

# ROLLEN IN HET VASTGOEDMANAGEMENT



Gemeenten in een veranderende omgeving



# Colofon

## Redactie

Ingrid de Moel, Bouwstenen  
Jacqueline Bot, Tekstbureau  
Jeffrey de Bruijn, Twynstra Gudde

## Vormgeving

Charlot Luiting Ontwerp

## Drukwerk

Henk Hardon Grafisch Adviesbureau

## Datum

30 november 2017

ISBN 978-94-91934-10-0

## Bijdragen

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door de input van zeer veel betrokkenen uit het Bouwstenen-netwerk en de financiële bijdragen van Bouwstenen-partners en het A+O fonds Gemeenten. Waarvoor dank.

## Disclaimer

De redactie heeft gestreefd naar complete, accurate en actuele informatie. Desondanks kunnen aan deze informatie geen rechten worden ontleend en aanvaardt de auteurs geen enkele aansprakelijkheid voor schade of claims als gevolg van het gebruik van de informatie in deze publicatie.

© Deze uitgave of delen daaruit mogen worden verspreid, met bronvermelding van Bouwstenen, [www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl)

# Inhoud

- 5. Voorwoord
- 6. Met input van
- 7. Inleiding
- 8. Iets over de context
- 10. Werken vanuit de bedoeling
- 11. Rolopvatting gemeenten
- 12. Rollen
- 14. Invulling van de rol
  - 16. Beleidsrol
  - 18. Portefeuille managen
  - 20. Accounts managen
  - 22. Levenscyclus beheren
  - 28. Vastgoedinformatie managen
  - 30. Financieel adviseren
  - 32. Juridisch adviseren
  - 34. Verduurzamen
  - 36. Makelen
  - 38. Ondersteunen
  - 40. Sturen en leiden
  - 42. Locatie managen
- 44. Personele capaciteit
- 46. Netwerken en kennis uitwisselen
- 48. Partners
- 50. Is je team compleet?





# Voorwoord

Toen mij gevraagd werd een project over rollen in het gemeentelijk vastgoedmanagement te steunen, heb ik meteen 'ja' gezegd. Als gemeentesecretaris kun je het belang van een goede uitvoering niet genoeg onderstrepen. En hoe mooi is het als collega's zich professioneel opstellen en zelf op zoek gaan naar mogelijkheden gericht op de toekomst. Uiteraard was ik ook benieuwd naar de uitkomst van deze zoektocht.

De mogelijkheid om via ons vastgoed een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken, aan verbetering van de samenhang in onze gemeenschappen, hebben we lange tijd onvoldoende onderkend. Waar we ons alle 'eeuwen' bezig houden met detailhandel en kantorenmarkt, is maatschappelijk vastgoed nog steeds onderbelicht. En belangrijker nog, wordt het initiatief van onze pionierende collega's op dit domein nog onvoldoende ondersteund. Wat mij betreft is dat nu tot een einde gekomen. Deze professionals nemen het initiatief in handen en eisen hun rol op: vanaf heden gaat de uitvoering op kop! Ook als het om maatschappelijk vastgoed gaat.

Ik werd ook een beetje getriggerd moet ik eerlijk bekennen. Rollen in het gemeentelijk vastgoedmanagement? Moeten we onze blik niet juist meer naar buiten richten, in plaats van met onszelf bezig te zijn? Moeten we niet aan de buitenwereld gaan vragen welke rollen zij voor ons zien en hier vervolgens mee aan de slag gaan.

De resultaten van het project zoals deze nu voorliggen in deze publicatie hebben mij verrast.

Een landelijk netwerk van gemeenten, bedrijfsleven, opleidingsinstituten is bezig om op haar eigen handelen te reflecteren en elkaar wijzer te maken. Een prima manier van leren. Ik zie een netwerk dat zich realiseert dat als de buitenwereld verandert, je als netwerk (en dus ook als gemeente) wel mee moet veranderen en dat daar nieuwe rollen bij horen. Ik zie een veelheid aan rollen voorbij komen en krijg een beeld van de ambtenaren die ze inkleuren. En natuurlijk zie ik ook de spanning tussen de verschillende rollen en de worsteling om oude routines in nieuwe om te zetten. Daar kan ik als gemeentesecretaris dan weer wat mee.

Het is mooi dat het A+O fonds Gemeenten de ambitie van het Bouwstenen-netwerk heeft gezien en voor deze zoektocht naar nieuwe rollen, want dat is het, een financiële bijdrage heeft gegeven. Het zet me ook aan het denken over mijn eigen rol. Eigenlijk vreemd dat we in mijn netwerk van gemeentesecretarissen zo weinig praten over maatschappelijk vastgoed, terwijl het toch het cement van de samenleving is, waar we als gemeenten aanwezig en zichtbaar kunnen zijn. Ik hoop daarom dat deze publicatie ook bij mijn collega's onder ogen gaat komen en deze zo nodig opent.

Marcel Meijs  
Gemeentesecretaris Tilburg

# Met input van

Ad Renting, Amstelveen Denise van der Tuin, Emmen Ad van de Gevel, Tilburg Age Bootsma, Zwolle Amy Koek, Den Haag Andre van Delft, Democonsult Anko Kuyt, Almere Annemarie van der Zee, Almere Annemiek Schuitemaker, Ede Annette van den Beemt, Hanze Hogeschool Groningen Arjan Koster, Capelle aan de IJssel Arthur van Loon, Utrecht Bea van der Poel, Amstelveen Bianca Janssen, Nijmegen Bob Remmert, Utrecht Britta Gielen, Twynstra Gudde Caroline Bosscher, Rotterdam David Luft, Amsterdam Dorota Glowinska, Rotterdam Eelco Groenen, SKPO Eltje de Klerk BMC Advies Erik Leisink, 's-Hertogenbosch Erwin van Proosdij Enschede Eveline Botter, Leiden Evert van de Beld, De Woonplaats Fons Geraedts, Oss Francé van Gils, Eindhoven Frank Rubel, Swalm en Roer Frank Slagter, Hilversum Frans Suijkerbuijk, Bergen op Zoom Frans van Leeuwen, Werkorganisatie CGM Fred Kloet, Smart WP Fred Koeman, Lingewaard Frenkel Beerens, Oisterwijk Geertje Taks, Bergen op Zoom Hans Berkers, s-Hertogenbosch Hans van Leeuwarden, Westland Harmen Meerbeek, Bergen op Zoom Harold Schroeder, Eindhoven Harry Timp, Leiden Henk Boon, Arnhem Henk Helderton, Werkorg. CGM Henk Hoogland, Almere Henk Philippens, Almere Inge Bommezijn, Bouwstenen Inge Lise Wibbelink, Hellendoorn Ingrid de Moel, Bouwstenen Iris Baars, Haarlem Jaap van Nunen, Utrecht Jan Kappers, Haarlem Jan Veuger, Hanze Hogeschool Groningen Jan Westrik / Rachna Verhoef, Den Helder Jasper Knoop, Delft Jeffrey de Bruijn, Twynstra Gudde Jeroen Otten, Ede Jolande Mensink, Amersfoort Joris van Berkel, Alphen aan den Rijn Judith van Nuland, Breda Jurjen Teuben, Oegstgeest Karin Smeenk, Overbetuwe Karin van der Looy, Utrecht Klaas Mast, Delft Leendert Odijk, Advies in Vastgoed Leo Looise, Metafoor Lester Agten, Kontek Lilianne Heemels, Eindhoven Lisan Janssen, Oss Luc Hotterbeekx, Weert Marc Floor, Groningen Marcel Meijs, Tilburg Marco Martens, Almere Marianne de With, Arnhem Marieke Prins, Eindhoven Mark van Rotterdam, Amersfoort Marloes Huuskes, Twynstra Gudde Marlou Niewold, Apeldoorn Martin Gravelotte, Amsterdam Mat van Meyl, Weert Matthieu Schwitzner, Utrecht Michiel Driedijk, Breda Michiel Oomen, Eindhoven Monica Daniels, Eindhoven Nihad Mesevic, Enschede Olga Gijsbrechts, Oss Oscar van den Berg, Breda Pascalle Stijdonk, SKPOEL Patrick Gering, BMC Advies Patrick Wagemans, Den Haag Patrick Zeilemaker, Helix Advies Paul Baeten, BMC Advies Paulien Tanja, Rotterdam Peter Broer, Metafoor Peter Tempelman, ASRE Peter van der Landen, Helix Advies Peter Wijen, MeerderWeert Pieter Truijens, Almere René Schepers, Eindhoven Rick de Kogel, Utrecht Riet Bezemer, Utrecht Rinald van der Wal, bbn adviseurs Ronny van den Broeke, Perspecto Ruud Oerlemans, Tilburg Sabrina Sperling, Haarlemmermeer Sandra Vos, Haarlemmermeer Sanne Gielis, Oss Tamar Dirkx, Veldhoven Tinio van Goor, 's-Hertogenbosch Wai Li, Capelle aan de IJssel Walter Rozendaal, Instituut VGM Wicher Schönau, Twynstra Gudde Wilrik Karreman, Delft

# Inleiding

De portefeuillemanager maatschappelijk vastgoed uit Ede maakt een praatje met die van Utrecht. Wat blijkt? Hoewel ze beide dezelfde functie hebben, zijn de taken verschillend. Het omgekeerde komt ook voor: ambtenaren met dezelfde taken, maar uiteenlopende functienamen.

Maatschappelijk vastgoed is een relatief jong vak en veel gemeenten worstelen met vragen over de organisatie van het vastgoedmanagement. Reden om dit punt op de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2017 te zetten en samen op zoek te gaan naar meer houvast.

Voor u ligt het resultaat van deze gezamenlijke zoektocht. Een zoektocht waaraan veel mensen input hebben geleverd; hebben meegedacht en meegelezen. En waarvan het proces minstens zo belangrijk was als de resultaten die nu voor u liggen. Een zoektocht die nog lang niet klaar is en die we met steun van het A+O fonds Gemeenten extra vaart hebben kunnen geven.

## Blik op de bedoeling

De belangrijkste uitdaging daarbij was hetgeen we al deden en wisten (best veel) te verbinden met nieuwe inzichten op het gebied van vastgoedmanagement, personeel en organisatie. En dan ook nog een beetje vooruit kijken. Dat laatste is best lastig, want niemand van ons kan in de toekomst kijken en het bestaande is vertrouwd. Voor we het wisten, hadden we het weer over taken en functies, terwijl we onze blik juist wat meer op de bedoeling wilden richten; ook een belangrijk punt op de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2017.



# Iets over de context

Lange tijd was vastgoed geen onderwerp bij gemeenten. Ze hadden wel veel vastgoed, maar het vastgoedmanagement was in handen van verschillende beleidsinhoudelijke afdelingen, die vastgoed er 'een beetje bij deden'. De gemeente Enschede was de eerste met een eigen vastgoedafdeling. Inmiddels hebben vrijwel alle grote gemeenten een aparte vastgoedafdeling en ook bij middelgrote en kleine gemeenten krijgt maatschappelijk vastgoed steeds meer aandacht.

## Maatschappelijke doelen

Gemeenten hebben maatschappelijk vastgoed om maatschappelijke doelen te realiseren. Waar het gaat om onderwijs (scholen) zijn ze wettelijk verplicht om in vastgoed te voorzien. Daarnaast zijn er veel andere maatschappelijke doelen waar vastgoed voor dient. Denk aan buurt- en clubhuizen voor zorg- en welzijnswerk, sportaccommodaties, bibliotheken en theaters.

## Veel geld

Professioneel vastgoedmanagement is van belang omdat er veel geld in omgaat: jaarlijks zo'n 14,4 miljard, volgens onderzoek van Bouwstenen en bbn in 2011. Tussen de 5% en 20% van de gemeentelijke begroting is ingeruimd voor vastgoed, blijkt uit een steekproef in 2017 bij zes gemeenten, uitgevoerd door Fakton. In 2006 bestond 22% en in 2011 25% van de gemeentelijke balans uit gebouwen, becijferde Twijnsta Gudde op basis van CBS-gegevens.

## Bijzonder vakgebied

Winkels en kantoren staan in de vastgoedwereld te boek als aparte vastgoedsectoren. Afgelopen jaren is het besef gegroeid dat ook 'maatschappelijk vastgoed' een vak apart is. Dit vanwege de politieke context en de rol van de gemeenteraad, die een extra dimensie toevoegen, ook in bestuurlijke zin. Ook anders in vergelijking met commercieel vastgoed zijn de publieke doelen (sturen op financieel én maatschappelijke rendement), de publieke functie (openbaar, laagdrempelig, intensief gebruik), specifieke regels die van toepassing zijn (het besluit Begroting en Verantwoording, de Wet Markt en Overheid, de Wet op het Primair onderwijs) en de andere financieringsmogelijkheden die gemeenten hebben.

## Jong vakgebied

Maatschappelijk vastgoed is ook een jong vakgebied, blijkt onder andere uit de Quick Scan Gemeentelijk Vastgoed (zelfbeoordeling) die in 2016/2017 door Twynstra Gudde in Bouwstenen-verband met 42 gemeenten is uitgevoerd. Hieruit en uit onderzoek van de Hanzehogeschool Groningen,

het Instituut VGM en Bouwstenen kan het volgende worden opgemaakt:

- Hoe groter de gemeente, hoe volwassener het vastgoedmanagement in het algemeen.
- Vastgoed heeft in grote gemeenten vaak een meer vanzelfsprekende positie in de besluitvorming. In kleine gemeenten hebben ze die positie meestal nog niet. Vaak is er wel wat voor het onderhoud geregeld, maar is het portefeuille-, informatie-, en risicomanagement niet belegd, hetgeen wel van belang is voor vastgoedsturing.
- De afspraken uit het Energieakkoord en op het gebied van veiligheid zijn nog te beperkt in de werkprocessen en investeringsprogramma's ingepast om de doelstellingen te kunnen halen.
- Grote gemeenten hebben vaker een centrale vastgoedafdeling en werken vaker volgens heldere werkprocessen, dan kleine.
- Veel gemeenten hebben een centraal vastgoedinformatiesysteem waarin de gegevens over de gebouwen wordt geregistreerd, maar het is vooral voor middelgrote en kleine gemeenten nog een hele opgave deze ook actueel te houden en te gebruiken voor de besluitvorming.
- Grote gemeenten hebben een meer zakelijke houding als het om vastgoed gaat.
- Brede vastgoedkennis is beperkt, evenals het opleidingsniveau binnen de vastgoedorganisaties. De professionaliteit van de vastgoedafdeling is in sterke mate afhankelijk van de kennis, vaardigheden, ervaring en houding van bepaalde personen. Dat maakt de organisatie erg kwetsbaar.
- Slechts een klein deel van de gemeenten heeft voldoende in huis aan informatie, processen en deskundigheid om uitbesteding tot een succes te maken.

## Vragen in de praktijk

In het gemeentelijk werkveld leven veel vragen over de organisatie van het vastgoedmanagement. Wat is er nodig aan personele capaciteit? Wat voor team past daarbij? Welke mensen kunnen het doen? Allemaal vragen rond de professionalisering van het vastgoedmanagement. Het is voor veel gemeenten nog zoeken wat vastgoedmanagement inhoudt. Vooral het informatiemanagement en het slim gebruik maken van eigen gegevens in combinatie met big en open data voor de planning van voorzieningen en vastgoed is nog onontgonnen terrein.

## Ambitie van het werkveld

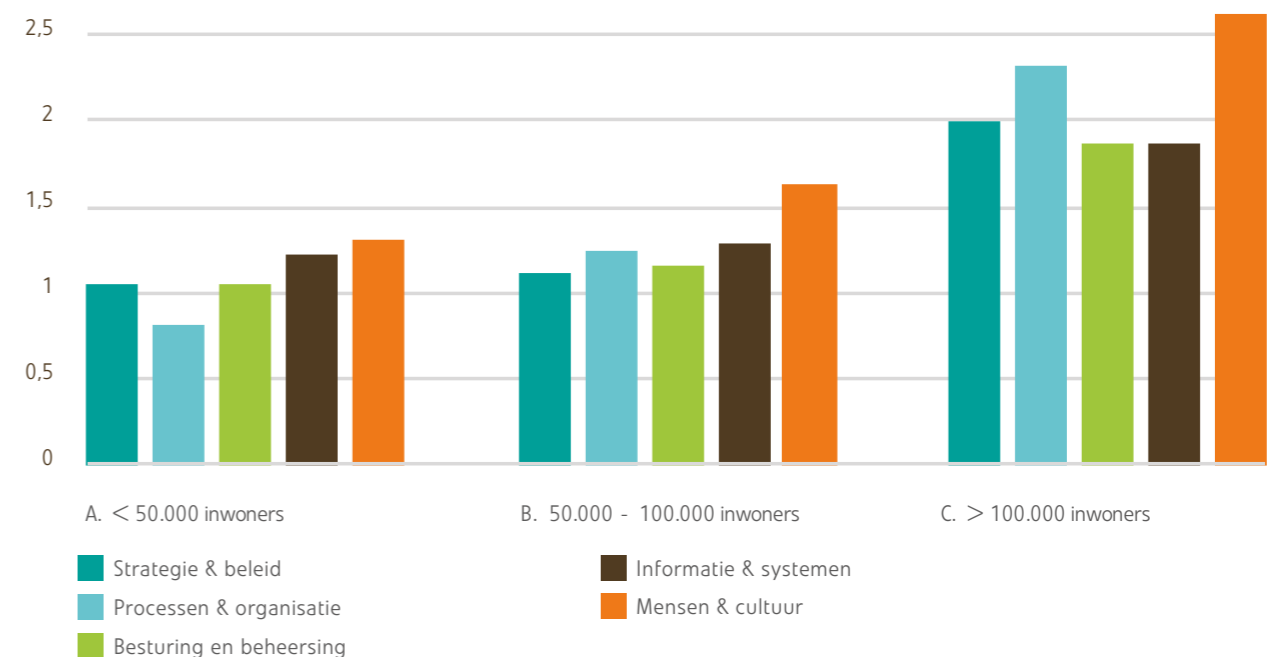
Ambitie van de gemeentelijke partners van Bouwstenen is om het vastgoedmanagement in de publieke sector stap voor stap naar een hoger plan te tillen; niet alleen in de eigen organisatie, maar (publieke) sector breed. Om dit te bereiken, hebben ze hun krachten binnen Bouwstenen gebundeld en participeren ze in professionele netwerken om kennis uit te wisselen, te leren (benchlearning) en nieuwe kennis te ontwikkelen.

Elke gemeente kon gratis meedoen aan De Quick Scan om inzicht te krijgen in haar eigen mate van professionaliteit, maar ook die van anderen die even hoog in de ranking staan. Of iets hoger, zodat ze zich aan hieraan kunnen optrekken. Om van elkaar te leren moet het verschil niet te groot zijn.

In deze professionaliseringsslag willen we ook beter inspelen op ontwikkelingen binnen en buiten het stadskantoor, die voor de toekomst van gemeenten van belang zijn.

Zo willen we als professionals:

- Goed inspelen op ontwikkelingen in de samenleving zoals de digitalisering en technologische innovaties (snelle rechtstreekse communicatie, smart society, smart cities en smart buildings), demografische veranderingen (vergrijzing) en de behoefte aan zeggenschap en zelfredzaamheid.
- Vorm en inhoud geven aan nieuw beleid rond duurzaamheid en energie (Energieakkoord) en de inclusieve samenleving (langer thuis wonen, samen naar school).
- Goed samenwerken met burgers, publieke en private partijen.
- Meebewegen met ontwikkelingen rond democratie en publieke besluitvorming. Denk aan co-creatie en open en transparante informatie, uitvoering en verantwoording.
- Werken met plezier en onze verantwoordelijkheid nemen.
- Ook anderen een aantrekkelijke werkomgeving bieden (inspelen op de behoeften van personeel. Denk aan zelfsturende teams, flexibilisering, personele uitwisseling en binnenhalen van jongprofessionals.



# Werken vanuit de bedoeling

Omdat vastgoed in de publieke sector een maatschappelijk doel heeft, leek ons het werken vanuit de bedoeling (Verdraaide organisaties, Wouter Hart, 2012; zie ook pagina 37; Reisgids) een goede insteek om opnieuw naar ons werk te kijken. In 2017 hadden we binnen Bouwstenen verschillende bijeenkomsten rond dit thema; zowel met gemeenten, als scholen, het Rijksvastgoedbedrijf en marktpartijen.

## Versnipperd en verkokerd werkveld

Wat bij het denken vanuit de bedoeling steeds weer aan ons opdrong, is het verkokerde en versnipperde aanbod en de 'eilandjescultuur' rond voorzieningen en vastgoed, die voor een groot deel ook wettelijk is vastgelegd en waarbinnen we ons werk moeten doen. Dat werd ook heel duidelijk tijdens de Bouwstenen-excursie van chefs vastgoed naar de Belgische gemeente Gent in mei 2017. Marlou Niewold, hoofd Vastgoed Apeldoorn: 'De stad Gent gaat primair voor het verwezenlijken van een 'droom'. De vastgoedorganisatie neemt hierin het voortouw vanuit een inhoudelijke visie op de stad. Wethouders (schepenen) worden 'verleid' met beelden. Kosten en financiële consequenties komen pas later aan bod.'

## Andere aanpak

Deze droom vertaalt zich ook in de aanpak. In Gent bijvoorbeeld is de benaming voor vastgoed 'facility management'. Anders dan in Nederland zit de gemeente heel dicht op de activiteiten die in het vastgoed plaatsvinden. De gemeentelijke vastgoedorganisatie in Gent speelt ook een actieve en soms wat activistische rol in het vastgoed. De stad neemt meer taken op zich dan we in Nederland gewend zijn. Daarbij zijn taken rond vastgoed, leefbaarheid en ontwikkeling anders belegd. Discussies over wiens taak het is of wie de regie neemt in het maatschappelijk vastgoed- zoals de gemeente, corporatie of welzijnspartij- kennen ze in Gent niet.

## Meer op safari

Marianne de Widt, afdelingshoofd vastgoedmanagement in Arnhem: 'We zijn in Nederland zeer zakelijk bezig met het vastgoed en dat kan zeker geen kwaad. Maar het kan ook nuttig zijn om af en toe iets meer achterover te leunen en te kijken naar dromen en bedoelingen.' Ofwel: we zouden iets vaker 'op safari' moeten gaan. Je krijgt dan andere info, die je nooit in een memo leest. Om dezelfde reden zouden we ook meer authentieke verhalen met collega's kunnen delen volgens de narratieve methode.



## Bredere blik

Door vanuit de bedoeling te kijken, kom je als vanzelf tot een meer integrale visie op voorzieningen en vastgoed. Ook krijg je een ander gesprek en zie je wellicht nieuwe inhoudelijke kansen, bijvoorbeeld om de gewenste transformaties en (energie)transities vorm te geven. Of in de samenwerking met anderen.

Het kijken met deze bril levert niet alleen nieuwe combinaties op, maar kan ook helpen in het uitwerken van eigentijdse opgaven, zoals vastgoed in relatie tot waterafvoer, waterberging, energieopwekking en energietransport.

De rol van vastgoed is ook vorm en inhoud te geven aan dit soort nieuwe gezichtspunten en kansen voor te leggen aan het bestuur. De organisatie moet daar dan wel op zijn toegerust. Ofwel: de werkprocessen, maar ook manier waarop rollen worden ingevuld, moeten ruimte bieden aan die nieuwe gezichtspunten.

# Rolopvatting gemeenten

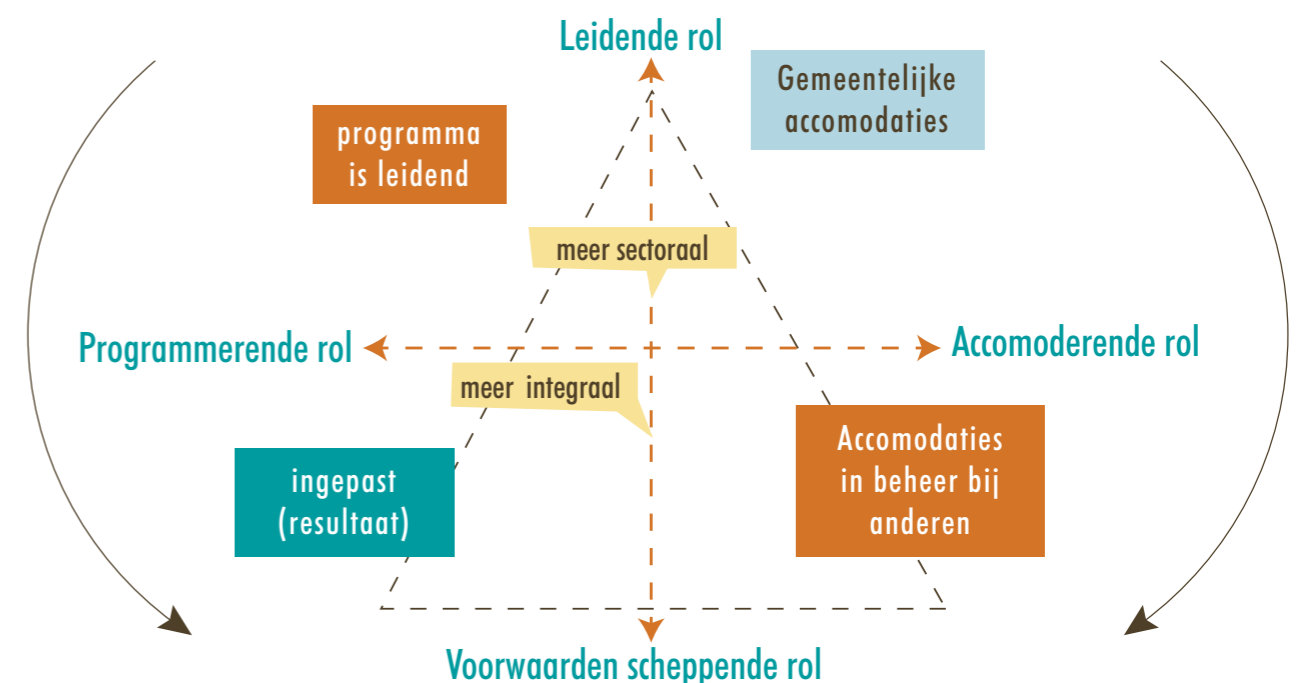
Om het doel te bepalen, is het van belang dat het gemeentebestuur een inhoudelijke visie op vastgoed heeft, inclusief de rolopvatting. Om tot goede gemeentelijke rolopvattingen te komen staan in De Reisgids Maatschappelijke Voorzieningen (2013) vier strategische opties beschreven. Deze zijn afgeleid van de keuzes tussen top-down (sturend) of bottom-up (faciliterend) en programmerend of accommoderend. De keuze is bepalend voor het beleidsproces, wie verantwoordelijk is, welke instrumenten worden ingezet en waar de middelen heen gaan.

Er is geen gemeente bekend die volledig voor één rol kiest, maar vaak is er wel een bepaalde opstelling per type vastgoed te herkennen. Zo is de sector sport van oudsher meer bottom-up georganiseerd en spelen de verenigingen een belangrijke rol bij de realisatie van de accommodaties. Er zijn in Nederland ook veel speeltuinen, buurthuizen en sportvoorzieningen die door bewoners of een bedrijf worden gerund.

Per functie is na te gaan welke rol de meeste kans op succes (maatschappelijke baten) biedt tegen de laagst mogelijke (maatschappelijke) kosten. Voor de duidelijkheid en verwachtingen over en weer kan het handig zijn één lijn te trekken bij de benadering van voor meerdere beleidsvelden overkoepelende thema's. Maar dat is niet altijd mogelijk of wenselijk.

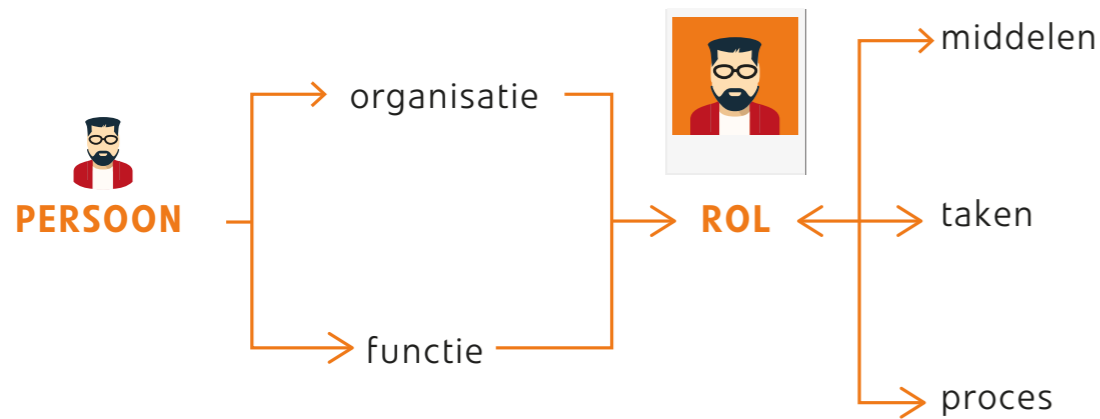
Een rolmodel is ook niet statisch en kan veranderen met de tijd of vanuit een bepaalde ervaring. Zo wil de gemeente Groningen inmiddels zelf weer een grotere rol spelen in het onderhoud van de gebouwen. Tot voor kort werden daar veel panden door culturele instellingen beheerd, maar dat ging niet altijd goed. In tijden van krapte besteden deze organisaties het geld voor onderhoud soms liever aan de inhoudelijke programmering. Utrecht beweegt met haar welzijnsportefeuille juist de andere kant op. De buurthuizen waren daar vanuit het verleden top-down georganiseerd, vanuit welzijn. Dat gaat nu richting zelfbeheer, waarbij bewoners eventueel ook het planmatig onderhoud aan de gebouwen kunnen doen. Utrecht vraagt partijen van te voren wat ze aan planmatig onderhoud willen leveren en legt de afspraken daarover in de subsidievoorwaarden vast.

Er kunnen verschillende overwegingen zijn om de een of juist de andere rol te kiezen. Ook achter de rolopvatting zit een bedoeling. Die kan te maken hebben met de behoefte aan aanwezigheid, betrokkenheid, sturing (invloed), continuïteit, professionaliteit en de kosten. Het is voor de uitvoering van het vastgoedmanagement van belang dat het gemeentebestuur beslissingen neemt over welke rol, welke panden en vooral daarbij ook het waarom aangeeft.



# Rollen in het vastgoedmanagement

Los van hoe het vastgoedmanagement in de gemeente wordt georganiseerd, kunnen we een aantal rollen onderscheiden. Onder een rol verstaan we een samenhangend pakket aan taken waarvoor één persoon verantwoordelijk is, of meerdere. Een persoon kan diverse rollen vervullen. Vooral bij kleine gemeenten zullen meerder rollen bij één persoon zijn belegd. Bij grote gemeenten zijn meer specialisten. Bij welk organisatieonderdeel de rollen zijn belegd is minder van belang. Het belangrijkste is dát ze zijn belegd.



Iedere organisatie kan de rollen benoemen die zij voor het vastgoedmanagement nodig acht. Dat moet goed te doen zijn. Samen met het werkveld hebben we er een flink aantal benoemd; in termen van doen (werkwoorden).

Het zijn rollen:

- die betrekking hebben op beleid en de vertaling daarvan naar vastgoed.
- die typerend zijn voor vastgoed, waaronder de portefeuille- en de accounts managen en de levenscyclus beheren.
- die ondersteunend zijn, waaronder vastgoedinformatie managen, adviseren op het gebied van financiële en juridische zaken, verduurzamen en makelen, als ook administreren en organiseren. En last but not least: het aansturen en leiden van de vastgoedorganisatie.

Afhankelijk van de invulling per gemeente zijn er ook nog rollen om de facilitaire zaken en de locaties zelf te managen.

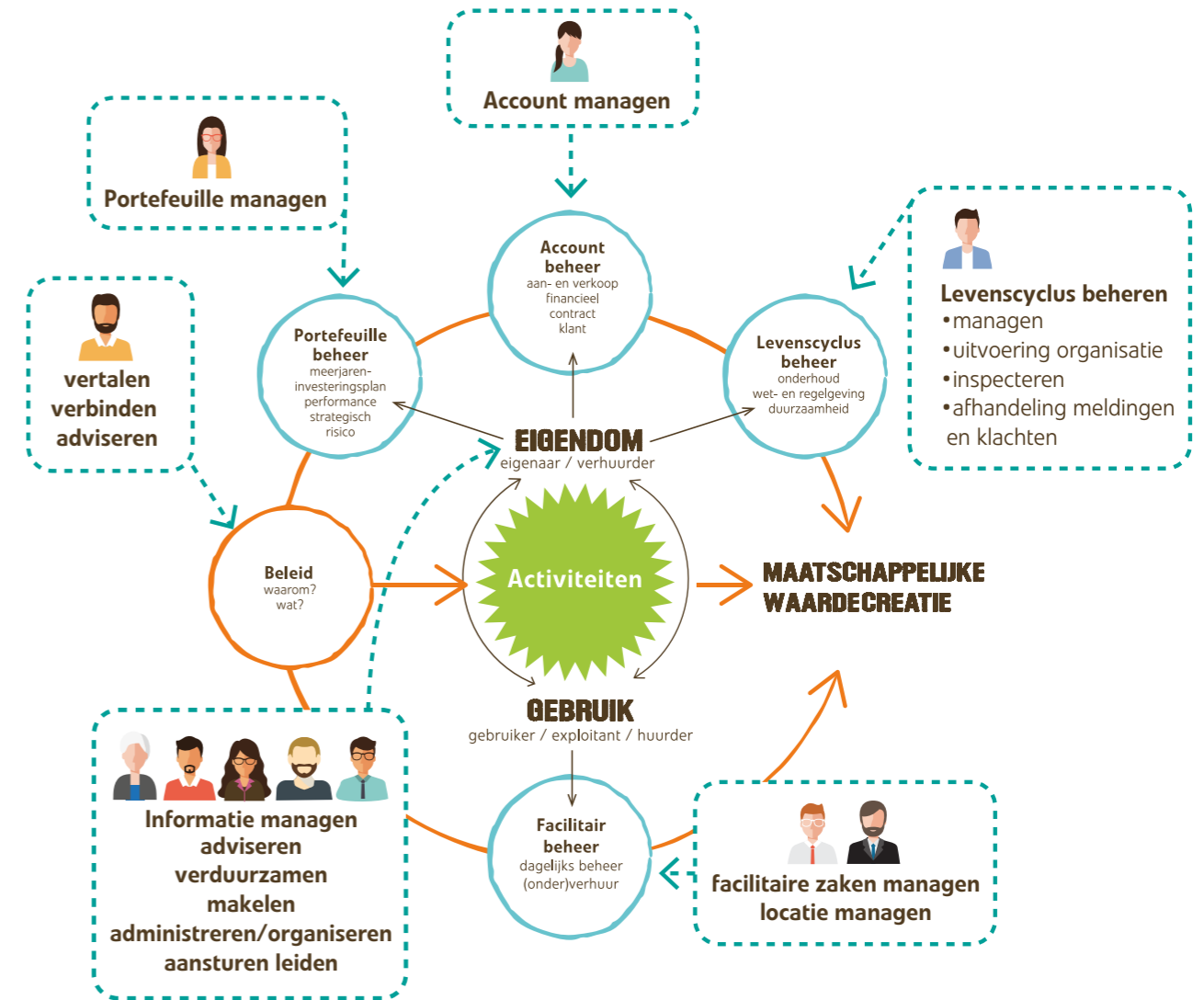
De rollen zijn naar behoeven verder te specificeren. Zo is bijvoorbeeld bij het beheren van de levenscyclus, ook de rol van organiseren van de uitvoering te onderscheiden, evenals die van inspecteren en afhandelen van meldingen.

Het bleek nog tamelijk lastig om met elkaar in termen van rollen te praten. Voor we het wisten, hadden we het weer over organisaties, functies en taken. Maar daar wilden we juist van los komen om zo meer ruimte te bieden voor een eventuele andere aanpak. Passend bij de vraagstukken van deze tijd, met oog voor creatieve oplossingen en nieuwe verbindingen en liefst ook nog aantrekkelijk voor jongeren en het zittend personeel.

Een aantal rollen zal u bekend voorkomen en hebben we al eerder benoemd in de Spelregels maatschappelijk vastgoed (Bouwstenen 2016). Maar we hebben er bewust voor gekozen hier ook een aantal nieuwe rollen uit werken, dan wel extra onder de aandacht te brengen.

## De beleidsrol

Ad van de Gevel, teammanager Gebouwen Tilburg: 'Bij gemeenten gaat vaak de meeste aandacht uit naar het onderhoud van de gebouwen. Natuurlijk is dat belangrijk, maar erg instrumenteel ingestoken. Bij maatschappelijk vastgoed is ook de relatie met het bestuur en de politiek heel belangrijk. Dáár worden de keuzes gemaakt.'



## Het managen van de vastgoedinformatie

De verantwoordelijkheid voor het informatiemanagement is vaak niet expliciet belegd. Als je binnen een gemeente vraagt wie die rol heeft, wordt vaak verwezen naar degene die de gegevens in het systeem zet. Maar dat bedoelen we hier niet. Het gaat om meer dan dat. Jan Kappers, hoofd vastgoed bij de gemeente Haarlem: 'Deze rol heeft me wel aan het denken gezet. Ik roep namelijk altijd dat goede informatie het hart van de vastgoedorganisatie is. Daar staat of valt alles mee. Vreemd eigenlijk als dat niet specifiek bij iemand is belegd.'

## Verduurzamen

Gemeenten willen het verduurzamen van vastgoed zoveel mogelijk inpassen in de normale taakuitvoering. Om dat te realiseren is het van belang dat iemand die kar trekt en de rest van de organisatie meeneemt in de mogelijkheden.

Ofwel: door kennis van buiten naar binnen te halen en collega's te helpen met het zoeken naar andere technieken, werkprocessen en afspraken. Het is dus meer een innoverende dan coördinerende rol. Het verduurzamen eigen maken is een proces dat zeker de komende tien à vijftien jaar nog de nodige aandacht vraagt. Vandaar dat we het als separate rol hebben benoemd.

## Makelen

We hebben het hier niet over de traditionele makelaarsrol, maar over degene die de oren en ogen van de gemeente is op het gebied van vraag en aanbod van ruimte in relatie tot de gewenste sociaal-economische ontwikkeling. Een rol van strategische belang. Een mooi voorbeeld is hoe de gemeenten Doetinchem en Utrecht deze rol invullen.





## HET FUNDAMENT VAN DE ORGANISATIE (organisatie / middelen / ruimte)

# Invulling van de rol

De rollen hebben we samen met het werkveld nader omschreven. In eerste instantie door voor de zomer in de diverse Bouwstenen-netwerken met elkaar in gesprek te gaan over vragen als: wat zijn je belangrijkste taken/verantwoordelijkheden, wat zijn de belangrijkste dingen die je hiervoor moet kunnen en welke opleiding heb je genoten? Na de zomer hebben we het in diverse netwerken meer gehad over de vraag hoe de rol er in deze tijd uit zou moeten zien.

### Het goede gesprek

Het gesprek over doelen en verantwoordelijkheden bleek best lastig. Ook daar slopen de taken weer gemakkelijk naar binnen en soms hadden we die ook nodig om elkaar te verstaan. Maar vervolgens hebben we de taken er ook weer uitgegooid. Dat hebben we bewust gedaan om het juiste gesprek te hebben rond vragen als 'waarom is deze rol belangrijk', 'welk doel dient die' en 'wat zijn dan de verantwoordelijkheden die daarbij horen'?

### Wat er gedaan moet worden

In principe zou de verantwoordelijk persoon zelf op zoek kunnen gaan naar de antwoorden op de 'hoe-vraag'. Moet er een nota komen, zoals vanouds? Of is samen 'op safari' misschien een betere optie? Of anders wekelijks een casus bespreken of vijf gedeelde principes boven de koffieautomaat hangen? Hiermee hebben we ruimte willen scheppen voor een andere invulling en de mogelijkheid voor mensen om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen; ook over het eigen handelen.

### Wie de verantwoordelijkheid neemt

Bij de beschrijving van de rollen hebben we een beeld geschetst van wie het zou kunnen doen. Daarbij hebben we in eerste instantie gebruik gemaakt van het competentiewoordenboek dat in opdracht van het A+O fonds Gemeenten is gemaakt door organisatieadviesbureaus BuitenhkPlus en Leeuwendaal. Daarin zijn vier dimensies te onderscheiden: persoonlijk, conceptueel, relationeel en operationeel. Wat we echter misten waren de inhoudelijke competenties en de drive van mensen om hun werk goed te doen. Dus die hebben we toegevoegd. Op basis van de gesprekken over de verschillende rollen hebben we een nieuwe lijst gemaakt. U treft hem in de bijlage.

### Wie het werk uit voert

Degene die de verantwoordelijkheid voor een bepaalde rol heeft, hoeft hem niet persé helemaal zelf uit te voeren. De uitvoering kan ook in handen van een externe partij, zoals een bewonersorganisatie of bedrijf zijn.

### Aanspeekbaar rolmodel

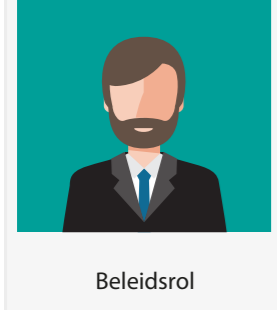
In de organisatiekunde wordt wel gebruik gemaakt van persona's, waarbij mensen met elkaar een denkbeeldig persoon beschrijven die een bepaalde rol zou kunnen vervullen. Wij hebben ervoor gekozen om de rollen te verlevendigen door mensen uit het Bouwstenen-netwerk. Ze passen vrijwel nooit honderd procent in de beschreven rol, maar zijn een mooi voorbeeld voor de invulling daarvan.

### De kunst van het organiseren

Bij elke gemeente werken al mensen aan het vastgoedmanagement. Goed of niet goed, het is het startpunt voor verdere professionalisering. Henk Hoogland, afdelingsmanager vastgoed bij de gemeente Almere: 'Je zou misschien willen dat je die ene kunt ontslaan, wat niet gaat gebeuren. En je hoopt misschien dat je die andere, die veel geld kost, kunt aantrekken. Maar ook dat gaat niet gebeuren. Je kunt beter uitgaan van de kracht van de mensen die je hebt.'

En dan gaat het er om dat de doelen van de mensen passen bij die van de organisatie. Dat betekent schuiven en schikken en met elkaar in gesprek gaan over de overlappingen en leemtes. En hoe die op te lossen. Hebben we voldoende in huis om het werk goed te doen en zijn de risico's voldoende gedekt? Het kan geen kwaad als er voor elke rol een back-up is, zodat een ander kan inspringen bij uitval.





Beleidsrol

# Beleidsrol; vertalen, verbinden en adviseren

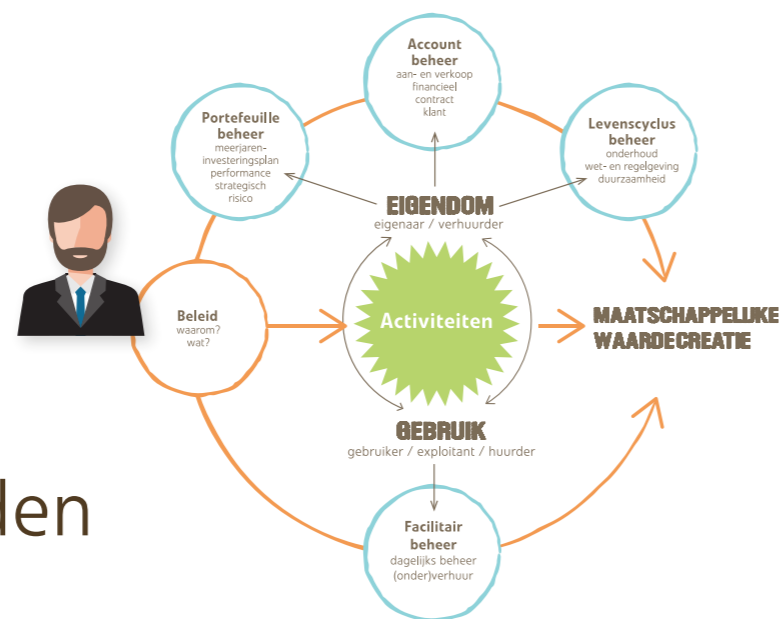
Maatschappelijk vastgoed heeft per definitie tot doel maatschappelijke doelen te ondersteunen. Denk aan goed onderwijs, een duurzame en gezonde samenleving, sociale samenhang en goede spreiding van toegankelijke voorzieningen.

De beleidsrol is erop gericht het gemeentebestuur te ondersteunen in de keuzes die hiervoor gemaakt moeten worden (gedragen afweging tussen prijs en kwaliteit) en de uitvoering zo te organiseren dat deze doelen ook kunnen worden gerealiseerd.

De beleidsrol beantwoordt vragen als waarom, wat en wie en vormt daarmee de schakel tussen de samenleving, het bestuur en de beschikbaarheid van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed; het is een vertaler, verbinder en adviseur.

## Verantwoordelijk voor het:

- naar binnen brengen van signalen uit de samenleving wat betreft behoefte en beoordeling van voorzieningen en vastgoed waaronder locatie/spreiding en kwaliteit (ogen en oren van de samenleving);
- vertalen hiervan naar sturingsinstrumenten en de inzet van mensen (of organisaties) en middelen, waaronder de benodigde locatie, aard en omvang van de huisvesting en exploitatie;
- signaleren van kansen en knelpunten wat betreft de inzet van het eigen vastgoed, ook als vliegwiel voor specifieke beleidsdoelen bijvoorbeeld op het gebied van transitie en transformatie;
- organiseren van het samenspel tussen mensen, beleid, vastgoed(beheer) en het gebruik van accommodaties;
- monitoren en evalueren, waaronder de beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inzet van vastgoed voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen.



## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- Drive:** Maatschappelijk gedreven realist.
- Persoonlijk:** Doorzetter.
- Conceptueel:** Analytisch, out of the box denken.
- Inhoudelijke kennis:** Inhoudelijke beleidsdomeinen, beleid en vastgoed, functioneren van gemeentelijke organisatie en (politieke) besluitvorming.
- Relationeel:** Communicatief, verbindend, omgevings-sensitief (ook bestuurlijk).
- Operationeel:** Plannen en organiseren.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- Maatschappelijke studies aangevuld met vastgoed- en bestuurskunde.

## Netwerken

- Bouwstenen-netwerk Beleid en Vastgoed;
- Diverse beleid-specifieke netwerken waaronder NUSO (speeltuinen), Vereniging Sport en Gemeenten.

# Rick de Kogel

Het plezier dat mensen kunnen hebben van een maatschappelijke voorziening als een buurtcentrum. Dát is wat Rick de Kogel vleugels geeft in zijn werk. Hij is sinds 2012 beleidsadviseur accommodatiebeleid welzijn bij de gemeente Utrecht. Zijn gedrevenheid en ambitie kan hij helemaal kwijt in deze functie. Knipogend: 'Zozeer zelfs dat het thuisfront mij regelmatig tot de orde moet roepen, omdat ik van geen ophouden weet.'

Rick werkte in het verleden als sociaal-cultureel werker, leidinggevende bij Utrechtse speeltuinen en bij een adviesbureau waar hij zich bezig hield met de realisatie van jongerenvoorzieningen. 'Maatschappelijke voorzieningen en welzijnswerk hebben steeds centraal gestaan in mijn loopbaan. En dat is ook nu nog zo. In mijn huidige functie ben ik verantwoordelijk voor het beleid van met name buurtcentra, speeltuinen en jongerenvoorzieningen.'

## Tarievenbeleid

Afgelopen jaren stond hij voor een aantal stevige opdrachten binnen de welzijnsportefeuille, waaronder de bezuiniging op buurtcentra en het opstellen van een nieuw tarievenbeleid voor de 25 locaties in de stad. 'Het was in de loop van de tijd zo gegroeid dat gebruikers uiteenlopende vergoedingen betaalden. We kregen daar steeds meer vragen over van hen en het was onderhand niet meer uit te leggen waarom de een meer moest bijdragen dan de ander. We hebben nu een systeem dat nog maar drie tarieven kent. Aanvankelijk had dat wel wat voeten in aarde bij sommige gebruikers, maar door open en goed in gesprek te gaan met hen, ontstond er begrip en hebben we nu een veel eenduidiger systeem waarin iedereen zich kan vinden.'

## Medeverantwoordelijk

Hand in hand met deze missie ging ook het opstellen en implementeren van een nieuw



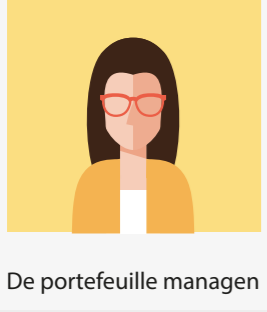
Rollen in vastgoedmanagement

beheerdersbeleid voor de buurtcentra. 'Een deel van de centra is bij ons in zelfstandig beheer van huurders, daarnaast is een deel ook in beheer van de gemeente zelf. Voor die laatste groep zijn we op zoek gegaan naar een modus waarbij wij het beheer voor onze rekening blijven nemen, maar mét medeverantwoordelijkheid en participatie van de gebruikers. Dat heeft ertoe geleid dat er nu bijvoorbeeld een korting mogelijk is op de huur als er iets teruggedaan wordt, zoals regelmatig de ramen lappen of zorg dragen voor de vrije inloop-huiskamer. Met een driehoeksoverleg tussen de beheerder van de gemeente, gebruikers en sociaal werkers proberen we dit participatieproces vlot te trekken.'

## Verschillende talen

'Wat we daarbij merken is dat het op een aantal plekken meteen werkt en de bal wordt opgepakt. Maar op sommige plekken is er net wat meer nodig. Daar zetten we dan een kwartiermaker in om de beweging erin te krijgen.' Rick laat zich kortom

niet snel ontmoedigen; wat ook intern het geval is. 'Onze beleidsafdeling werkt nauw samen met het vastgoedbedrijf. Een systeemwereld, waar vaste procedures, kosten en baten belangrijk zijn. Terwijl bij beleid de focus veel meer ligt op inhoud en maatschappelijke betrokkenheid. Ofwel, er is sprake van twee verschillende talen. Voor mij is het dan de kunst om daar niet tegen te vechten maar toch steeds in dialoog met elkaar te blijven gaan en begrip over en weer te kweken. Hierbij motiveert het Bouwstenen-netwerk mij ook: met andere beleidsmedewerkers kunnen sparren over hoe zij hun rol nog beter kunnen pakken. Heel waardevol.'

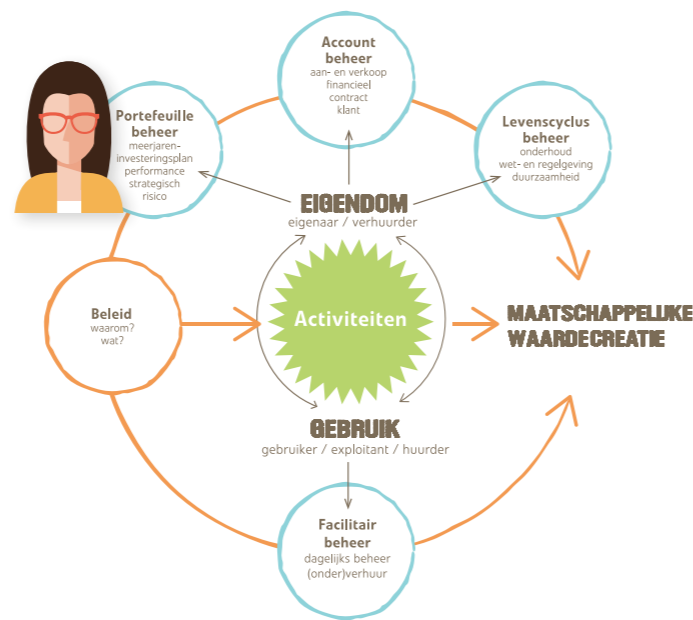


De portefeuille managen

# Portefeuille managen

Portefeuillemanagement zorgt ervoor dat de vraagstukken rondom de vastgoedportefeuille goed en integraal kunnen worden beantwoord. Altijd met het oog op een toekomstbestendige vastgoedportefeuille.

Doel van deze rol is ervoor te zorgen dat de beleidsdoelen met vastgoed worden ondersteund en de vastgoedportefeuille in kwalitatieve en kwantitatieve zin zo optimaal mogelijk wordt ingezet. Bijvoorbeeld door het efficiënt inzetten van gebouwen door ruimtedeling, wat zowel energie en ruimte bespaart als ontmoeting tussen partijen kan stimuleren.



## Verantwoordelijk voor het:

- aangaan en onderhouden van (nieuwe) relaties met stakeholders, binnen en buiten de organisatie;
- vertalen van huisvestingsvragen vanuit beleid naar passend en integraal huisvestings-/vastgoedoplossing;
- adviseren van beleidsafdelingen, bestuur en wethouder over vraagstukken die vastgoed raken;
- opstellen en bewaken spelregels voor het vastgoedmanagement, waaronder de berekening van de huurprijs;
- initiëren en uitvoeren van vastgoedprojecten.

## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Vastgoed laten floreren.
- **Persoonlijk:** Zelfstandig, flexibel en stressbestendig.
- **Conceptueel:** Strategisch, analytisch en creatief denken vanuit een helicopterview.
- **Inhoudelijke kennis:** Vastgoed- en huisvestingskennis, kennis van opdrachtgeverschap.
- **Relationeel:** Communicatief, omgevingsgevoelig en verbindend.
- **Operationeel:** Organiseren.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- Vastgoedkunde of bouwkunde.

## Netwerken

- Bouwstenen netwerk Vastgoedsturing.

## Karin Smeenk

Toen Karin Smeenk, al 30 jaar werkzaam bij de gemeente Overbetuwe, onlangs werd gevraagd voor de rol van portefeuillemanager op de afdeling Ruimte en Vastgoed, hoefde ze niet lang na te denken. 'Voor die functie moet je goed kunnen organiseren. Echt mijn ding! Ook in mijn vrije tijd is dat zo. Bij de muziekvereniging waar ik lid van ben, ben ik meestal de degene die de excursies en reisesjes regelt. Puur omdat ik het leuk vind om te doen.'

Als portefeuillemanager vormt ze de schakel tussen beheer, de beleidsafdeling en de verdere interne organisatie. 'Zie mij als een regisseur die ervoor zorgt dat de afdeling maatschappelijk vastgoed optimaal zichtbaar is voor de andere collega's, zodat wij steeds bij alle plannen worden betrokken.'

## Missing link

Ze legt uit dat er voorheen steeds een 'missing link' was tussen de afdeling beleid en beheer. 'Een voorbeeld hiervan? Neem de aanleg van een kunstgrasveld voor de voetbalvereniging. Zo'n plan lag dan op het bord van de collega's van projectrealisatie, die ervoor zorgden dat het veld er kwam. Pas als de aanleg was voltooid, kwamen wij in beeld: voor het beheer. Met als gevolg dat wij er bijvoorbeeld tegenaan liepen dat er geen budget geregeld was voor het onderhoud, of dat er geen afspraken waren gemaakt met de sportvereniging over een financiële bijdrage daaraan. Kortom: we waren steeds bezig om de gaten achteraf dicht te lopen.'

## Startfase

Overbetuwe zit als kleinere gemeente nog in de beginfase van de professionalisering van het vastgoed. Karin: 'Momenteel laten we een vastgoedvisie opstellen. En sinds kort hebben we een databeheersysteem, dat we aan het vullen zijn met gegevens. Nu we met z'n allen breder nadenken over de betekenis en positie van het maatschappelijk vastgoed, groeit er bij iedereen een besef dat het anders kan en eigenlijk

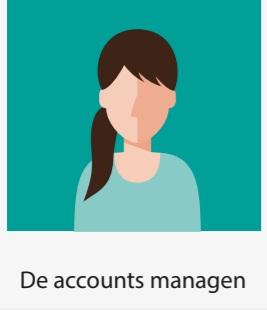
ook moet. Doordat we nog in de startfase zitten, zijn we daarin nog zoekende. Dat geldt ook voor mijn rol. Welke taken horen daar nu precies bij? Hoeveel uren zijn er nodig om die rol te vervullen? Allemaal vragen waar je dan tegenaan loopt. In deze eerste fase ben ik vooral bezig mijn zichtbaarheid te vergroten voor mijn collega's, zodat ze weten wat ik doe en waarom. Het kost tijd omdat bij iedereen tussen de oren te krijgen.'

## Nieuwe rol

'Zo was er laatst een bespreking over een plan voor een multifunctioneel centrum, waar ik pas achteraf van hoorde. Dan loop ik meteen naar de projectleider toe en leg hem uit waarom het belangrijk is dat hij mij er voortaan bij betreft. Dat heeft ertoe geleid dat ik inmiddels steeds de gespreksverslagen krijg en zo nodig bij de vergaderingen met de verenigingen zit. Heel leuk om steeds iets meer in mijn nieuwe rol te groeien!' Het mooie aan mijn werk is dat het zo tastbaar is en dat je weet waarvoor je het doet. Neem de bouw van een school of aanleg van een sportveld. Maatschappelijke voorzieningen voegen zoveel toe aan de leefbaarheid van een gemeenschap! Het voelt als heel rijk daaraan te kunnen bijdragen.'



Rollen in vastgoedmanagement



De accounts managen

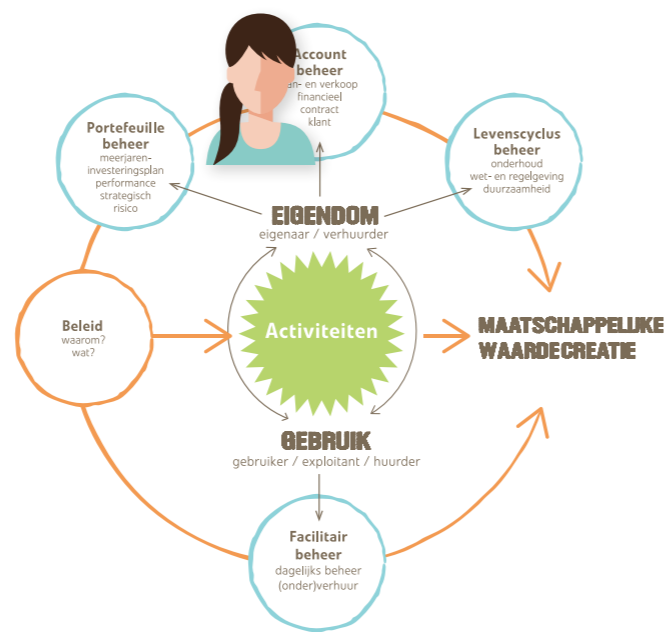
# Accounts managen

Het is voor gebruikers van het maatschappelijk vastgoed belangrijk om goed te weten waar ze aan toe zijn en wat de afspraken zijn en contact te hebben met de eigenaar/verhuurder van het vastgoed. Dit bepaalt voor een groot deel hoe vastgoedgebruikers de publieke organisatie zien. Accountmanagement vervult deze rol aan de kant van de vastgoedorganisatie en is het gezicht naar de vastgoedgebruikers.

Doel van deze rol is dat de panden doelgericht en doelmatig worden ingezet in goed overleg met de gebruikers en andere betrokkenen.

## Verantwoordelijk voor het:

- leggen van de juiste verbindingen en onderhouden van relaties met stakeholders, in het bijzonder de huurders en gebruikers;
- naar binnen brengen van signalen van huurders, gebruikers en andere stakeholders over het functioneren van de panden;
- optimale gebruik van de panden (technisch en financieel) en benutten van kansen;
- beheren van panden op tactisch niveau, in lijn met het gemeentelijk beleid en de portefeuillestrategie en met oog op de toekomst van de portefeuille;
- formuleren, nakomen en eventueel ontbinden van afspraken met de huurders/gebruikers van het vastgoed.



## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Goed functionerend vastgoed.
- **Persoonlijk:** Empathisch, meedenkend en consistent.
- **Conceptueel:** Gestructureerd, visie.
- **Inhoudelijke kennis:** Huisvesting, vastgoed, verhuur.
- **Relationeel:** Communicatief, overtuigend, verbindend.
- **Operationeel:** Nauwkeurig, organiseren.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- Vastgoedkunde, bouwkunde.

## Iris Baars

Iris Baars begon in 2013 als ondersteuner van een accountmanager op de afdeling vastgoed bij de gemeente Haarlem. Inmiddels bekleedt ze die functie zelf. 'Toen ik van dichtbij zag hoe leuk deze baan is, heb ik meteen 'ja' gezegd toen de kans kwam hierin door te groeien.'

En dat terwijl ze eigenlijk een heel ander pad voor zichzelf had uitgestippeld. 'Ik heb Bouwkunde gestudeerd aan de TU Delft en ben dus architect van oorsprong. Toen ik in 2012 afstudeerde, was de recessie net een feit. Een baan in mijn vakgebied vinden, zat er op dat moment niet in. Ik heb dus min of meer noodgedwongen bij de gemeente gesolliciteerd. Hoewel ik dat nu niet meer zo ervaar, want ik heb het hier enorm naar mijn zin.'

## Aanspreekpunt

De vastgoedportefeuille van de gemeente Haarlem bestaat uit zo'n 400 maatschappelijke panden.

Samen met drie andere accountmanagers zorgt Iris ervoor dat de contracten met huurders tot stand komen, binnen de kaders van de maatschappelijke beleidsdoelstellingen. 'Ik heb zo'n 100 gebouwen onder mijn hoede. Hiervoor werk ik samen in een poule met een technisch beheerder en een administratieve kracht, die mij helpen alle benodigde gegevens aan te leveren, nodig om tot een overeenkomst te komen. Daarbij ben ik het aanspreekpunt van zowel de beleidsafdeling, de huurders als de politiek en wethouders.'

## Scholen

'Een verandering binnen mijn functie is dat we in het verleden gebiedsgericht werkten. Dat betekent dat ik binnen een bepaald district de regie over een aantal panden voerde. Scholen, ateliers, buurtcentra, sportaccommodatie; noem maar op. Het nadeel daarvan was dat het te divers was. Elk veld heeft zijn eigen invalshoek, waarvoor je specifieke kennis nodig hebt. Daarom zijn we sinds begin dit



Rollen in vastgoedmanagement

jaar overgestapt op beleidsgericht werken, waarbij we de portefeuille onderverdeeld hebben in vier specialisaties. Zo heb ik nu alle sportcomplexen onder mijn hoede.'

## Schaken

'Het leuke aan mijn werk? De afwisseling! Er zijn veel verschillende factoren om rekening mee te houden. Dat betekent steeds op meerdere borden kunnen schaken. En daarbij ook zowel de lange als korte termijn doelen in het oog houden. Een van mijn recente projecten is de contracten tot stand brengen voor een multifunctionele ruimte. De beleidsafdeling had overleg gevoerd met een aantal welzijnsinstanties, waaronder jeugdgezondheidszorg en de GGD. Die zochten een gebouw waarin ze samen hun intrek konden nemen, als centraal punt in de wijk. Een leegstaande school leek hiervoor het meest geschikt.'

## Mooiere stad

'Mijn rol begint op het moment dat er een passend pand is gevonden. Ik begin er dan

mee om de wensen van de gebruikers in kaart te brengen, zodat ik kan inschatten of er een verbouwing nodig is. Vervolgens laat ik daarvan de berekeningen uitvoeren door de technisch beheerder. Met als doel binnen het vastgestelde budget en kaders tot overeenstemming te komen. Ofwel: een kostprijs dekkende huur realiseren mét een maatschappelijke plus. Als die puzzelstukjes aan beide kanten uiteindelijk blijken te passen, is dat heel leuk. Ook al is het op microniveau, voor mijn gevoel heb ik dan bijgedragen aan een mooiere stad!'



Levenscyclus beheren

# Levenscyclus beheren

Als eigenaar is de gemeente verantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid van haar vastgoed en heeft ze belang bij een optimale levensduur.

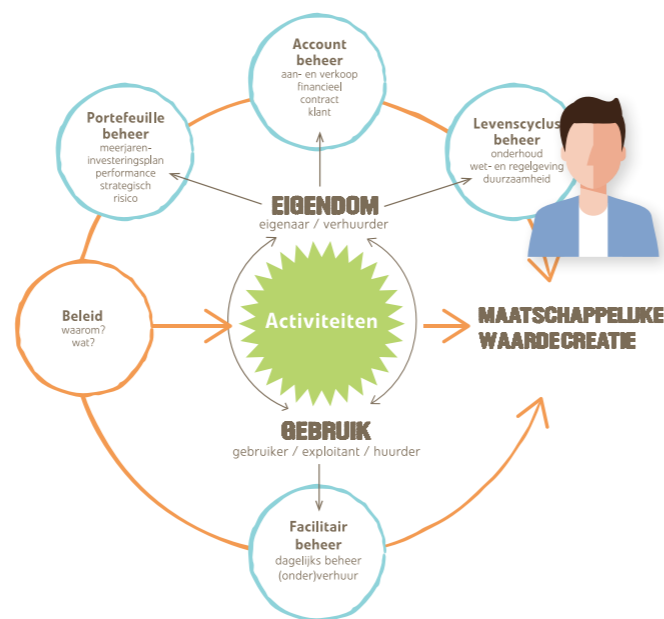
Levenscyclusbeheer vindt op zowel tactisch als operationeel niveau plaats. Op tactisch niveau zijn twee belangrijke rollen te onderscheiden: het aansturen en overzicht bewaren en projecten managen. Op operationeel niveau zijn er drie rollen te onderscheiden: het inspecteren van de kwaliteit van het vastgoed, het uitvoeren van het onderhoud en de projecten en zorg dragen voor een goede verwerking van meldingen en klachten.

Hoewel deze rollen bij elkaar veel aandacht vragen, en hier veel geld in om gaat, hebben we er voor gekozen deze rollen in één rol samen te vatten, omdat veel gemeenten vertrouwd zijn met deze rol. U kunt deze rol ook zien als teamrol.

Doel van deze rol is ervoor te zorgen dat de gebouwen goed te gebruiken zijn. Dat betekent voor een theater iets anders dan voor een parkeergarage. Daarbij heeft deze rol tot doel de (gebruiks- en beleggings-) waarde van een gebouw te behouden of verbeteren, afhankelijk van de beoogde toekomst van het pand.

## Verantwoordelijk voor het:

- aangaan en onderhouden van contacten met de gebruikers van de gebouwen en het actief inspelen op signalen van buiten;
- verzamelen van informatie met betrekking tot de technische staat van het gebouw, de installaties en andere beleidsrelevante informatie (bijvoorbeeld over duurzaamheid en energiegebruik);
- toetsen of gebouw- en installatieonderdelen voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van o.a. brandveiligheid, constructieve veiligheid en installatieveiligheid;
- organiseren, uitvoeren en monitoren van het (plan-



matig en niet-planmatig) onderhoud, gericht op de gewenste kwaliteit en binnen de beschikbare (financiële) kaders;

- leveren van informatie over de mogelijkheden van de gebouwen in de toekomst en de financiële vertaling daarvan in termen van investeringen of onderhoudsvoorzieningen.

## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Goede publieke gebouwen.
- **Persoonlijk:** Kritisch, besluitvaardig, verantwoordelijk, praktisch.
- **Conceptueel:** Visie, analytisch, oordeelsvorming.
- **Inhoudelijke kennis:** Bouwtechniek, materialen, onderhoudsprocessen, projectmanagement.
- **Relationeel:** Empathisch, omgevingssensitief, leiding geven, samenwerken, communicatief.
- **Operationeel:** Organiseren, plannen, nauwkeurig, initiatiefrijk.

## Opleidingen

- WO, HBO, MBO;
- Real Estate Management, bouwkunde, installatietechniek, werktuigbouw;
- Bij- en nascholing rond (certificering) conditiemeting NEN 2767, BOEI adviseur of inspecteur, wet- en regelgeving op het gebied van Bouwbesluit, brandveiligheid, installatieveiligheid.

## Netwerken

- Bouwstenen-netwerk Onderhoud maatschappelijk vastgoed;
- VPNG (projectmanagement);
- PPS netwerk Nederland (projectmanagement);
- NVDO, sectie Onroerend Goed (inspecteren).

## Nihad Mesevic

Nihad Mesevic is teamleider vastgoedbeheer & technische projecten bij de gemeente Enschede. Hij is daar verantwoordelijk voor het informatiebeheer en onderhoud van 140 gebouwen. De vastgoedportefeuille kent hij zo'n beetje als z'n broekzak. 'Al vanaf dat ik in 2014 in dienst kwam bij de gemeente ben ik betrokken bij de technische kant van het vastgoed.'

Zo was hij eerst planner onderhoud, daarna coördinator onderhoud en inmiddels dus leidinggevende. Helemaal in lijn met de opleidingen die hij volgde: MTS Bouwkunde en HBO Techniek en Bedrijfskunde. 'Ik heb veel met innovatie. Dat heeft te maken met mijn drang tot vernieuwen en verbeteren. Met het beheer en onderhoud van de vastgoedportefeuille is dat ook zo. Daar ben ik altijd op zoek naar de meest efficiënte aanpak, vanuit steeds weer nieuwe mogelijkheden.'

## Regierol

Toen Nihad destijds op de afdeling vastgoed begon, was het nog trend om als gemeente zoveel mogelijk het onderhoud in eigen beheer te hebben. Onder zijn leiding kwam daarin de laatste jaren verandering. 'Tegenwoordig hebben we vooral een regierol, waarbij we het onderhoud en beheer volledig uitbesteden aan een marktpartij. Dat doen we met meerjarige prestatiecontracten, waar alles onder valt: van regulier onderhoud tot het verhelpen van storingen en het meten van klanttevredenheid.'

## Lange termijn

'Van de marktpartij verwachten we scherpe offertes vanuit een integrale en lange termijnbenadering, waar ook aspecten als verduurzaming en energiereductie onderdeel van uitmaken. We willen dus niet alleen offertes met onderbouwde berekeningen zien, maar ook visie en innovatie. Dat komt er in de praktijk op neer dat bijvoorbeeld cv-installaties vervroegd vervangen worden door energiezuinige



Rollen in vastgoedmanagement

exemplaren als blijkt dat we daarmee over de hele linie voordeliger uit zijn. In zo'n geval betrekken we daar overigens ook de huurder bij, want als de energielasten met tientallen procenten dalen, blijkt deze vaak bereid om mee te betalen aan de aanschaf.'

## Durf!

'De uitbesteding aan de markt is noodzakelijk omdat we met de geringe mankracht die we in huis hebben onvoldoende kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Dat hebben we in het verleden wel geprobeerd, maar het bleek niet te werken. Deze nieuwe vorm van samenwerken met de markt is wennen, omdat het er zo anders aan toegaat dan voorheen. Maar door open te staan voor nieuwe ontwikkelingen kom je uiteindelijk verder. Mijn motto is dan ook: toon lef! Durf buiten kaders te denken, vanuit een integrale kijk en wees niet bang voor verandering.'

## Korte lijntjes

Die bevoegdheid en ambitie toont hij ook bij het thema verduurzaming. 'Binnen de vastgoedportefeuille van de gemeente is dat een belangrijk onderwerp. Zo hebben we ons de taak gesteld om voor 2020 het energieverbruik met dertig procent terug te brengen. Dat doen we met name door het aanbrengen van zonnepanelen en energievriendelijke warmtevoorzieningen. Tot nu toe lopen we voor op de doelstelling voor 2020.'

Wat het Bouwstenen-netwerk voor hem betekent? 'Ik vind het mooi om onderling kennis te kunnen delen. Doordat je vakcollega's van andere gemeenten leert kennen, worden de onderlinge lijntjes kort. Verder hoop ik dat het een onafhankelijk netwerk blijft, want dat vergroot de waarde.'

## Frenkel Beerens



Frenkel Beerens werkt sinds 2001 bij de gemeente Oosterwijk. Als proces- en projectmanager is hij betrokken bij de ruimtelijke vastgoedplannen. 'Mijn drive is dat ik het dorp steeds iets mooier wil maken. Daarbij komt m'n ondernemende karakter goed van pas. Ik zie altijd wel weer kansen en mogelijkheden om een project erdoorheen te trekken.'

Proces- en projectmanagement zijn in feite twee verschillende rollen binnen vastgoed, legt Frenkel uit. 'In de rol van procesmanager ben ik verantwoordelijk voor de opstartfase van een project ofwel het op de rit zetten hiervan. Zo werk ik momenteel aan een project met een leegstaande school. De opdracht kwam van een collega van welzijn die een nieuwe gebruiker zocht voor dit gebouw. Het is dan mijn taak de mogelijkheden te onderzoeken en hier een businesscase van te maken.'

### Businesscase

'Zo heb ik uitgezocht of we het pand konden verkopen aan een woningcorporatie voor de tijdelijke opvang van statushouders, maar daar blijken veel

haken en ogen aan te zitten. Daarom ben ik daarnaast ook andere opties gaan verkennen, waarbij ik uitkwam op sloop en herbestemming tot sociale woningbouw. Ik vraag dan offertes voor de sloopkosten aan, ga in gesprek met een stedenbouwkundige voor het bouwplan, laat vervolgens het bouw- en woonrijp doorbereken en een scan uitvoeren voor de benodigde interne ambtelijke uren. Die integrale businesscase leg ik uiteindelijk ter besluitvorming aan het bestuur voor. Met die stap zit mijn taak als procesmanager erop, en kan de projectmanager ermee aan de slag. Omdat wij een kleine gemeente zijn, vervul ik vaak die rol, maar dat hoeft niet. De projectmanager stuurt vervolgens de uitvoering van het plan aan, vanaf de sloop tot aan de oplevering.'

### Vrije rol

'Ik heb een vrije rol binnen de gemeente. Belangrijk daarbij is dat die positie intern geaccepteerd wordt. Goede contacten onderhouden is dan een vereiste, evenals kunnen incasseren en accepteren dat dingen niet altijd gaan zoals je wilt. Aan de andere kant betekent het soms juist ook:

wél strijd leveren om iets voor elkaar te krijgen. Dat balanceren tussen belangen en ambities vind ik leuk. Daarnaast is politiek-bestuurlijke sensitiviteit ook noodzakelijk in mijn werk. Mijn sterke punten zijn verder dat ik goed kan analyseren en over een helicopterview beschik.'

### Kleine gemeente

'Het bijzondere aan het werken bij een kleine gemeente als Oosterwijk met 26.000 inwoners is dat er veel mogelijkheden zijn voor eigen initiatief. Als er een project is dat me interessant lijkt, krijg ik de ruimte om dat op te pakken. Heel prettig voor een ondernemend persoon als ik! Het nadeel is dat de rollenverdeling niet waterdicht is, met het gevaar dat zaken tussen wal en schip terecht komen. Inmiddels proberen we dat te ondervangen en werken we aan een betere verdeling van de rollen. Daarnaast zijn we onlangs een samenwerkingsverband aangegaan met de gemeenten Goirle en Hilvarenbeek. Het streven is om bij operationele taken binnen de vastgoedportefeuille zoveel mogelijk samen op te trekken, waardoor we minder kwetsbaar worden.'

## Peter van der Landen



Peter van der Landen is bouwkundig inspecteur bij Helix Advies in Gouda. Regelmatig wordt hij ingehuurd door gemeenten voor inspecties op maatschappelijk vastgoed. Maar eigenlijk is hij altijd wel met zijn vak bezig, zelfs op vakantie. 'Ik was net een weekje in Zuid-Italië. Onder andere historische architectuur bekijken. Een grote passie!'

Zijn liefde voor het vak past zelfs niet in een functie. 'Naast mijn advies- en inspectiewerk bij Helix werk ik ook nog als docent, onder meer bij de Hogeschool in Utrecht. Prachtig om mijn vakkennis met anderen te kunnen delen.'

Waaruit zijn werk als inspecteur bestaat? 'Ik stel de technische staat van een gebouw vast en geef daarbij aan wat de gebreken zijn en welke herstelwerkzaamheden nodig zijn. Van de manifeste gebreken maak ik foto's, die ik bij het rapport voeg. Ook geef ik aan wat de risico's zijn als het herstelwerk niet wordt uitgevoerd. Ik controleer de buitenkant van het gebouw op onderdelen die slijten of gebreken kunnen vertonen, zoals kozijnen, dakbedekking, gevels en schilderwerk. En als de opdrachtgever daarom vraagt, voeg ik ook onderhoudsbegrotingen toe.'

### Domtoren

'Voor de inspecties op gemeentelijk vastgoed worden wij meestal eens in de drie jaar ingehuurd. In de dertig jaar dat ik in het vak zit, ben ik al bij veel gemeenten geweest. In alle grote steden heb ik wel inspecties verricht, waaronder ook op cultureel erfgoed, zoals de Domtoren in Utrecht. Heel bijzonder om te doen! Als een opdrachtgever, zoals een gemeente, mij inhuurt voor een bouwkundige opname breng ik eerst in kaart om wat voor pand het gaat en of er bijvoorbeeld gebreken bekend zijn, zoals vochtproblemen. Vervolgens begin ik met de inspectie. Als het pand een plat dak heeft, begin ik meestal daar. Ik heb graag overzicht over de vorm en grootte van het object. Daarna controleer ik binnen alle bouwdelen en als laatste beoordeel ik de gevels en het terrein.'

### Digitalisering

'Een verandering in mijn werk in de afgelopen jaren is de digitalisering. Nog niet eens zo heel lang geleden ging je met een notitieblok en camera op pad en maakte je aantekeningen die je later uitwerkte in een rapport, waar je de foto's achteraf bijvoegde. Tegenwoordig heb ik alleen een tablet-pc of iPad bij me. Daar maak ik niet alleen de foto's mee, maar er zit ook een programma op waarmee ik ter plekke het bouwkundige rapport kan opstellen. Zodra ik de deur van het gebouw achter me dicht trek, is de inspectie volledig afgerond en heb ik er veelal geen omkijken meer naar. Veel efficiënter dan vroeger!'

# Marco Martens

Als medewerker serviceteam bij de gemeente Almere kent Marco Martens de vastgoedportefeuille letterlijk van binnen en van buiten. Hij bezoekt de panden, zo'n 350 in totaal, immers regelmatig voor onderhoud. Niettemin is hij af en toe toch nog verrast door wat hij aantreft in een gebouw.

'Zo was ik laatst in een gymzaal, waarin een kast bleek te zitten die ik nog nooit van binnen had gezien. De deur zat op slot en toen ik die had opengebroken, vond ik allemaal kranten van ruim dertig jaar geleden. Heel leuk zulke dingen!' Samen met een collega is Marco verantwoordelijk voor de spoedklussen en het reguliere onderhoud van het vastgoed van de gemeente. 'Ik heb het bouwtechnische deel onder mijn hoede zoals de timmer-, metsel-, en schilderwerkzaamheden. Mijn collega de technische klussen: water, elektra en gas. We sturen de zzp'ers aan die dit werk uitvoeren en verrichten de controles hierop. Ook vragen we soms offertes aan.'

## Gymtoestellen

'Verder ben ik verantwoordelijk voor het onderhoud van alle gymtoestellen van de 45 zalen die we in beheer hebben. Ik zorg ervoor dat er jaarlijks inspecties uitgevoerd worden op de toestellen en laat de onderhoudsrapporten opstellen. En ik ga over het sleutelbeheer van het vastgoed. Dat betekent dat ik zo'n 350 sleutels in mijn kamer op het stadskantoor heb hangen: verdeeld over drie kastjes, met elk tien laden, die allemaal weer opgedeeld zijn in 15 vakjes. Klinkt misschien alsof je je helemaal suf zoekt naar een sleutel, maar dat valt reuze mee. Het is juist wel een goed systeem.'

## Sleutelbeheer

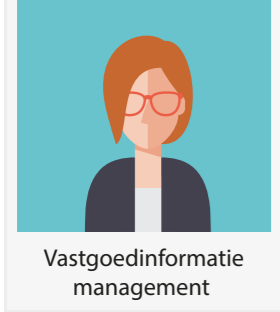
'Niettemin neemt het sleutelbeheer het grootste deel van mijn tijd in beslag. Als een collega een sleutel nodig heeft van een gebouw, komt hij die mij ophalen of ik ga erheen om iemand binnen te laten. Of als een collega een sleutel kwijt raakt, zorg ik dat er een nieuwe besteld wordt. Ook komt het voor dat iemand zichzelf per ongeluk opsluit. Ook dan word ik gebeld. 's Ochtend ben ik vaak op het stadskantoor te vinden voor sleuteloverdrachten, 's middags rijd ik rond met mijn servicebus om controles uit te voeren en soms zelf kleine klusjes te doen.'

## Betrokkenheid

'Voorheen had de gemeente een eigen werkplaats. Zelf werkte ik daar ook, want van origine ben ik timmerman. Een aantal jaren geleden is dat veranderd en sindsdien is het werk vrijwel helemaal uitbesteed aan zzp'ers. Ik heb daar nog wel eens moeite mee. Dat heeft met betrokkenheid te maken. De gebouwen van de gemeente voelen voor mij toch een beetje als 'eigen'. Voor zzp'ers is dat anders. Die hebben die binding minder, omdat ze telkens voor andere opdrachtgevers werken.

Het leuke aan mijn werk is dat geen dag hetzelfde is. Je kunt nooit een planning maken, want het loopt altijd weer anders. Dan belt er weer iemand die zichzelf per ongeluk heeft opgesloten in een toilet of dan is er weer ergens een sleutel afgebroken in een deurslot. De tijd vliegt voorbij!





# Vastgoed- informatie managen

Vastgoedmanagement begint bij het kunnen beschikken over de juiste informatie. Anders valt er weinig te sturen en weet je ook niet wat er uitgevoerd moet worden. De ontwikkelingen op het gebied van ICT gaan zo snel dat het informatiemanagement extra aandacht vraagt. Vandaar dat we deze rol hier apart hebben benoemd.

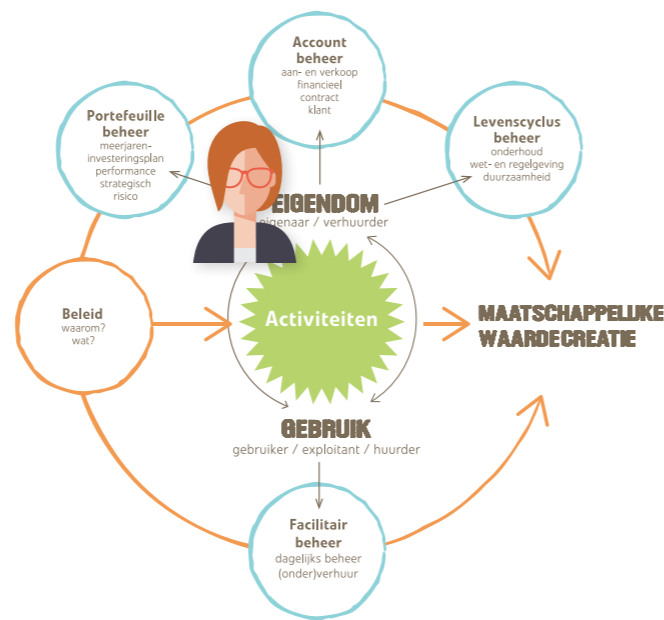
Deze rol sluit nauw aan bij de ontwikkelingen rond slimme dorpen en steden, slimme gebouwen en slimme organisaties.

Doel van deze rol is te zorgen voor de juiste informatie voor doelgericht en doelmatig vastgoedmanagement in de publieke sector. Het gaat om informatie die nodig is voor de invulling van:

- de publieke rol; ten behoeve van het vastgoedbeleid en vraag vanuit de samenleving, het publiek debat en de publieke verantwoording;
- het vastgoedmanagement zelf; ten behoeve van de portefeuillesturing, het accountmanagement, levenscyclusbeheer en ondersteunende rollen.

Daarbij is extra aandacht nodig voor:

- risicobeheersing, sturingsinformatie, reviews en benchmarking;
- het uitwisselen van informatie met partijen van buiten de gemeenten, waaronder huurders en gebruikers van het vastgoed, aannemers, contractanten, enzovoort.



## Verantwoordelijk voor het:

- signaleren van vastgoed gerelateerde informatievragen en -oplossingen;
- vormgeven van de informatiearchitectuur en goed werkende informatieprocessen en systemen;
- breed beschikbaar zijn en consistente en juiste aanlevering, gebruik en terugkoppeling van informatie;
- de juiste verhouding tussen en omgang met open data (in het kader van de publieke zaak) en gesloten data (privacy, veiligheid).

## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Slim omgaan met data.
- **Persoonlijk:** Pro-actief, ambitieus, realistisch, pragmatisch.
- **Conceptueel:** Analytisch, creatief.
- **Inhoudelijke kennis:** Informatiemanagement (ook gebruik big en open data) en vastgoed, affiniteit en ervaring met ICT.
- **Relationeel:** Empathisch, inspirerend, coachend, samenwerkend, overtuigend.
- **Operationeel:** Initiatiefrijk, kwaliteitsgericht, planmatig, vraag- en oplossingsgericht.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- Bedrijfskundige informatica of vastgoedmanagement.

## Netwerken

- Vastgoed-informatiemanagement (Bouwstenen);
- KING (specifiek gemeenten focus op sociaal domein);
- Kennisnet (specifiek onderwijs);
- Nictiz (specifiek voor zorg).

## Sandra Vos

Analytisch, een groot maatschappelijk hart en een flinke portie lef. Dát is Sandra Vos ten voeten uit. Binnen haar functie als beleidsmedewerker vastgoed bij de gemeente Haarlemmermeer werkt ze sinds 2012 als informatiemakelaar. Al gebruikt ze zelf liever de term 'informatietransformator'. 'Ik zorg er niet alleen voor dat alle vastgoeddata en kennis beschikbaar is, maar vertaal die ook naar de beleidsvelden, het bestuur en de politiek.'

Sandra is van huis uit bouwkundig ingenieur. 'Ik heb een technische achtergrond, maar al tijdens mijn studie aan de TU in Eindhoven ging mijn interesse uit naar de psychologische kant van mijn vak. Waarom ervaren mensen een gebouw als een prettige ruimte? Hoe kun je ervoor zorgen dat het ook echt functioneel is voor de gebruikers? Dat soort vragen hebben me altijd meer geboeid dan de technische en architectonische aspecten.' Die insteek in combinatie met haar grote sociale betrokkenheid leidde ertoe dat ze in het maatschappelijk vastgoed terecht kwam.

## Betrokkenheid

Binnen haar rol van informatiemakelaar ziet Sandra het opstellen van de strategische vastgoedagenda als een van de belangrijkste taken. 'Ik heb contact met alle betrokken partijen zoals de beleidsadviseurs, collega's van financiën en ruimtelijke ontwikkeling, de bestuurders én de gebruikers, ofwel het maatschappelijk veld zelf. Daardoor beschik ik over brede kennis. Die informatie breng ik in kaart, zodat er een duidelijk beeld ontstaat van de portefeuille, wanneer en welk onderhoud nodig is en welke maatschappelijke ontwikkelingen er spelen. Daarnaast zie ik het als mijn taak om te duiden en inspireren. Dat betekent dat ik in de vastgoedagenda ook vooruit kijk, met de mogelijke dilemma's, kansen en keuzes. Zodat er concrete sturing kan plaatsvinden, vanuit een breed perspectief.'

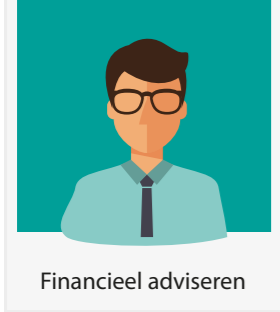
## Soms eenzaam

Haar rol is betrekkelijk nieuw. Een positie die bevochten moest worden. 'Dat is soms best eenzaam geweest, en nog steeds. Zeker voor een bevlogen iemand als ik. Maar het is een kwestie van je positie innemen, je niet aan de kant laten zetten. Een voorbeeld? Zoals bij veel gemeenten was ook bij ons de rol van vastgoed beperkt tot de beheertaak. Als er bijvoorbeeld een nieuw dorps huis moest komen, werd dat plan ontwikkeld door de collega's van beleid of gebiedsontwikkeling. Pas als het gebouw er stond, kwamen wij in beeld. Ik durf te zeggen dat mede door mijn inzet dat tij binnen onze gemeente inmiddels is gekeerd. Zo lopen er nu meerdere projecten waarbij wij van meet af aan betrokken zijn. Sterker nog: wij stellen de strategische visie op, uiteraard in samenwerking met de betrokken beleidsdomeinen.'

## Doorschieten

Wat Sandra verder ervaart in haar werk is dat je ervoor moet waken door te schieten in het op orde krijgen van alle informatie. 'Je ziet vaak binnen gemeenten dat eerst alle gegevens tot in detail in kaart wordt gebracht om daarna pas te gaan sturen. Maar ik geloof daar niet in; er is zoveel informatie voor handen dat je nooit helemaal 'in control' kunt zijn. Haal die elementen eruit die je belangrijk vindt en ga daarmee aan de slag, is mijn devies.' Vanuit die praktische en nuchtere kijk hecht ze ook aan het Bouwstenen-netwerk. 'Ik zoek daarin de samenwerking, zodat we niet met z'n allen steeds het wiel aan het uitvinden zijn. Naar mijn mening gebeurt dat nu nog te vaak bij gemeenten.'





Financieel adviseren

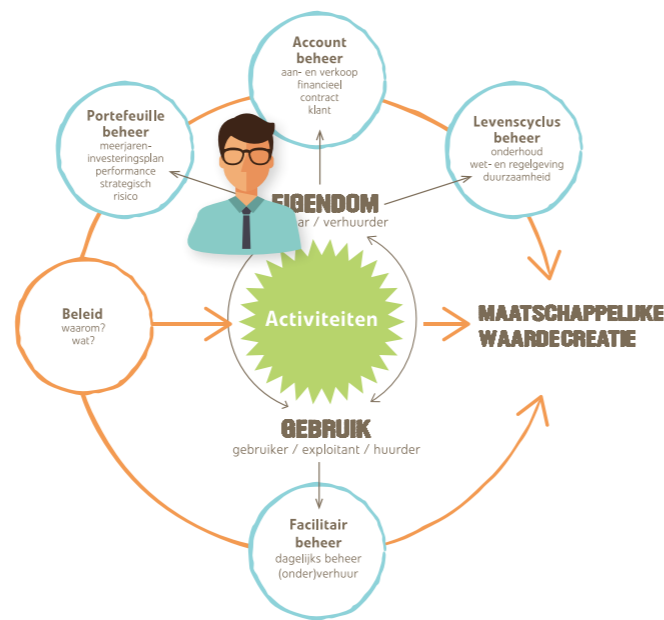
# Financieel adviseren

Doel van deze rol is het doelmatig inzetten van het vastgoed vanuit financieel perspectief. Dat wil zeggen dat keuzes en beslissingen financieel verantwoord zijn en verantwoord kunnen worden en geldstromen inzichtelijk, uitlegbaar en navolgbaar zijn.

De transparantie in de kosten en opbrengsten van het vastgoed is niet alleen van belang voor het bestuur en de vastgoedafdeling maar ook voor burgers en politiek.

## Verantwoordelijk voor het:

- signaleren van kansen voor optimalisatie;
- adviseren op strategisch niveau over vastgoedbeslissingen vanuit financieel perspectief, waaronder over investeringen en huurprijzen en rekening houdend met lokale omstandigheden, beleidsontwikkelingen als verduurzaming en toegankelijkheid en binnen de kaders van wetten en regels;
- op orde houden en brengen van financiële administratie;
- begroten en verantwoorden vanuit vastgoed.



## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Goede besteding van publieke middelen.
- **Persoonlijk:** Zelfstandig, proactief, vasthoudend.
- **Conceptueel:** Analytisch, strategisch en praktisch (goed kunnen schakelen).
- **Inhoudelijke kennis:** Vastgoed(rekenen), wet- en regelgevingen.
- **Relationeel:** Samenwerken, overtuigen.
- **Operationeel:** Nauwkeurig.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- Financial Real Estate Management.

## Netwerken

- Bouwstenen-netwerk Financiële experts.



# Oscar van den Berg

Oscar van den Berg is econoom bij de gemeente Breda op de afdeling vastgoedbeheer. Hij is daar verantwoordelijk voor de financiële kant van de vastgoedportefeuille. 'Ik hou van cijfers en het denken in scenario's en mogelijkheden.'

Oscar studeerde HEAO en WO bedrijfseconomie. In 1993 begon hij bij de gemeente Breda, op de afdeling Financiën. Daar hield hij zich jarenlang bezig met de algemene maandelijkse rapportages en exploitaties. Toen het vastgoed intern echter steeds meer een rol ging spelen, groeide hij gaandeweg uit tot de financiële expert op dit gebied. 'Dat ging min of meer vanzelf, al had ik wel meteen iets met het onderwerp. Vastgoed is concreet en kent diverse invalshoeken. Denk aan duurzaamheid, fiscaliteit, onderhoud, kapitaallasten en BBV-aspecten. Het verbinden van al die thema's maakt dit vak zo boeiend.'

## Duurzaamheid

Hij zag zijn werk de laatste jaren sterk veranderen. 'Vroeger was het een kwestie van een gebouw neerzetten en dat voor lange tijd in stand houden. De berekeningen waren vooral daarop gebaseerd. De afgelopen jaren is het allemaal veel complexer geworden en zijn er meer aspecten bijgekomen om rekening mee te houden, zoals duurzaamheid, fiscaliteit en wel of niet afstoten. Dat vraagt om een integrale benadering, want alleen dan kom je tot de juiste afweging. Daar moet je voor open staan en in mee willen gaan.'

## Zonnepanelen

'Neem bijvoorbeeld het onderwerp duurzaamheid, dat zeer actueel is. Binnen de maatschappelijke vastgoedportefeuille betekent dat bijvoorbeeld concreet: keuzes maken op welke gebouwen er zonnepanelen moeten komen. Doe je dat alleen bij gebouwen uit de kernportefeuille? Of ook bij de gebouwen die op termijn afgestoten worden? Over dat soort afwegingen laat ik mijn licht schijnen. Kortom: mijn rol gaat



Rollen in vastgoedmanagement

tegenwoordig veel verder dan alleen de berekening van een kostprijs. Dat rekenwerk heeft juist een minder prominente rol gekregen, wat het werk uitdagender maakt.'

## In de praktijk

'Hoe ik me blijf ontwikkelen in mijn vak? Ik volg cursussen, zoals over BTW, en bezoek regelmatig bijeenkomsten. Maar sommige zaken moet je ook gewoon ondervinden in de praktijk. Door samen met collega's in gesprek te gaan of kennis op te halen bij het Bouwstenen-netwerk financiële experts, kom ik steeds verder en blijf ik leren. In een tijd waarin de ontwikkelingen steeds almaar gaan, is dat ook noodzakelijk.'

## Financiële experts

Het netwerk financiële experts, dat sinds 2015 bestaat, is destijds mede door hem opgezet. 'Er bestond al een platform voor leidinggevendenden van de vastgoedafdelingen. Ik dacht toen: dat zou ik ook wel wil-

len voor mijn vakgebied. Bij de gemeente Breda ben ik de enige vastgoedeconoom in dienst. Vanuit die solistische rol miste ik een klankbord, bijvoorbeeld om te kunnen checken of ik op de goede weg zat met een lastig vraagstuk.

Het eerste onderwerp waarover we ons bogen met het netwerk was kostprijsdekkende huur. Inmiddels richten we ons financiën versus verduurzaming, een zeer actueel onderwerp. De werkwijze van het netwerk is om een onderwerp vanuit diverse invalshoeken te benaderen. Mooi om zo de diepte in te gaan met elkaar en daardoor ook collega's van andere gemeenten te kunnen helpen.'





Juridisch adviseren

# Juridisch adviseren

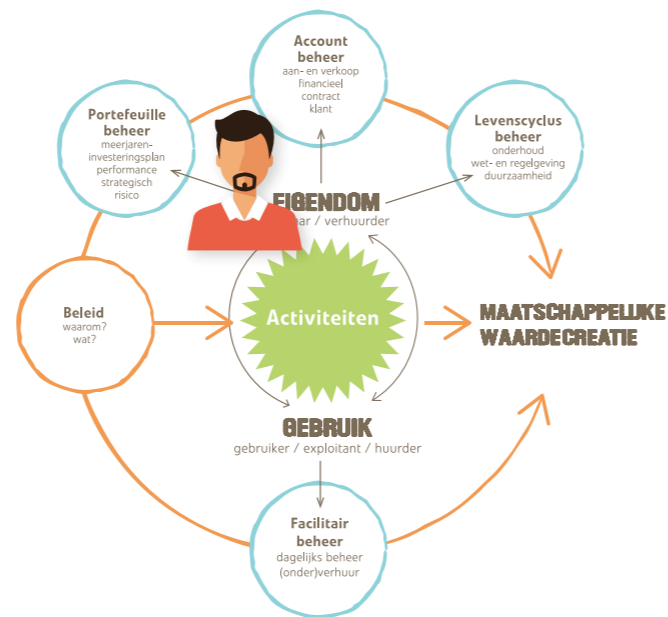
Doel van deze rol is dat de organisatie wat vastgoed betreft in 'compliance' is, ofwel werkt in overeenstemming met de geldende wetten en regels. Het gaat daarbij niet alleen over het nakomen van die regels, maar ook over het zich naar deze regels voegen (schikken) of gemotiveerd afwijken (met acceptatie van eventuele gevolgen). Het gaat ook over het signaleren van verschillen, kansen, knelpunten of misstanden met betrekking tot het vastgoedmanagement en wettelijke regels, zowel vanuit publiek opzicht (gemeente in de samenleving, voorbeeldfunctie) als privaat opzicht (gemeente als vastgoedeigenaar). En het gaat over zowel vastgoedzaken (huurcontracten, samenwerkingsovereenkomsten) als zaken rond integriteit.

Wetten en regels veranderen voortdurend. Daarom is het van belang goed op de hoogte te zijn, te blijven en te anticiperen op alle voor vastgoed relevante regels. Een hele klus, maar de gemeente heeft hierin wel een voorbeeldfunctie als zij ook anderen op naleving van wetten en regels wil aanspreken.

## Verantwoordelijk voor het:

- werken in overeenstemming met wettelijke regels;
- signaleren van mogelijkheden en adviseren over het maximaliseren van juridische (vastgoed)kansen, het minimaliseren van juridische (vastgoed)risico's en eventuele verschillen tussen de regels en de uitvoering;
- opstellen van juridische documenten, bijvoorbeeld huurcontracten en samenwerkingsovereenkomsten;
- op orde houden en brengen van administratie over juridische zaken;
- oplossen van geschillen;
- integer handelen van de organisatie (het geweten van de organisatie).

## Persoonlijke drive en kwaliteiten



- **Drive:** Een rechtvaardige samenleving.
- **Persoonlijk:** Zelfstandig en proactief, vasthoudend.
- **Conceptueel:** Analytisch en kritisch.
- **Inhoudelijke kennis:** Wetten en regels rond vastgoed en bestuur.
- **Relationeel:** Samenwerken, overtuigen.
- **Operationeel:** Nauwkeurig.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- Privaatrecht (en bestuursrecht).

## Netwerken

- Bouwstenen-netwerk Vastgoedjuristen in de publieke sector;
- Vereniging Vastgoed Juristen;
- Lokale vastgoed sociëteit/netwerk;
- VNG.



# Frans van Leeuwen

Frans van Leeuwen is juridisch adviseur bij het cluster vastgoed van de samenwerkende gemeenten Cuijk, Grave en Mill, ofwel werkorganisatie CGM. Bij die eerste gemeente kwam hij in 2010 in dienst, toen nog als jurist Grondzaken. Nadat het samenwerkingsverband in 2014 ontstond, is zijn functie flink geprofessionaliseerd. 'Doordat we groter werden, kwamen er meer middelen om het vastgoedbeleid naar een hoger plan te tillen.'

Frans is verantwoordelijk voor het opstellen en afsluiten van de koop- en huurovereenkomsten bij het cluster vastgoed. Daarnaast is het ook zijn taak ervoor te zorgen dat alle gegevens in de data-systemen terecht komen. Hij voelt zich als een vis in het water in zijn functie. 'Ik heb notarieel recht gestudeerd en weet dus veel van kadastrale zaken en vastgoedcontracten. Het mooie aan mijn werk vind ik dat elke situatie steeds anders is en om eigen oplossingen vraagt. Daarvoor moet je in nuances kunnen denken en die weten te vertalen naar papier.'

## Out of the box

Frans staat bij de gemeente bekend als iemand die graag met out- of- the-box-oplossingen komt. 'Daar kan ik echt lol in hebben. In een richting denken waarvan iedereen zegt: die zit op een dood spoor. Maar dat jij voelt, hier ligt wel degelijk de oplossing! Zo hadden we laatst een probleem in Mill met de leegstand van maar liefst drie kinderdagverblijven, met als enige bestemming onderwijs. Ik dacht toen: wat als we die panden nu eens als woningen gingen verhuren? Bepaald geen logisch idee, want een bestemming aanpassen kan meestal niet zomaar.'

## Zelf op zoek

'Maar vanuit mijn notariële achtergrond herinnerde ik me ineens een artikel uit de Leegstandswet, waarmee dat vrij gemakkelijk mogelijk is. Daarop ben ik zelf op zoek gegaan naar een beheerder van buitenaf die de kosten voor de verbouwing voor zijn rekening wilde nemen. Toen ik die gevonden had, heb ik het collegevoorstel geschreven. Dat is vervolgens goedgekeurd, terwijl niemand van te voren dacht dat deze mogelijkheid kans van slagen had. Zo leuk!'

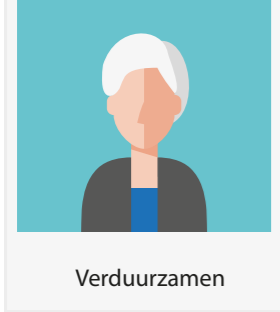


## 1001 contracten

Toen Frans destijds als jurist bij de gemeente Cuijk begon, was het heel anders gesteld met de vastgoedportefeuille dan tegenwoordig. 'Er waren wel 1001 verschillende contracten, die op de verschillende afdelingen en verschillende stadskantoren rondzwierven en waar soms niemand meer van wist. Zo werden de contracten voor een school vaak door een beleidsambtenaar van onderwijs opgesteld en voor een verenigingsgebouw door iemand van het maatschappelijk domein. Tegenwoordig gebeurt dit alleen nog maar door ons en hebben we binnen de drie gemeenten duidelijk in beeld welke contracten er zijn en wanneer ze aflopen. Daarnaast werken we met standaard overeenkomsten, die we aanpassen per geval. De juridische aspecten en daarmee de opbrengsten en kosten hebben we dus goed in beeld.'

## Samen sparren

Om zijn werk goed te kunnen doen, hecht Frans eraan steeds op de hoogte te zijn van de nieuwe ontwikkelingen binnen zijn vak. Dat doet hij door zich regelmatig te laten bijscholen, zoals momenteel met een cursus overdrachtsbelasting. 'Maar ook het Bouwstenen-netwerk is daarin voor mij zeer behulpzaam. Niet steeds zelf op zoek hoeven naar antwoorden, maar een ingewikkelde kwestie de groep in kunnen gooien om daar verschillende visies op terug te krijgen; heel inspirerend dat samen sparren.'



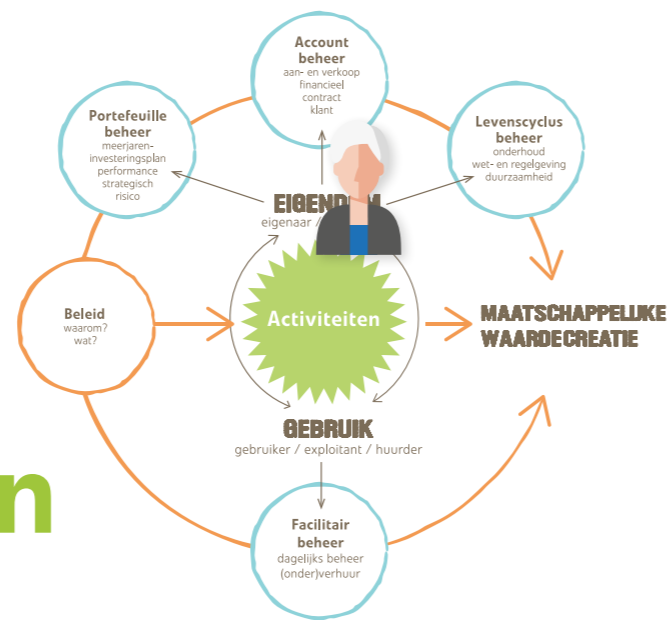
# Verduurzamen

Veel gemeenten hebben de ambitie hun vastgoed te verduurzamen in lijn met de doelstellingen uit het Energieakkoord en de afspraken uit Parijs. De ambities zijn hoog; klimaat-, energie- of CO2 neutraal in 2020, 2030, 2040 of 2050. Doel is een duurzame en zelfredzame samenleving, minder afhankelijk van olie en gas, genoeg voedsel en voorzieningen in de buurt, beperkte afstanden tussen productie en consumptie en een gezonde samenleving met sociale samenhang. Niet iedere gemeente heeft deze doelstelling zo breed vertaald, maar ook zonder deze vertaling liggen hier kansen voor vastgoed.

Wat betreft de uitvoering willen gemeenten de verduurzaming zoveel mogelijk inpassen in de normale taakuitvoering, maar dat gaat niet vanzelf. Daarbij vraagt het duurzaam gebruik van de gebouwen meer dan techniek en mede vanwege de vele innovaties de komende decennia blijvende aandacht. Vandaar dat we hem als aparte rol hebben benoemd.

## Verantwoordelijk voor het:

- naar binnen brengen van innovaties (nieuwe kennis en inzichten) rondom de verduurzaming en het meenemen van de organisatie hierin;
- in gang zetten en aan de praat houden van verbeterprocessen gericht op de verduurzaming van het eigen vastgoed;
- vertalen van de gemeentelijke duurzaamheidsdoelen naar aanvullende activiteiten, rollen en processen voor het maatschappelijk vastgoed;
- uitdragen, implementeren, coördineren, bewaken, terugkoppelen en zo nodig bijsturen van de gemeentelijke activiteiten rond het verduurzamen en duurzaam gebruik van maatschappelijk vastgoed.



## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Innovatie, duurzame samenleving.
- **Persoonlijk:** Praktische doorzetter, creatief en ambitieus.
- **Conceptueel:** Strategisch, visie.
- **Inhoudelijke kennis:** Duurzame inzet en gebruik van vastgoed (ook ruimtelijk).
- **Relationeel:** Communicatieve veranderaar met brede scoop en oog voor mensen, omgevingsbewust en -sensitief, inspirator.
- **Operationeel:** Doener en kansengrijper.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- Werktuigbouw (in verband met de vele innovaties rond installaties);
- Andere opties zijn bouwtechnische bedrijfskunde of bouwkunde.

## Netwerken

- Lokale duurzaamheidsnetwerk;
- Bouwstenen-netwerk Verduurzamen



# Eveline Botter



Eveline Botter is technisch bouwkundig ingenieur en bouwfysicus. Sinds 2008 werkt ze bij de gemeente Leiden als projectleider en later ook als interne duurzaamheidscoach. Ze is verantwoordelijk voor de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, onderwijs, sport en mobiliteit. Dat Eveline dit werk doet is niet toevallig. Duurzaam leven zit in haar genen.

Haar woning bijvoorbeeld, die ze zo'n twintig jaar geleden zelf liet bouwen, is jaarlijks te bezoeken tijdens de Duurzame Huizenroute. Daarnaast laat ze de auto zoveel mogelijk staan en gaat fietsend op vakantie en naar haar werk. De natuur noemt Eveline haar grootste inspiratiebron, daar moet respectvol mee worden omgegaan.

## Leerzame ervaring

Het ontwerpen en bouwen van haar woning is destijds ook voor haar werk een leerzame ervaring geweest. Eveline: 'In de jaren 90 was duurzaamheid nog nauwelijks een thema. Ik moest constant aan

iedereen uitleggen wat ik bedoelde; dat het gaat om integrale oplossingen. Zowel de interne betrokkenen als de architect, aannemer en installateur moesten steeds worden uitgedaagd om buiten de lijntjes te denken. Dat waren ze namelijk niet gewend. Een heel gedoe.'

## Flink bijschakelen

Wat dat betreft, zijn de tijden flink veranderd en heeft Eveline tegenwoordig de wind in de rug. Tenminste, dat zou je denken. Ze vertelt: 'In 2015 zijn we gestart met Duurzaam Leiden 2030; een prachtig programma dat streeft naar een duurzamere gemeente. We voeren dat samen uit. Toch blijft het een heel getrek. Mensen denken al snel dat ze klaar zijn met verduurzamen of dat we er met het huidige tempo wel komen, maar het gaat nog veel te traag. Ik snap dat niet. De hele gemeente hangt vol met posters over de duurzaamheidsplannen. Met een ietsje pietsje bijschakelen komen we er niet; het roer moet om.'

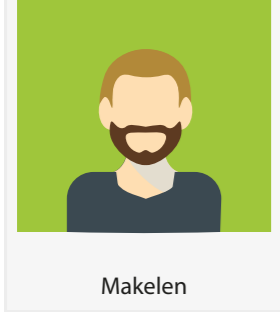
## Rupsje Nooitgenoeg

Eveline wordt in haar eigen gemeente ook wel eens 'Rupsje Nooitgenoeg' genoemd, omdat ze altijd weer nieuwe kansen ziet om de vastgoedportefeuille verder te brengen. 'Verduurzamen is een continu proces. Er komen steeds meer mogelijkheden binnen handbereik die je in de eigen portefeuille kunt toepassen. In feite ben ik een soort innovator of verandermanager die steeds nieuwe ideeën van buiten naar binnen haalt. De kunst is om de eigen organisatie daarin mee te nemen. In die zin kan ik me goed vinden in de beschrijving van de rol.'

Eveline draait al geruime tijd mee in het Bouwstenen-netwerk Verduurzamen: 'Ik vind het belangrijk om mijn ervaring te delen. Daarbij leer ik ook graag van anderen, samen weet je altijd meer. Veel gemeenten hebben een nota of raadsvoorstel. Het is handig om die uit te wisselen en elkaar te steunen bij de uitvoering.'

## Een leuke uitdaging

'De komende jaren zal duurzaamheid een hogere prioriteit binnen de gemeentelijke organisatie krijgen. Dat gaat overal in doorwerken; in het vastgoed, maar ook in het gebruik van gebouwen en de route er naartoe. Een vergunning voor een fiets-schuurtje of een beperking van parkeren is indirect ook een stimulans om vaker te fietsen. Om de klimaatdoelstellingen te halen, is daarnaast ook de rol van scholen essentieel. Mijn motto? Over verduurzamen kun je moeilijk doen, maar je kunt er ook een spel van maken. Zie het als een leuke uitdaging waar je een competitie-element aan toevoegt! Wat dat betreft, kijk ik uit naar wat de toekomst zal brengen.'



Makelen

# Makelen

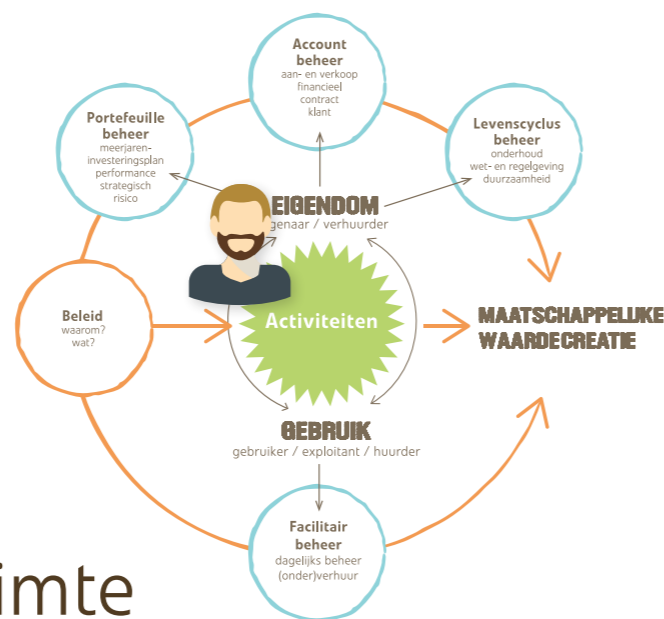
## vraag en aanbod ruimte

Doel van het makelen is een optimale en integrale inzet van het maatschappelijk vastgoed, zowel op portefeuilleniveau als wat betreft het gebruik van de afzonderlijke accommodaties die voor maatschappelijke doelen kunnen worden gebruikt (al of niet in eigendom). Het makelen is zowel een intern als extern georiënteerde rol; tussen beleid en vastgoed en tussen de samenleving en de eigen organisatie.

Het makelen vraagt specifieke competenties. Het zijn de ogen en oren van de gemeente wat betreft de vraag en het aanbod van ruimte voor sociale en economische activiteiten en de kansen en knelpunten daarin. Vandaar dat we deze rol apart hebben benoemd.

### Verantwoordelijk voor het:

- naar binnen brengen van signalen uit de samenleving wat betreft behoefte, gebruik en beoordeling van voorzieningen en vastgoed waaronder locatie/spreiding en kwaliteit (ogen en oren van de samenleving);
- signaleren van knelpunten en trends in de vraag en het aanbod van ruimte;
- bij elkaar brengen van de vraag en het aanbod van ruimte;
- adviseren bij concrete besluiten over aankoop, periodieke heroverwegingen, verhuur of afstoten van vastgoed vanuit beleid, vastgoed en ruimtelijke ontwikkeling;
- in gang zetten en volgen van de juiste aan/verkoop en (ver)huurprocedures.



### Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Maatschappelijk betrokken realist.
- **Persoonlijk:** Empathisch, creatief, pragmatisch.
- **Conceptueel:** Helicopterview, gestructureerd.
- **Inhoudelijke kennis:** Van beleid, de inhoudelijke beleidsdomeinen en vastgoed.
- **Relationeel:** Communicatief, verbindend.
- **Operationeel:** Plannen en organiseren.

### Opleidingen

- WO, HBO;
- Maatschappelijke studies aangevuld met vastgoedkennis.

### Relevante netwerken

- Lokale netwerken;
- Bouwstenen-netwerk Makelpunten.

## De pioniers

Makelaars als onderdeel van de vastgoedafdeling zijn in opkomst bij gemeenten. In totaal zijn er inmiddels zo'n 20 actief in het land. Hoe is het om deze pioniersrol vorm te geven? Drie makelaars vertellen over hun functie, die zij vaak helemaal zelf in de steigers hebben gezet.

Matthieu Schwitzner: 'Ik werkte bij de afdeling welzijn van de gemeente Utrecht en daar landde soms wel eens een verzoekje op mijn bureau van een partij die een maatschappelijke locatie zocht. In de loop van de jaren gebeurde dat steeds vaker, totdat ik er zo'n beetje fulltime mee bezig was om panden en ruimtes van de gemeente te koppelen aan nieuwe gebruikers. Dat heeft ertoe geleid dat er sinds 2010 een officieel makelpunt bestaat, dat ik inmiddels samen met een collega run.'

### Vraag en aanbod

Als makelaar koppelt hij vraag en aanbod van maatschappelijke ruimte in de stad. 'Het gaat daarbij om panden in eigendom van de gemeente, maar ook om die van eigenaren uit de markt. Datzelfde geldt voor de zoekvraag: die kan van de afdeling beleid of welzijn komen, maar ook van buitenaf. Denk daarbij aan zowel particuliere, als (semi-)private en commerciële initiatieven. Zo hebben wij een pilot lopen van het postbedrijf dat een distributiecentrum hartje stad zocht. Die hebben we weten te koppelen aan een grote leegstaande buurtstalling in het centrum van Utrecht.'

### Leegstand

Fons Geraedts van de gemeente Oss: 'Bij ons ontstond de behoefte aan een makelpunt als gevolg van leegstand. Daarnaast was er ook de wens om vraag en aanbod van ruimte voor maatschappelijke activiteiten efficiënt aan elkaar te verbinden. Wij als gemeente hebben vastgoed beschikbaar voor activiteiten, maar er zijn ook nog andere aanbieders van gebouwen of kleinere ruimtes als een bedrijfskantine of kantoor. Vandaar het idee om een loket



Rollen in vastgoedmanagement

voor het totale aanbod op te zetten. Dat vergroot de kans op een match, waarmee zowel de aanbod- als vraagkant zijn geholpen.'  
Janneke Harmsen, makelaar bij de gemeente Doetinchem: 'In het begin werden we door commerciële makelaars uit de markt vooral als concurrent gezien, maar tegenwoordig is onze waarde wel bewezen. Doordat we ook een schakel vormen met beleid en politiek hebben we een verbindende rol binnen het hele krachtenveld.'

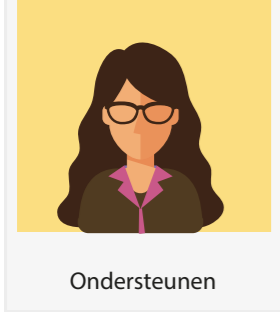
### Faciliterende overheid

Noodzakelijk voor een goede samenwerking tussen het maatschappelijk veld, gemeente en andere partijen is volgens Matthieu een 'faciliterende overheid'. 'Voor mij betekent dat initiatieven van buitenaf toejuichen en helpen verder te brengen in plaats van te reageren met 'nee, dat kan niet' of 'nee, daar ga ik niet over'. Dat vraagt van ons als ambtenaren om een open houding. Ofwel, de mentaliteit om

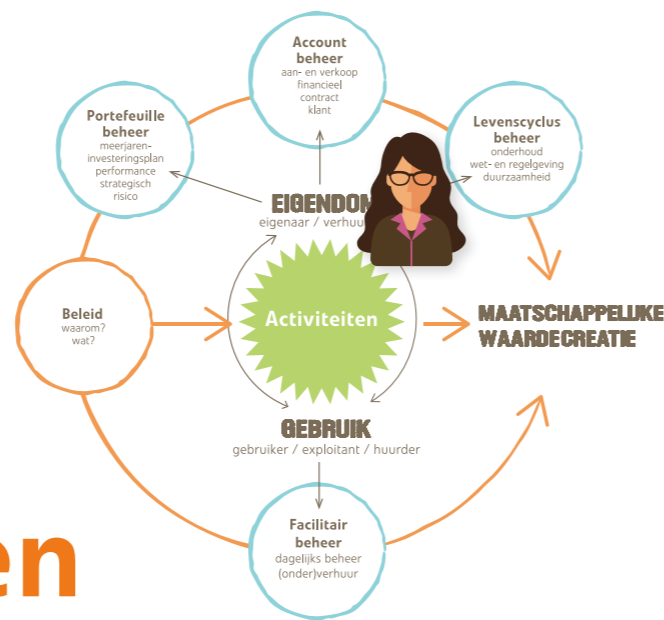
buiten de grenzen van je eigen functie en afdeling durven denken.'

In de toekomst voorziet hij dat het vermakelen van maatschappelijk erfgoed, zoals kerken, een grotere rol gaat spelen. 'In Utrecht hebben we maar liefst 58 kerken in de stad die leeg staan of maar een deel van de week in gebruik zijn. Daar zijn hele mooie projecten voor te bedenken.'





Ondersteunen



# Ondersteunen

Bij het creëren van maatschappelijke waarde wordt vaak eerst gedacht aan rollen binnen het primaire proces van de organisatie. Echter, het primaire proces kan niet worden uitgevoerd zonder de rollen in secundaire processen, waaronder het archiveren, administreren en organiseren.

Doel van deze rol is de vastgoedorganisatie waar nodig te ondersteunen, ook in haar blik naar buiten. En te signaleren als er zaken niet goed lopen of kansen onbenut worden gelaten. Het is ook een belangrijke rol in de interne en externe communicatie.

## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Dienstbaar, lekker werken.
- **Persoonlijk:** Proactief, doener, zelfstandig.
- **Conceptueel:** Gestructureerd, hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden.
- **Inhoudelijke kennis:** Taalvaardig.
- **Relationeel:** Samenwerken.
- **Operationeel:** Nauwkeurig.

## Opleidingen

- HBO, MBO.

## Verantwoordelijk voor het:

- signaleren van kansen en knelpunten rond de organisatie en de communicatie;
- ondersteunen van de werkorganisatie (ook huisvesting, computers en catering);
- ondersteunen van de onderlinge communicatie (overleggen, computergebruik, enzovoort);
- beheren en actualiseren van gegevens (bijv. overeenkomsten).



# Dorota Glowinska

Dorota Glowinska werkt al 21 jaar als secretaresse bij de vastgoedorganisatie van de gemeente Rotterdam. Ze maakte er de gouden tijden mee maar ook de dieptepunten als gevolg van de recessie. Dat vroeg zeker in die moeilijke periode om veel veerkracht. Toch stond een ding daarbij steeds als een paal boven water voor haar: "De vastgoedafdeling is een grote liefde, die laat ik niet in de steek!"

Dorota ondersteunt het hoofd van de afdeling plus de teamleiders en werkt incidenteel ook voor andere collega's die wat extra handjes kunnen gebruiken. Tot haar taken behoren: afspraken maken, agendabeheer, postbehandeling en telefonische vragen doorzetten naar de afdeling. 'Ik heb leuk werk, maar wat het écht bijzonder maakt, is de afdeling zelf: heel dynamisch, met fijne, betrokken collega's.'

## Sociale factor

Ze is een hartelijke, hulpvaardige en positieve persoonlijkheid. Dat zorgt ervoor dat ze niet alleen het administratieve baken van de afdeling is, maar ook de sociale steunpilaar. 'Ik hecht waarde aan een goede band met collega's. Samen plezier kunnen maken, maar er ook voor iemand zijn als die door een moeilijke periode gaat. Voor mij is die menselijke factor heel belangrijk in mijn werk. Mijn motto is daarbij: behandel iedereen zoals je zelf behandeld wilt worden.'

## Kantoortuinen

De afgelopen jaren maakte de gemeente Rotterdam roerige tijden mee, die ook de vastgoedafdeling troffen. Door opeenvolgende reorganisaties vielen er ontslagen en waren er veel personeelwisselingen. 'Dat was heel heftig om mee te maken, maar gelukkig ben ik niet het type dat bij de pakken gaat neerzitten. Ik ben dan ook steeds de schouders eronder blijven zetten, met als doel er met de afdeling weer bovenop te komen.'



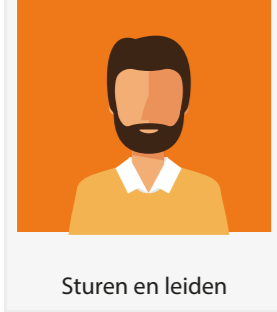
Rollen in vastgoedmanagement

## Verhuizing

Nog een grote verandering was de verhuizing naar het nieuwe gebouw op de Kop van Zuid, waarbij ook het nieuwe werken zijn intrede deed. 'Kantoren hebben we vrijwel niet meer, alleen nog maar kantoorruimten. Even bij iemand naar binnen lopen om snel iets af te kaarten, is er daardoor niet meer bij. Met al die flexplekken heb je namelijk geen idee waar iemand zit. Al helemaal niet omdat de afdeling zich verspreid over twee verdiepingen bevindt. Mijn werk is er omslachtiger door geworden en minder efficiënt.'

## Postvakjes

'Nog een gevolg van het nieuwe werken, is dat de postvakjes zijn afgeschaft. Dit vanwege het credo: alles digitaal! Maar zeker voor een afdeling als vastgoed werkt dat niet, met al die contracten en stukken die ondertekend moeten worden. En die dus terugkomen met de post. Toen de stapel enveloppen op mijn bureau alsmat begon toe te nemen, heb ik op een gegeven moment zelf maar een oplossing bedacht en een postsysteem opgezet in een van de kasten in de kantoortuin. Ik krijg veel waardering van mijn collega's, ook als ik dit soort initiatieven toon, waardoor het werk toch steeds leuk blijft!'



Sturen en leiden

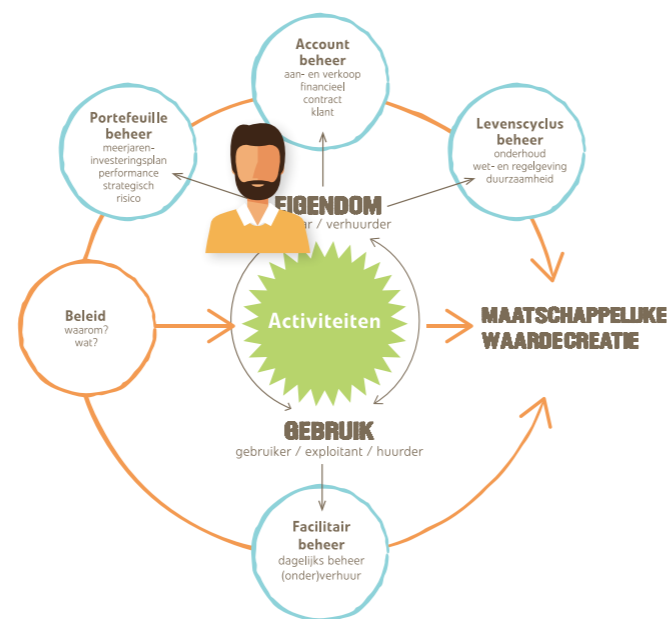
# Sturen en leiden

Een organisatie kan alleen maatschappelijke waarde creëren als ze haar omgeving kent en de omgeving weet wat ze aan de organisatie heeft. Wat kan zij van haar verwachten en waarvoor kan zij bij haar terecht? Om dit te bereiken is het voor de organisatie van groot belang als één gezicht naar buiten te treden. Dit vraagt consistentie en helderheid in de dienstverlening en het handelen, waarvoor continue afstemming nodig is binnen en buiten de organisatie.

De leidinggevende rol is een belangrijke factor om dit te bereiken. Het is aan deze rol om met de beschikbare personen en middelen de organisatie (in) te richten en te sturen, zodanig dat de gewenste maatschappelijke waarde wordt gerealiseerd.

## Verantwoordelijk voor het:

- aangaan en onderhouden van relevante relaties ;
- totaal aan werkzaamheden (eindverantwoordelijk voor alle rollen);
- geïnspireerd, gemakkelijk en verantwoord werken;
- beschikbaar zijn van de juiste mensen en middelen;
- voeren van een duidelijke koers in de uitvoering van het werk en de organisatie, ook als deze verspreid is over de organisatie en/of buiten de gemeente ligt.



## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** Mensen en vastgoed laten floreren.
- **Persoonlijk:** Leiderschap, besluitvaardig, duidelijk.
- **Conceptueel:** Visie en koersvast.
- **Inhoudelijke kennis:** Vastgoed, samenwerken (van opdrachtgeverschap tot coachend), dynamiek in publieke organisaties.
- **Relationeel:** Luisteren en ondersteunen, grenzen stellen, omgevingsbewust/ -sensitief (ook politiek/ bestuurlijk).
- **Operationeel:** Kwaliteitsgericht, organiseren.

## Opleidingen

- WO, HBO;
- (Bouw)technische bedrijfs-/bestuurskunde, Master Real Estate Management.

## Netwerken

- Lokale netwerken;
- Bouwstenen-netwerk Chefs Vastgoed.

# Ad van de Gevel

Ad van de Gevel is sinds 2010 hoofd gebouwen bij het vastgoedbedrijf van de gemeente Tilburg. Hij stuurt een team van 18 man aan en is eindverantwoordelijk voor het beheer van 160 gebouwen in de stad, goed voor een omzet van € 30 miljoen per jaar. Een pittige functie, maar juist daarin ligt voor hem de uitdaging. 'Hoe moeilijker de situatie, hoe beter ik gedij.'

Een afdeling die in een periode van tien jaar zeven leidinggevenden kende en door verschillende reorganisaties is vastgelopen. Precies deze situatie trof Ad aan toen hij destijds in zijn functie begon. Voor de meeste mensen bepaald geen droomvacature, maar voor hem wel. 'Ik ben iemand die ervan houdt om vanuit een fundament iets helemaal op te bouwen. Ook letterlijk trouwens want ik kom van oorsprong uit het aannemersvak.'

## Vertrouwen

Hoe dat werkt met de opbouw van een team? Ad: 'Dat begint met een visie en weten waar je naartoe wil, duidelijk en stevig zijn, mensen motiveren, goed kunnen luisteren en ervoor zorgen dat ze zich gesteund voelen. Vertrouwen is daarbij het sleutelwoord. Vertrouwen in jezelf, om te beginnen. Zo was het in het begin hard werken om mensen mee te krijgen. Ik was de achtste in rij als leidinggevende, dus de houding was een beetje van: die zal ook wel weer weggaan, het zal onze tijd wel duren. Dat betekende dat ik mijn rol als leidinggevende stevig heb moeten pakken en mijn paaltjes duidelijk heb moeten uitzetten.'

## Mannenwereld

'Toen het uiteindelijk bij iedereen was ingedaald dat ik zou blijven, kon ik vervolgens de teugels meer laten vieren en in een coachende rol gaan zitten; ofwel loslaten en vertrouwen geven. Daarnaast heb ik geprobeerd de juiste balans in de



Rollen in vastgoedmanagement

samenstelling van mijn team te krijgen. Zo is vastgoed van oudsher een mannenwereld, maar inmiddels werken er ook veel vrouwen op de afdeling. En ook jonge mensen. Die diversiteit in een team is nodig om open te blijven staan voor nieuwe ontwikkelingen en invalshoeken.'

## Loslaten

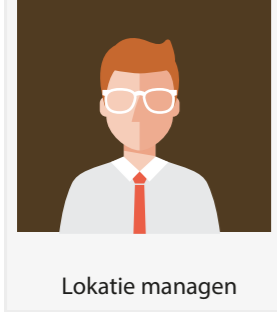
'Hoewel gemeenten bekend staan als een hiërarchische omgeving met leidinggevenden die allemaal in control willen zijn en daardoor hun team soms iets te strak houden, is dat volgens Ad de laatste jaren flink aan het veranderen. 'Mensen in hun kracht zetten en vanuit competenties werken, staat nu veel centraler. Dit vanuit de gedachte: als mensen doen waar ze goed in zijn en hierin plezier hebben, betekent dat winst voor zowel de gemeente als de werknemer.'

Dat loslaten en vertrouwen hebben, is soms best lastig als leidinggevende, merkt hij. 'Al helemaal omdat de afdeling van-

wege het maatschappelijke en financiële belang ook veel met de politiek te maken heeft. We liggen dus onder een vergrootglas. Ik probeer altijd zo eerlijk mogelijk naar mijn mensen te zijn over mijn eigen onzekerheden. Dan kom je ver met elkaar, merk ik.'

## Groepsapp

'Die openheid ervaar ik ook binnen het Bouwstenen-netwerk, waar we zelfs een groepsapp hebben met de leidinggevenden onderling. Elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkeling en hierover sparren; voor mij van grote waarde! Ik zou nog graag zien dat we behalve informatie en kennis ook personeel gaan uitwisselen, bij ziekte of piekperiodes bijvoorbeeld. Dat zou een mooie ontwikkeling zijn.'



Lokatie managen

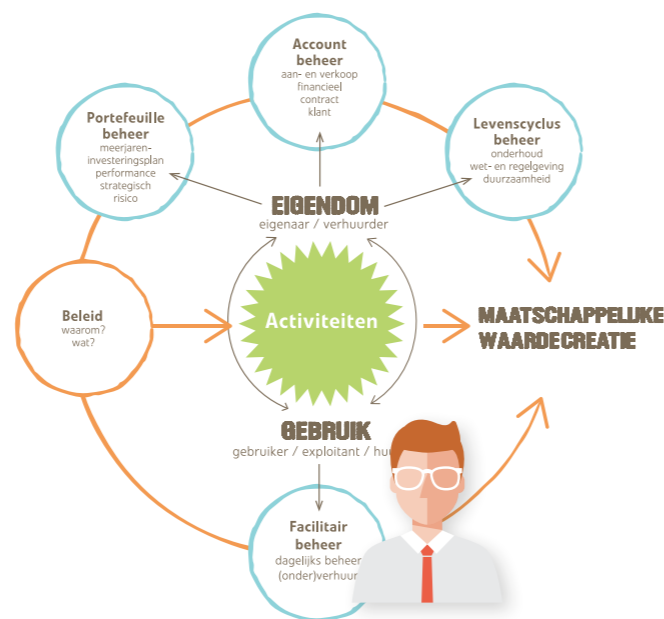
# Locatie managen

Het succes van publieke voorzieningen als dorpshuis, wijkcentrum, brede school, cultureel centrum, sportcomplex of (andere) multifunctionele accommodatie vraagt een ondernemende en gastvrije locatiemanager. Of zoals ze in de horeca zeggen: 'De vent maakt de tent'. Maar het kan natuurlijk net zo goed een vrouw zijn.

De locatiemanager van een publieke voorziening is aan de ene kant een facility manager die de technische en juridische aspecten van het vak beheerst. Aan de andere kant wordt van de locatiemanager verwacht dat hij of zij de samenwerking met en tussen verschillende gebruikers stimuleert. Niet op de laatste plaats is het de rol van de locatiemanager om publiek binnen te halen en te houden. Omgaan met moeilijke doelgroepen hoort daar ook bij.

## Verantwoordelijk voor het:

- realiseren van een gastvrije en stimulerende atmosfeer;
- regelen van alle facilitaire zaken (o.a. ruimtebeheer, schoonmaken, energie, veiligheid, restauratieve voorzieningen en ICT);
- actief verhuren van zaalruimte en faciliteiten;
- verzorgen van public relations en communicatie (website, social media, free publicity);
- programmeren van gemeenschappelijke activiteiten (sterk afhankelijk van aard voorziening).



## Persoonlijke drive en kwaliteiten

- **Drive:** 'Leven in de brouwerij'.
- **Persoonlijk:** Flexibel, proactief, ondernemend, pragmatisch.
- **Conceptueel:** Visie en koers, gestructureerd.
- **Inhoudelijke kennis:** Facility management.
- **Relationeel:** Empathisch, communicatief en verbindend.
- **Operationeel:** Initiatiefrijk, plannen en organiseren.

## Opleidingen

- HBO, MBO;
- Facility management, horeca, culturele en maatschappelijke vorming, enzovoort.

## Netwerken

- Bouwstenen-netwerk van MFA-managers/Wijkvoorzieningen;
- FMN, onafhankelijke beroepsorganisatie in facility management.

# Evert van den Beld

Evert van den Beld is manager wijkvoorzieningen bij corporatie De Woonplaats in Enschede. Hij is daar verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken van drie grote wijkcentra in de stad. 'Ik heb de leukste baan van Enschede.'

Een dynamische werkomgeving? Als iemand daarover kan meepraten, is het Evert wel. Hij stuurt een ploeg van 17 mensen aan, met wie hij samen de drie wijkcentra runt. Hierin zijn verschillende voorzieningen gevestigd als een bibliotheek, kinderopvang, scholen, een sporthal en horeca. 'Daarnaast bieden we onderdak aan maar liefst 70 verenigingen. Met zoveel verschillende gebruikers is er altijd wel leven in de brouwerij.'

## Tweeledig

Zijn functie is tweeledig, legt hij uit. 'Ik ben verantwoordelijk voor het zakelijk gedeelte van de bedrijfsvoering, zoals het opstellen van de exploitatie en de afstemming met alle stakeholders. Daarnaast is er ook de maatschappelijke component, gericht op het vergroten van de leefbaarheid in de wijk. Zo jaag ik aan dat er jaarlijks een passend programma aan activiteiten komt, aansluitend bij de wensen en behoeften van bewoners. Op dit moment is eenzaamheid onder ouderen bijvoorbeeld een thema. Ik zorg er dan voor dat er voldoende activiteiten voor hen komen. Kortom: het is mijn taak om zowel de financiële opbrengsten als het maatschappelijk belang met elkaar in balans te brengen.'

## Wel en wee

'We werken daarbij met het systeem van ruilhandel: met een tegenprestatie kan een vereniging een deel van het gebruikerstarief terugverdienen. Bijvoorbeeld door het beheer gedeeltelijk waar te nemen of de planten te onderhouden. Dat geeft wel eens gedoe, want met zoveel verschillende gebruikers speelt er altijd wel iets. Maar ik ben niet snel van m'n stuk te brengen. Dat komt omdat ik heel duidelijk ben naar

mensen. Ze weten daardoor precies wat ze aan me hebben. Tegelijkertijd ben ik ook oprecht geïnteresseerd in anderen. Als iemand naar me toekomt om voor de zoveelste keer te klagen over een stoel die niet lekker zit, kan ik daar zonder moeite naar luisteren. Mensen voelen zich daardoor gehoord. En als het niet goed gaat met iemand, ga ik met alle liefde langs voor een kopje koffie.'

## Zelfvoorzienend

De komende jaren staat hem een forse uitdaging te wachten in zijn werk. 'We moeten ernaartoe dat de wijkcentra zelfvoorzienend worden. Dat betekent: terug in FTE's en vrijwilligers uit de wijk die de centra zoveel mogelijk gaan runnen. Een hele worsteling! Voorheen was het namelijk zo dat als mensen zich aansloten bij een wijkvereniging ze vaak de rest van hun leven betrokken bleven. Trouw als ze

waren. Tegenwoordig is dat anders. De jonge generatie is veel vluchtiger en wil steeds nieuwe dingen uitproberen. Om mensen dan in de rol van mede-eigenaar te krijgen, is een lastige taak.'

## Excursie

'Hoe ik het Bouwstenen-netwerk ervaar? Als heel prettig. Het biedt kans om met gelijkgestemden te sparren over zaken waar ik tegenaan loop in mijn werk. Ook organiseren we onderling excursies om met eigen ogen te zien hoe het er op andere plekken aan toegaat. Heel leerzaam!'



# Personele capaciteit

Voor professioneel vastgoedmanagement is het nodig dat er voldoende capaciteit is. Om een beeld te geven van de hoeveelheid hebben we een referentie ontwikkeld. Op basis daarvan kunnen gemeenten zich met anderen vergelijken.

Onderzoeken leverden tot nog toe naar de huidige capaciteit voor het vastgoedmanagement niet goed vergelijkbare gegevens op omdat iedere gemeente anders is georganiseerd en een eenduidige functiebenamingen ontbreekt. Daarom hebben we hier een andere benadering gekozen. Niet vanuit functies en de bestaande vastgoedorganisatie, maar vanuit een indeling naar vijf referentieportefeuilles en de eerder genoemde rollen.

## Uitgangspunten portefeuille.

Bij het opstellen van de referentieportefeuilles is gezocht naar herkenbare getallen. Niet meegenomen zijn gronden, openbare ruimte en kunstwerken. Onderwijsgebouwen zijn apart vermeld, omdat gemeenten hier weinig werk aan hebben sinds het buitenonderhoud bij scholen ligt. Datzelfde geldt voor kunstobjecten, gemalen en strategische aankopen, die in principe in tijdelijk beheer van gemeenten zijn. Ook die zijn apart vermeld.

De referentieportefeuilles zijn ook uitgedrukt in bruto vloeroppervlakte (BVO). Sportvelden zijn niet meegerekend, net als het oppervlak van parkeergarages, omdat deze anders het beeld vertroebelen.

## Uitgangspunten capaciteit

Bij de inschatting van de formatie is uitgegaan van een 'normale' uitvoering. Hierin is wel het groot onderhoud en de organisatie van het onderhoud meegenomen, maar niet de nieuwbouwprojecten, grootschalige renovaties en het aannemerswerk.

Bij de cijfers onder de streep is uitgegaan van onderzoeksgegevens van bbn-adviseurs uit 2015 en 2017 onder ruim vijftig middel- en grote gemeenten. Vervolgens is deze referentiecapaciteit toebedeeld aan de eerder genoemde rollen. Dit los van de plek van uitvoering: elders in de organisatie of door een (bewoners-)bedrijf.

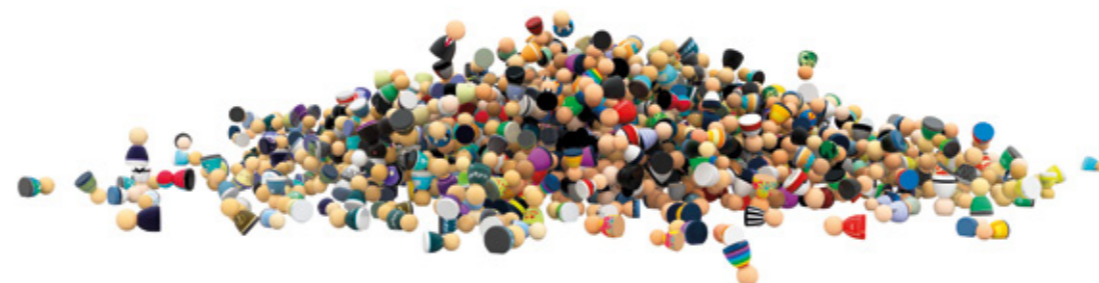
De cijfers zijn geverifieerd door gesprekken met verschillende grote en kleine gemeenten door adviseurs van bbn, Metafoor en Instituut VGM en in diverse Bouwstenen-netwerken. Al met al zijn de cijfers gebaseerd op waarnemingen bij en gesprekken met zo'n honderd gemeenten.

## Interpretatie van de cijfers

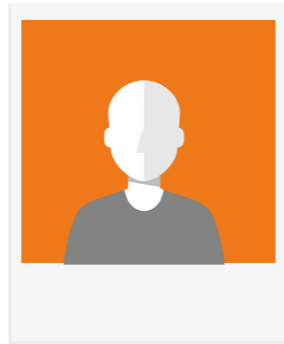
De tabel is bedoeld om in de eigen gemeente het gesprek aan te gaan over de verschillende rollen en benodigde formatie, ook in vergelijking met andere gemeenten. U mag de cijfers met een ruime marge interpreteren. De situatie is nooit zoals hier beschreven. Zo is er bijvoorbeeld meer capaciteit nodig als de gemeente relatief veel monumenten of MFA's met scholen in beheer heeft. Of een specifieke rol-opvatting heeft die meer tijd vergt. Ook is er meer capaciteit nodig wanneer er nog nauwelijks iets is geregeld. Of als het team niet lekker draait. Minder capaciteit is nodig als de gemeente zaken heeft uitbesteed of in beheer heeft gegeven, bijvoorbeeld bij een sportbedrijf of culturele instelling. Dan wordt de capaciteit elders ingevuld.

Bij de verdeling van de capaciteit over de verschillende rollen gaat het ook niet om een tiende formatie meer of minder, maar meer over de verhoudingsgetallen tussen de verschillende rollen. Het geeft een indicatie dat ook in kleine gemeenten informatiemanagement nodig is, ook al is dat gering. En dat het goed is het met elkaar te hebben over de invulling van de rol en de daarvoor benodigde capaciteit.

	Gemeente A	Gemeente B	Gemeente C	Gemeente D	Gemeente E
<b>Referentieportefeuille</b>					
<b>Aantal gebouwen</b>	50	150	250	400	800
<i>Waarvan onderwijs</i>	10	30	50	80	160
<i>Waarvan ook weinig werk</i>	10	30	50	80	160
BVO (x 1.000)	50	160	260	400	800
Inwoners (x 1.000)	40	80	120	180	350+
<b>Referentieformatie in Fte</b>					
<b>Beleidsrollen</b>					
Vertalen, verbinden, adviseren	0,2	0,5	0,7	0,9	1,2
<b>Vastgoedrollen</b>					
Portefeuille managen	0,2	0,7	1,0	1,5	2,0
Accounts managen	0,1	0,2	0,5	1,2	2,5
Levenscyclus beheren					
<i>Management</i>	0,2	0,9	1,8	2,5	3,9
<i>Uitvoering organiseren</i>	0,4	1,5	2,3	3,4	5,0
<i>Inspecteren</i>	0,2	0,5	0,7	1,1	1,5
<i>Afhandelen meldingen en klachten</i>	0,2	0,3	0,5	1,0	2,0
<b>Ondersteunende rollen</b>					
Vastgoedinformatie managen	0,1	0,2	0,5	1,0	1,5
Financieel adviseren	0,2	0,4	0,8	1,2	1,5
Juridisch adviseren	0,3	0,7	1,4	2,5	3,5
Contracten regelen	0,1	0,2	0,3	0,5	1,2
Verduurzamen	0,0	0,1	0,5	0,7	1,0
Makelen van vraag en aanbod	0,1	0,4	0,8	1,0	1,5
Admin./secretarieel ondersteunen	0,5	1,9	2,5	3,6	4,5
Sturen en leiden	0,2	0,5	0,7	0,9	1,2
<b>Totaal vastgoed</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>34</b>



# Netwerken en kennis uitwisselen



Het meeste leer je 'on the job', door te doen en te ervaren. Daarnaast kun je ook van anderen leren, bijvoorbeeld van mensen binnen of buiten de gemeentelijke organisatie.

Door onderlinge uitwisselingen kunnen gemeenten:

- kennis uitwisselen
- expertise opbouwen en benutten
- samen nieuwe vraagstukken oppakken
- signalen afgeven
- zich sterk maken
- tijdelijke lacunes opvangen (denk aan ziekte, zwangerschap)
- medewerkers een nieuw doel bieden
- mobiliteit op gang brengen

## Professionele netwerken

Binnen Bouwstenen zijn diverse professionele netwerken actief. Deelnemers bepalen de eigen agenda, weten elkaar te vinden, spreken dezelfde taal, kennen de context waarin het werk wordt gedaan, delen hun kennis en helpen elkaar vooruit. Met kennis en input van buiten helpt Bouwstenen het netwerk verder vooruit.

## De Bouwstenen-netwerken bieden mogelijkheden voor:

- onderlinge vragen, meelesen en second opinions
- personele uitwisseling en stages
- gebruikersgroepen en benchlearning
- gezamenlijk onderzoek

## Personele uitwisseling

Gemeenten kunnen onderling personeel uitwisselen. Marianne de Widt van de gemeente Arnhem zocht voor ons uit wat hiervoor de regels zijn.

- Gemeenten mogen medewerkers detacheren naar andere gemeenten. Dit kan tussen alle gemeenten en zit niet vast aan arbeidsmarktregio's.
- Voorwaarde voor detachering is dat alle drie partijen daarachter staan: uitlener, inlener en de betreffende persoon.
- Er is geen restrictie aan de periode.
- De uitlener bepaalt de voorwaarden en stelt het contract op.
- Als het gaat om een leeropdracht geldt BTW-vrijstelling. Bij een gewone opdracht zonder leerdoel is er een BTW-plicht, maar die wordt vergoed via het compensatiefonds.

## Vacatures

Bouwstenen biedt de mogelijkheid vacatures op haar website te plaatsen. Handig voor werving van mensen uit de eigen sector, maar ook voor mobiliteit tussen verschillende publieke sectoren.



# Marianne de Widt

Tegenwoordig heeft Marianne de Widt weer een vaste stek bij de gemeente Arnhem als afdelingshoofd van het vastgoedbedrijf. Maar dat is een periode wel anders geweest. In die jaren hopte ze van de ene naar de andere gemeente voor tijdelijke opdrachten. Ze is daarmee het sprekende voorbeeld van een mobiele ambtenaar.

Een bewuste keuze was dat overigens niet. Marianne: 'Toen ik een paar jaar geleden door pech boventalig werd bij de gemeente Arnhem, kwam ik in een afvloeiingstraject terecht. Onderdeel van deze regeling was dat ik me een aantal jaren kon laten detacheren naar andere gemeenten voor tijdelijke opdrachten. Zodoende kwam ik onder meer uit bij de gemeente Ede. Het vastgoedbedrijf moest daar op poten gezet worden. Een klus die mij op het lijf geschreven was. Ik had namelijk daarvoor al als interim projectleider vastgoed bij de gemeente Lingewaard gewerkt.'

## Verrassing

Na een aantal detacheringsoopdrachten wachtte Marianne een prettige verrassing. 'Mijn ontslag in Arnhem bleek uiteindelijk niet door te gaan. Ik kon daar terugkeren en werd aangesteld als afdelingshoofd van het vastgoedbedrijf.' Welke herinneringen ze bewaart aan de periode als mobiele ambtenaar? 'Het was een spannende tijd, want als je je baan dreigt kwijt te raken en niet weet hoe dingen eindigen, is dat best lastig. Maar als ik achteraf terugkijk, zie ik dat het precies zo moest verlopen. Het was een hele goede overstap naar mijn huidige functie van afdelingshoofd vastgoed. Een functie waarin ik me enorm thuis voel, maar daar kon ik pas achter komen door bij de andere gemeenten op die afdeling te werken.'

## Expertise pool

Ze vervolgt: 'Daarnaast is het ook een hele leerzame periode geweest. Door bij andere gemeenten een kijkje in de keuken te kunnen nemen, heb ik een breder besef gekregen van hoe het ook kan. Een enorme verrijking! Ik raad het collega-ambtenaren dan ook zeker aan als de kans zich voordoet een tijdje mee te draaien bij een andere gemeente, die te grijpen.' In dat licht juicht ze ook de initiatieven voor expertise pools binnen het Bouwstenen-netwerk toe. 'Elkaar helpen bij ziekte of onverwachte uitval. Maar ook onderling contact om mee te lezen bij het opstellen van een beleidsstuk of voor een second opinion; ik zie daar grote voordelen in, waarbij alle partijen geholpen kunnen zijn.'

## Missie

Marianne is een écht gemeentemens. 'De overheid, daar hoor ik helemaal thuis. Dat complexe spanningsveld met al die verschillende rollen; ik gedij daar goed in. Ik kan het me dan ook echt aantrekken dat er nog altijd een wat negatief beeld van ambtenaren bestaat. Want hoezo saai en suf? Daar klopt niets van! Ik zie het als een persoonlijke missie te laten zien hoe het echt zit, namelijk dat we hardwerkende mensen zijn met een duidelijke drive.'

## Bewustwording

Binnen het Bouwstenen-netwerk is ze verder 'heel blij' met de beschrijvingen van de rollen. Alleen de gesprekken daarover vind ik al heel boeiend. Bij elke gemeente is het weer net anders geregeld en bestaan er verschillende opvattingen. Dat alleen al zet aan tot nadenken en bewustwording. Ik vind dat zeer waardevol.'







## Hoe te gebruiken?

Achter deze flap staan de rollen die we in deze publicatie hebben omschreven nog eens op een rijtje. Op basis van de referentie-portefeuille en capaciteit op bladzijde 45 kunt u voor uw eigen gemeente een inschatting maken voor de benodigde capaciteit voor het vastgoedmanagement.

## Bespreken

Er zijn natuurlijk altijd afwijkingen. Het is goed die met elkaar te bespreken. Waar wijkt uw portefeuille af en waarom is in uw gemeente meer of minder capaciteit nodig dan in andere gemeenten.

## Wie doet wat?

Achter deze flap staan ook twee kolommen met namen. U kunt hier de namen invullen van mensen die de betreffende rol hebben en elkaar eventueel kunnen vervangen, bijvoorbeeld bij ziekte. Ook als de werkzaamheden die bij de rol horen zijn uitbesteed is het verstandig hier een naam in te vullen. Uiteindelijk is er ook altijd iemand binnen de gemeente verantwoordelijk voor de rol; bijvoorbeeld als opdrachtgever of innovatiepartner.

## Van elkaar leren

We zijn benieuwd naar uw reactie op de rollen. Werkt het zo? Heeft het u verder gebracht? Want dat was hier de bedoeling. En natuurlijk hopen we dat ook uw gemeente partner wordt van Bouwstenen en we ook in de professionele netwerken van elkaar kunnen leren.

**Samen kunnen we meer.**



ISBN 978-94-91934-10-0



9 789491 934100 >