

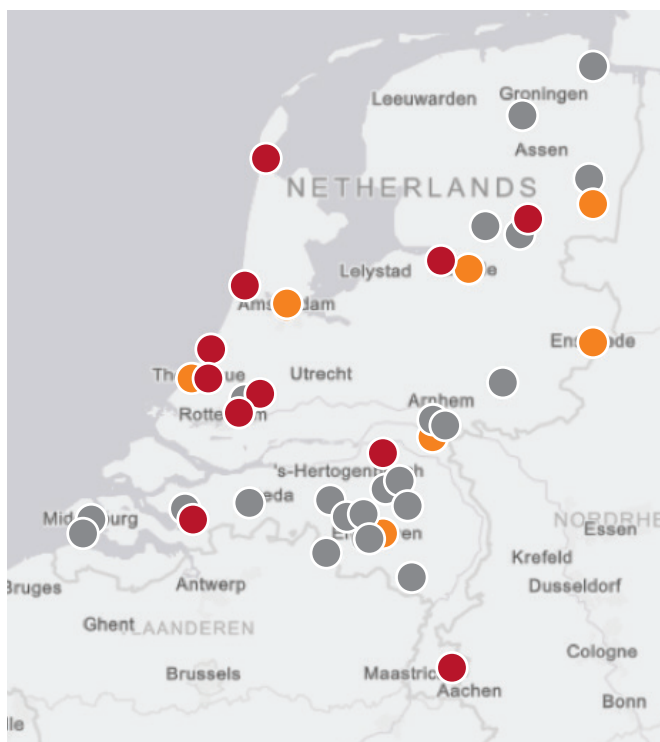
A photograph of a yellow toy house with a red roof on a wooden surface, with a calculator and a yellow measuring tape nearby.

Twynstra Gudde

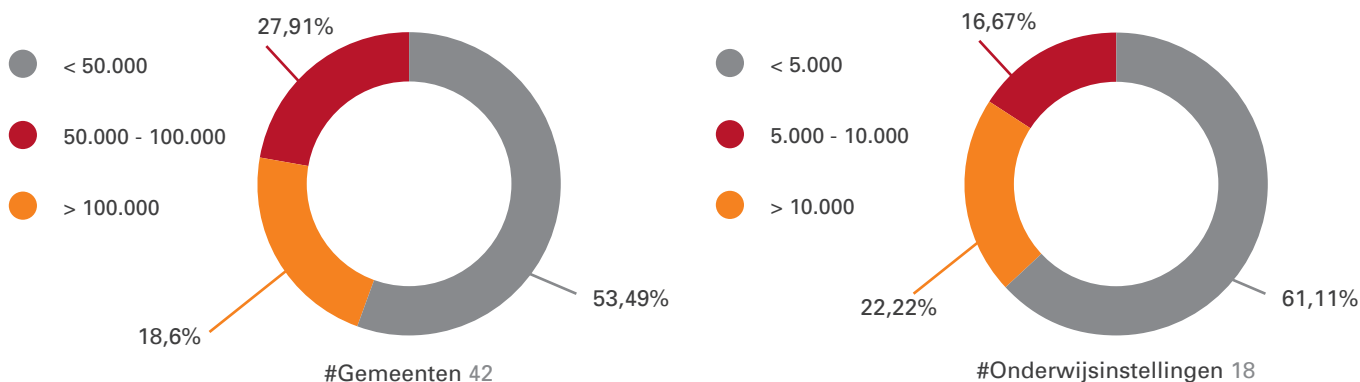
Gemeentelijke vastgoedorganisaties: de stand van het land

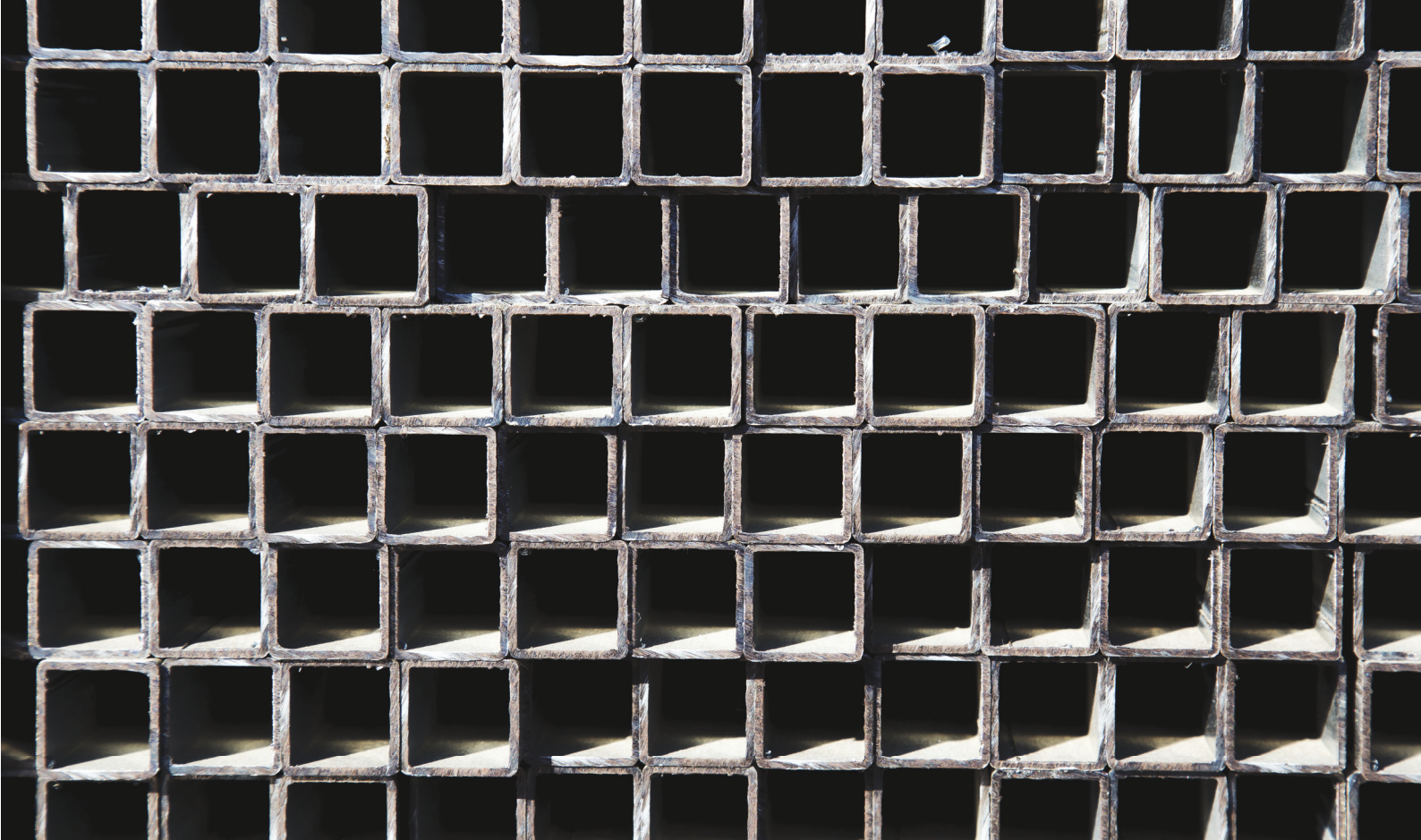
Tijdens de regiobijeenkomsten van 'Bouwstenen voor Sociaal' over vastgoedmanagement heeft een groot aantal gemeenten en scholen zichzelf gescoord op professionaliteit. Welk beeld levert dit op? In hoeverre kan een vastgoedafdeling van een publieke organisatie zich staande houden en zijn taak adequaat uitvoeren? Dit artikel geeft een beeld van de stand van het land.

Verder professionaliseren is al jaren één van de punten op de Agenda Maatschappelijk Vastgoed. Om daar met partners meer invulling aan te geven heeft Bouwstenen een aantal regiobijeenkomsten voor gemeenten en onderwijsinstellingen georganiseerd over vastgoedmanagement. In totaal hebben 42 gemeenten en 18 scholen deelgenomen en zichzelf gescoord in het Volwassenheidsmodel Vastgoedmanagement van Twynstra Gudde. Het resultaat van de bijeenkomsten geeft een aardige inkijk in welke stappen deze organisaties hebben gezet op het gebied van vastgoedmanagement.



Figuur 1 Overzicht deelnemers Quickscan Vastgoedmanagement



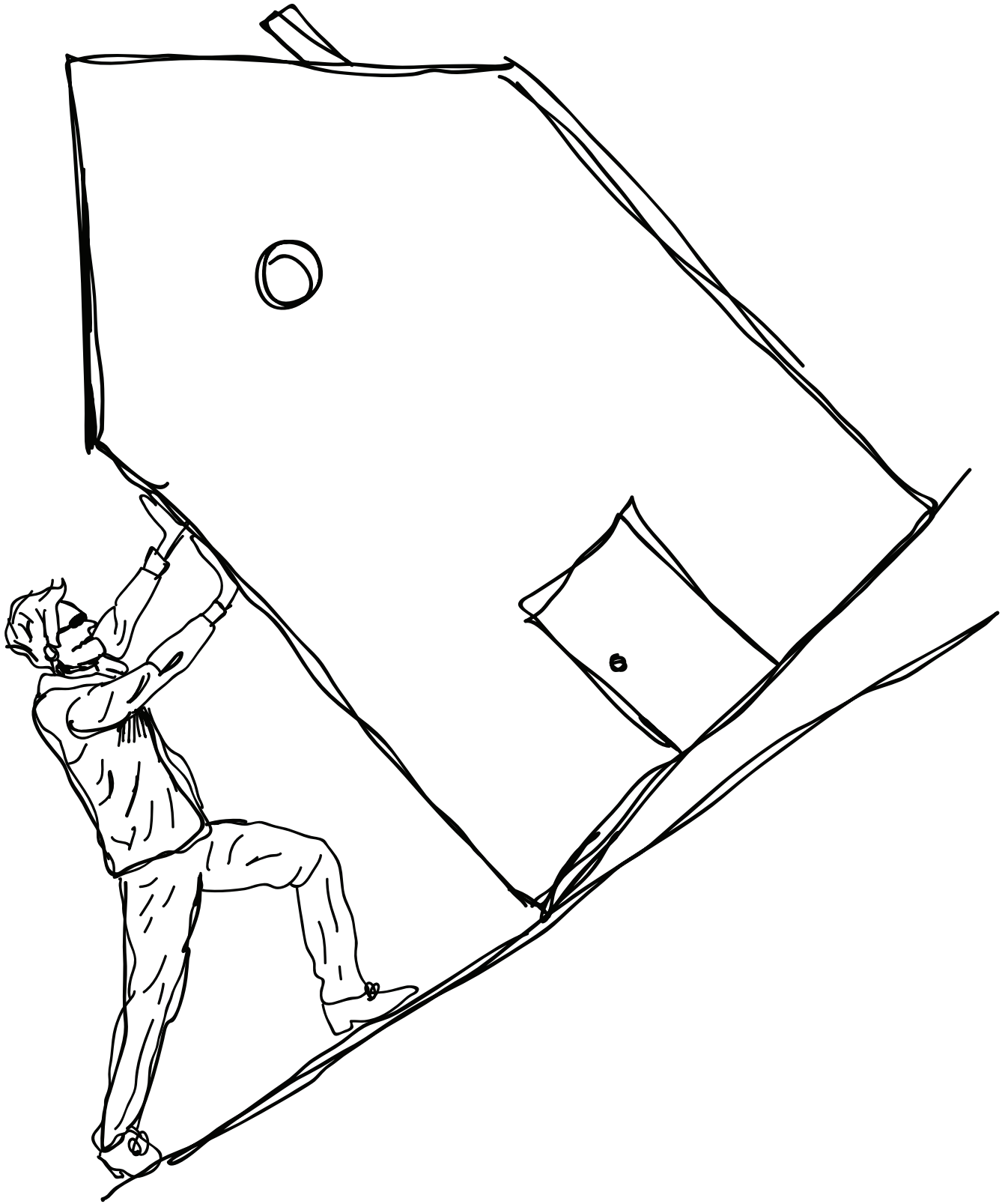


Professioneel vastgoedmanagement?

Terugkerend in gesprekken over professionalisering is de vraag wat nu eigenlijk professioneel vastgoedmanagement is. Eerlijk gezegd is dat voor iedere organisatie anders. Wij zien 'professioneel' namelijk als het adequaat antwoord kunnen geven op een – door de organisatie zelf en derden (gebruikers) – gestelde vraag naar vastgoed. Wat die vraag is en in welke vorm deze gesteld wordt, hangt af van de complexiteit van de vastgoedportefeuille maar ook van de geuite gebruikseisen. Wat de deelnemers aan de regiobijeenkomsten in ieder geval herkennen, is dat een verbeterde vorm van vastgoedmanagement weer nieuwe vragen aan de afdeling vastgoed losmaakt. Op die manier ontwikkelt een vastgoedorganisatie zich in niveaus van professionaliteit, en niet zozeer in een rechte lijn.

Bouwstenen heeft Twynstra Gudde gevraagd om van haar Volwassenheidsmodel Vastgoedmanagement een simpel toegankelijke Quick Scan te ontwikkelen. Deze is gebruikt om in de regiobijeenkomsten de deelnemers te bevragen over het eigen niveau van vastgoedmanagement. Aan de hand van een vijftal invalshoeken is op die manier de eigen positie bepaald:

- Strategie & Beleid
- Processen & Organisatie
- Besturing & Beheersing
- Informatie & Systemen
- Mensen & Cultuur.



Verskil is omvang: wel bij gemeenten, niet bij scholen

De resultaten uit de bijeenkomsten leiden tot de opvallende constatering dat bij gemeenten de omvang (het aantal inwoners) wel degelijk een verschil maakt in professionaliteit, maar dat dit verschil bij onderwijsinstellingen (het aantal leerlingen) nauwelijks aanwezig is. Wij zien de omvang en diversiteit van de vastgoedportefeuille als het belangrijkste verschil tussen beide type organisaties. Waar het gemiddeld aantal panden van kleine gemeenten (< 50.000 inwoners) op circa 85 ligt¹, hebben de drie grootste gemeenten gemiddeld meer dan 1300 objecten. Bovendien is het op orde brengen van de vastgoedinformatie bij gemeenten ingewikkelder dan bij scholen en kost het meer tijd. Om vervolgens ook adequaat te kunnen inspelen op een diversiteit aan huisvestingsvragen van gebruikers vraagt daarom een nieuwe stap in de ontwikkeling. Omdat we weten dat veel grote gemeenten hier al jaren mee bezig zijn, wordt een scherp verschil zichtbaar tussen die organisaties en gemeenten die pas net beginnen.

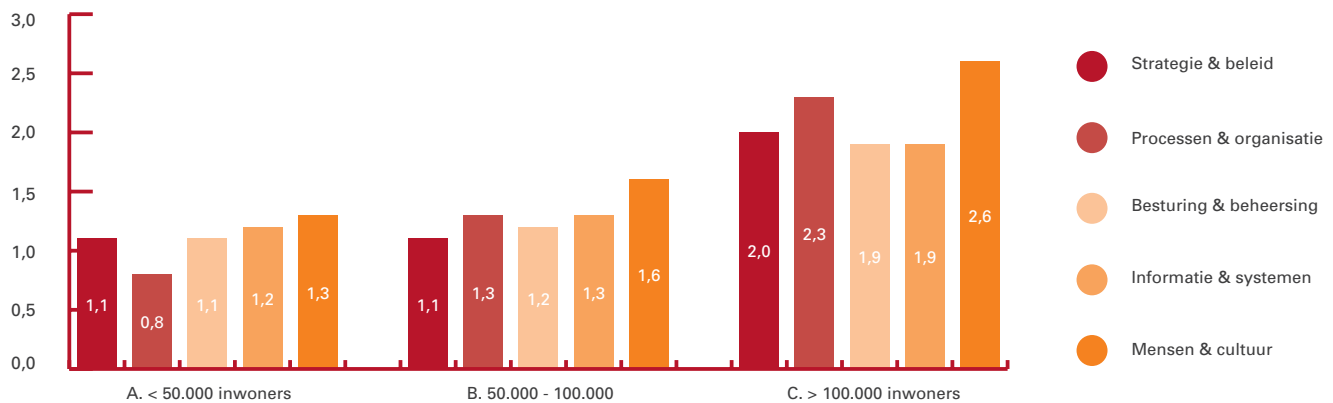


Actuele belemmeringen bij gemeenten

In het kader van het thema van deze publicatie gaan wij in op de gemeentelijke vastgoedorganisatie zelf. Als we de resultaten van de Quick Scan naast elkaar leggen, ontstaat een grofmazig beeld van de stand van het land. Belangrijke notie daarbij is dat onderstaande resultaten de uitkomst zijn van een zelfevaluatie: gemeenten hebben aangegeven waar zij zelf op dit moment (2016/2017) staan in hun ontwikkeling. De ervaring daarbij leert dat gemeenten die al jaren met dit thema bezig zijn zichzelf wat zwaarder de maat nemen.



¹ Gebaseerd op 11 deelnemende gemeenten die kwantitatieve informatie hebben aangeleverd



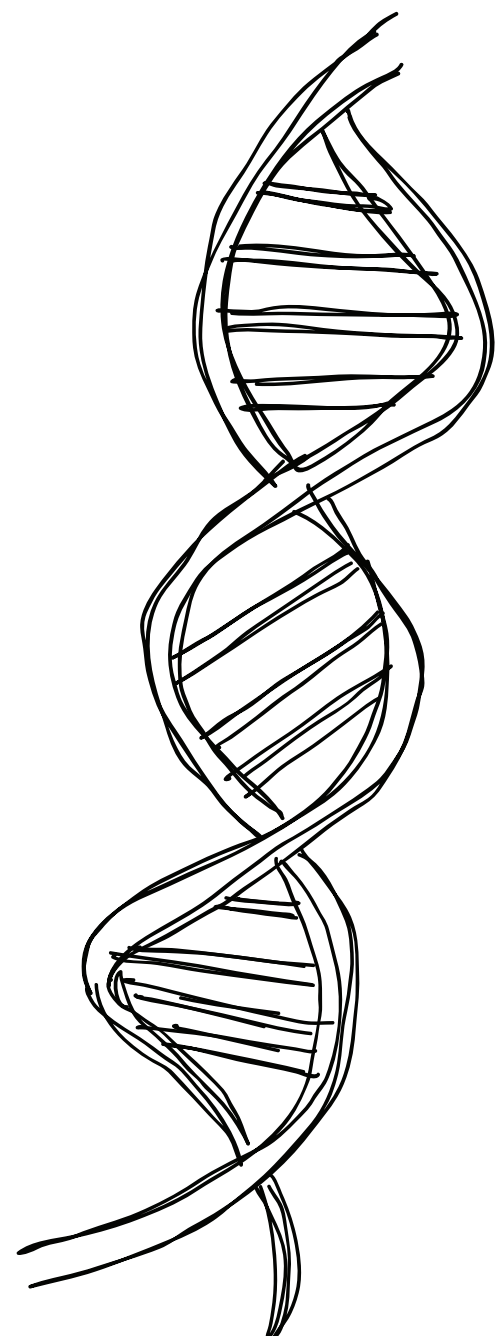
Figuur 2 Stand volwassenheid vastgoedmanagement (Gemeenten)

Strategie & beleid

Grote gemeenten lijken te beschikken over vastgoed- en/of accommodatiebeleid, waarbij een eigen afdeling vastgoed een vanzelfsprekende positie heeft in de besluitvorming. Echter, de onderlinge verschillen tussen deze gemeenten zijn groot. Bij middelgrote en kleine gemeenten zijn de verschillen minder groot, maar zij erkennen dat hun vastgoedbeleid nog te weinig samenhang vertoont. Ofwel dat zij nog niet positie hebben om goed over vastgoed 'mee te praten.' Daar ligt dus ook de uitdaging bij een grote groep deelnemers.

Processen & organisatie

De wijze waarop de vastgoedafdeling is georganiseerd komt in deze invalshoek tot uitdrukking. De resultaten laten zien dat alle grote gemeenten over een centrale vastgoedafdeling beschikken. Voor kleine gemeenten is dit lastiger te organiseren en ook niet altijd noodzakelijk. Waar grote gemeenten aangeven inmiddels de stap te hebben gezet naar het werken volgens heldere werkprocessen, zie je middelgrote en kleine gemeenten hier tegenaan hikken. In de discussie kwam regelmatig het thema uitbesteden naar voren. Op basis van de resultaten lijkt slechts een klein deel van de gemeenten – en dan nagenoeg alleen de grote – klaar om uitbesteding van vastgoedtaken tot een succes te maken.





Besturing & beheersing

Het 'waarmaken' van de vastgoedopgave binnen de eigen gemeente is de rode draad die wij zien in de resultaten. De meeste gemeenten hebben weliswaar spelregels over de wijze waarop vastgoed wordt ingezet, maar deze zijn nauwelijks doorleefd bij de andere afdelingen binnen de gemeente of de gebruikers. Dit maakt een instrument als kostprijsdekkende huur in de praktijk vaak tot een wassen neus: als er geen uitvoering aan wordt gegeven, heb je er feitelijk niets aan.

Daarnaast bestaat bij de meeste gemeenten – van klein tot groot – onduidelijkheid over de rol van vastgoed in de beleidsuitvoering. Daarbij speelt vooral de vraag op welke resultaten een vastgoedafdeling mag worden afgerekend.

Informatie & systemen

Gemeenten is gevraagd naar de kwaliteit van hun vastgoedinformatie. Daarbij is doorggevraagd naar het inzicht dat zij ontlene aan deze informatie. Afgezien van een paar kleine gemeenten beschikken bijna alle gemeenten over een centraal vastgoedinformatiesysteem waarin de informatie over de vastgoedobjecten wordt geregistreerd.

Wanneer de vastgoedmanagers moeten aangeven of deze informatie ook betrouwbaar is en gebruikt wordt als managementinformatie treedt een verschil op tussen grote en kleine gemeenten. Hier ligt dus een punt waar veel middelgrote en kleine gemeenten tegenaan lopen of mee bezig zijn: het opwaarderen van de vastgoedgegevens tot volwaardig informatie over de gehele portefeuille.

Mensen & cultuur

Zeer lastig te bevragen maar cruciaal voor de professionaliteit van de vastgoedafdeling, is de kwaliteit van de medewerkers. Eén conclusie staat hierbij als een paal boven water: de kennis, vaardigheden, ervaring en houding van de afdeling is sterk afhankelijk van bepaalde medewerkers. In de gesprekken keerde om die reden het begrip kwetsbaarheid vaak terug: het besef dat de vastgoedafdeling sterk afhankelijk is van bepaalde personen en het risico dat deze kunnen wegvallen.

Over de gehele linie is zichtbaar dat binnen grote gemeenten de afdeling vastgoed zich een meer zakelijke houding kan permitteren. En hierbij ook meer vastgoedgerelateerde kennis, zoals van portefeuillemanagement of contractmanagement, bij kan inzetten. Uiteraard speelt hierbij mee dat gemeenten met een zekere omvang gemakkelijker investeren in dergelijke competenties.

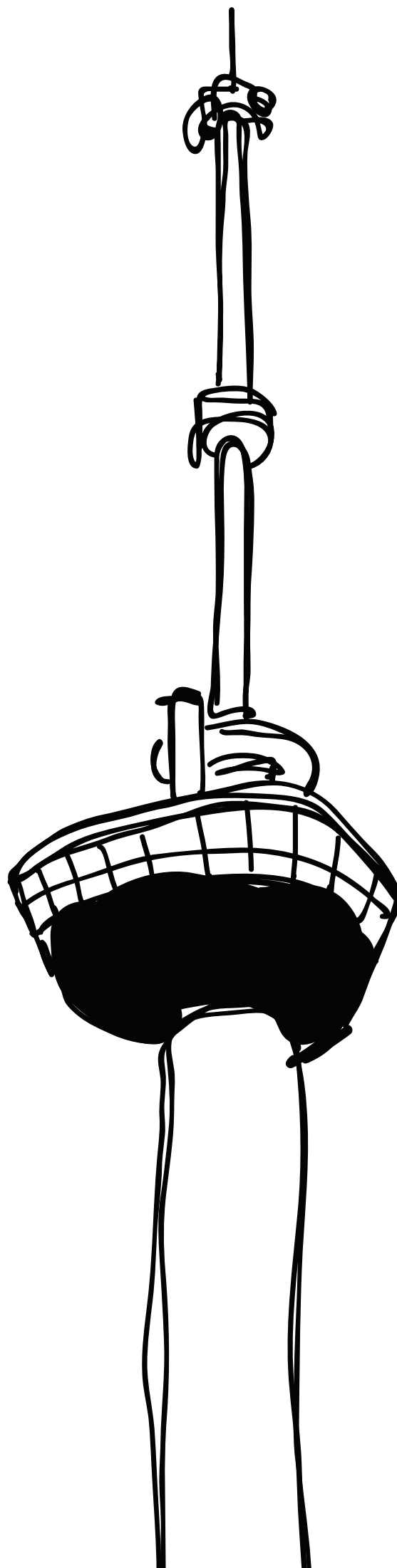
Gemeente Rotterdam processen & organisatie

Al jaren behoort de gemeente Rotterdam tot de toonaangevende gemeenten op het gebied van vastgoedmanagement. Sinds 2009 bestaat er een centrale vastgoedafdeling die een passende vastgoedoplossing zoekt bij vraagstukken vanuit beleidsafdelingen. Daarbij is de afdeling verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het vastgoed.

Om een (maatschappelijk) vastgoedportefeuille met de omvang van de gemeente Rotterdam (ca. 1700 objecten) goed te kunnen beheren, is het van groot belang dat de vastgoedprocessen en de organisatiestructuur optimaal op elkaar zijn afgestemd. Alleen met de juiste afstemming kunnen alle verschillende stakeholders – waaronder huurders, beleidsafdelingen en contractpartijen – goed worden bediend en tevreden worden gehouden. Hierbij staan drie processen centraal:

- Portefeuillemanagement
- Accountmanagement
- Contractmanagement.

Om deze dominante vastgoedprocessen de juiste positie binnen de vastgoedafdeling te geven heeft Twynstra Gudde verschillende sessies gehouden met het Management-team van de afdeling. Hierin is gezocht naar een nieuwe organisatiestructuur waarin deze processen het beste gedijen. Dit was onderdeel van een groter vraagstuk waarin aan de hand van o.a. het Volwassenheidsmodel is gekeken hoe het gemeentelijk vastgoedmanagement verbeterd kan worden.

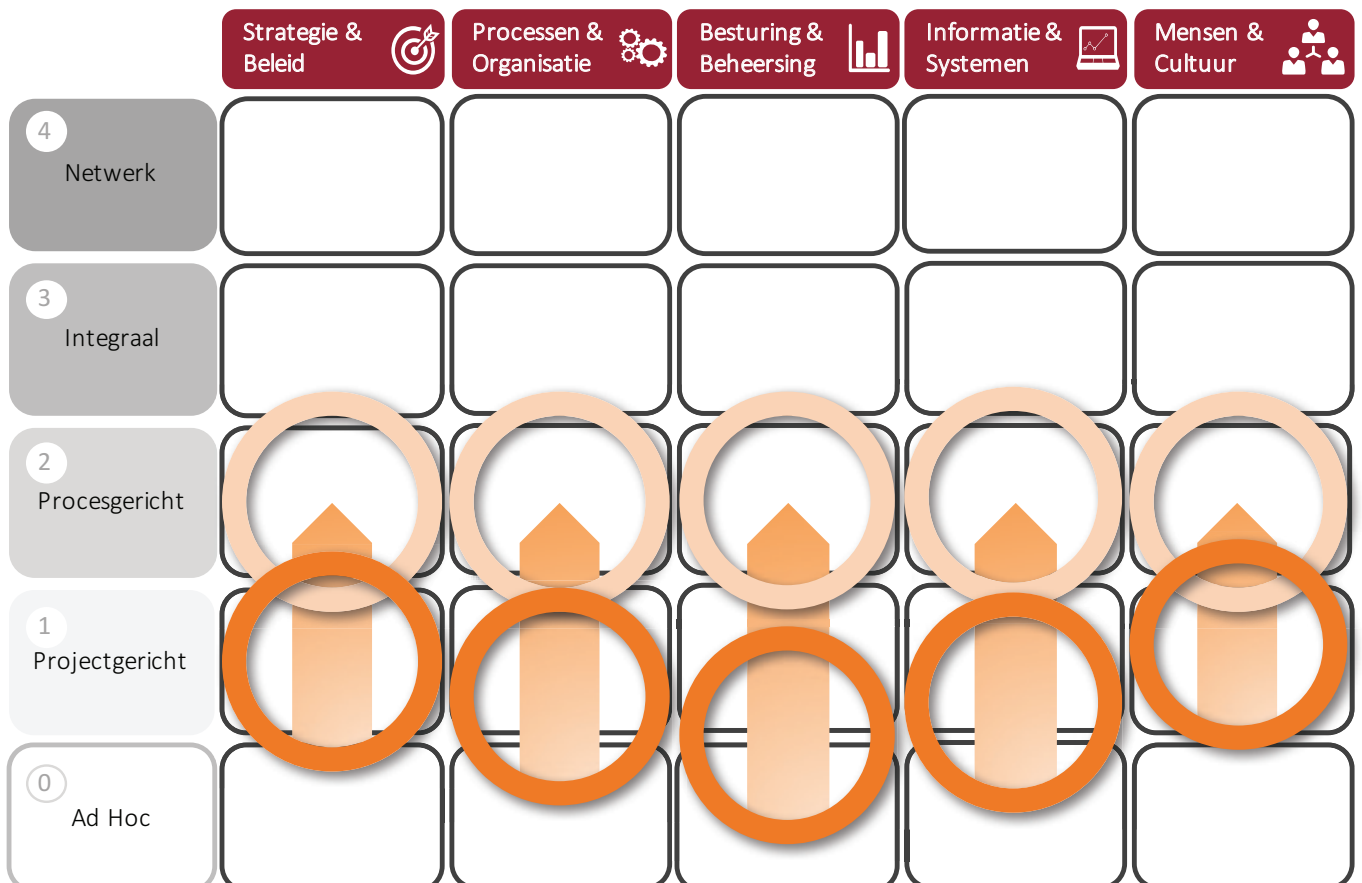


De stand van het land in 2017

De investeringen die vooral grote gemeenten hebben gedaan in het opzetten van een eigen vastgoedafdeling zijn duidelijk zichtbaar. Het overwinnen van een aantal belemmeringen waar middelgrote en kleine gemeenten op dit moment tegenaanlopen, heeft de grote gemeenten echter veel inspanningen gekost. Er kan best gesteld worden dat die gemeenten gemiddeld zo'n 4 jaar voorlopen.

In de regiobijeenkomsten is het beeld bevestigd dat professioneel opereren als vastgoedorganisatie niet statisch is. Er zijn voorbeelden van gemeenten die zijn 'teruggeworpen' in hun ontwikkeling, veelal door omstandigheden zoals een reorganisatie of een gemeentelijke herindeling. In dat licht is professionalisering zeker geen pad dat alsmaar naar boven gaat. Het is veeleer een constante houding van zoeken naar een manier waarop het vastgoedmanagement in de context van de eigen gemeente steeds beter kan.

Figuur 3 Volwassenheidsmodel Vastgoedmanagement



Twynstra Gudde is een onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau dat al ruim 50 jaar resultaatgericht adviseert en managementfuncties vervult. Kerncompetenties van Twynstra Gudde zijn project- en programma-management, veranderkunde, organisatiekunde en samenwerkingskunde.

ir. Wicher F. Schönau MMC en Jeffrey de Bruijn MSc. werken bij Twynstra Gudde. Zij adviseren gemeenten en andere publieke organisaties over vastgoedbeleid en de inrichting van vastgoedorganisaties. Beiden zijn medeontwikkelaar van het Volwassenheidsmodel Vastgoedmanagement van Twynstra Gudde.

Heeft u vragen of opmerkingen over dit thema? Neem dan contact met ons op:



Wicher Schönau
Twynstra Gudde
Adviseur
wsn@tg.nl
06 537 978 26



Jeffrey de Bruijn
Twynstra Gudde
Adviseur
jbi@tg.nl
06 225 535 50

Twynstra Gudde

Amersfoort
Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
033 - 467 77 77

www.twynstragudde.nl

ROA | Ingeschreven in het
kwaliteitsregister
organisatieadvies

Cordence | Member of the
Cordence Worldwide
Partnership

Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*