

# Barometer Maatschappelijk Vastgoed **2016**

---

Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in  
zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed



Jan Veuger et al.

# Barometer Maatschappelijk Vastgoed

2016

## Positionering vastgoedmanagement gemeenten Stap voor stap professioneler

*A. (Annette) van den Beemt – Tjeerdsma MSc,  
dr. ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, P. (Peter) Broer MSc en  
L. (Leo) Looise*

## Positionering vastgoedmanagement gemeenten

Stap voor stap professioneler

*A. (Annette) van den Beemt – Tjeerdsma MSc, dr. ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, P. (Peter) Broer MSc en L. (Leo) Looise*

Vastgoedmanagement bij gemeenten is in het verlengde van de maatschappelijke vastgoeddiscussie steeds vaker onderwerp van gesprek: als we weten wat we hebben, weten we dan ook wat we doen? Doen we het goed, en hoe doen anderen het? Deze vragen stellen gemeenten zichzelf vooral omdat zij er steeds meer naar streven het vastgoed professioneler te organiseren en meer strategisch in te zetten om beleidsdoelstellingen te realiseren. In een poging hier wat meer inzicht in te geven, is hierover dit jaar voor het eerst een vragenlijst verstuurd aan Nederlandse gemeenten.

De vragenlijst is gebaseerd op bestaande theorieën die gaan over het vastgoedmanagement en de vastgoedorganisatie (Dewulf, Krumm & De Jonge, 2007; Greiner, 1972; Joroff, Louargand, Lambert, & Becker, 1993; Keeris, 1997; Krumm, 1999; van Driel, 2003). De vragenlijst is per email verzonden aan bijna alle gemeenten (n=381). Op 9 mei is de uitnodiging tot invullen verstuurd en vanaf 6 juni zijn gemeenten telefonisch of per mail hieraan herinnerd. In totaal heeft de vragenlijst 9 weken opgestaan.

		Respons	NL
<b>Klein</b>	(0-19.999 inwoners)	15 (28,3%)	122 (31,3%)
<b>Middelgroot</b>	(20.000-49.999 inwoners)	16 (30,2%)	191 (49,0%)
<b>Groot</b>	(50.000 of meer inwoners)	22 (41,5%)	77 (19,7%)

Tabel 1: omvang gemeenten

57 gemeenten (15%) hebben de lijst geheel of gedeeltelijk ingevuld. Wanneer we naar tabel 1 kijken (omvang gemeenten), zien we dat de grote gemeenten oververtegenwoordigd zijn en de middelgrote gemeenten ondervertegenwoordigd. Voor de kleine gemeenten is de respons representatief. Met het generaliseren van deze uitkomsten moeten we dus voorzichtig zijn.

### Vastgoedmanagement

Het vastgoedmanagement bij gemeenten wordt benaderd vanuit de Corporate Real Estate gedachte, waar de focus ligt op het afstemmen van de vastgoedstrategie op de organisatiestrategie om op die manier het vastgoed van toegevoegde waarde te laten zijn (DeWulf

et al., 2007; Krumm, 1999). Om dit toe te kunnen passen op de gemeentelijke context, was er behoefte aan een definitie van gemeentelijk vastgoedmanagement (Van den Beemt & Veuger, 2016):

*'MREM [municipal real estate management] is the management of a municipal's real estate portfolio by aligning the portfolio and the services to the needs of the municipal organisation as well as the governmental or municipal policy goals, to balance strategic, functional and financial interests and to contribute optimally to a liveable community. (pp 135)*

Om vanuit deze definitie het vastgoedmanagement meer meetbaar te maken, maken we gebruik van de vijf evolutionaire stadia van Joroff et al (1993) waarin de ontwikkeling van het vastgoedmanagement ('competency shifts') zich kan bevinden. De fase is vervolgens een indicator voor de toegevoegde waarde die het bedrijfsonderdeel levert aan de totale organisatie (Joroff, 1993; Mattousch, 2010):

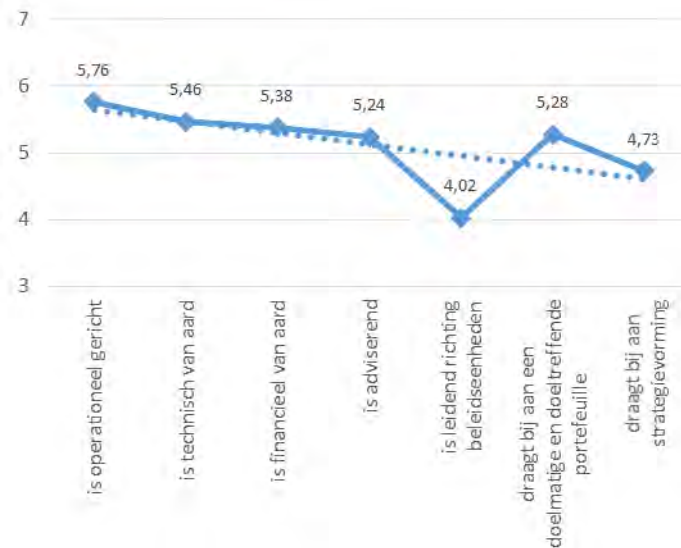
	Rol	Taak	Toegevoegde waarde
<b>Taskmaster</b>	Technisch	Gebouwen realiseren, onderhoudsplannen opstellen	Neutraal
<b>Controller</b>	Analytisch	Exploitatiekosten minimaliseren	Kostenverlaging
<b>Dealmaker</b>	Probleem-oplossend	Gebruik standaardiseren	Kostenverlaging en financieel rendement
<b>Entrepreneur</b>	Bedrijfsmatig	Afstemmen vastgoed op (organisatie)plan	Financieel rendement
<b>Business strategist</b>	Strategisch	Strategie bepalen en medewerkers mobiliseren	Invloed op formulering organisatie-strategie

*Tabel 2: Corporate Real Estate Competency Shifts (DeWulf et al., 2007; Joroff et al., 1993; Mattousch, 2010)*

Op basis van de kenmerken van de vijf fasen, is aan gemeenten gevraagd hoe zij het vastgoedmanagement bij hun gemeente zouden omschrijven.

Een analyse van alle stellingen laat zien dat de gemeenten gemiddeld een hogere score toekennen aan de eerste fase van het model van Joroff en dat de score afneemt naarmate het niveau toeneemt. Omdat het fasen zijn die achtereenvolgens doorlopen worden, is dat niet een hele bijzondere waarneming. Sterker nog: eigenlijk zou het niet zo kunnen zijn dat de eerste fasen lager scoren dan de latere fasen.

Wat een opvallende afwijking in deze lijn is, is een afwijking naar *beneden* bij het punt over het leidend zijn richting de beleidseenheden en iets afwijkend *boven* het gemiddelde is het gemiddelde over de stelling dat het vastgoedmanagement van de gemeente bijdraagt aan een doelmatige en doeltreffende portefeuille (zie figuur 1).



Figuur 1: vastgoedmanagement bij gemeenten (n=44)

De eerste vier stellingen hebben betrekking op de eerste vier fasen van Joroff. Vanuit de opvatting dat eerdere fasen verder ontwikkeld zouden moeten zijn dan de latere fasen, kunnen we daarom stellen dat dit bij deze gemeenten inderdaad het geval is. Wanneer het de laatste fase betreft, Business Strategist, wordt het wat onduidelijker: de bijdrage aan de strategievorming volgt inderdaad de lijn der verwachting, maar zoals gezegd wijken de andere twee daar van af.

Wanneer we deze resultaten uitsplitsen naar de omvang van de gemeenten, zien we dat de middelgrote gemeenten op alle items een hogere score geven dan het totale gemiddelde. De grote gemeenten zitten over het algemeen onder het gemiddelde, behalve als het gaat over de bijdrage aan een doelmatige en doeltreffende portefeuille: daar geven ze gemiddeld een iets hogere score (+0,05) op de 7-puntschaal. De hoogste scores worden bij alle drie groottes toegekend aan het operationeel gericht zijn van het vastgoedmanagement. Opvallend is dat de kleine gemeenten de hoogste score toekennen aan het laagste punt: 4,4 op een schaal van 7 als het gaat om leidend zijn richting de beleidseenheden.

Alleen bij de bijdrage aan een doelmatig en doeltreffende portefeuille geven de grote gemeenten eenzelfde score als de middelgrote gemeenten die hoger is dan de score van de kleine gemeenten. Op geen van de andere stellingen scoren zij het hoogst (tabel 3).

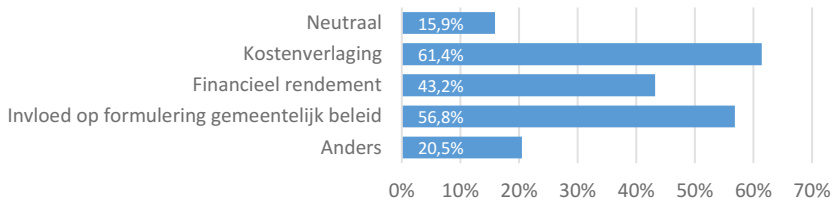
	Klein	Middelgroot	Groot
is operationeel gericht	5,89	5,93	5,56
is technisch van aard	5,22	5,93	5,22
is financieel van aard	5,44	5,80	5,00
is adviserend	5,40	5,29	5,11
is leidend richting beleidseenheden	4,40	4,14	3,72
draagt bij aan een doelmatige en doeltreffende portefeuille	5,10	5,33	5,33
draagt bij aan strategievorming	4,63	5,20	4,39

Tabel 3: vastgoedmanagement bij gemeenten, naar omvang (n=44)

Als we ook hier naar het verloop van de fasen kijken, zien we dat de middelgrote gemeenten dezelfde dalend lijn laten zien als het gemiddelde van alle gemeenten. De grote gemeenten hebben nog een extra kleine uitschieter naar boven bij de vraag over het adviserende karakter van het vastgoedmanagement (dealmaker, entrepreneur), en laten verder ook dezelfde lijn zien. Bij de kleine gemeenten is er een minder eenduidige dalende lijn te zien (zie figuur 2).

Eveneens op een 7-puntschaal geven gemeenten aan dat hun vastgoedmanagement meer vraag gestuurd (4,98) dan aanbod gestuurd is en dat het meer reactief (4,18) dan proactief handelt. Erg uitgesproken zijn de gemiddelden niet: de scores liggen beiden rond het midden (4,5) van de schaal. Gespecificeerd naar omvang van de gemeenten, zien we dat de middelgrote (5,07) en grote (5,44) gemeenten iets uitgesprokener zijn over het vraag gestuurde vastgoedmanagement.

De toegevoegde waarde die de vastgoedorganisatie levert aan de gemeente heeft met name betrekking op het verlagen van de kosten en de invloed op de formulering van het gemeentelijk beleid (zie figuur 3).



Figuur 3: waarde toevoeging vastgoedorganisatie aan gemeente, in volgorde van Joroff (n=44)



Figuur 2: vastgoedmanagement bij gemeenten, naar omvang (n=44)

## Vastgoedorganisatie en succesfactoren voor groei

Wanneer het gaat over de vastgoedorganisatie, wordt vaak verwezen naar de drie niveaus die Keeris (1997) onderscheidt (van Driel, 2003):

- Operationeel niveau (property- en servicemanagement)
- Tactisch niveau (asset management)
- Strategisch niveau (portfolio management)

Op basis van de stellingen die zijn geformuleerd over deze drie fasen, lijken de gemeenten het meest te handelen op strategisch niveau. Ook hiervoor geldt dat de onderste niveaus eerst in orde moeten zijn voordat je toe bent aan het management op de hogere niveaus. Dat betekent dat we hier wederom zouden verwachten dat de gemeenten op een 7-puntschaal hoger scoren op de laagste niveaus en lager scoren op de hoogste niveaus. Dat blijkt niet het geval:

- Operationeel niveau: 4,68
- Tactisch niveau: 4,74
- Strategisch niveau: 5,17

Onderscheiden naar omvang laat zien dat de hoogte van de scores toeneemt naarmate de omvang van de gemeente toeneemt (tabel 4).

	Klein	Middelgroot	Groot
<b>Operationeel niveau</b>	4,33	4,33	5,14
<b>Tactisch niveau</b>	4,22	4,73	5,00
<b>Strategisch niveau</b>	4,67	5,27	5,33

*Tabel 4: niveaus van vastgoedmanagement, naar grootte (n=42)*

Een meer algemene bedrijfskundige kijk op organisaties en hun ontwikkeling komt van Greiner (1972): evenals Joroff (1993) onderscheidt hij vijf fasen waarin jonge organisaties zich tot volwassen organisaties ontwikkelen door perioden van evolutie en revolutie te ondergaan. Mattousch (2010) beschrijft op basis van deze twee theorieën wat een vastgoedorganisatie moet doen om de transformatie van Taskmaster naar Business Strategist te doorlopen. Deze kritische succesfactoren voor groei zijn ook bij gemeenten bevestigd.



	Klein	Middelgroot	Groot	Gemiddeld
Het duidelijk waar wij in de toekomst willen staan	3,33	4,80	4,50	4,36
Wij hebben een visie op de ontwikkeling van het vastgoedmanagement	4,56	4,93	5,22	4,98
Wij hebben een duidelijke missie voor het vastgoed	3,67	4,67	4,94	4,57
Wij werken aan de ontwikkeling van onze inhoudelijke kennis van vastgoedmanagement	5,11	5,20	5,61	5,36
Bezig met het verbreden van vastgoeddienstverlening en -activiteiten	4,00	4,33	4,39	4,29

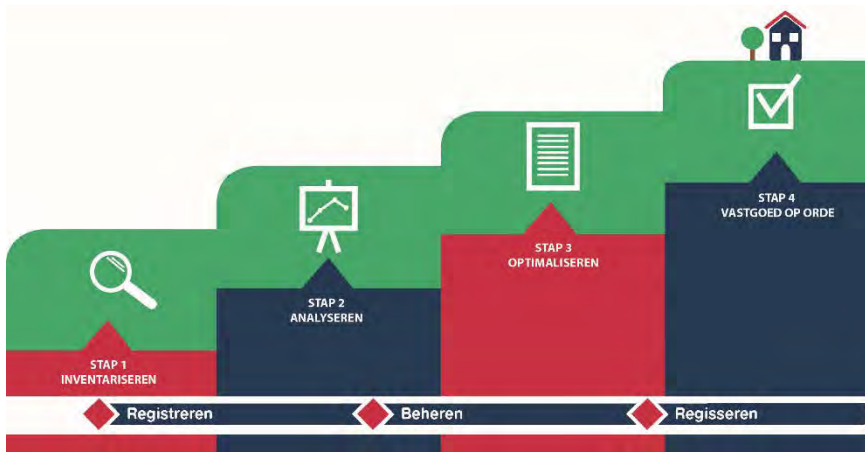
*Tabel 5: succesfactoren voor groei, naar grootte (n=42)*

Gemeenten zijn vooral bezig met het ontwikkelen van hun inhoudelijke kennis van vastgoedmanagement. Het verbreden van vastgoeddienstverlening en –activiteiten is bij de middelgrote en grote gemeenten het minst aan de orde. De kleine gemeenten kennen juist de laagst gemiddelde score toe aan een duidelijke toekomstvisie in het algemeen. Behalve deze duidelijkheid over de toekomst, geven gemeenten een hogere score voor de verschillende succesfactoren naarmate de omvang van de gemeente toeneemt.

## Onderzoek bekeken vanuit de praktijk

Metafoor Vastgoed en Software bekijkt de resultaten vanuit hun praktijk.

Metafoor Vastgoed en Software heeft vier praktische proces-stappen ontwikkeld waarmee zij gemeenten begeleiden om te komen tot professioneel vastgoedmanagement (figuur 3). In de praktijk maken de adviseurs van Metafoor regelmatig mee dat gemeenten niet goed in beeld hebben welke acties nodig zijn om zowel de organisatie als de mensen en de middelen mee te krijgen in het proces van professionaliseren. Belangrijke stappen om te komen tot professioneel vastgoedmanagement worden overgeslagen. Gemeenten zijn dan wel in staat om op strategisch niveau te denken maar zijn niet in staat om er ook naar te handelen omdat het vastgoedbeheer nog niet op orde is. Voor gemeenten is het daarom van belang dat ze eerst onderzoeken en in kaart brengen wat ze hebben. Een goede inventarisatie en analyse van zowel de organisatie als de vastgoedportefeuille gaat vooraf aan het optimaliseren en het op orde brengen van het vastgoedmanagement.



Figuur 3: processtappen Metafoor Vastgoed en Software (2016)

Het is in de praktijk herkenbaar dat gemeentelijke vastgoedafdelingen het als lastig ervaren om de leiding te nemen naar andere beleidsafdelingen. Dit heeft enerzijds te maken met dat de zogenaamde ‘eigenaars rol’ niet duidelijk is. Anderzijds heeft het te maken met dat er nog steeds veel versnippering is qua taken en rollen en dat Taken-, Bevoegdheden- en Verantwoordelijkheden (TBV) rondom vastgoedbeheer niet zijn vastgelegd in (formeel) beleid. De regierol vanuit vastgoedmanagement naar beleidsafdelingen, maar ook naar het college en de raad, begint bij een goed inzicht, overzicht, en duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden. Het is overigens wel vaak zo dat bij kleinere gemeenten, waar het vastgoedmanagement minder formeel en ook meer decentraal is georganiseerd, de afstemming met de beleidsafdelingen beter verloopt.

Dat uit het onderzoek blijkt dat gemeenten gemiddeld goed scoren in de mate waarin vastgoedmanagement bijdraagt aan een doelmatige en doeltreffende portefeuille is heel herkenbaar. In de praktijk zijn gemeenten bewuster bezig met het op orde brengen van de vastgoedportefeuille en dan vooral name op het gebied van beheer en onderhoud. Daar komt bij dat gemeenten die de stap hebben gezet om een goede inventarisatie te doen en de gegevens vervolgens invoeren in een informatiesysteem, beter in staat zijn om analyses te doen ten aanzien van de samenstelling van de vastgoedportefeuille. Ook hebben gemeenten door de inventarisatie vaak een beter inzicht in de exploitatie van de vastgoedportefeuille. Kortom, gemeenten die de stappen van inventariseren en analyseren goed doorlopen zijn ook beter in staat om de vastgoedportefeuille professioneel te managen. Alleen daarmee is de gemeentelijke organisatie er nog niet als het gaat om de professionalisering en het strategisch denken over vastgoedmanagement. De stappen die volgen op de

inventarisatie en analyse, de optimalisatie en het op orde brengen van het vastgoedmanagement, gaan verder dan alleen het beheer van de vastgoedportefeuille.

In algemene zin zie je geen grote verschillen bij kleine, middelgrote en grotere gemeenten als het gaat om het strategisch denken over vastgoedmanagement. De grote gemeenten zijn wel meer vraag gestuurd bezig. Dit zie je vooral terug bij de zogenaamde “G32- gemeenten” die al langer bezig zijn met het professionaliseren van hun vastgoedbeheer. Ze hebben daardoor een voorsprong als het gaat om het strategisch denken over het vastgoedmanagement. Opvallend is wel dat juist bij deze grote gemeenten de eerste stap van inventarisatie niet volledig is afgerond. Een totaal (financieel) inzicht en overzicht van objecten, relaties en contractuele gegevens ontbreekt nog al eens.

Als het gaat om de vastgoedorganisatie en de fases die Joroff onderscheidt, komt het in de praktijk regelmatig voor dat vooral grote gemeenten in de werving van personeel zichzelf gedragen als ‘business strategist’. De vraag ook hier weer is of ze inderdaad al zover zijn. In het ‘op orde hebben’ van het vastgoed is namelijk ook van belang dat gemeenten duidelijk weten welke taken en verantwoordelijkheden horen bij strategisch vastgoedmanagement. Je ziet in de praktijk veel gemeentelijke vastgoedvacatures voorbij komen als portefeuillebeheerder, kwartiermaker of assetmanager. Je kunt je afvragen of deze vacatures wel passen bij gemeenten en bij de fase van de organisatieontwikkeling waarin zij zich verkeert. Vooral bij kleine en middelgrote gemeenten is de functie van technisch beheerder, privaatrechtjurist en vastgoedbeheerder vaak voldoende om zowel op operationeel en tactisch niveau als op strategisch niveau het vastgoedmanagement te organiseren.

In de praktijk kun je pas echt aan je (toekomst)strategie werken als je de stap ‘Vastgoed op orde’ heb afgerond. Oftewel, zodra gemeenten een efficiënte en effectieve organisatie hebben neergezet, heldere Taken-, Bevoegdheden- en Verantwoordelijkheden (TBV) hebben afgesproken en vastgelegd in beleid, complete en toegankelijke systemen hebben aangelegd - en daarmee ook strategische rapportages en analyses kunnen uitvoeren - dan kunnen je stellen dat vastgoedmanagement binnen de gemeentelijke context goed is ingericht. Dan zie je ook dat gemeentelijke afdelingen vastgoed in staat zijn de regie te voeren vanuit een strategische rol binnen vastgoedmanagement.

## Literatuur

Dewulf, G., Krumm, P. and De Jonge, H. (2007), *Successful corporate real estate strategies* (3rd ed.), Arko Publishers, Nieuwegein.

Greiner, L.E. (1972), “Evolution and revolution as organizations grow”, *Harvard Business Review*, July-August, p. 37-46.

Joroff, M., Louargand, M., Lambert, S., and Becker, F. (1993), "Strategic management of the fifth resource: corporate real estate", Industrial Development Research Foundation, United States of America.

Keeris, W.G. (1997), *Vastgoedbeheer Lexicon* (1<sup>e</sup> druk), ten Hagen Stam Uitgevers, Den Haag.

Krumm, P.J.M.M. (1999), *Corporate real estate management in multinational corporations*, ARKO Publishers, Nieuwegein, The Netherlands.

Mattousch, R.P.G.C. (2010). *Transformatiemodel voor vastgoedorganisaties van ondernemingen*. Geraadpleegd via: <http://feweb.uvt.nl/pdf/brounen/transformatiemodel.pdf>

van den Beemt-Tjeerdsma, A. & Veuger, J. (2016) "Towards a more professionalised municipal real estate management", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18 Iss: 2, pp.132 – 144.

van Driel, A. (2003), *Strategische inzet van vastgoed*, ARKO Uitgeverij, Nieuwegein.

## Colofon



Verschenen in:	Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016
ISBN	978-90-819774-9-4
NUR	805
1 <sup>e</sup> oplage	Oktober 2016
Omslag	Jan Veuger
Advies- en redactieraad	A. (Annette) van den Beemt – Tjeerdsma MSc E. (Eltje) de Klerk MSc MRE mr. D. Kootstra MScRE RMT/RT drs. C.L.A. (Cor) Worms RBA

Eerste exemplaar aangeboden op het congres Barometer Maatschappelijk Vastgoed op 5 oktober 2016 aan mevrouw drs. Jantine Kriens, voorzitter directieraad Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en lid RvC Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), en de heer mr. drs. Jan de Vries, algemeen directeur Actiz, organisatie voor zorgondernemers.

© CC BY-NC-SA 4.0. Jan Veuger

*Alles uit dit artikel mag worden gebruikt zonder toestemming van de auteur, onder de voorwaarde dat u de bron correct aangeeft: Veuger, J. et al. (2016), Barometer Maatschappelijk vastgoed 2016: Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed. Groningen. Andere voorwaarden zijn dat u dit rapport niet voor commerciële doeleinden gebruikt en dat u uw werk op basis van dit artikel onder dezelfde licentie (CC BY-NC-SA 4.0) verspreidt.*