

FINANCIËEL

Nu steeds meer gemeenten hun vastgoed op orde lijken te hebben, gaat vooral het organisatorische aspect wringen. Welke competenties hebben we nodig? Hoe kunnen we de organisatie meer toekomstbestendig maken?

ANNETTE VAN DEN BEEMT-TJEERDSMA EN JAN VEUGER

Gemeentelijk Vastgoedonderzoek: meer aandacht voor professionalisering vastgoedmanagement

Hoe zetten we de volgende stap in de ontwikkeling van de vastgoedorganisatie? Allemaal vragen die roepen om een hernieuwde oriëntatie op onderzoeken zoals de betrokken partijen die al meerdere jaren uitvoeren. Vanuit de kennis van de toegevoegde waarde van elkaars onderzoeken hebben BBN adviseurs, Instituut VGM, Metafoor en het Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed hun onderzoeksvragen gebundeld en in 2018 een gezamenlijk onderzoek uitgevoerd onder alle gemeentelijke vastgoedafdelingen in Nederland. Zij hebben dit in gezamenlijkheid gedaan met ieder hun eigen accenten. Door deze samenwerking kan een nog grotere meerwaarde worden geleverd aan gemeenten om een nieuwe stap in hun ontwikkeling te zetten.

Resultaten

Aan het Gemeentelijk Vastgoedonderzoek 2018 heeft 20 procent van de gemeenten in Nederland deelgenomen. De deelnemende gemeenten beslaan bijna 29 procent van het aantal inwoners in Neder-

land. De totale omvang van de vastgoedportefeuille van dertig gemeenten die de Benchmark Gemeentelijke Vastgoedorganisaties invulde, bedraagt 7,2 miljoen m² bruto vloeroppervlak en meer dan 5.500 gebouwen (exclusief gemeentegrond). Van de overige gemeenten weten we de omvang van de portefeuille niet. Een aantal essentiële zaken zijn inmiddels uit de analyse naar voren gekomen. De uitkomsten bevestigen het beeld dat is ontstaan op basis van meerdere onderzoeken naar gemeentelijk vastgoed in de afgelopen tien jaar. Als het gaat om vastgoedprofessionalisering, zitten gemeenten nog steeds in een groeifase. Steeds meer gemeenten zetten stappen naar hogere niveaus van professioneel vastgoedmanagement. Een klein deel (10 procent) is zeker hoog professioneel georganiseerd. De meeste gemeenten zijn begonnen met vastgoedprofessionalisering (70 procent) en bij een klein deel staat het nog in de kinderschoenen (20 procent). De manier waarop binnen gemeenten naar vastgoed wordt gekeken, verandert door deze ontwikkeling van een 'kostenpost en sluitpost' naar een

'beleidsmiddel en sturingsinstrument'.

Bewustwording

Met name vanuit het LOVGM is bewustwording al jaren een belangrijke reden om onderzoek te blijven doen: de aandacht vestigen op mogelijkheden die vastgoed biedt als bedrijfsmiddel. Die aandacht is belangrijk omdat het de vastgoedprofessionalisering verder helpt. Het is belangrijk om gemeentelijk vastgoed te blijven professionaliseren, omdat maatschappelijke doelen en maatschappelijke activiteiten voor iedereen belangrijk zijn. Onderwijs, kunst en cultuur, sport en bewegen en recreatie vallen daaronder, net als maatschappelijke thema's als leefbaarheid, klimaatdoelen en veiligheid. Deze maatschappelijke doelen kenmerken zich doordat het ons welzijn betreft, dat iedereen er profijt van heeft en het dus in ons algemeen belang is. Wat typeert deze doelen nog meer? Dat het zonder huisvesting en vastgoed onmogelijk te realiseren is. Scholen, musea, theaters, sportvoorzieningen, zwembaden, buurthuizen, brandweerkazernes. Allemaal maatschappelijke doelen en activiteiten, die allemaal vastgoed en huisvesting behoeven. Het is (bijna) allemaal gemeentelijk vastgoed. Dat maakt de samenwerking van alle partijen rond het Gemeentelijk Vastgoedonderzoek 2018 ook zo waardevol. Vastgoed is voor gemeenten geen doel op zich, maar een middel tot de realisatie van maatschappelijke doelen en activiteiten waarvan iedereen profiteert.

Gezamenlijke conclusies

In algemene zin blijkt uit jarenlang onderzoek (LOVGM/Barometer) dat gemeenten steeds beter weten wat ze te doen staat, maar dat de vraag hoe in de praktijk lastig te beantwoorden blijkt. In de algemene analyse van het PVG-onderzoek is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar van een periode waarbij vastgoed voor gemeenten vooral de kostenpost was



Maatschappelijk vastgoed, brandweer, Urk

(blijkt eveneens uit LOVGM 2018) naar de huidige situatie waarin gemeentelijk vastgoed steeds meer (vraaggericht) wordt ingezet als middel om beleidsdoelen te halen. Het Gemeentelijk Vastgoedonderzoek laat een gat zien tussen strategie, doelen, wensen en operationele dagelijkse werkzaamheden. Wat blijkt uit de praktijk van BBN adviseurs, Instituut VGM en Metafoor Vastgoed en Software is dat gemeenten ook moeite hebben met de implementatie van verschillende processen. Dit geldt zowel in organisatorische zin (welke rollen en taken zijn er nodig voor de vastgoedafdeling) als in tactische zin (hoe te komen tot de implementatie van nieuw vastgoedbeleid). Dit maakt het sturen en het overstijgen van de dagelijkse operationele werkzaamheden lastig. Wat betreft de relatie tussen de omvang van de vastgoedportefeuille en de formatie laat het onderzoek zien dat vastgoedorganisaties van middelgrote en grote gemeenten over het algemeen één fte (vastgoedbeheer) per 15.000 tot 20.000 m² hebben. Gemeenten met portefeuilles groter dan 150.000 m² dekken de meeste m² per fte en gemeenten met de kleinste portefeuilles de minste m² per fte.

Portefeuillemanagement

Sturing op de portefeuille is om te beginnen weten wat je wilt (vanuit visie, strategie, missie en beleid) en operationeel de basiszaken op orde hebben (informatie beschikbaar, goede uitvoering van taken op onderhoud, beheer en exploitatie). De tactische verbinding daartussen lijkt te ontbreken of is nog zwak ontwikkeld in vergelijking met de strategische blik en het operationele handelen. Een vertaling tussen beide moet nog plaatsvinden. Wat hiervoor nodig is, is een professionaliseringsslag in tactische en organisatorische zin. Kwalitatief betere vastgoedmanagementinformatie, een hoger kennis- en ervaringsniveau, een goed uitgerust team met heldere procesafspraken, een goed vastgoedstelsel en de continue match tussen de beleidsinhoudelijke vraag en het bestaande aanbod in de vastgoedportefeuille. Dit geeft de omslag en ontwikkeling weer van een focus op het professioneel beheren van gebouwen naar het professioneel managen van een vastgoedportefeuille. Het sluit eveneens aan bij de wijze waarop de formatie voor het vastgoedmanagement is ingericht bij gemeenten: de (operationele) rol van het technisch beheer is vrijwel altijd ingevuld, de (tactische) rol van accountbeheer is minder belegd en de (strategische) rol van portefeuillemanagement laat een vergelijkbaar beeld zien. Het accountbeheer bij kleine gemeenten is vaak helemaal niet ingevuld en bij (middel)grote gemeenten over het algemeen wel.

Specifieke resultaten zijn terug te vinden in het boek *Barometer Public Real Estate: Special Issue 2018* (J. Veuger et al.), isbn 9789082707625

OVER DE AUTEURS

Annette van den Beemt-Tjeerdsma is als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed aan de Hanzehogeschool in Groningen en werkt aan haar promotieonderzoek over gemeentelijk vastgoedmanagement. Jan Veuger is lector Maatschappelijk Vastgoed aan de Hanzehogeschool in Groningen.

Opzet van het onderzoek

Om een actieve bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van het gemeentelijk vastgoedmanagement hebben BBN Adviseurs uit Houten, Instituut VGM uit Utrecht, Metafoor en het Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van de Hanzehogeschool Groningen in 2018 de krachten gebundeld. De partijen hebben hun landelijke onderzoeken samengebracht. Het betreft respectievelijk de Benchmark Gemeentelijke Vastgoedorganisaties, het Landelijk Onderzoek Vastgoedmanagement Nederlandse gemeenten (LOVGM) en het onderzoek Positionering Vastgoed Gemeenten (PVG). De laatste jaren krijgen gemeenten steeds meer aandacht voor het professionaliseren van het gemeentelijk vastgoedmanagement. Doordat zij zich hierin verder ontwikkelen, ontstaat meer behoefte aan kennis, zelfreflectie en aan vergelijking met andere gemeenten. De onderzoekssamenwerking onder de noemer van het 'Gemeentelijk Vastgoedonderzoek 2018' beantwoordt aan deze behoefte. Het doel van de partijen is om op deze wijze bij te dragen aan de verdere professionalisering van het vastgoedmanagement bij Nederlandse gemeenten.

Het Gemeentelijk Vastgoedonderzoek 2018 heeft interessante uitkomsten opgeleverd die in de Barometer worden gepubliceerd en eveneens worden gepresenteerd op het congres. Het onderzoek krijgt opvolging en verdieping tijdens verschillende workshops die vanaf november 2018 worden aangeboden aan deelnemers aan het onderzoek en overige geïnteresseerden.

Sturing op de portefeuille is om te beginnen weten wat je wilt en operationeel de basiszaken op orde hebben