

Positionering vastgoedmanagement gemeenten: Stap voor stap professioneler

01-11-2016 08:00



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. Een artikel van Annette van den Beemt – Tjeerdsma, Jan Veuger (foto), Peter Broer en Leo Looise.

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. Om dit toe te kunnen passen op de gemeentelijke context, was er behoefte aan een definitie van gemeentelijk vastgoedmanagement:

'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.'

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.

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.

Figuur 1: waarde toevoeging vastgoedorganisatie aan gemeente, in volgorde van Joroff

Vastgoedorganisatie en succesfactoren voor groei

Wanneer het gaat over de vastgoedorganisatie, wordt vaak verwezen naar de drie niveaus:

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

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

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.

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 rondom vastgoedbeheer niet zijn vastgelegd in 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.

Bewuster bezig

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. 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.

Vastgoed op orde?

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, complete en toegankelijke systemen hebben aangelegd 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.

Rogier Hentenaar