

**Beter presteren met gemeentelijk vastgoed**  
**Passende portefeuille is een structurele opgave**

van Kats-Schouwerwou, Maaïke; Hermans, Marleen; van Wijk, Arthur

**Publication date**  
2016

**Document Version**  
Final published version

**Published in**  
Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016

**Citation (APA)**

van Kats-Schouwerwou, M., Hermans, M., & van Wijk, A. (2016). Beter presteren met gemeentelijk vastgoed: Passende portefeuille is een structurele opgave. In J. Veuger (Ed.), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016: Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed* (pp. 349-354). Hanze Hogeschool Groningen.

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).  
Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.  
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Barometer Maatschappelijk Vastgoed **2016**

---

Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in  
zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed



Jan Veuger et al.

## Colofon



Druk	De Boekdrukker, Amsterdam
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 BBA 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.*

## Beter presteren met gemeentelijk vastgoed

Passende portefeuille is een structurele opgave

*drs. M. (Maaike) van Kats – Schouwerwou, prof. dr. ir.M. (Marleen) Hermans en drs. ing. A. (Arthur) van Wijk*

De druk op de effectiviteit en doeltreffendheid van vastgoedactiviteiten neemt toe. Ook gemeenten focussen op een doelmatige inzet van middelen, aansluiting bij beleidsdoelstellingen en een hoge 'cost efficiency'. Daarnaast krijgen gemeenten er steeds meer taken bij, terwijl daar nauwelijks extra middelen tegenover staan. Hoewel vastgoed - zoals in veel gemeenten - 'slechts' ondersteunend is aan het primair proces, wordt nu meer dan ooit de toegevoegde waarde ervan ter discussie gesteld en het management kritisch tegen het licht gehouden. De specifieke problematiek per gemeente verschilt uiteraard maar de uitdaging komt eigenlijk overal op hetzelfde neer: hoe kun je *meer* doen met *minder* middelen?

In dit artikel zetten wij uiteen hoe je gemeentelijk vastgoed kunt toesnijden op deze uitdaging en óók nog beter kunt laten presteren. In het kort? Zorg voor een passende portefeuille die wordt aangestuurd door een goed lopende organisatie waarbij op gewenste onderdelen wordt samengewerkt met de markt. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. We nemen je stap voor stap mee.

### Op de eerste plaats: Wie ben je en waar ben je van?

Vaak wordt vrij eenzijdig gekeken naar kostenreductie en het afstoten van vastgoed. Terwijl de échte winst vooral zit in een optimale afstemming van het vastgoed op de ambities en doelstellingen van een organisatie. Veel gemeenten bezitten nog een heel diverse vastgoedportefeuille. Deze portefeuille is door strategische doelstellingen de afgelopen jaren steeds verder gegroeid. Door economische omstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen staan veel portefeuilles nu ter discussie: past de portefeuille wel bij de gemeentelijke (beleids)doelstellingen? Welk vastgoed vervult echt een taak binnen de gemeentelijke opdracht en welk vastgoed is er in de loop van de tijd om andere redenen toegevoegd en zou dus afgestoten kunnen worden? Een gemeente heeft soms ook vastgoed vanwege andere dan eigen gebruikstaken – bijvoorbeeld een monumentenportefeuille ten gevolge van cultuur-historische afwegingen en een voorbeeldrol, of een gemeente koopt panden op als middel om een gebiedsontwikkeling of transformatie een kans te geven. Om een goede afweging te maken is het belangrijk om goed te duiden welk type vastgoed je (vindt dat je) nodig hebt als gemeente. Bepaal welke objecten tot je kernvoorraad horen én welke partijen je wilt faciliteren. Een heldere definitie van doelstelling, rol- en taakopvatting vormt

de basis voor beleid en toetsing van beslissingen. Duidelijke prestatie indicatoren (kpi's) zijn daarbij een mooie aanvulling om te kunnen sturen.

### **Rolopvatting**

Met alleen een portefeuille die goed is afgestemd op vraag en aanbod is echter niet alle winst te halen. Om die winst vast te houden en verder de effectueren is een goede organisatie en werkwijze nodig. Het professionaliseren van de vastgoed-managementorganisatie is daarom erg belangrijk. Net als je beleidsdoelstellingen is het zaak om een duidelijke taakbeschrijving van je vastgoedmanagement te definiëren. Zie je vastgoedmanagement als strategische stafafdeling of als optimale facilitator van de bedrijfsprocessen? Of is je vastgoedmanagement vooral gericht op financieel rendement en/of waardegroei van het vastgoed? Welke rol je ook kiest, in aanvulling op je doelstellingen is een goede uitwerking van je rol nodig om te kunnen sturen. Zeker in het geval van gemeentelijk vastgoed is dit een kwestie van balanceren. De uitkomst is meestal een tussenvorm met specifieke accenten. Welke accenten te kiezen, is een keuze van iedere gemeente zelf, maar zorg in ieder geval dat je kiest, dit is het gewenste eindbeeld. Denk wel aan interne en externe ontwikkelingen (daarover later in dit artikel meer), en wees je bewust van het feit dat de rol die je kiest ook moet worden geaccepteerd en gedragen door je organisatie. Een positie binnen een organisatie wordt vooral bepaald door de visie op de rol- en taakverdeling binnen een organisatie. In de gemeentelijke praktijk kan vastgoed gezien worden als een sturingsmiddel in de beleidskolom, als een onderdeel van de gemeentelijke bedrijfsvoering, vanuit asset perspectief of als business center. Dit perspectief bepaalt veelal de ophanging van de portefeuille en dus de vastgoedorganisatie binnen de gemeentelijke organisatie. Een wijziging in positie en ophanging kost daarmee afstemming, tijd en energie. Het periodiek herijken van de taakopvatting en positionering is echter zinvol.

### **Daarnaast nog een open deur**

Als je dan weet wie je bent en voor wie je er wilt zijn is het tijd voor de analyse van welk vastgoed je wel en niet hebt om je doelstellingen te bedienen. Het is en blijft van belang om goed te weten wat je hebt en hoe het presteert. Iets dat voor de hand lijkt te liggen maar toch op veel plaatsen nog onvoldoende is geborgd. Een passende portefeuille begint bij inzicht in de omvang, samenstelling, kenmerken en prestaties van het vastgoedaanbod. Niet alleen de verschillende objecten (en hun kenmerken als locatie en oppervlakte per functie) moeten bekend zijn maar vooral ook de benodigde elementen om te kunnen sturen. Denk aan de onderhoudsstaat en functionaliteit (of flexibiliteit), financiële afspraken als huurcontracten en termijnen, boek-, WOZ- en marktwaarde, onderhouds- en exploitatiekosten. En hoe presteert het vastgoed in je portefeuille ten opzichte van objecten in de

omgeving? Zorg ervoor dat deze gegevens actueel blijven en goed worden bijgehouden. Je weet pas echt wanneer je meer met minder doet als je dit ook monitort. Zorg daarom voor een gestructureerde rapportages op basis van de gestelde kpi's. Hiervoor zijn volledige en actuele gegevens over het vastgoed een absolute noodzaak. In eerste instantie een flinke investering maar wel één die zich op termijn zeker terugbetaalt.

### **Portefeuilleplan tot in detail**

Het bepalen van de portefeuillestrategie vergt nader finetunen van de eerdere stappen. Ga in gesprek met gebruikers, kijk wat hun behoefte is, nu en in de toekomst. Sluit het vastgoed waar ze gebruik van maken daar voldoende bij aan? Welke veranderingen voorziet je in de (nabije) toekomst? Met een proactieve benadering komen mogelijke ontwikkelingen in de huisvestingsbehoefte in een vroeg stadium aan het licht waardoor je de mogelijkheid hebt om hier actief op te anticiperen. Zoek direct naar optimalisatiemogelijkheden. Vaak is de totale huisvestingsbehoefte slechts een optelsom van de ruimtevrage van alle gebruikers. Maar kunnen sommige gebruikers niet samen gebruik maken van een pand? Wellicht leidt dit zelfs tot kansen voor de gebruikers en kunnen ze elkaar versterken in hun activiteiten.

Blijf daarnaast niet alleen met de gebruikers in gesprek maar kijk ook naar ontwikkelingen om je heen. In gesprek blijven met andere beleidsafdelingen binnen je gemeente is – zoals hierboven al gesteld – essentieel. Zij bepalen immers op termijn de vraag. Wij hebben bij een gemeente gewerkt aan de optimalisatie van de vastgoedportefeuille. De afdeling vastgoed was daar druk bezig met het verlengen van huurcontracten met twee kinderdagverblijven om de vastgoedexploitatie te optimaliseren. De beleidsafdeling van de betreffende gemeente was echter tegelijkertijd voor dezelfde wijk bezig met het bij elkaar brengen van verschillende maatschappelijke partners voor de oprichting van integrale kindcentra inclusief kinderdagverblijven. Zo ontstaat snel 'ruis' en inefficiëntie in de portefeuille. Het bij elkaar brengen van deze twee stromen, hielp in de juiste, effectieve én efficiënte keuze.

Beperk je blik niet tot je huidige gebruikers en de beleidsafdelingen binnen je gemeente maar volg ook algemene trends en ontwikkelingen. Hoe ziet de wereld er over 10 tot 20 jaar uit en kun je inschatten aan welk vastgoed dan behoefte is? Er zullen altijd ontwikkelingen blijven waardoor de huisvestingsbehoefte in beweging blijft. Vastgoed is echter kapitaalintensief en slechts beperkt flexibel. Scenarioplanning is van belang om te bepalen wat je benodigde kernvoorraad is en wat je daarnaast nog nodig hebt aan flexibele schil. Je kernvoorraad kun je wellicht beter in eigendom hebben. Voor tijdelijke huisvesting kun je misschien beter huurcontracten aangaan. Denk wel aan de looptijd van huurcontracten, een huurcontract voor 20 jaar biedt in praktijk ook weinig flexibiliteit. Ook het marktaanbod

speelt hierbij een rol; kantoorruimte is waarschijnlijk vrij gemakkelijk te huren, heel specifiek vastgoed veel lastiger, maar is wellicht bij overschot ook lastiger af te stoten.

Kortom, wees je bewust van de wereld om je heen en de wijze waarop je vastgoedvoorraad daarop aansluit. Zo wel nu als in de toekomst en focus je daarop bij het opstellen van je portefeuilleplan.

### **Als afstoten nodig is**

De portefeuillestrategie bepaalt in principe welke hoeveelheid en soorten vastgoed nodig is, passend bij de (beleids-) doelstellingen. Daaruit resulteert ook of en welk vastgoed je kunt afstoten. Wanneer dit individuele, courante objecten betreft dan volstaat een standaard verkoopproces. Gaat het echter om grote volumes in een stad of regio of om specifiek vastgoed dan zal je gericht beleid moeten ontwikkelen en is een dispositiestrategie op zijn plaats. Start bij het opstellen van je dispositiestrategie met een gebiedsgerichte analyse. Vaak wordt het vastgoed dat wordt afgestoten enkel bepaald op basis van het wel of niet in gebruik zijn van een object. Net als bij het opstellen van je portefeuilleplan levert het soms meer op als je een slag dieper (of in dit geval eigenlijk breder) kijkt. Projecteer de kenmerken van de markt (economische- en demografische ontwikkelingen, concreet vraag en aanbod) waarin je opereert op je portefeuille. Wellicht loont het de moeite om waar mogelijk te schuiven in je portefeuille. Is regionale afstemming mogelijk en kun je zo schaalvoordelen halen? Onderzoek alvast de herbestemmingsmogelijkheden. Zorg in ieder geval dat je een goed beeld hebt van de waarde en potentie van het vastgoed dat je wilt afstoten. Maar ook je organisatie(doelestellingen). Al eerder gaven wij aan dat het van belang is wie je bent en voor wie je er wilt zijn. Ook bij het afstoten van vastgoed is dit van belang. De investeringsbereidheid en risico-attitude bepalen in grote mate je bewegingsvrijheid bij het afstoten van vastgoed. Wat is het je waard om invloed te houden op het toekomstig gebruik? Is de maatschappelijke waarde groot of wil je juist een zo hoog mogelijke opbrengst realiseren? Kortom zorg voor een verkoopprocedure op maat om de doelen van de gemeente optimaal te realiseren. Wederom grijpen we dus terug naar (beleids)doelstellingen. Met als belangrijk onderdeel de manier waarop je je (voor)gestelde rol invult.

### **Uitbesteden als oplossing**

En dan, als je weet wie je bent, welke portefeuille je nodig hebt en welke taken je vervult als vastgoedorganisatie, weet je ook welke onderdelen je bewust niet oppakt. Het uitbesteden van taken lijkt vaak een logisch vervolg en hét ultieme voorbeeld van meer met minder. Je hoeft de mensen niet zelf aan te sturen en de markt kan het vaak toch goedkoper? Of toch niet?

Het is een grote misvatting dat het uitbesteden van taken automatisch tot een oplossing leidt en voor besparingen zal zorgen. Kies bewust welke taken je buiten de deur brengt, waarom en op welke manier. Bedenk ook direct wat dat vraagt van je eigen organisatie. Maak van het uitbesteden geen doel op zich maar zorg dat het een directe bijdrage heeft aan je doelstellingen. De taken die je uitbesteed hangen direct samen met de rol die je hebt gekozen en met de primaire processen van je organisatie. En de opdracht die je vervolgens in de markt zet moet juist worden geformuleerd. Als je als opdrachtgever niet de juiste vragen stelt kun je ook niet verwachten dat je goede antwoorden krijgt. Zorg dat je de markt voedt met de benodigde informatie. Als je geen gegevens kunt aanleveren over de onderhoudsstaat van je vastgoed kun je niet verwachten dat de markt een goede inschatting kan geven voor onderhoudswerkzaamheden. En hoe kun je de ingediende prijs van marktpartijen beoordelen als je zelf geen idee hebt van de kosten die je nu voor de betreffende werkzaamheden maakt? Bouw voor beide partijen goede prikkels in om gemaakte contractuele afspraken na te komen en leg verantwoordelijkheden daar waar ze gemanaged kunnen worden. Vertrouwen is de belangrijkste basis voor een goede samenwerking. Dit moet vanaf het begin worden opgebouwd en is alleen mogelijk als de opgave voor beide partijen haalbaar is. Houdt hier rekening mee bij het uitbesteden van taken.

### **Veranderende organisatie**

Kies vervolgens de route om alle doelstellingen te realiseren. Bepaal wat nodig is om je einddoel te bereiken. Doe dit stap voor stap. Een organisatie verander je niet van de één op de andere dag. Een portefeuille is door de jaren heen gegroeid en krijg je ook niet in één stap passend. Meestal worden op basis van een nieuwe strategie andere competenties gevraagd van medewerkers. Een verandering van operationele aansturing naar tactisch of zelfs strategisch niveau vraagt veel aanpassingsvermogen. Analyseer zorgvuldig welke formatie nodig is om invulling te geven aan de nieuwe rol en taakopvatting en welke stappen daarvoor moeten worden gezet. Zorg dat de juiste mensen op de juiste plek (komen te) zitten. Het beheren van contracten vergt andere vaardigheden dan het uitvoeren of direct aansturen van onderhoudswerkzaamheden. Zorg voor de juiste begeleiding en training. Wellicht is zelfs nieuw talent nodig. Vaak is het zo dat eerst een investering nodig is om het einddoel te halen. Maak de medewerkers bewust van de verandering en betrek hen in het proces. Het betrekken van alle medewerkers bij het meerjarenperspectief geeft richting aan de dagelijkse werkzaamheden.

Leg vast wie waarvoor verantwoordelijk is, zowel de medewerkers als op managementniveau. Als iedereen duidelijk weet 'waar hij/zij van is' valt er niets tussen wal en schip. Breng de belangrijkste processen zoals aan- en verkoop van vastgoed, onderhoud, ontwikkeling



en strategische planvorming helemaal in kaart. Analyseer de processen en bekijk of nog optimalisatievoordelen te halen zijn. Bepaal ook hoe je omgaat met structurele en incidentele financiële effecten van het vastgoedbezit. Wie ontvangt bij verkoop de opbrengst (of juist het boekverlies), voor wiens rekening is het wegvallend exploitatieresultaat? Zorg dat iedereen in de organisatie deze processen kent. We zien nog wel eens dat een bestuurder op eigen initiatief een pand verkoopt zonder de exacte (financiële en/of strategische) consequenties te overzien met alle gevolgen van dien. In essentie gaat het om de balans te vinden tussen enerzijds financiële verantwoordelijkheden en risico's en aan de andere kant beleidsvrijheid en zeggenschap. Ideaalplaatje is om zelfs de huurder(s) mee te nemen in dit proces.

Tot slot, het passend houden van je portefeuille en organisatie is een structurele opgave. Bepaal je route maar wees niet bang om bij te sturen als ontwikkelingen daarom vragen. Alleen dan ontstaat het ideale klimaat om structureel meer te doen met minder.