

Toekomstbestendig gemeentelijk vastgoed vereist strategische portefeuillesturing

16-06-2017 11:00

Op de gemeentelijke vastgoedportefeuilles komen grote uitdagingen af. Het versneld verduurzamen van de gemeentelijke portefeuille, de impact van de technologische ontwikkelingen en de steeds strategischer rol die gemeenten willen innemen bij het sturen op hun vastgoed zijn de meest actuele. De meeste gemeentelijke vastgoedafdelingen hebben ondertussen hun 'basis op orde' en willen de volgende ontwikkelstap maken.

Uitkomst moet zijn dat de organisatie wendbaar in kan spelen op genoemde ontwikkelingen. Investeringsbeslissingen in vastgoed kennen echter een lange tijdshorizon en zijn (publieks)kapitaalintensief met bijbehorende vereiste van transparante, doelmatige en doeltreffende besteding. Zie hier het belang van strategische sturing van de vastgoedportefeuille.

Verduurzamen van de portefeuille

Op nummer één van urgente uitdagingen staat met stip het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. De doelstellingen en ambities uit de klimaatop in Parijs eind 2015 sijpelen door naar het vastgoed van de overheid. Effectief verduurzamen van de vastgoedportefeuille is gezien de vele betrokken disciplines en stakeholders complex. Zaak is het hoofd koel te houden en de opgave logisch te structureren vanuit inzicht in de samenhangende 'flows' van investeringen, vastgoedexploitatie en energiestromen en gebruik te maken van effectieve samenwerking met de markt.

Oog voor technologische innovaties bij investeringsbeslissingen

Investerings in het vastgoed kennen een lange tijdshorizon. De technologische ontwikkelingen met impact op het vastgoed gaan in deze tijd razendsnel. 3D-printing, de opkomst van autonome voertuigen, smart & connected buildings, de toepassingen van Big Data en een toename van de vraag om flexibele gebruiksvormen (pay per use) van vastgoed zijn slechts enkele voorbeelden. Het gaat er om dat een vastgoedmanager op het moment van investeren bewust de afweging maakt welke innovaties een plek te geven en welke nog onvoldoende ontwikkeld of simpelweg niet relevant zijn voor de eigen vastgoedportefeuille. Het vraagt het incorporeren van het 'van buiten naar binnen denken'.

Strategische rolneming gemeenten

De beweging 'terug naar de kerntaken' zet bij gemeenten meer en meer door. Vastgoedsturing valt onder het secundaire proces dat de primaire maatschappelijke doelen en initiatieven ondersteunt. Gemeenten onderzoeken de mate waarin zij processen kunnen outsourcen, van het operationeel beheer tot vergaande prestatiecontracten op het onderhoud tot en met volledige outsourcing van de vastgoedportefeuille in een aparte entiteit. Het vraagt het kijken door een strategische bril om op de voor de eigen gemeente meest effectieve en efficiënte rolneming uit te komen.

Strategische portefeuillesturing door ontwikkeling inhoud én organisatie

Strategische portefeuillesturing is simpelweg het sturen op de doeltreffendheid en doelmatigheid van de vastgoedportefeuille. Het vraagt zowel top-down sturen vanuit de doelen van de stad en deze doorvertalen naar maatschappelijke en financiële KPI's, als bottom-up sturing om de bibliotheken, scholen en sportverenigingen effectief in te zetten en wat overtollig is te verkopen.

Gemeenten bereiken strategische portefeuillesturing door een combinatie van inhoudelijke én organisatorische groei. Inhoudelijke groei achtereenvolgens van het niveau 'Informatie op orde' naar 'financieel

VASTGOED JOURNAAL

manager', 'matchmaker van vastgoedvraag en -aanbod' tot 'regisseur'. Organisatorische groei vraagt ontwikkeling op alle integraal met elkaar samenhangende 7 'S-en': Strategy, Structure, Systems, Style, Skills, Staff, Shared Values (*Richard Pascale en Anthony Athos (Mc Kinsey), 1981, The art of Japanese Management*). De zwakste schakel bepaalt de effectiviteit en efficiency van de organisatie. Bovenal is een aanpak nodig waarbij de mensen de noodzaak tot verandering doorleven en zichzelf eigenaar voelen van de verandering.

Een bijdrage van Wouter van den Wildenberg MSc, Market director bij Fakton. Een van zijn belangrijkste focusgebieden zijn de financieel-strategische en organisatorische vraagstukken rond gemeentelijk vastgoed. Hierover adviseerde hij inmiddels vele grote en kleine gemeenten, waaronder Rotterdam, Amsterdam, Tilburg, Eindhoven, Breda, Enschede, Gouda en Schiedam. Van den Wildenberg is tevens hoofddocent van de opleiding Strategisch Portefeuillemanagement van opleidingsinstituut Scobe en trekker van het netwerk Financiële Experts van Bouwstenen voor Sociaal.

Beeldmateriaal: designed by Freepik