VASTGOED JOURNAAL

Positionering vastgoedmanagement gemeenten

16-10-2018 12:00

Steeds meer zijn gemeenten bezig met de ontwikkeling van hun vastgoedmanagement. Dit krijgt meer aandacht 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 meer inzicht in te geven, is hierover in 2016 voor het eerst een vragenlijst verstuurd aan Nederlandse gemeenten gevolgd door expertsessies waarin we met elkaar in discussie gingen over de betekenis van de resultaten in het algemeen en indien gewenst specifiek voor een bepaalde gemeente. Dit jaar werd het onderzoek herhaald.

De vragenlijst was wederom 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 alle gemeenten (n=380).

75 gemeenten (20%) 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 kleine gemeenten ondervertegenwoordigd. Voor de middelgrote gemeenten is de respons redelijk representatief. Met het generaliseren van de uitkomsten moeten we dus voorzichtig zijn.

De volledige theoretische onderbouwing en achtergrond van de vragenlijst zijn opgenomen in het artikel van 2016. We herhalen het daarom kort in dit artikel en verwijzen u voor de uitgebreidere toelichting graag naar het eerdere artikel.

Vastgoedmanagement
De vijf evolutionaire stadia van Joroff et al. (1993) waarin de ontwikkeling van het vastgoedmanagement (‘competency shifts’) zich kan bevinden staat weergegeven in onderstaande tabel. Elke fase is vervolgens een indicator voor de toegevoegde waarde die het bedrijfsonderdeel levert aan de totale organisatie (Joroff, 1993; Mattousch, 2010):

Op basis van deze vijf fasen zijn stellingen geformuleerd. Een analyse van deze stellingen laat ongeveer eenzelfde beeld zien als in 2016: gemeenten zijn het meer eens met de stellingen die betrekking hebben op de eerste fase(n) van het model van Joroff. Dit neemt af naarmate het niveau toeneemt (zie figuur 1), maar niet zo geleidelijk en consequent als in 2016. Gemeenten zijn het na anticiperen op beleid meer eens met de laatste twee stellingen: de bijdrage aan een doelmatige en doeltreffende portefeuille en aan (gemeentelijke) organisatiedoelen. Deze laatste drie behoren alle drie tot de fase business strategist.

Tot slot valt het op dat gemeenten het op alle punten minder eens zijn met de afzonderlijke stellingen dan dat zij dat waren in 2016.

Figuur 1: vastgoedmanagement bij gemeenten

Wanneer we deze resultaten uitsplitsen naar de omvang van de gemeenten (tabel 3), zien we dat de middelgrote gemeenten het minder met de stellingen eens zijn dan gemiddeld genomen. De grote gemeenten

zitten over het algemeen rond of boven dat gemiddelde. Bij zowel kleine, middelgrote als grote gemeenten zijn de meesten het eens met het operationele karakter van hun vastgoedmanagement. Bij de grote gemeenten is een even groot aantal het eens met de stellingen dat het vastgoedmanagement financieel van aard en adviserend is.

Als we ook hier naar het verloop van de fasen kijken per categorie klein, middelgroot en groot (figuur 2), zien we dat de kleine gemeenten hetzelfde verloop laten zien als het gemiddelde van alle gemeenten (figuur 1). Bij de grote gemeenten is het verloop tussen de fasen minder duidelijk te zien: alleen met het anticiperen op beleid is 61% het eens, verder vindt 71% tot 79% van de grote gemeenten dat het aan de beschreven kenmerken voldoet.

De toegevoegde waarde die de vastgoedorganisatie levert aan de gemeente is breder dan alleen de financiële waarde. Met name door activiteiten die voortkomen uit het beleid te koppelen aan vastgoed wordt er waarde toegevoegd aan de gemeentelijke organisatie (zie figuur 3).

Figuur 3: waarde toevoeging vastgoedorganisatie aan gemeente, in volgorde van Joroff

Figuur 2: vastgoedmanagement bij gemeenten naar grootte (klein, middelgroot, groot)

Eveneens op een 5-puntschaal geven gemeenten aan dat hun vastgoedmanagement meer vraag gestuurd (3,50) dan aanbod gestuurd is en dat het meer proactief (3,18) dan reactief handelt. In 2016 vonden gemeenten zich nog meer reactief. Gespecificeerd naar omvang van de gemeenten, zien we dat de kleine gemeenten zich het meest vraaggericht en proactief vinden ten opzichte van middelgrote en grote gemeenten. Grote gemeenten vinden zichzelf het minst proactief.

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 wederom het meest te handelen op strategisch niveau. Ook hiervoor geldt dat de onderste niveaus eigenlijk eerst in orde moeten zijn voordat je toe bent aan het management op de hogere niveaus. Dat betekent dat we ook hier zouden verwachten dat de gemeenten op een 5-puntschaal hoger scoren op de laagste niveaus en lager scoren op de hoogste niveaus. Dat blijkt niet helemaal het geval:

- Operationeel niveau: 3,05
- Tactisch niveau: 2,98
- Strategisch niveau: 3,48

Dit is ongeveer hetzelfde beeld als in 2016: gemeenten zijn het meest strategisch bezig, gevolgd door tactisch en operationeel die niet heel ver uit elkaar liggen. In 2016 zagen we dat de hoogte van de scores toeneemt naarmate de omvang van de gemeente toeneemt. Dit jaar zien we dat niet terug (tabel 4). De kleine gemeenten

scoren zichzelf hoger op het operationele en tactische niveau dan de middelgrote en grote gemeenten. Voor alle drie groepen gemeenten geldt dat zij de hoogste score toekennen aan het strategisch niveau.

Mattousch (2010) beschrijft op basis van de theorieën van Greiner (1972) en Joroff (1993) wat een vastgoedorganisatie moet doen om de transformatie van Taskmaster naar Business Strategist te doorlopen. Deze kritische succesfactoren voor groei zijn ook bij gemeenten bevraagd.

De gemiddelde scores geven ongeveer hetzelfde beeld als in 2016. Er zijn iets minder gemeenten (-5%) die aangeven dat zij werken aan de ontwikkeling van inhoudelijke kennis en iets meer gemeenten (+5%) die aangeven dat het binnen de afdeling vastgoed duidelijk is waar zij in de toekomst willen staan.

Op elke stelling geven de meeste grote gemeenten het antwoord dat zij het er (zeer) mee eens zijn. Hier is te zien dat met name minder kleine gemeenten het (zeer) eens zijn met de succesfactoren voor groei, gevolgd door middelgroot en groot.

Onderzoek bekeken vanuit de praktijk
Metafoor Vastgoed en Software bekijkt de resultaten vanuit hun praktijk. In 2016 heeft Metafoor Vastgoed en Software (hierna: Metafoor) voor de eerste keer een bespiegeling gegeven op de uitkomsten van het PVG-onderzoek. Metafoor is al jaren actief als adviesbureau rondom vastgoedmanagement bij gemeenten. Vanuit die rol is het interessant om mee te doen aan het PVG-onderzoek om zo bepaalde trends en relevante ontwikkelingen te herkennen in de praktijk. De inzichten en ervaringen die Metafoor in de praktijk opdoet ontstaan door verschillende activiteiten die Metafoor als adviesbureau onderneemt. Zo zijn er ruim 40 adviseurs in verschillende rollen actief bij gemeentelijke afdelingen vastgoed en grondzaken. Deze adviseurs komen elke maand samen om tijdens een vakgroep-overleg kennis en ervaring uit te wisselen. Daarnaast organiseert Metafoor door het jaar heen zogenaamde Lunch&Learn-bijeenkomsten en kennissessies samen met het Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed.

Bewust onbekwaam
Ondanks dat de uitkomsten van het PVG2018 geen hele grote verschillen laat zien met 2016 zijn er toch wel wat opvallende resultaten te bespreken. Omdat het onderzoek dit jaar is uitgevoerd samen met bbn en het Instituut VGM valt er nog meer te vergelijken op basis van de uitkomsten van de drie gezamenlijke onderzoeken.

Een term die gelijk naar voren komt als beeld van de resultaten van dit jaar is dat gemeenten zich bevinden in de ontwikkelingsfase “Bewust onbekwaam.”, zoals Maslow die heeft beschreven:

“De lerende kan er zelf bewust van worden, dat hij iets mist en moet bijleren, ook een ander kan hem hierop wijzen. Als dit gebeurt, dan komt hij in de tweede fase, hij is bewust onbekwaam: hij weet dat hij iets mist en moet bijleren. Hij weet alleen nog niet precies wat en hoe.” (bron:www.volwassenleren.nl)

Figuur 4: waarde toevoeging vastgoedorganisatie aan gemeente, in volgorde van Joroff

Wat ook blijkt uit het jarenlange onderzoek dat het Instituut VGM heeft uitgevoerd is dat gemeenten steeds beter weten wat ze te doen staat maar het hoe blijkt in de praktijk het meest lastige.

PVG2018

In de algemene analyse van de PVG zie je een ontwikkeling van een periode waarbij vastgoed voor gemeenten vooral een (onbekende) kostenpost was (LOVGM2018) we nu een periode waarnemen waarin gemeentelijk vastgoed steeds meer (vraaggericht) ingezet wordt als middel om beleidsdoelen te halen. Veel gemeenten hebben belangrijke stappen gezet in de 'Basis op orde' te brengen. Zij hebben ook in belangrijke mate geanalyseerd welke waarde het vastgoed heeft, zowel in financiële en technische zin als ook in juridische en beleidsmatige zin. Alleen nu staan veel gemeenten voor de stap van vastgoedoptimalisatie. En de vraag is hoe…

Kennissessies
De afgelopen twee jaar hebben het Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed en Metafoor kennissessies georganiseerd door het gehele land. Opvallend was dat gemeenten erg open staan voor onderlinge kennisdeling. Uit deze kennissessie kwam het patroon naar voren dat gemeenten allemaal op verschillende manieren stappen hebben gezet om hun vastgoed op orde te brengen. Waar zij vooral tegenaan lopen is 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 een implementatie van nieuwe vastgoedbeleid). Daarnaast geldt er vaak nog een (flinke) achterstand in optimalisatie processen zoals het harmoniseren van demarcaties, het vaststellen van de duurzame meerjarenonderhoudsprogramma's en/ of het implementeren van vastgoedprocessen zoals een softwaresysteem.

Eigenaarsrol
Wat opvalt is dat vooral middelgrote gemeenten het minder eens zijn met de stellingen dan twee jaar geleden. Dat past in het beeld dat gemeenten bewust onbekwaam zijn geworden. Het operationele karakter van vastgoedmanagement is wel op orde. Maar hoe nu verder: de organisatie verder opbouwen? Grip krijgen op het risicobeheer? De kostprijsdekkende huur verder doorvoeren? Nieuwe software implementeren? Kortom, er heerst onduidelijkheid over hoe het vastgoedmanagement verder te professionaliseren. Er is wel een visie op vastgoed maar de missie ontbreekt en ook is er onduidelijkheid over welke rol de eigenaar van de accommodaties heeft ten opzichte van de verschillende beleidsafdelingen. Verder speelt de vraag in de organisatie welke taken en rollen er nodig zijn om de maatschappelijke opgave vanuit het vastgoedmanagement goed uit te voeren (bbn2018).

Heldere kaders ontbreken
Dat vastgoedmanagement op tactisch niveau lastig is komt duidelijk naar voren uit het onderzoek. Binnen het vastgoedmanagement hebben gemeenten het op operationeel niveau behoorlijk goed voor elkaar en zijn ze ook op strategisch niveau al verder met bijvoorbeeld visieontwikkeling. Waarom lukt het dan niet om op tactisch niveau te komen tot een goede doorontwikkeling? Enerzijds merken we in de praktijk dat dit komt vanwege onvoldoende heldere taken en rollen en gebrek aan ervaren vastgoedprofessionals met de juiste competenties. Anderzijds maakt de politieke context het erg lastig om heldere kaders te krijgen om te komen tot een juiste aanpak en blijft het vastgoedmanagement vaak teveel intern gericht. De vraag blijft voor de komende jaren: Hoe gemeenten verder komen met de vastgoedoptimalisatie die past bij stap 3 en 4 van de vastgoedladder (figuur 5). Voor de gemeenten die hun vastgoedbeleid goed hebben vastgesteld en de spelregels helder hebben, geldt dat ze beter in staat zijn om de activiteiten die voortkomen uit het beleid actief te koppelen aan vastgoed.

Figuur 5: Vastgoedladder

Vraaggericht en proactief
Uit alle drie de onderzoeken (PVG, bbn en LOVGM) blijkt dat de gemeenten zich de afgelopen jaren positief ontwikkelen in het professionaliseren van het vastgoedmanagement. Het PVG-onderzoek laat eveneens zien

dat de gemeenten zich verder door ontwikkelen van reactief naar proactief en vraaggericht. Gemeenten zien een bredere toegevoegde waarde van vastgoed dan alleen financieel en willen actief bijdragen aan de beleidsdoelen. De maatschappelijk taakstelling is steeds meer duidelijk waar de verduurzamingsopgave vanuit het klimaatakkoord tevens een extra aanjager voor is. Het gemeentelijk vastgoedmanagement zou zich nu nog meer moeten gaan richten op de 'klanten'. Op dit moment worden er bijvoorbeeld nog nauwelijks klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd zoals blijkt uit het onderzoek van LOVGM2018. Inzetten op accountmanagent en actief contact met de gebruikers van de accommodaties is een goede aanbeveling voor de komende jaren.

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 (1e 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 Driel, A. (2003), Strategische inzet van vastgoed, ARKO Uitgeverij, Nieuwegein.

Annette van den Beemt- Tjeerdsma en Peter Broer