

## Onderzoek Vastgoed Transformatie gemeenten Noord Nederland

Gordon Vos – Hanzehogeschool Groningen (02.04.2009)

### Conclusies

Belangrijk is de theorieën achter het vastgoedmanagement te kennen. Enschede lijkt hier het verst in te zijn, zij hebben kennis van de gelaagdheid en de indeling van de piramide en stellen zichzelf als doel het strategisch niveau van vastgoedmanagement te willen bereiken. Door hiervan kennis te hebben is er ook sneller een structuur zichtbaar en kan men de organisatie daar aan spiegelen en meten. Aan de hand van schaalverdelingen zoals voorgelegd in de interviews of zoals Marc van leent beschreef in vier strategische vormen, zal nooit een gemeente in de praktijk daadwerkelijk gedetailleerd gemeten kunnen worden. Elke gemeente kent zijn eigen, unieke omgeving met ieder zijn unieke randvoorwaarden en condities. Het zal altijd gaan om een samenstelling van de verschillende aspecten en/of meetniveaus.

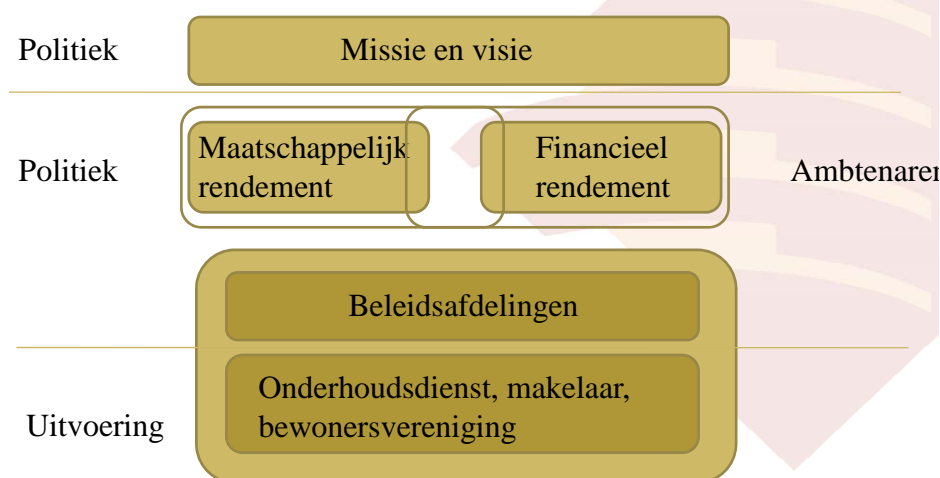
Geen enkele gemeente stuurt aan op (financieel) rendement. Vrijwel altijd is men zich bewust van het creëren van maatschappelijk rendement, soms stuurt men daar ook op aan. Feit blijft dat overheden natuurlijk altijd voor zijn burgers moet opkomen, de hele opzet van een overheid draait om het sturen en instandhouding van de maatschappij. Vanzelfsprekend is het dus dat men zich bewust is van de maatschappelijke insteek bij projecten, opmerkelijker is het wanneer het niet in het beleid staat of wanneer het niet een doel op zich is. De theorie achter vastgoedmanagement stuurt wel aan op het werken naar rendement. Sterker nog, het is een basisdoel om te sturen op rendement. Bij overheden zal dit niet zo zijn, wat hun betreft zal dat 'streven naar rendement' gelezen moeten worden als 'streven naar efficiency'. De vastgoedportefeuille, bestaande uit vastgoed voor eigen huisvesting en voor door de gemeente gefinancierde instellingen, zal vraaggestuurd en kostengericht beheerd moeten worden.

In de schaalverdeling is niveau 3 Dealmaker een cruciale stap die genomen moet worden. Kenmerken van dit niveau als vraag en aanbod matchen, knelpunten in huisvesting zo te verhelpen dat er (financieel) voordeel ontstaat voor alle partijen en streven naar standaardisatie hierin, zijn erg belangrijk om uiteindelijk verder te komen in het vastgoedmanagement. Dit vereist namelijk een compleet beeld van de portefeuille, de ambitie efficiënt om te gaan met het vastgoed in eigendom en ook maatschappelijk rendement te creëren en dat te verbeteren. Om dit te bereiken dient dus wel 'het creëren van maatschappelijk rendement' als doel te worden gesteld. Hier ligt een belangrijke taak weggelegd voor de politiek, voor de raad en het college. Uit het onderzoek blijkt wel dat de politiek over het algemeen verder wil, het heeft een ambitie om het vastgoedmanagement verder te verbeteren. Maar naast deze ambitie speelt het politieke systeem ook een beetje als handrem op de ontwikkeling, zo ligt vaak verkoop van een object 'gevoelig in de politiek' terwijl het wel zou moeten. Het is belangrijk een beleid uit te stippelen voor op de lange termijn. Vastgoed heeft niet voor niks een (economische) levensduur van tenminste 30 jaar en daarnaast kost de kleinste verandering in de gemeentelijke organisatie al snel behoorlijk wat tijd.

Bij veel gemeenten heeft de politiek veel invloed op het vastgoedmanagement. De mate van invloed die de politiek uitoefent, bepaalt in hoeverre de visie op (maatschappelijk) vastgoed en het -beleid tot uitvoering kunnen worden gebracht. Helaas komt daarbij nog het 4jarig termijn waarop de politiek leeft. Gemeenten moeten hierin onderscheid zien te creëren, tussen het politieke termijn planning van 4 jaar en de lange termijnplanning nodig voor het vastgoedmanagement. De politiek bepaald het beleid, dit is het voordeel van een democratie. Beleid en visie binnen het vastgoedmanagement zal per politieke kleur het verschil betekenen op het gebied van het financieel en het maatschappelijk rendement. Over het algemeen zal een rechtse partij meer aansturen op en werken naar financieel voordeel, waarna er maatschappelijk rendement gecreëerd kan worden met deze vrijgekomen gelden. Een linkse partij stuurt veel directer aan op maatschappelijk rendement. Er zal vooral op de maatschappelijke vraag gewerkt worden, zonder te kijken naar het financiële aspect. Het probleem zit vooral op dit gebied, de politiek zou zich alleen bezig moeten houden met de missie/visie. Het beleid zal dan verantwoordelijk zijn voor het financieel en maatschappelijk rendement. Daar onder ligt dan nog al het vastgoed in het uitvoeringsgedeelte.



### Model Politieke- en ambtelijke sturing vastgoed



De indeling van Marc van Leent in vier categorieën dient zich ook nooit zo afgetekend aan, net als andere schaalverdelingen. De gemeenten zullen verdeeld over de niveaus zichzelf terugvinden. Toch zijn het goede theoretische uitersten, waarnaar doelen en ambities gesteld kunnen worden. De **vastgoedloze gemeente** is een uiterste van een vastgoedmanagement afdeling welke puur op het strategisch niveau van de vastgoedpiramide opereert, als een soort intrapeneur. De **zuinige gemeente** bevindt zich op het tactisch gedeelte, als dealmaker. De **ondernemende gemeente** is actief bezig op de markt met de aankoop en verkoop van grond en objecten, het staat op tactisch niveau naast de zuinige gemeente. De **accommoderende gemeente** bevindt zich nog het meest op het operationele niveau, als taskmanager/controller.

**Enschede:** tactisch(/strategisch) niveau, controller+dealmaker, ondernemende gemeente die naar de zuinige gemeente neigt.

**Assen:** tactisch niveau, controller, accommoderende + ondernemende gemeente

**Almelo:** operationeel/tactisch niveau, controller + dealmaker, accommoderende + ondernemende gemeente

**Zwolle:** operationeel + tactisch niveau, controller + dealmaker, accommoderend + ondernemende gemeente

**Achtkarspelen:** operationeel + tactisch bewustzijn, uitvoerder + controller + dealmaker invloeden, accommoderende gemeente

**Weststellingwerf:** operationeel + tactisch ambitie, uitvoerder + controller, accommoderende gemeente

**Slochteren:** operationeel + tactisch, uitvoerder + controller, accommoderende + zuinige gemeente invloeden

**Groningen:** operationeel, uitvoerder, accommoderende gemeente

**Heerenveen:** operationeel + tactisch, controller + handelaar, ondernemende gemeente

