

INTERGEMEENTELIJK VASTGOEDMANAGEMENT

Samenwerking als ontwikkeling in de professionalisering van
gemeentelijk vastgoedmanagement



L'APPÉTIT
VIENT
EN MANGEANT

Afstudeerpresentatie

Maurits van Schie

Delft, 28/01/2013

INTERGEMEENTELIJK VASTGOEDMANAGEMENT

Samenwerking als ontwikkeling in de professionalisering van gemeentelijk vastgoedmanagement

Student: M.F.F. (Maurits) van Schie
Studienummer: 1222279

Universiteit: Technische Universiteit Delft
Faculteit: Bouwkunde
Afdeling: Real Estate Management
Eerste mentor: Ir. M.H. (Monique) Arkesteijn MBA
Corporate Real Estate Management
Tweede mentor: Dr. Ir. L. (Leentje) Volker
Design and Construction Management
Gecommitteerde: Dr. I. (Ivan) Nevzgodin
Peilmoment: P5 presentatie
Datum: 28 januari 2013

Afstudeerbedrijf: Deloitte Financial Advisory Services (FAS)
Real Estate Advisory
Afdeling: Strategy
Begeleider: Drs. R.S. (Rin-Sjoerd) Zijlstra
Director SO Strategy



Agenda

- | | |
|----------------------------------|----|
| 1. Aanleiding voor het onderzoek | 2 |
| 2. Theoretisch kader | 9 |
| 3. Empirisch onderzoek | 15 |
| 4. Conclusies en aanbevelingen | 18 |



1. Aanleiding voor het onderzoek

Aanleiding:

‘Professionalisering blijft actueel om de nieuwe en veranderde vragen aan de gemeentelijke vastgoedorganisatie te kunnen beantwoorden.’

(Tazelaar & Schönau, 2010)

‘Steeds meer gemeenten organiseren de beleidsontwikkeling en/of uitvoering van hun gemeentelijke opgaven binnen samenwerkingsverbanden. Dat heeft te maken met een toename van het aantal gemeentelijke taken en met een toegenomen complexiteit van die taken.’

(Eikenboom et al., 2011)



Deze samenwerkingsverbanden kennen de volgende motieven (de 3 K's):

- **Kwaliteitsverbetering**
- **Kwetsbaarheidsvermindering**
- **Kostenbesparing**

1. Aanleiding voor het onderzoek

Actualiteit:

‘In 2013 moet professioneel gemeentelijk vastgoed op de agenda komen te staan.’

(www.realestatemagazine.nl, 27 oktober 2012)

‘Een grote decentralisatie van taken en bevoegdheden vergt medeoverheden die op een passende schaal zijn georganiseerd. Voor de lange termijn hebben wij het perspectief van vijf landsdelen met een gesloten huishouding en gemeenten van tenminste honderdduizend inwoners voor ogen. (...) Ontwikkelingen in de gewenste richting worden aangemoedigd.’

(VVD & PvdA, 2012)



1. Aanleiding voor het onderzoek

Actualiteit:

‘In 2013 moet professioneel gemeentelijk vastgoed op de agenda komen te staan.’

(www.realestatemagazine.nl, 27 oktober 2012)

‘Een grote decentralisatie van taken en bevoegdheden vergt medeoverheden die op een passende schaal zijn georganiseerd. Voor de **lange termijn** hebben wij het perspectief van vijf landsdelen met een gesloten huishouding en **gemeenten van tenminste honderdduizend inwoners voor ogen. (...) Ontwikkelingen in de gewenste richting worden aangemoedigd.**’

(VVD & PvdA, 2012)



➔ **26 van de 415 Nederlandse gemeenten voldoen op het moment aan deze wens**

1. Aanleiding voor het onderzoek

Probleemstelling:

Er is een gebrek aan inzicht om te kunnen voldoen aan vragen die bij gemeenten heersen op het gebied van intergemeentelijk vastgoedmanagement. Deze vragen richten zich op de motivatie en het doel van samenwerking, de wijze waarop en de gevolgen hiervan op de vastgoedorganisatie.

1. Aanleiding voor het onderzoek

Hoofdvraag:

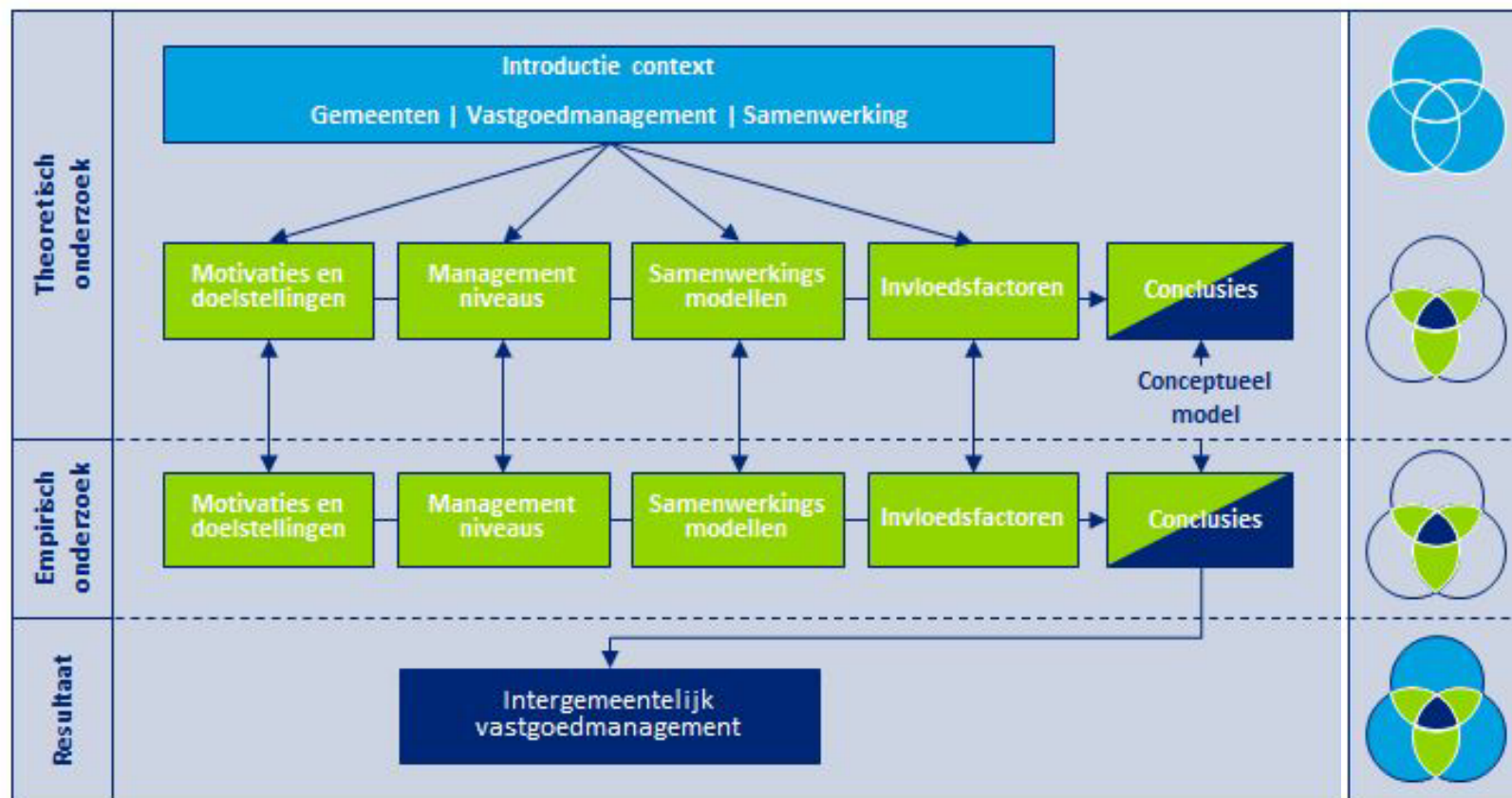
Wat zijn samenwerkingsmodellen voor gemeenten die willen samenwerken op het gebied van vastgoedmanagement, welke invloed hebben deze modellen op de gemeentelijke organisatie en wat is de motivatie om voor een samenwerkingsmodel te kiezen?

Deelvragen:

- 1. Wat zijn motivaties en beoogde doelstellingen voor samenwerking op het gebied van vastgoedmanagement?**
- 2. Op welk(e) managementniveau(s) willen gemeenten samenwerking op het gebied van vastgoedmanagement aangaan?**
- 3. Welke modellen van samenwerking zijn er en bestaat hier een relatie met het managementniveau waarop samenwerking op het gebied van vastgoedmanagement wordt aangegaan?**
- 4. Welke andere factoren zijn van invloed op intergemeentelijk vastgoedmanagement?**

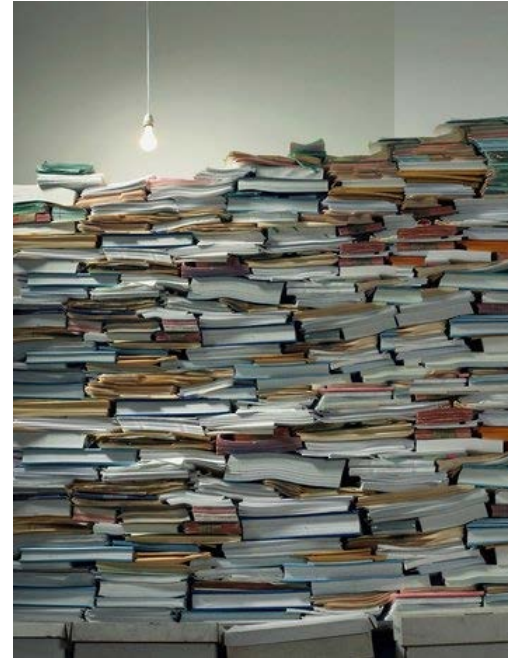
1. Aanleiding voor het onderzoek

Opbouw van het onderzoek:



Agenda

- | | |
|----------------------------------|----|
| 1. Aanleiding voor het onderzoek | 2 |
| 2. Theoretisch kader | 9 |
| 3. Empirisch onderzoek | 15 |
| 4. Conclusies en aanbevelingen | 18 |

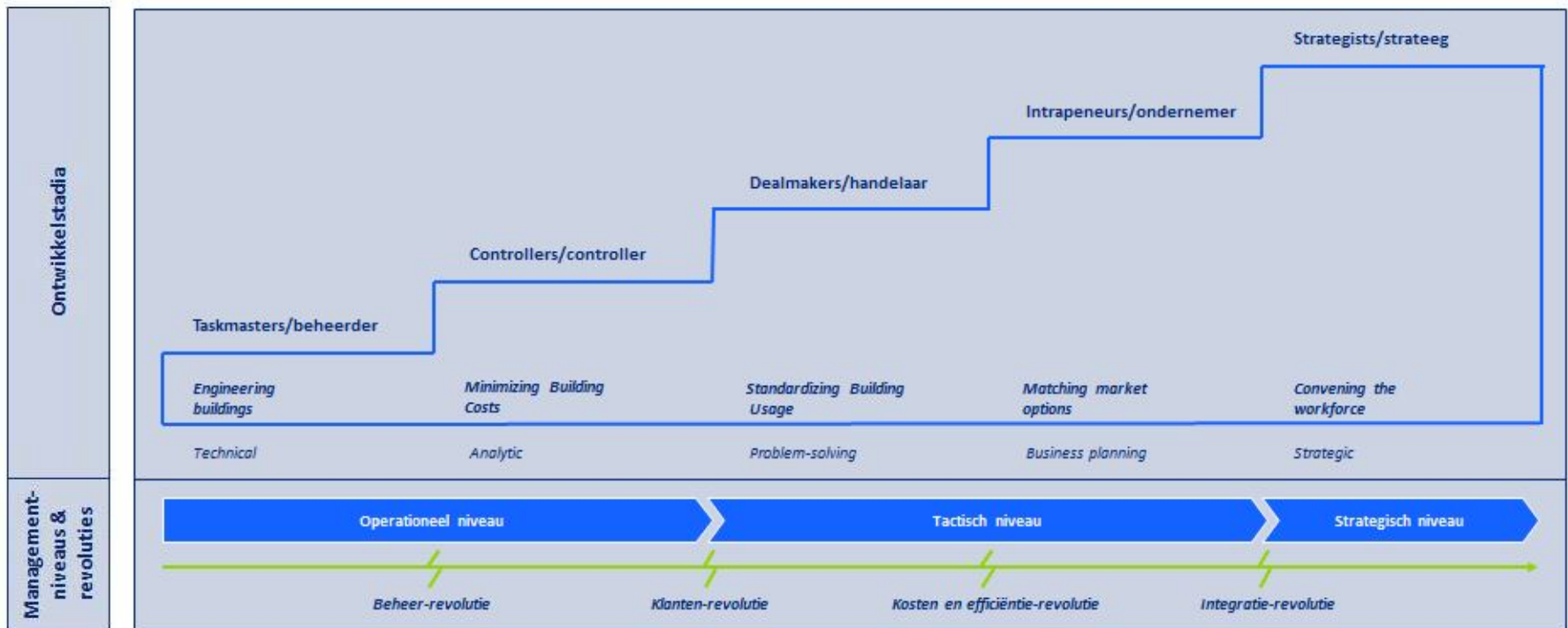


2. Theoretisch kader

Gemeentelijk vastgoedmanagement:

‘Door de introductie van gemeentelijk vastgoedmanagement, gebaseerd op de principes van Corporate Real Estate Management, kan vastgoed strategischer worden ingezet.’

(de Bis, Verkerk, & Maussen, 2003)

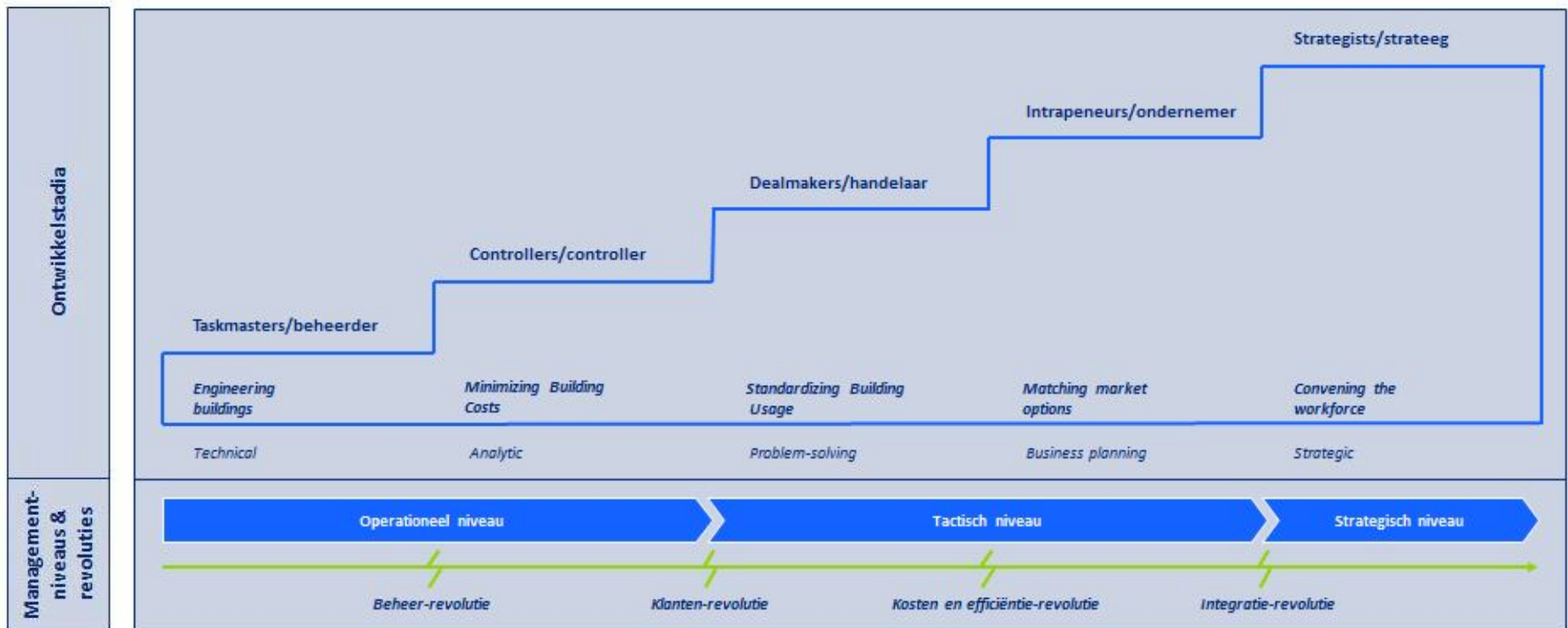


2. Theoretisch kader

Gemeentelijk vastgoedmanagement:

‘De koppeling van concrete vastgoedactiviteiten en revolutiemomenten aan het model stelt bestuurders in staat om de gewenste professionalisering te vertalen naar concrete acties.’

(Mattousch, 2010)

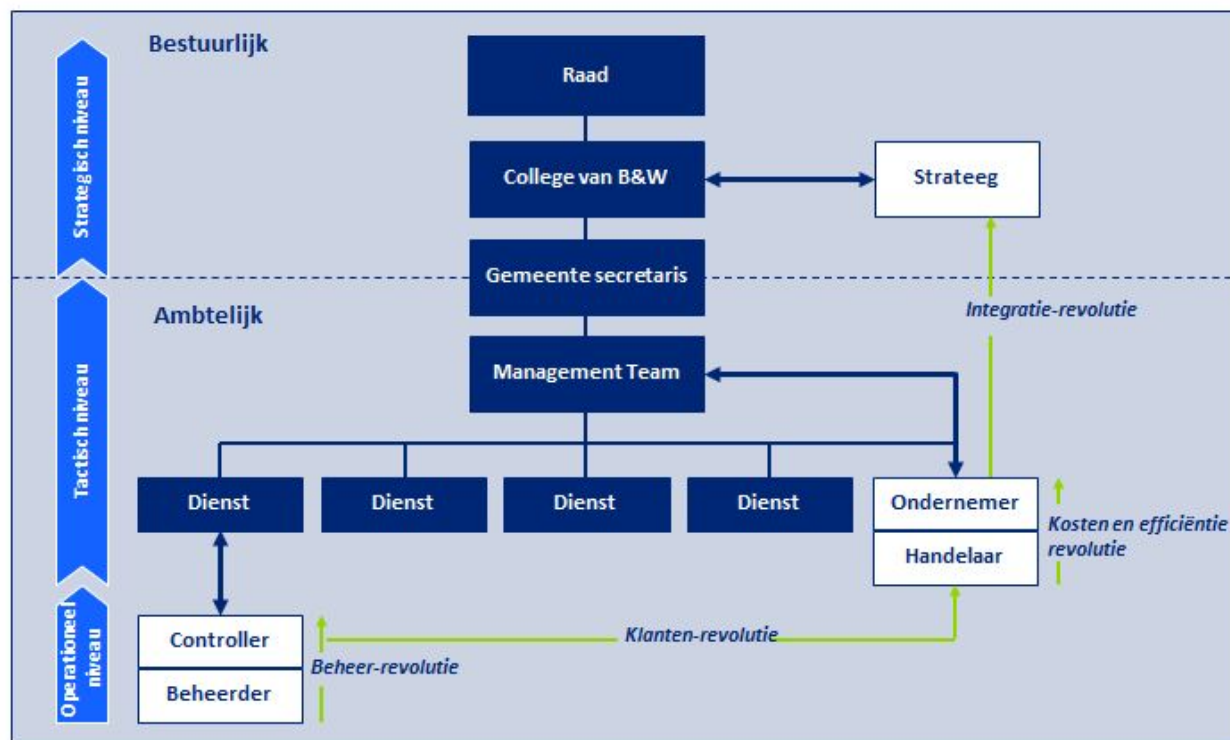


2. Theoretisch kader

Gemeentelijk vastgoedmanagement:

‘Het vastgoed van een gemeente dient een bijdrage te leveren aan het realiseren van gemeentelijke doelstellingen die worden vastgelegd in raadsprogramma’s. (...) Er blijkt dat er nauwelijks afspraken met de raad en het college zijn over de te realiseren doelen en te leveren prestaties (vanuit vastgoed zowel op objectniveau als portefeuilleniveau).’

(Arkesteijn, et al., 2010)



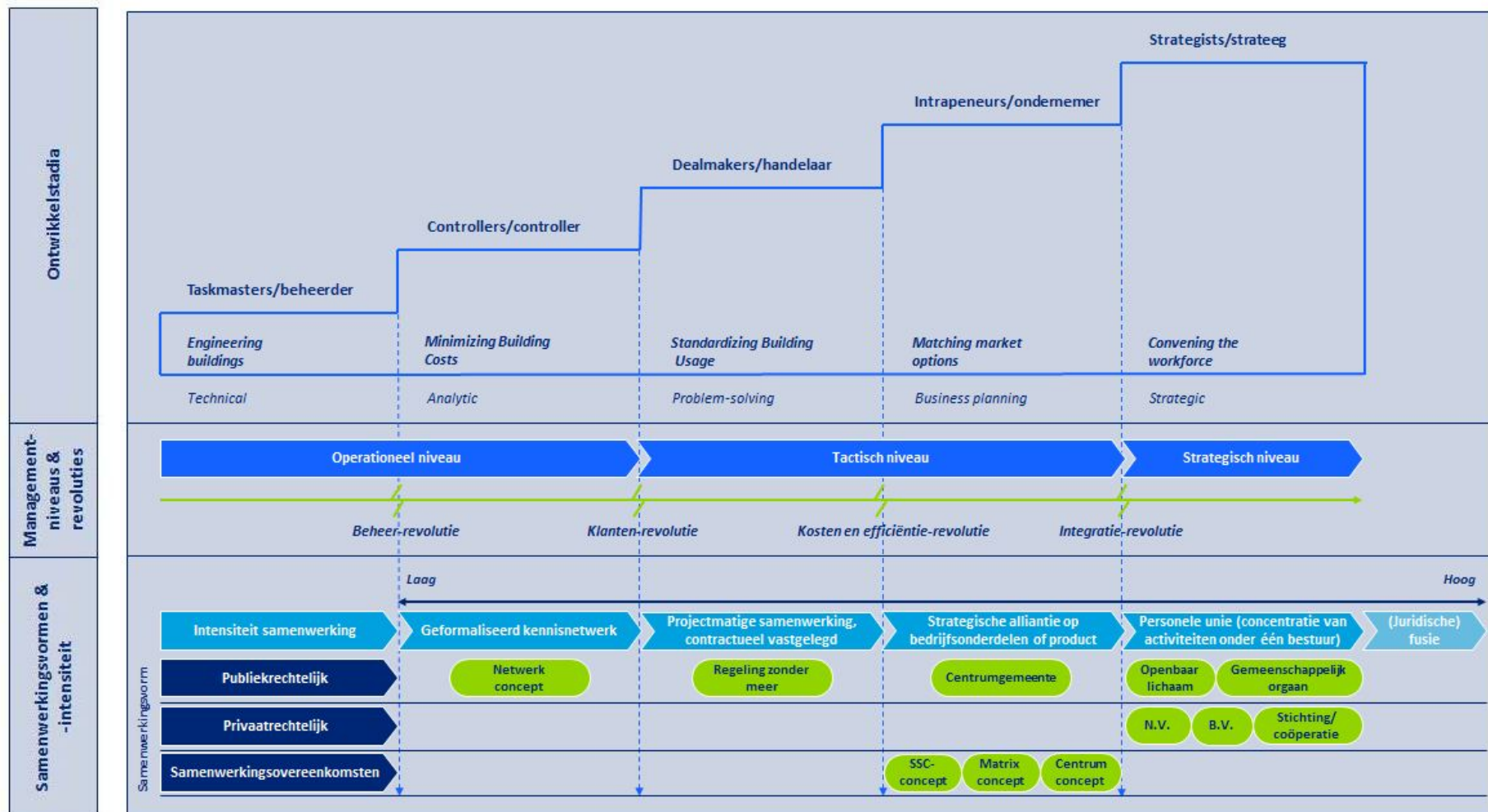
2. Theoretisch kader

Samenwerking:

1. **Publiekrechtelijk**
 1. Regeling zonder meer
 2. Centrumgemeente
 3. Openbaar lichaam
 4. Gemeenschappelijk orgaan
2. **Privaatrechtelijk**
 1. N.V.
 2. B.V.
 3. Stichting/coöperatie
3. **Samenwerkingsovereenkomsten**
 1. Netwerk-concept
 2. Centrum-concept
 3. Matrix-concept
 4. SSC-concept

2. Theoretisch kader

Conclusies theoretisch onderzoek:



Agenda

- | | | |
|----|-------------------------------|----|
| 1. | Aanleiding voor het onderzoek | 2 |
| 2. | Theoretisch kader | 9 |
| 3. | Empirisch onderzoek | 15 |
| 4. | Conclusies en aanbevelingen | 18 |

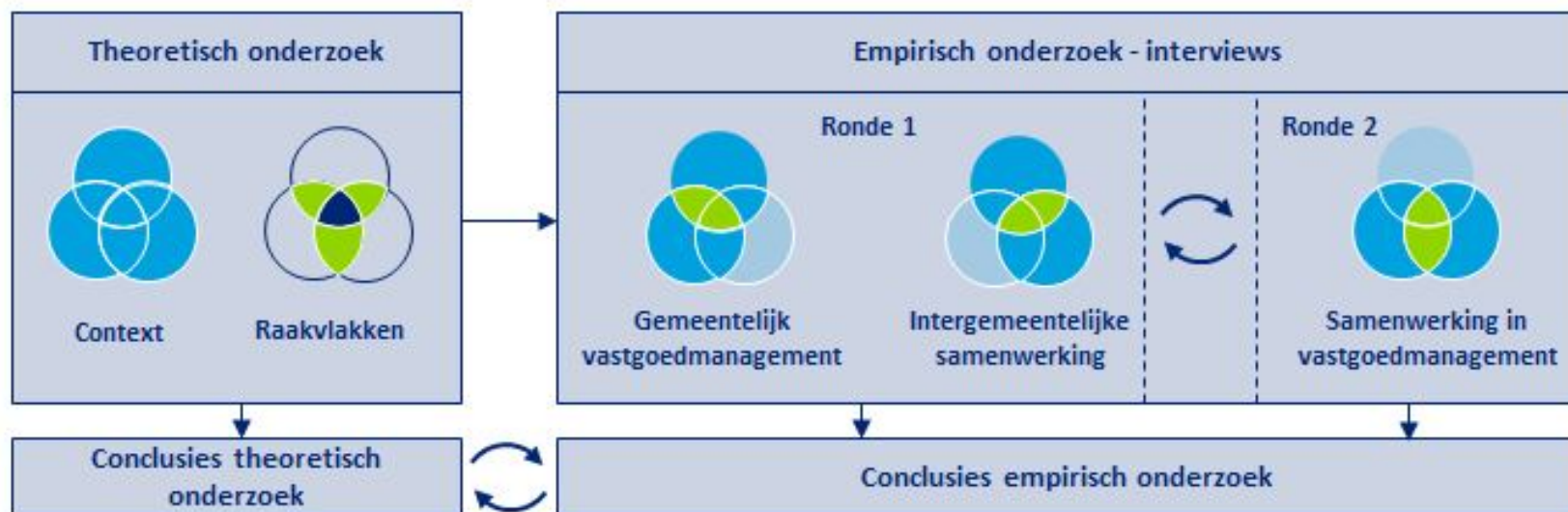


3. Empirisch onderzoek

Literatuuronderzoek en twee interviewronden:

Ronde 1: gericht op gemeentelijk vastgoedmanagement en Intergemeentelijke samenwerking

Ronde 2: gericht op samenwerking op het gebied van (zorg)vastgoedmanagement



3. Empirisch onderzoek

Hypothese:

De ambitie vanuit het theoretisch kader om binnen enkele jaren te groeien tot *Handelaar* en *Ondernemer* wordt erkend in het empirisch onderzoek. Een directe relatie met samenwerkingsvormen wordt hierbij echter niet gelegd, en een onderbouwde keuze komt niet naar voren. Gebrek aan kennis en succesvolle voorbeelden zijn redenen voor het uitblijven van samenwerking.

3. Empirisch onderzoek

Conclusies per deelvraag:

1. **Motivaties en doelstellingen**
 - **Schaalgrootte, ingegeven door kwetsbaarheidsvermindering**

2. **Managementniveaus**
 - **Strategisch in huis**
 - **Tactisch niveau is cruciaal**
 - **Operationeel ligt uitbesteding voor de hand**

3. **Samenwerkingsmodellen**
 - **Kleinere gemeenten aanhaken bij centrumgemeente(n)**
 - **Kleinere gemeenten gezamenlijk professionaliseren**
 - **Vastgoed volledig op afstand geen optie**

4. **Invloedsfactoren**
 - **Lokaal/regionaal niveau**
 - **Bestaande samenwerkingsverbanden**
 - **Kennis en kunde in huis**
 - **Commitment in de toplaag**
 - **Inzicht in positieve en negatieve effecten**

Agenda

1. Aanleiding voor het onderzoek 2
2. Theoretisch kader 9
3. Empirisch onderzoek 15
4. Conclusies en aanbevelingen 18



4. Conclusies en aanbevelingen

Hoofdvraag:

Wat zijn samenwerkingsmodellen voor gemeenten die willen samenwerken op het gebied van vastgoedmanagement, welke invloed hebben deze modellen op de gemeentelijke organisatie en wat is de motivatie om voor een samenwerkingsmodel te kiezen?

- **Samenwerkingsmodellen en relatie met managementniveaus en organisatie zichtbaar gemaakt in conceptueel model en organisatiemodel**
- **(Gewenste) situatie gemeentelijke vastgoedorganisatie is bepalend voor de mogelijke samenwerkingsvormen**
- **En daarmee ook voor de invloed op de organisatie van het vastgoedmanagement**

4. Conclusies en aanbevelingen

Antwoord op de deelvragen:

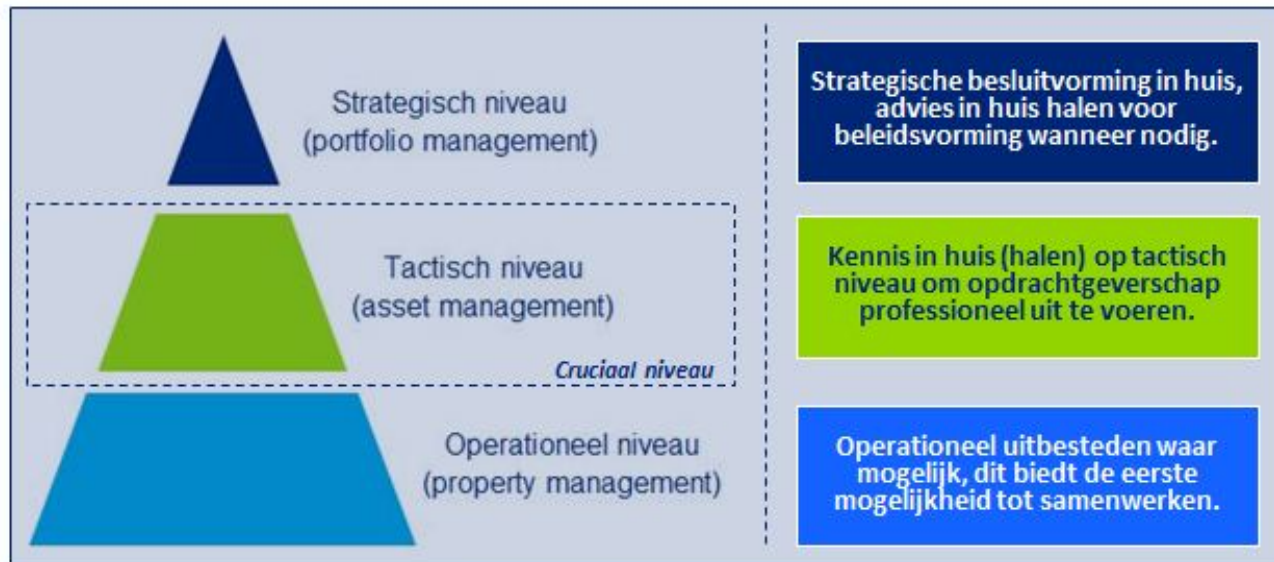
Deelvraag 1: Wat zijn motivaties en beoogde doelstellingen voor samenwerking op het gebied van vastgoedmanagement?



4. Conclusies en aanbevelingen

Antwoord op de deelvragen:

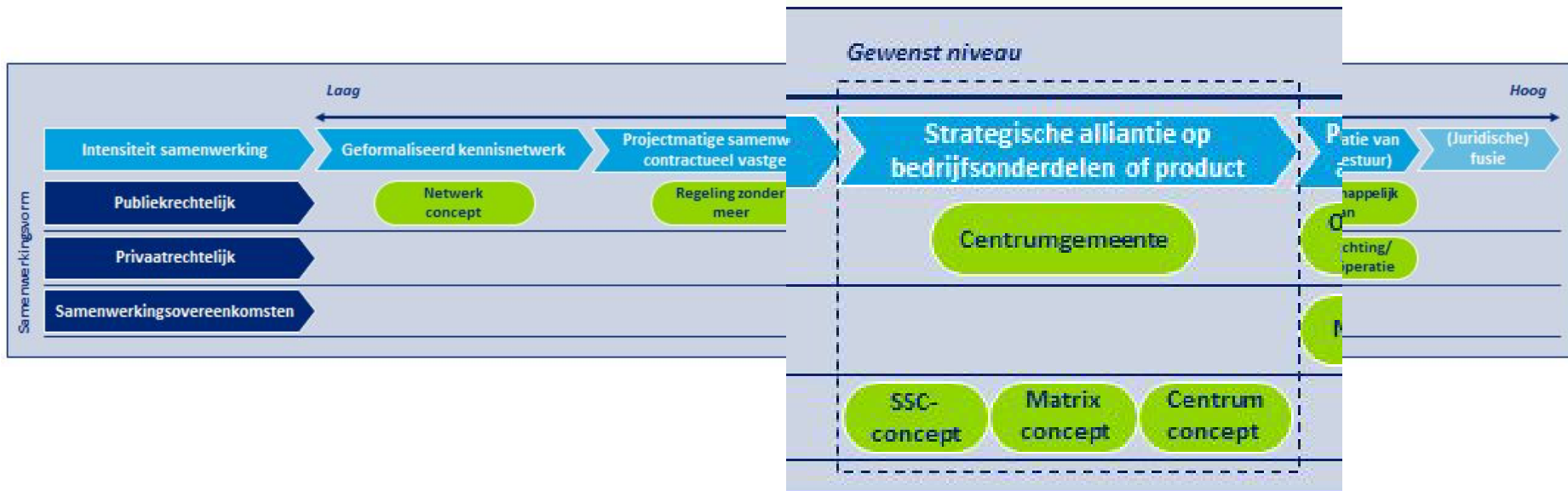
Deelvraag 2: Op welk(e) managementniveau(s) willen gemeenten samenwerking op het gebied van vastgoedmanagement aangaan?



4. Conclusies en aanbevelingen

Antwoord op de deelvragen:

Deelvraag 3: Welke modellen van samenwerking zijn er en bestaat hier een relatie met het managementniveau waarop samenwerking op het gebied van vastgoedmanagement wordt aangeaan?



4. Conclusies en aanbevelingen

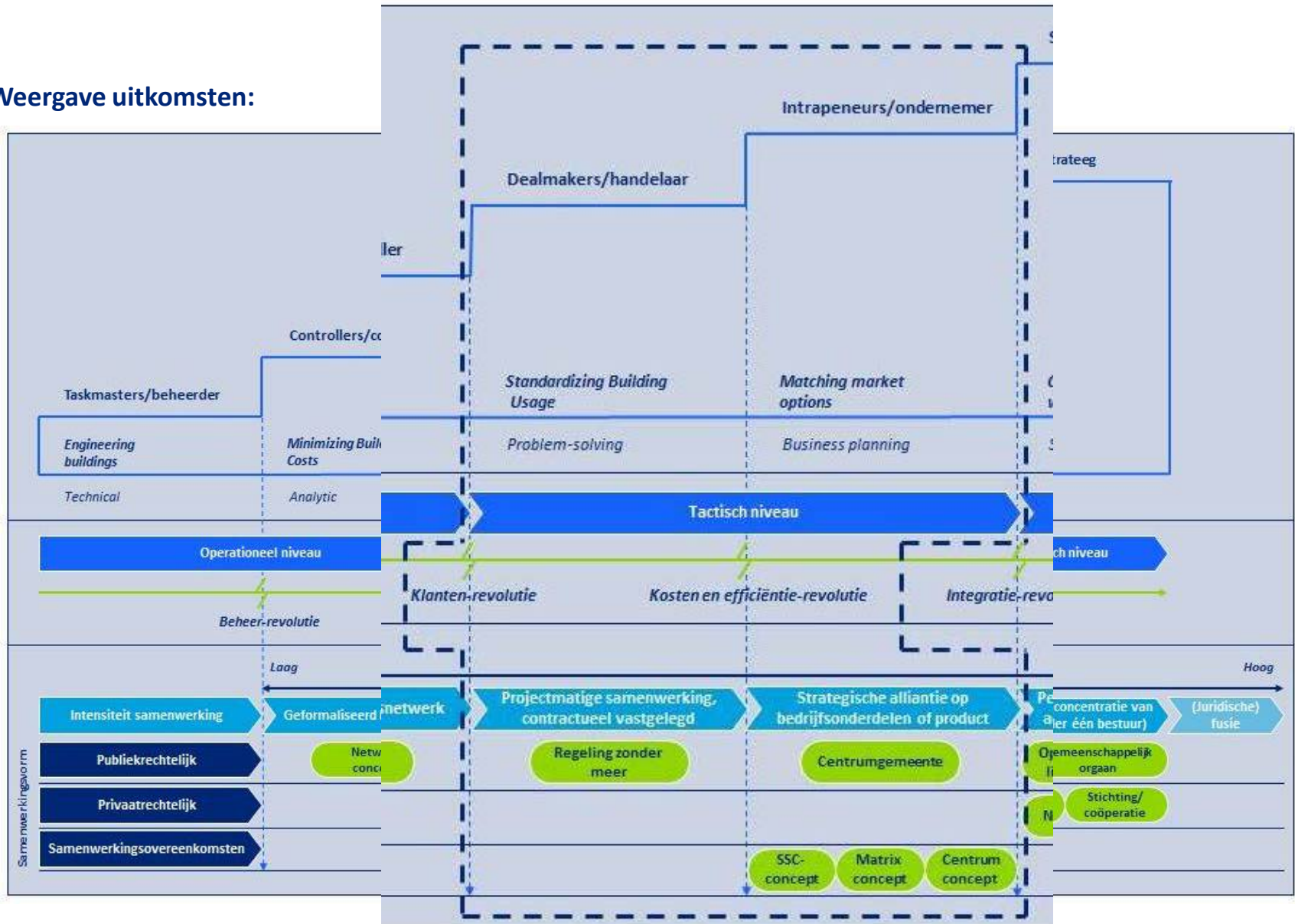
Antwoord op de deelvragen:

Deelvraag 4: Welke andere factoren zijn van invloed op intergemeentelijk vastgoedmanagement?



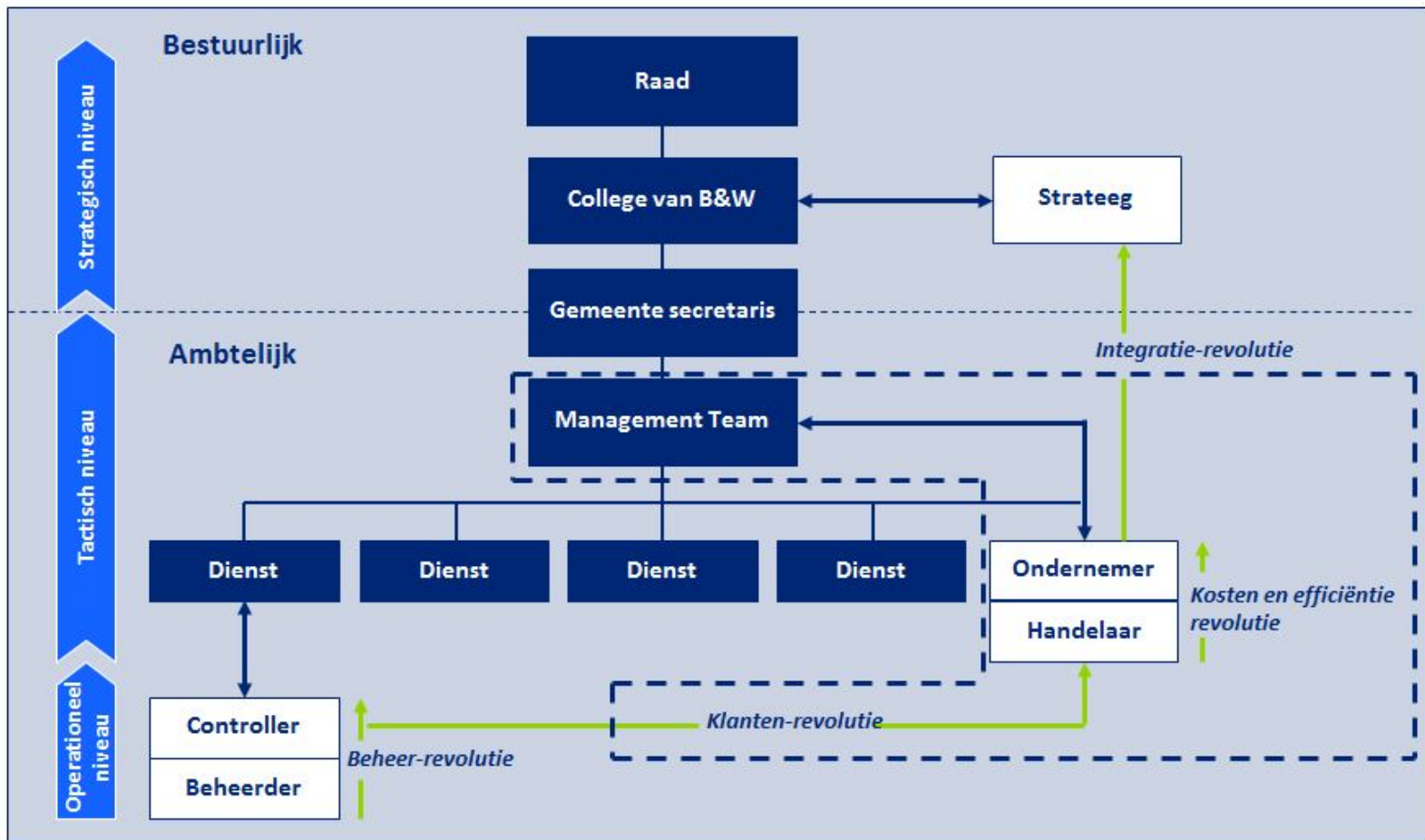
4. Conclusies en aanbevelingen

Weergave uitkomsten:



4. Conclusies en aanbevelingen

Weergave uitkomsten:



4. Conclusies en aanbevelingen

Aanbevelingen:

- **Gericht onderzoek op onderdelen zoals**
 - Centralisatie
 - Uitbesteding
 - Gewenste schaalgrootte
 - 'Exit-strategieën'

- **Welke lessen kunnen worden geleerd uit de vergelijking tussen centralisatie en samenwerking in vastgoedmanagement?**

- **Onderzoek naar concrete vastgoedtaken die kunnen worden uitbesteed, en de gevolgen hiervan op organisatie- maar vooral ook financieel gebied.**

- **Wanneer is een gemeente te klein of groot genoeg om de gemeentelijke (vastgoed)taken zelf aan te kunnen? Ook inzicht in de grootte van samenwerkingsorganisaties en/of vastgoedportefeuilles is nog onbekend.**

- **Onderzoek naar 'exit-strategieën'. Niet alleen het aangaan van samenwerking maar ook het ontbinden van samenwerkingsmodellen en de gevolgen daarvan zijn belangrijk om te onderzoeken en rekening mee te kunnen houden.**

4. Conclusies en aanbevelingen

Intergemeentelijk vastgoedmanagement is een proces waar gemeenten in moeten groeien qua vastgoedorganisatie. Het is zaak om eraan te beginnen op eigen niveau en niet te overhaasten, om zodoende voordelen te behalen op lange termijn.

L'APPÉTIT
VIENT
EN MANGEANT

INTERGEMEENTELIJK VASTGOEDMANAGEMENT

Samenwerking als ontwikkeling in de professionalisering van gemeentelijk vastgoedmanagement



Student: M.F.F. (Maurits) van Schie
Studienummer: 1222279

Universiteit: Technische Universiteit Delft
Faculteit: Bouwkunde
Afdeling: Real Estate Management
Eerste mentor: Ir. M.H. (Monique) Arkesteijn MBA
Corporate Real Estate Management
Tweede mentor: Dr. Ir. L. (Leentje) Volker
Design and Construction Management
Gecommitteerde: Dr. I. (Ivan) Nevzgodin
Peilmoment: P5 presentatie
Datum: 28 januari 2013

Afstudeerbedrijf: Deloitte Financial Advisory Services (FAS)
Real Estate Advisory
Afdeling: Strategy
Begeleider: Drs. R.S. (Rin-Sjoerd) Zijlstra
Director SO Strategy



Deloitte.