

Abstract

There is a lack of knowledge to be able to answer questions that municipalities have in the field of intermunicipal real estate management.

The analysis model and the connected influence on the organization support new insights in both the current as desired situation of municipal real estate management.

Intermunicipal real estate management is a process municipalities have to grow into as real estate organization. It is important to start on your own level and not rush into cooperation, to be able in that way to gain advantages on the long term.

INTERGEMEENTELIJK VASTGOEDMANAGEMENT

Samenwerking als ontwikkeling in de professionalisering van gemeentelijk vastgoedmanagement

Aanleiding

Professionalisering van gemeentelijk vastgoed staat de afgelopen jaren hoog op de agenda van gemeenten in Nederland.

Als gevolg van een toename van het aantal gemeentelijke taken en een toegenomen complexiteit van die taken organiseren steeds meer gemeenten de beleidsontwikkeling en/of uitvoering van hun gemeentelijke opgaven binnen samenwerkingsverbanden

- Deze samenwerking kent volgens het rapport van Eikenboom (2011) de volgende motieven gericht op kwaliteit, continuïteit en efficiëntie:
1. Kwaliteitsniveaus die gesteld worden aan de gemeentelijke voorzieningen, de uitvoering van de gemeentelijke taken en het niveau van de dienstverlening.
2. Continuïteit van de organisatie; het steeds moeilijker kunnen zorg dragen voor continuïteit van de uitvoering onder handhaving van een goede begrotingsituatie.
3. Druk op de kosten; het realiseren van betere resultaten met mindere middelen.

Het belang van efficiëntie is in de laatste jaren toegenomen, mede door de zwaardere bezuinigingsmaatregelen. Deze bezuinigingen zijn ook reden voor gemeenten om aandacht te besteden aan de actuele stand van hun gemeentelijk vastgoed en daarbij aan de vraag wat ze met het vastgoed in hun bezit willen bereiken.

Actualiteit
Dat het onderwerp is dat zeer actueel is blijkt wel aan de dagelijkse nieuwsberichten over gemeentelijk vastgoed, gemeentelijke samenwerkingsverbanden, en seminars en lezingen die op dit gebied regelmatig worden georganiseerd.

Maar ook het Instituut VGM voert 2-jaarlijkse het Landelijk Onderzoek naar VastGoedManagement bij Nederlandse Gemeenten (LOVGM) uit. De resultaten van het meest recente onderzoek worden in het 1e kwartaal van 2013 gepresenteerd.

Probleemstelling

Er is een gebrek aan inzicht om te kunnen voldoen aan vragen die bij gemeenten heersen op het gebied van intergemeentelijk vastgoedmanagement.

Doelstelling

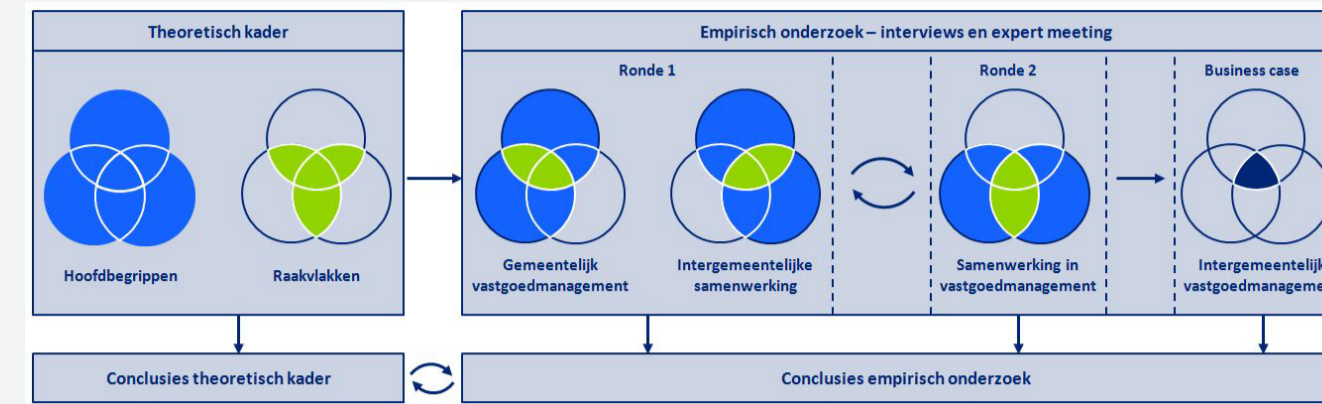
- 1. Inzicht verkrijgen in de keuzes waar gemeenten mee te maken krijgen wanneer zij intergemeentelijk vastgoedmanagement overwegen, aangaande managementniveaus, vastgoedtaken en samenwerkingsmodellen.
2. De relatie tussen deze aspecten onderzoeken, beschrijven en visualiseren.

Vraagstelling

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?

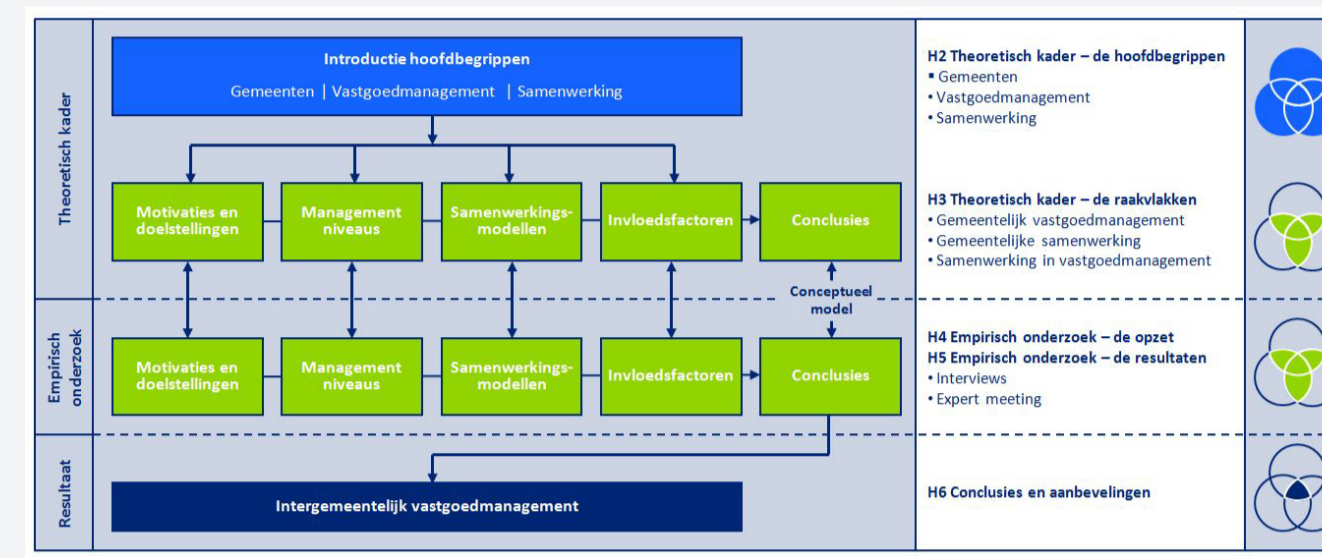
- DEELVRAAGEN
1. Wat zijn motivaties en beoogde doelstellingen voor samenwerking op het gebied van vastgoedmanagement?
2. Op welk(e) managementniveau(s) willen gemeenten samenwerking op het gebied van vastgoedmanagement aangaan?
3. Welke modellen van samenwerking zijn er en bestaat hier een relatie met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

Opbouw van het onderzoek



Het rapport is ingedeeld in 7 hoofdstukken, waar in het eerste hoofdstuk de achtergrond en de opbouw van het onderzoek aan bod komt.

Het theoretisch kader biedt de basis voor het empirisch onderzoek in hoofdstuk 4 en 5. Vanuit de praktijk komt inzicht in ontwikkelingen en praktijkervaring.



Koppeling theoretisch kader en empirisch onderzoek

De koppeling van de verschillende modellen uit het theoretisch kader zoals hiervoor besproken is weergegeven in het analysemodel en de invloed op de gemeentelijke organisatie, centraal op deze poster.

Het empirisch onderzoek bestond uit twee interviewrondes, een expert meeting in verband met een huidige business case uit de praktijk, en ondersteunend literatuuronderzoek gedurende het gehele proces.

Vanuit beide interviewrondes blijkt schaalroute de voornaamste reden voor samenwerking. Voornamelijk kleinere organisaties bevinden zich momenteel in een positie waar ze zowel financieel als kwalitatief hun taken niet meer aan (dreigen te) kunnen.

Samenwerking op lokaal/regionaal niveau heeft vanuit zowel gemeenten als zorg de opgaven. Samenwerking dient echter niet te snel aangegaan te worden, en kennis en inzicht in de eigen portefeuille en organisatie is dan ook van belang.

Gemeentelijk vastgoedmanagement

In de publicatie 'Municipal Real Estate deployed as capital asset' (Appel-Meulenbroek, Mausem, de Bis, & Verkerk, 2005) wordt een directe link gelegd tussen Corporate Real Estate Management (CREM) en de introductie van Municipal Real Estate Management (MREM).

Professioneel vastgoedmanagement betekent het beheren van vastgoed op operationeel tot strategisch niveau. Hierbij dienen de activiteiten op de juiste plaats in een organisatie te zijn ondergebracht, met voldoende kennis en aandacht.

De huidige ambitie van gemeentelijk vastgoedmanagement in Nederland is een professionalisering in de ontwikkelstadia van Joroff (1993) van operationeel naar tactisch niveau. Dit betekent een centralisatie van het vastgoedmanagement, waarbij verbeterde transparantie van de portefeuille en processen zorgt voor betere onderbouwing van vastgoedbeslissingen.

Er is echter geen garantie dat enkel het centraliseren van vastgoed leidt tot professionalisering en/of efficiënter management van vastgoedbeheer (Arkesteijn, Bankers, & van de Schootbrugge, 2010).

Conclusies en gevolgen

De keuze voor een van de samenwerkingsmodellen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen hangt samen met de professionalisering van het gemeentelijk vastgoedmanagement.

De motivatie om voor een samenwerkingsmodel te kiezen is dus afhankelijk van de huidige situatie en de ambitie die een gemeente heeft.

Afgaand op de huidige ambities die in het theoretisch kader en empirisch onderzoek zijn gebleken, kan de gewenste situatie geschetst worden met behulp van het analysemodel hiernaast, en de gevolgen hieronder.

De gemeentelijke ambitie om van operationeel niveau op tactisch niveau te opereren heeft gevolgen voor de professionalisering en de organisatie van het gemeentelijk vastgoedmanagement. Dit gaat om de 3e en 4e ontwikkelstadia van Joroff, Handelaar en Ondernemer.

De Klienten-revolutie gaat om de verandering van een controlerende naar een handelende organisatie. Dit betekent dat op operationeel niveau de organisatie al geprofessionaliseerd kennis en inzicht in de eigen portefeuille is, hier immers een vereiste.

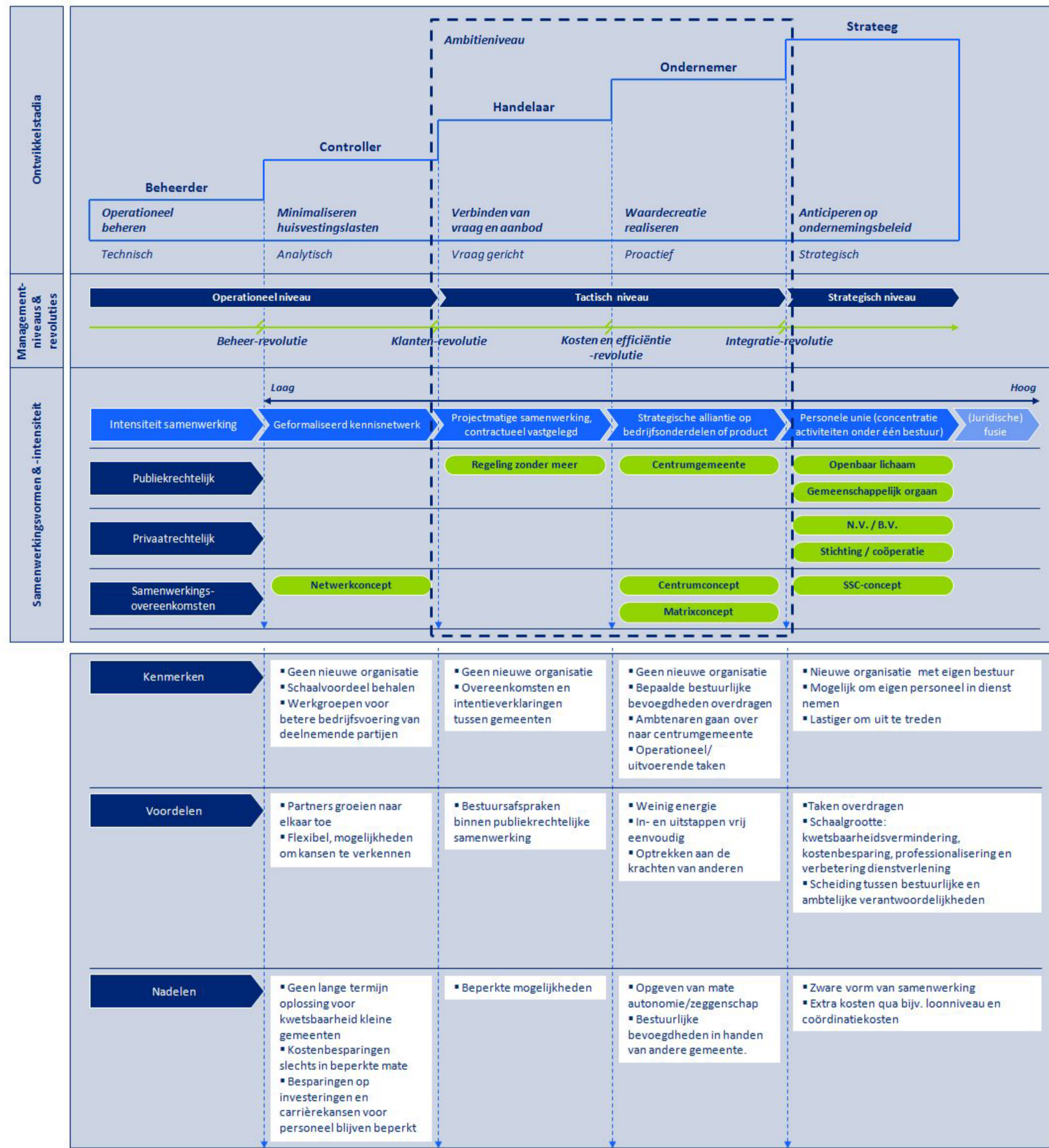
Om tot het gewenste niveau van Ondernemer te komen moet de kosten en efficiëntie-revolutie worden doorgemaakt, waar de organisatie van handelende naar ondernemende organisatie verandert.

De invloed op het organisatie-niveau van het vastgoedmanagement, pleit voor een gecentraliseerde vastgoedorganisatie op het niveau van Handelaar en Ondernemer.

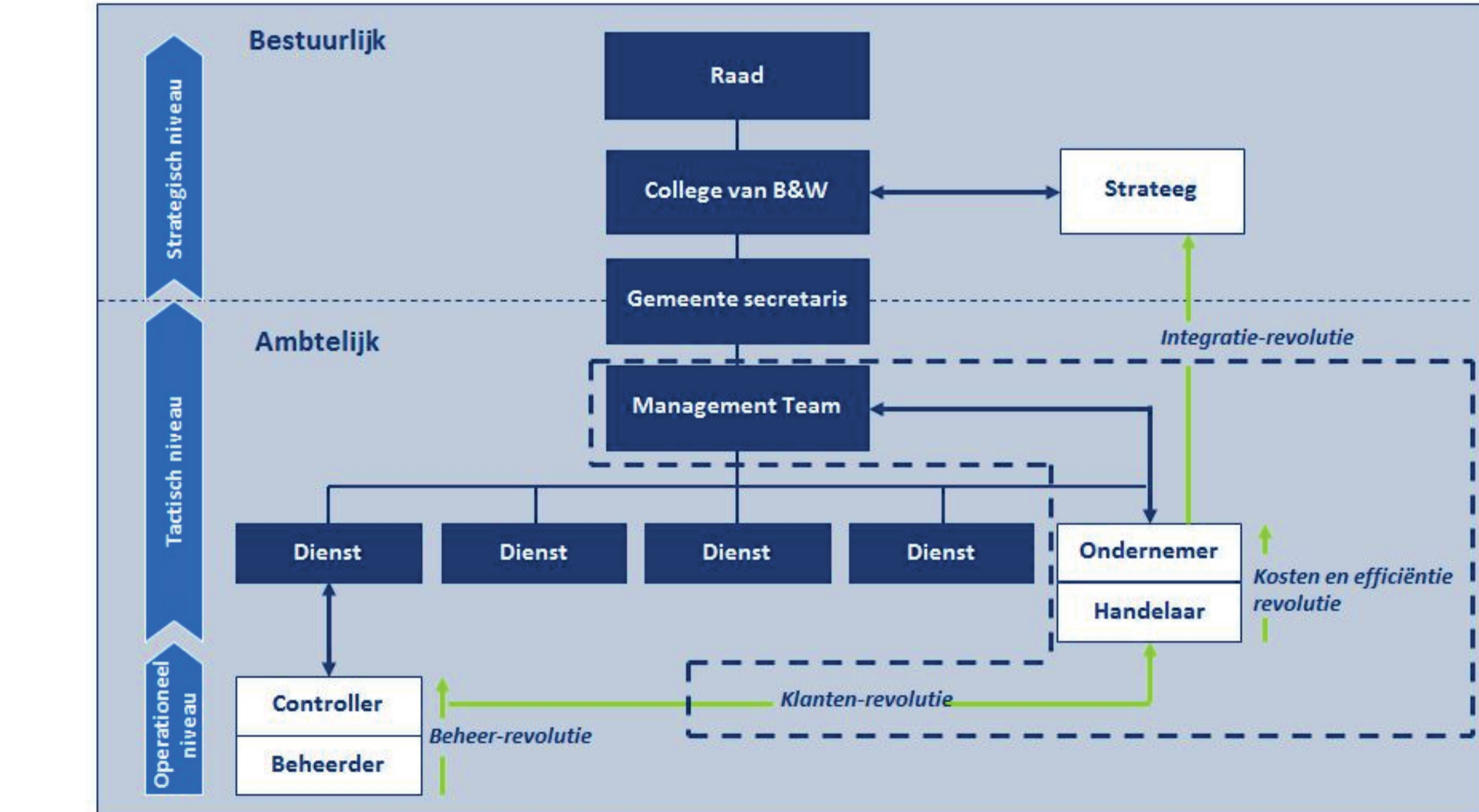
Intergemeentelijk vastgoedmanagement is een proces waar gemeenten in moeten groeien qua vastgoedorganisatie. Het is zaak om eraan te beginnen op eigen niveau en niet te overhaasten, om zodoende voordelen te behalen op lange termijn.

'L'APPÉTIT VIENT EN MANGEANT'

Analysemodel



Invloed op de gemeentelijke organisatie



Intergemeentelijke samenwerking

Vanuit gemeenten bestaan verschillende vormen van samenwerking, zowel publiekrechtelijk als privaatrechtelijk. De keuze wordt veelal gemaakt op de afweging of het democratische belang of de flexibiliteit een rol speelt.

Naast deze samenwerkingsvormen zijn ook nieuwe (publiekrechtelijke) samenwerkingsovereenkomsten mogelijk. Waar herindeling een bestuurlijke fusie behelst, richten deze vormen van samenwerking zich vanaf 2002 op de samenwerking van de ambtelijke organisatie, waarbij de politiek-bestuurlijke laag van de gemeenten intact blijft.

Table with 2 columns: Voordelen van samenwerking and Nadelen van samenwerking. Lists benefits like cost reduction and drawbacks like loss of autonomy.

'SAMENWERKING LEIDT IN ALLE GEVALLEN, ONAFHANKELIJK VAN DE SAMENWERKINGSVORM, TOT VOORDELEN. HET SOORT VOORDELEN EN DE MATE WAARIN HET BETREFFENDE VOORDEEL TOT UITTING KOMT IS WEL AFHANKELIJK VAN DE SAMENWERKINGSVORM. WIE ALS GEMEENTE WIL SAMENWERKEN, MOET IN IEDER GEVAL VOORAF DEZE VOORDELEN WILLEN KENNEN EN ONDERKENNEN.'

Samenwerking in zorgvastgoedmanagement

Zorgvastgoedmanagement is onderzocht om vergelijking met de praktijk mogelijk te maken. Professionalisering van vastgoedmanagement wordt in deze sector eveneens doorgevoerd, daarnaast zijn er al samenwerkingsovereenkomsten gesloten en ook ontbonden op het gebied van vastgoed.

Kritieke successfactoren van deze transformaties van het ene stadium naar het andere zijn dat de organisatie moet beschikken over voldoende inhoudelijke kennis van de activiteiten om de gewenste evolutie binnen een fase te kunnen realiseren.

Aanbevelingen

Voor intergemeentelijke samenwerking is het noodzakelijk om op het niveau van Handelaar en Ondernemer te opereren. Keuzes voor samenwerking moeten onderbouwd kunnen worden, hiervoor is kennis en zijn voorbeelden nodig.

- Kennis en inzicht verkrijgen in de eigen organisatie en portefeuille. Centralisatie van de vastgoedafdeling leidt tot kennis over de huidige situatie, en maakt het mogelijk een ambitie uit te spreken.
- Intergemeentelijk vastgoedmanagement is een lange termijn proces van jaren, dus er kan begonnen worden door met elkaar te praten, en op die manier achter gezamenlijke ambities, problemen of juist oplossingen te komen.
- Inmiddels zijn er voorbeelden van gemeenten die intergemeentelijk vastgoedmanagement met elkaar (willen) aangaan.
- Aanbevelingen voor verder wetenschappelijk onderzoek gericht op onderdelen als centralisatie, uitbesteding, of de gewenste schaalroute van samenwerkingsorganisaties/deelnemende partijen/vastgoedportefeuilles, kan ook in de praktijk uitgevoerd worden.
- Ook voor marktpartijen ligt er een interessante taak aangezien zij over belangrijke kennis en expertise beschikken om gemeenten te helpen bij het inzicht verkrijgen en uitzetten van de professionalisering en samenwerkingsverbanden in gemeentelijk vastgoedmanagement.



M.F.F. (Maurits) van Schie
Studienummer: 1222279
Adres: Frederik Hendrikplantsoen 16A 1052 XR Amsterdam
Telefoon: +31 6 28 35 83 36
E-mail: mffvanschie@gmail.com

Technische Universiteit Delft, faculteit bouwkunde
Master track: Real Estate & Housing
Laboratorium: Real Estate Management
Datum: 28 januari 2013
Betrokken mentoren: Ir. M.H. (Monique) Arkesteijn, Dr. Ir. L. (Leentje) Volker, Dr. I. (Ivan) Nevzgodin

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

