

Regie op maatschappelijk vastgoed

Gemeenten zijn zich beter bewust van de waarde van hun vastgoedbezit. En dan niet alleen van de boekwaarde, maar ook van de waarde van vastgoed als middel om beleidsdoelen te realiseren. Dit vraagt om regie over het beheer en management van maatschappelijk vastgoed.

Als vervolg op het onderzoek Professioneel gemeentelijk vastgoed uit 2010 heeft Twynstra Gudde in Bouwstenenverband onderzoek gedaan naar deze gemeentelijke regie op maatschappelijk vastgoed. Met bestuurders en vastgoedverantwoordelijken van tien grote gemeenten spraken wij over het uitbesteden van vastgoedtaken. Hierbij presenteren wij de resultaten.

Regie op maatschappelijk vastgoed

In deze tijd van crisis worden gemeenten geconfronteerd met tegenvallende inkomsten en taakstellingen. Tegelijkertijd is er de afgelopen jaren steeds meer belangstelling onder bestuurders voor het vastgoed dat door de gemeente wordt beheerd. Niet geheel toevallig, het vastgoed legt immers een groot beslag op financiële middelen van de gemeenten. Dit zorgt bij veel gemeenten voor een heroverweging over omvang en opbouw van de vastgoedportefeuille maar leidt ook tot een kritische blik op de eigen organisatie en de gekozen rolinvulling.

Een duidelijke trend is zichtbaar: gemeenten kiezen veelal voor de regierol. Een compacte rol die vraagt om meer professionaliteit op een strategisch niveau. Tactisch en uitvoerende vastgoedtaken worden vaker overgenomen door marktpartijen of maatschappelijke instellingen. Ook zien we verkenningen van intergemeentelijke samenwerking op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Maar wat doet een regiegemeente dan nog zelf? Welke taken zijn geschikt om uit te besteden? En welke strategie dient een gemeente te volgen als het zover is?

Commercieel vastgoed voorland

In het op afstand zetten van allereerst uitvoerende en later ook tactische vastgoedtaken is de commerciële vastgoedmarkt de gemeenten voorgegaan. Uit het vakgebied van facilitair management zien wij twee ontwikkelingen die het mogelijke voorland van gemeenten zijn. Ten eerste worden bij dergelijke outsourcingstrategieën verwante taken gebundeld in de lijn. Diensten zoals schoonmaak, catering en receptiefunctie komen daarmee in één hand van een facilitaire uitvoerder. Ten tweede wordt de zogenoemde 'knip' bij uitbesteding steeds hoger gelegd. Handelt het eerst alleen over uitvoerende taken, later worden ook coördinatie, en taken zoals prestatie meting, ac-

countmanagement en projecten uitbesteed. Figuur 1 laat deze laatste trend duidelijk zien.

Tien taken

Als bij gemeentelijk vastgoedbeheer uitbesteden ter sprake komt, wordt dit als snel vertaald naar verkoop van vastgoed, zo is onze ervaring. Ook in het onderzoek blijkt de ene gemeente op de overdracht van het eigendom te doelen, terwijl de andere gemeente het heeft over het uitbesteden van onderhoudswerkzaamheden. Wij herkennen tien hoofdtaken die de scope van het beheer van maatschappelijk vastgoed beslaan.

1. Accommodatiemanagement

Bepaalt de vraag naar maatschappelijke voorzieningen op een strategisch niveau: het gewenste voorzieningenniveau

2. Portefeuillemanagement

Bepaalt de vastgoedstrategie. Het strategisch vastgoedportefeuillebeheer

3. Investing en financiering

Activiteiten gericht op financiering en treasury

4. Projecten en ontwikkeling

Het coördineren, managen en uitvoeren van vastgoedprojecten, aanpassingen, verbouwingen

5. Huisvestingsadvies

Advies gericht op het passend huisvesten van gebruikers

6. Aan- en verhuur

Verhuur, klantbeheer, leegstandbeheer

7. Administratie

Huurafrekening, facturering, afrekening servicekosten en debiteurenadministratie

8. Planmatig onderhoud

De planning, coördinatie en uitvoering van gebouwonderhoud, installatieonderhoud, terreinen

9. Dagelijks onderhoud

Dagelijkse werkzaamheden gericht op onderhoud en het herstel van kleinere gebreken

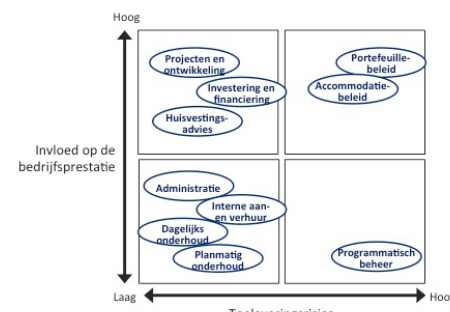
10. Programmatisch beheer

Het afstemmen en coördineren van activiteiten van gebruikers, gezamenlijke activiteiten, vergaderingen voorzitten, interne en externe communicatie

Ordering van vastgoedtaken

Om te bepalen welke taken wel bij de regiefunctie horen en welke niet, hebben we een afwegingskader nodig. Feitelijk dient een inkoopstrategie voor de – daarvoor in aanmerking komende – vastgoedtaken te worden vastgelegd. De door ons gehanteerde ordening gaat uit van de gevoeligheid van de taak voor de bedrijfsvoering en mate waarin een taak in concurrentie tussen marktpartijen uitvoerbaar is. Door deze op twee assen te zetten, zijn vier typen taken te benoemen. Naar analogie van de inkoopmatrix van Kraljic (1983) zijn dit de hefboomtaken, strategische taken, routinetaken en knelpunttaken. Bij elk kwadrant hoort een andere strategie voor uitbesteding of marktbenadering.

De taken gepositioneerd in de matrix levert het volgende beeld op (figuur 2)



Figuur 2

Ervaringen van gemeenten

In gesprek met de gemeentelijke bestuurders en vastgoedverantwoordelijken is deze positionering van maatschappelijk vastgoedtaken ingevuld. Daarbij is gevraagd naar de stand van zaken, de ontwikkelingen en voorbeelden van uitbesteding van taken of succesvolle samenwerking met (markt) partijen. De resultaten laten het volgende beeld zien:

1. De tien hoofdtaken worden breed herkend en geven een complete weergave van de meest relevante taken binnen het maatschappelijk vastgoedbeheer.

2. Er bestaat consensus over de positionering van de tien hoofdtaken in de matrix. In figuur 3 zijn deze weergegeven. Daarbij worden administratie, aan- en verhuur en planmatig en dagelijks onderhoud beschouwd als routinetaken. Deze zijn veelal uitbesteed aan marktpartijen. Hefboomtaken voor de gemeente zijn projecten en ontwikkeling, investering en financiering en huisvestingsadvies. Portefeuille en accommodatie beleid vormen de strategische diensten. Tenslotte wordt alleen programmatisch beheer herkend als een knelpunttaak. Het succes van programmatisch beheer, in bijvoorbeeld sportaccommodaties of MFA's blijkt sterk af te hangen van de persoon die dit doet.

3. Het merendeel van de hoofdtaken wordt door de gemeenten zelf uitgevoerd. Slechts projecten en ontwikkeling en het programmatisch beheer worden vrijwel altijd uitbesteed. Figuur 3 geeft een overall beeld in hoeverre deze taken zijn uitbesteed in de grote gemeenten (daarbij geldt dat ook binnen een gemeente er wel verschillen kunnen zijn per deelpartefeuille, zoals sportaccommodaties).

4. Een opvallende uitkomst is dat de mate van uitbesteden van taken voor het beheer en management van maatschappelijk vastgoed vrijwel gelijk is. In het algemeen worden overal dezelfde taken uitbesteed en dezelfde taken zelf uitgevoerd.

Hoe nu aan de slag?

Uit de gesprekken komt naar voren dat de taken weliswaar worden herkend, maar er zelden een strategie achter de uitbesteding van taken schuilgaat.

Gemeenten laten hiermee mogelijkheden liggen. Dat betekent niet dat alle taken zondermeer aan marktpartijen of maatschappelijke instellingen moeten worden overgedragen. Elk kwadrant kent zijn eigen strategie.

Voor de routine taken zoals administratie, onderhoud en commercieel beheer, geldt wel dat deze eenvoudig op afstand te zetten zijn. De expertise en schaal grootte van marktpartijen kunnen hier maximaal worden benutten. Het principe is hier 'uitbesteden tenzij ...'.

Voor het tegenover gelegen kwadrant, met de taken accommodatie- en portefeuillemanagement, geldt juist dat het taken zijn die de gemeente dicht bij zichzelf moet houden. Professionaliseren is hier het motto, 'zelf doen tenzij ...'.

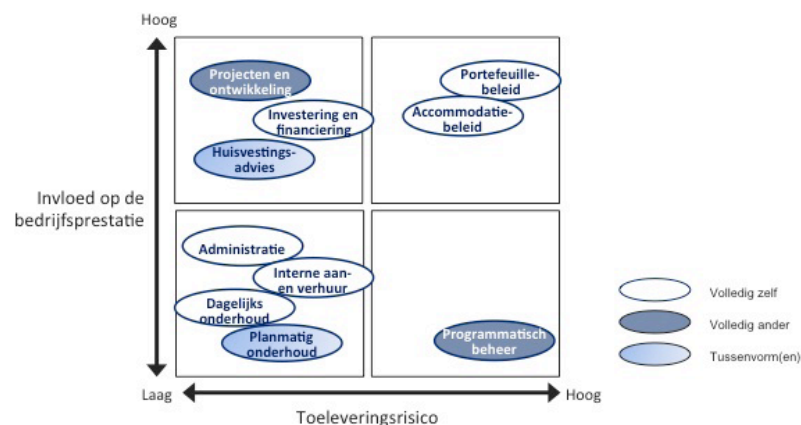
Ook de overige kwadranten kennen hun afwegingen. De balans tussen de standaardisatie en de specificiteit van projecten of de benodigde specialistische kennis speelt hier een rol. Een beperkt aantal strategische partners zijn hier passend. Het vergt een professioneel opdrachtgeverschap vanuit de gemeente.

Resumerend

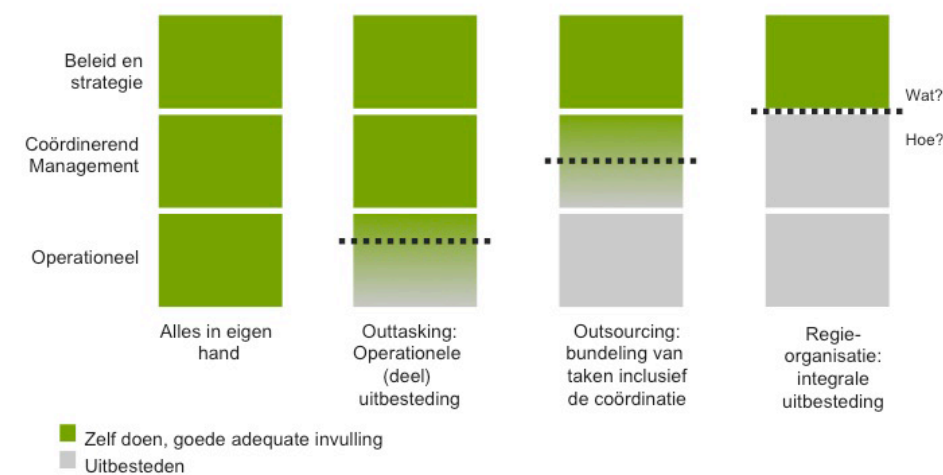
Voor veel gemeenten is het op afstand zetten van het beheer van maatschappelijk vastgoed een belangrijk (bestuurlijk) aandachtspunt. Gemeenten hanteren echter nog een weinig coherente strategie in de uitbesteding/marktbenadering en laten hiermee grote mogelijkheden liggen in het beheer van maatschappelijk vastgoed.

Een strategie biedt gemeenten sturing en ook handvatten in discussies over professionaliseren, centraliseren, uitbesteden, verzelfstandigen of intergemeentelijke samenwerking.

Kortom er is nog hele wereld te winnen.....



Figuur 3



Figuur 1: Ontwikkelingen in uitbesteden/verzelfstandigen



Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Bouwstenen

www.bouwstenenvoorsociaal.nl
(zie informatie vastgoedorganisatie)
portal@bouwstenenvoorsociaal.nl

Twynstra Gudde

www.twynstragudde.nl
(telefoon 033 – 467768)
Jeroen Tazelaar: jtz@tg.nl
Wicher Schönau: wsn@tg.nl
Caroline de Vos: cvs@tg.nl