

FOCUS

**INVESTEREN IN COMPETENTIEGERICHTE ONTWIKKELING
VAN GEMEENTELIJKE VASTGOEDORGANISATIES.**

Hans Nefs

SCHRIJVER

Hans Nefs

ISBN

9789402138047

COVERONTWERP EN BINNENWERK

Yance Bazar

***Speciale dank aan Hans 't Jong voor de kritische
leesscan en zijn enthousiaste ondersteuning.***

Copyright © 2015 Hans Nefs

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde
gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	11
Waarom dit boek?	13
1 Probleemstelling	17
Bedrijfseconomische performance.....	18
Maatschappelijk rendement	19
Duurzaamheid	20
Kennisontwikkeling	21
2 Het speelveld	23
Bedrijfseconomische uitgangspunten:	25
hoe te exploiteren?	25
Maatschappelijke context: participeren!.....	27
De gebruiker centraal: aandacht alstublieft!.....	28
Samenvatting	29
3 Het klimaat:	
creëren van ruimte voor ontwikkeling	31
Tactisch organiseren van draagvlak.....	33
Het ontwikkelingsplan: interventie!.....	33
Het vastgoedteam: alle neuzen in één richting!	35
De stakeholders: rationele en emotionele voordelen	38

De lobby.....	40
Samenvatting	40

4 De voorbereiding:

verkrijgen van inzicht en uitzicht!	42
Aan de slag	47
De registratie.....	50
Labeling functie en bestemming vastgoed.....	51
Codering marktpotentie	53
Tabel marktpotentie	54
Samenvatting	55

5 Visie en strategie:

de juiste koers	56
3 scenario's.....	57
Omdat je weet wat niet werkt!	58
Kostenreductie	59
Verbeteren van flexibiliteit	60
Metten van gebruikerstevredenheid.....	61
Promotie en marketing	62
Verbeteren dienstverlening.....	63
(Sociale) Innovatie	63
Risicomanagement.....	65
Waardeverbetering	66
Samenvatting	67

6 De tactiek:

bedrijfskundige benadering!	68
1. Bedrijfseconomische uitgangspunten vastgoedexploitatie.....	72
2. Financiële samenhang.....	73
3. Inventariseren object- en subjectgegevens	74
4. Huursystematiek.....	75
5. Gebruikersanalyse	77
6. Probleemgevallen vastgoedportefeuille	79
7. Waardering en fiscale verantwoording	79

8. Vastgoed Management Informatie Systeem.....	80
9. Conditiegericht vastgoedbeheer	82
10. Snippergroen.....	84
11. Erfpacht	86
12. Corporate Real Estate management (CREM)	87
13. Verzekeringen	89
Samenvatting	89

7 De opstelling:

sturen op competenties!	91
Competentiemanagement.....	92
De route	93
Tabel toekomstige kerncompetenties vastgoedteam	97
Accountmanagement.....	98
Technisch beheer.....	99
Het coachen van competenties.....	101
De betekenis van een goede werksfeer	101
Opleiding	103
Samenvatting	104

8 De uitvoering:

integratie van prestatie, kennis en competenties	106
Wat worden de taken?.....	108
Kerntaken	110
De essentie van de gewenste uitvoering	111
Input businessplan.....	112
Businessplan voor exploitatie van gemeentelijke vastgoed	113
Uitgangspunten exploitatiemodel	120
Samenvatting	121

9 Bijzondere aanwijzingen:

onderwijsgebouwen en sportaccommodaties	122
Onderwijsgebouwen	123
Basisdoelen	124
Integraal Huisvestingsplan	124

Uitgangspunten.....	125
Sportaccommodaties	125
Uitgangspunten.....	127
Resumé.....	129

10 Afstoten met visie en beleid:

kostenbesparing én ruimtelijke betekenis!	130
Hoe het vooral niet moet!.....	131
Niet alleen kostenbesparing	133
Visie & Strategie.....	134
Verkoopvariant 1 (voor de opportunisten).....	136
Verkoopvariant 2 (voor de visionairs).....	136
Nieuwe kansen voor ongewenst vastgoed	136
Beleidskader.....	138
Afwegingskader	139
Verkoopcondities	140
De gemeente als regisseur	140
Uitvoering.....	143
Boekwaarden vastgoedportefeuille	143
Consequenties erfpacht.....	144
Communicatie	144
Promotie/marketing	145
Samenvatting	146

11 herbestemming, transformeren, renoveren of slopen?

Herbestemming	147
Transformeren	148
Waardevolle renovatie	151
Slopen	152
Monumentale gebouwen en industrieel erfgoed	153
Samenvatting	155

12 De nabespreking: waartoe zijn wij in staat?..... 157

Literatuur/bronvermelding	160
Bijlage 1: Structuur Tactische Procesanalyse	161
Bijlage 2: Algemene vragenlijst onderzoek gemeentelijke vastgoedorganisaties	164
Bijlage 3: Vragenlijst interviews gemeentelijke vastgoedorganisaties	166
Bijlage 4: Vragenlijst interviews onderzoek gemeentelijke vastgoedorganisaties	168
Bijlage 5: Vragenlijst interviews onderzoek gemeentelijke vastgoedorganisaties	170
Bijlage 6: Vragenlijst interviews onderzoek gemeentelijke vastgoedorganisaties	172

“Als je niet weet waar je heen gaat, eindig je waarschijnlijk ergens anders.”

VOORWOORD

Dit boek is gebaseerd op mijn persoonlijke ervaringen. Ook heb ik actief de literatuur en het onderzoek vanuit de vastgoedbranche naar verdere professionalisering van gemeentelijk vastgoed gevolgd. Daaruit zijn veel waardevolle ideeën ontleend die mijn visie op dit onderwerp hebben verscherpt. De afgelopen 12 jaar heb ik als vastgoedadviseur met veel plezier in diverse gemeenten sturing mogen geven aan succesvolle veranderingen bij verdere professionalisering van gemeentelijke vastgoedorganisaties. Daarbij leerde ikzelf door anderen iets te leren. Tijdens de gebruikelijke evaluaties van uitgevoerde opdrachten, maar ook na mijn presentaties kreeg ik vaak feedback van het management en de betrokken medewerkers. Aan de hand daarvan werd mij duidelijk dat dit onderwerp interessant zou zijn voor een veel breder publiek. Dat is de reden dat ik dit boek ben gaan schrijven.

De ideeën in dit boek zijn een afgeleide van samenwerking met heel veel verschillende mensen in diverse stadia van ontwikkeling binnen gemeentelijke vastgoedorganisaties. Een eerbetoon dus aan geslaagde pogingen die zijn doorgevoerd om met verkregen inzichten te laten inzien dat binnen de eigen organisatie een gewenste verandering kan worden ingezet. Hoe leuk en inspirerend dat kan zijn ervaar ik nog dagelijks in mijn eigen vastgoedpraktijk door de vele steunbetuigingen en enthousiaste medewerking van collega's die ik beschouw als belangrijke hulpbronnen binnen mijn netwerk. Zij waren bereid om te investeren in ontwikkeling van competenties en samenwerking en creëerden een werksfeer waar fouten mochten worden gemaakt en niet werden afgestraft. Want laten wij eerlijk zijn; hoe moeilijk en weerbarstig dit onderwerp ook blijkt te zijn, als men de wens en ambitie heeft om te leren zullen problemen worden omgezet in kansen en uitdagingen.

Ik deel in dit boek mijn persoonlijke visie op de integratie van vastgoedprocessen in bestaande gemeentelijke organisaties. Een methodiek die niet

alleen is gericht op kennisoverdracht en toepassing van integraal vastgoedmanagement, maar de combinatie zoekt met prestatie, kennis- en competentiegerichte ontwikkeling. Organisaties opereren steeds vaker op teamniveau. Ik ben er inmiddels van overtuigd dat de ambitie van een team om een kleine groep mensen te vormen wier competenties elkaar aanvullen, succesvol kan zijn. Een team legt zich toe op een gezamenlijk doel, op gezamenlijke prestatiedoelstellingen en een gezamenlijk actiemodel. Bovendien voelt het gezamenlijke verantwoordelijkheid voor zijn prestaties. Het ultieme doel van dit boek is daarom om het gemeentelijk vastgoedmanagement een praktische handleiding te geven om de werking van de eigen organisatie te verbeteren.

Ik heb gekozen voor een vlotte en concrete beschrijving van alle onderwerpen, zonder al te veel ballast in theorie en zijwegen. De belofte aan mijn echtgenote om dat te vermijden heb ik geprobeerd na te komen, wat hopelijk heeft geleid tot een prettig leesbaar praktijkhandboek dat snel en gemakkelijk kan worden geraadpleegd.

Hans Nefs
juli 2013

WAAROM DIT BOEK?

Het plan om dit boek te schrijven dateert al van 2011 en komt voort uit mijn overtuiging dat gemeentelijke vastgoedorganisaties zijn geholpen met kennisoverdracht en gerichte activiteiten bij de organisatie en uitvoering van haar vastgoedtaken. Hoe je dat proces vorm geeft en welke activiteiten daarvoor nodig zijn heb ik in de praktijk als vastgoedadviseur in veel gemeentelijke vastgoedorganisaties mogen begeleiden.

Het gebrek aan kennis en competenties vormt de meest cruciale factor die de ontwikkeling van vastgoedteams belemmert. Steeds meer gemeentelijke vastgoedorganisaties erkennen inmiddels, of worden zich bewust van de complexiteit van het managen van de eigen vastgoedportefeuille. Begrijpelijk wellicht, maar schrikbarend voor teams die ontwikkeling voor staan en waar het inzicht rond invulling van duurzame exploitatie ontbreekt. Ook opvallend; in veel gevallen zijn er lijvige en dure rapportages opgesteld door gerenommeerde adviesbureaus die meestal goed in kasten zijn opgeborgen, maar waarvan de inhoud de betreffende medewerkers amper heeft bereikt. Uitzonderingen daargelaten, maar hoeveel van die rapporten hebben geleid tot betere exploitaties en waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille?

Ik ben gespecialiseerd in gemeentelijk vastgoed. Op ieder niveau van het vastgoedmanagement heb ik de beweging meegemaakt. Van operationele processen tot aan strategische vastgoedvraagstukken, van gebruikersanalyses tot huisvestingsmanagement. "On the job" ontstond vaak een intensieve samenwerking tussen afdelingen; ruimte werd gegeven en vaak genomen; kennis kwam binnen maar verdween nogal eens door de voordeur. Met enthousiasme en soms ook met verbazing heb ik succesfactoren kunnen afwisselen met gevaarlijke valkuilen. Op basis van die ervaringen daarom mijn persoonlijke barometer 2015:

- Vanwege bezuinigingen worden gemeenten gedwongen meer zelf te gaan doen. Kostenreductie is daarbij een actueel thema en vastgoedtaken worden soms afgestoten aan derden;

- Het management heeft moeite de processen waarvoor zij verantwoordelijk zijn te sturen en kan geen opvolging geven aan het vastgoedbeleid;
- De waarde, omvang en samenstelling van de vastgoedportefeuille is voor veel gemeenten nog steeds onduidelijk, waardoor het inzicht in de prestaties van het vastgoed ontbreekt;
- Afstoten van vastgoed geschiedt zonder visie en strategie op stedelijke ontwikkeling en marktwerking;
- Het beheer en de exploitatie is nog veel gedecentraliseerd waarbij het denken in budgetten domineert. Vastgoed blijft te dicht bij de beleidsafdelingen en kennis van vastgoed op die plaatsen is slechts beperkt zichtbaar;
- Een eenduidige huursystematiek ontbreekt en huuropbrengsten zijn verre van optimaal. Vrijkomende ruimten worden bij gebrek aan direct beschikbare alternatieven verhuurd aan laagwaardige toepassingen;
- Financiële samenhang in exploitaties komt zelden voor, subsidies en eigen huisvestingskosten vervuilen de gewenste transparantie;
- Professionalisering van actoren aan de vraagzijde (lees: de gebruikers) blijft achterwege;
- Kennis wordt ingekocht maar niet geïmplementeerd; er wordt onvoldoende geïnvesteerd in kennismanagement en ontwikkeling van vastgoedteams.

Het lijkt een gemeenplaats, maar aan de manier waarop gemeenten hun vastgoedtaken hebben georganiseerd is weinig veranderd ten opzichte van andere jaren. Ook de kopgroep van gemeenten die sinds 2004 gezamenlijk bouwen aan ontwikkeling en uitwisselen van kennis hebben nog voldoende kritische verbeterpunten. De resultaten daarvan zijn overigens indrukwekkend en de meeste van die aangesloten gemeenten zijn ontwikkeld tot een professionele vastgoedorganisatie. Dat zijn overigens voornamelijk grote steden die enorme budgetten konden aanboren om dit mooie avontuur aan te gaan. Maar om heel eerlijk te zijn; eenduidigheid in die aanpak is ver te zoeken.

Ondanks dat gemeenten beschikken over de meeste vastgoedinformatie gebruiken zij die nauwelijks. Omdat met het vastgoed grote bedragen gemoeid

zijn die door de samenleving worden opgebracht vind ik dat een intelligente organisatie moet worden gecreëerd waar kennis en competenties optimaal worden benut. Daar is nog een lange weg te gaan, omdat de kennis die medewerkers bezitten niet is gekoppeld aan processen in de organisatie. Verder is het niet weten wat ze nu eigenlijk weten voor organisaties een reëel probleem. De kennis die nodig is, bevindt zich misschien in de organisatie, maar is moeilijk te vinden. Een ander probleem is dat afdelingen niet altijd weten wat zij moeten weten en hoe kennis beschikbaar moet worden gemaakt voor iedereen. Wat wel duidelijk is; de meeste kennis over gemeentelijk vastgoed bevindt zich buiten de gemeentelijke poorten en adviesbureaus verdienen daar een goed belegde boterham aan. Die afhankelijkheid heb ik nooit zo begrepen omdat mijn ervaringen duidelijk anders zijn met betrekking tot kennismanagement versus teamontwikkeling.

Ik heb er veel aan gehad om de samenwerking te zoeken binnen afdelingen en ben er daarom van overtuigd dat integraal vastgoedmanagement begint bij de betrokken medewerkers. Het veranderen van denken zit niet in procedures, methoden of processen, maar in de mensen zelf. Hoe gemeentelijk vastgoed wordt geëxploiteerd bepaalt feitelijk de waarde van het vastgoed. De honger naar meer kennisuitwisseling daarover is groot en de rol van het vastgoedmanagement verschuift in de vastgoedketen richting duurzame exploitatie van vastgoed. Steeds meer gemeentelijke vastgoedorganisaties worden zich daar bewust van, maar het hebben van vastgoed alleen is niet voldoende. Minstens zo belangrijk is een organisatie die vastgoedbeleid ontwikkelt en die met kennis van zaken uitvoert. Een systematische, integrale aanpak van de vastgoedportefeuille in verbinding met de gemeentelijke visie, ambities en eventuele beperkingen. Daar ligt een nieuwe weg naar verbetering en optimale exploitatie van vastgoed open die tevens financiële ruimte schept in tijden van bezuinigingen.

Er valt dus veel winst te behalen in het formuleren van antwoorden op het koersverloop van een vastgoedorganisatie in ontwikkeling. Denken in waardeperspectief betreft in dit geval niet alleen meer rendement uit vastgoed, maar zeker ook uit de betrokken medewerkers. Dat laatste wordt naar mijn mening te weinig uitgesproken, talent wordt verspild en aanwezige competenties niet

aangeboord. Immers, hoe kun je ondernemen met vastgoed als je verzuimt te investeren in kennisontwikkeling van de organisatie? Daarom is het goed dat gemeenten vanwege de bezuinigingen worden gedwongen meer zelf te gaan doen. Dat is goed nieuws voor die vakgenoten die met passie en overtuiging zelf aan de slag willen gaan. Richtinggevend management doet er goed aan zich niet alleen te focussen op organisatiedoelen, maar ook op de belangen en de ontwikkeling van hun individuele medewerkers. De vraag is echter vaak: Hoe? Het antwoord daarop zal ik geven en laten zien welke stappen je als organisatie kunt zetten om concrete invulling te geven aan zelfsturend vastgoedbeleid. Met het juiste gereedschap zal een hoger rendement met de vastgoedportefeuille worden bereikt.

Dit boek legt kort en bondig de focus op kennisoverdracht en uitvoering van vastgoedtaken, inzichten voor competentiegerichte ontwikkeling van vastgoedteams en een eenduidige methode om de vastgoedportefeuille op orde te krijgen. Op basis van verkregen inzichten, ervaringen en denkwijze, kunnen binnen het team vastgoedvraagstukken zelfstandig worden beantwoord. Het is daarom een unieke routekaart op weg naar een intelligente vastgoedorganisatie.

1 ?



PROBLEEMSTELLING

Anno 2015 staat het vastgoedmanagement bij gemeenten meer dan ooit in de belangstelling. Met de grootste vastgoedportefeuilles van Nederland worden matige prestaties behaald en daarover wordt zowel op vastgoedplatforms als in landelijke media uitvoerig bericht en gediscussieerd. In juni 2013 van dit lopende jaar werd in een rapportage van de TU Delft gepresenteerd dat gemeenten € 300 tot 400 miljoen per jaar verspillen op vastgoed doordat zij daar inefficiënt en amateuristisch mee omgaan. Vaak weten zij niet wat zij aan vastgoed bezitten, is er geen eenduidig systeem om dat te achterhalen en wordt gewerkt met onvolledige exploitatielasten. Commercieel vastgoed wordt niet tegen marktprijzen verhuurd en maatschappelijk vastgoed wordt weinig efficiënt gebruikt. Onkunde en bezuinigingen zorgen voor een rammelend vastgoedbeheer zonder langetermijnvisie. Het inventariseren van de vastgoedportefeuille wordt als lastig, duur en tijdrovend gezien. Het Kadaster en Dataland zijn daarom in 2012 een samenwerking aangegaan om het vastgoedbezit van gemeenten in kaart te brengen. Daarvan heb ik met verbazing kennisgenomen.

Sinds 2004 wordt er door de Kopgroep van gemeenten al het voortouw genomen om vastgoed te professionaliseren. Bijeenkomsten, presentaties, congressen en kennisuitwisseling hebben dus weinig opgeleverd. Dat ligt zeker niet aan de initiatieven van de betrokken professionals en gemeentelijke vlaggendragers, maar wellicht aan de grote mate van vrijblijvendheid die daarbij werd aangenomen. Nogmaals, bij de grote gemeenten heeft het wel gewerkt

en een aantal daarvan zijn echte vastgoedbedrijven aan het stuur van hun eigen stad. Maar ook zij blijven deelgenoot van het genoemde wanbeleid.

BEDRIJFSECONOMISCHE PERFORMANCE

De gewenste professionalisering is de afgelopen jaren uitvoerig ingezet, maar er is nog een lange weg te gaan. Grote gemeenten lopen dus voor, maar de kleine en middelgrote gemeenten staan er gewoon slecht voor. Zij tonen te weinig initiatief of ambitie, én worden met de focus op bezuinigingen bestuurlijk afgeremd. Fusiegemeenten krijgen te maken met cultuurverschillen, toenemende onzekerheid in de organisatie en zijn afhankelijk van politieke bereidwilligheid om budget te verkrijgen voor vastgoedbeleid. Om te bezuinigen worden vastgoedtaken afgestoten en overtollig vastgoed wordt soms voor een appel en een ei van de hand gedaan zonder serieuze herbestemming te overwegen. Van duurzame huurstromen is amper sprake omdat het besef van een minimaal kostendekkende exploitatie niet aanwezig is en een kosten- en rendementsbewuste attitude bij klant en leverancier ontbreekt.

Bij vastgoedbeheer hoor ik vaak signalen van zelf blijven doen of outsourcen? Waar is dat op gebaseerd? We hebben het hier over omvangrijke vastgoedportefeuilles waar het inzicht in de door vastgoed geleverde prestaties ontbreekt. Een veelkleurig palet van vastgoed waarmee een grote diversiteit aan gebruikers bediend wordt. Bovendien vertegenwoordigt het een groot kapitaal: zowel in termen van eigendom als in termen van onderhoud en beheer. Hoe gaan gemeenten om met dat kapitaal? Hoe zien zij hun taak in het faciliteren van gebruikers? Hoe kun je strategische doelstellingen bepalen als het vastgoed niet op orde is? Er is geen geld voor beleid wordt gezegd; naar mijn mening een mooie smoes voor jaren van wanbeleid.

Op tal van gebieden staan gemeenten voor uitdagingen. Van grote, brede maatschappelijke opgaven om de stad voor iedereen aantrekkelijk te maken, op het gebied van wonen, werken, recreatie en onderwijs, tot concrete cases in wijken en buurten. Vastgoed kan hierbij op verschillende manieren strategisch worden ingezet, maar die rol wordt nauwelijks ingevuld. Makelaar zijn in de dynamische omgeving van de eigen stad is voor de meeste gemeenten daarom nog een brug te ver. Een dergelijke rol zou kansen bieden voor ge-

meenten, maar dat vergt wel een omslag in denken rondom waardecreatie met de vastgoedportefeuille en de invloed die men daarmee kan inzetten op de samenleving. Immers, een ondernemend karakter van de gemeentelijke vastgoedorganisatie geeft een belangrijke impuls aan het maatschappelijk rendement, ontwikkeling van de vraagzijde en bedrijfseconomische doelstellingen. Zover is het nog lang niet. Het huidige beleid is te sectoraal en er kan onvoldoende worden ingespeeld op de specifieke dynamiek van de vastgoedmarkt. Prestaties blijven ondermaats omdat de kennis en competenties daarvoor ontbreken.

Het traditionele leegstandsbeheer (vaak uitbesteed aan derden) gaat inmiddels verder dan anti-kraak, omdat bemoeienis door het vastgoedmanagement naar eventuele herontwikkeling of functiewijziging wordt verwacht. Verder bepaalt de gebruiker meer dan ooit de waarde van het vastgoed. Om die waarde voor de gebruiker te verhogen is optimale vastgoedexploitatie gewoon noodzakelijk. Biedingen op vastgoedobjecten worden momenteel vrijwel alleen nog gedaan op basis van de contante waarde van de huurstroom. Actief zijn bij het exploiteren van vastgoed is een continu proces geworden. Helaas zijn de analyses daarover gericht op het verleden en niet op de toekomst. Gemeentelijke vastgoedorganisaties zijn onvoldoende ingesteld op de gevraagde faciliterende en slagvaardige presentatie. Een grote speler die zichzelf buitenspel zet.

MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT

De maatschappelijke kaders zijn continu aan verandering onderhevig. De Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2014 is een platform waarin de VNG, gemeenten, corporaties en bouwbedrijven participeren in een gezamenlijk belang beter en slimmer met maatschappelijk vastgoed om te gaan. Men beseft dat er te veel maatschappelijk vastgoed is en de kwaliteit over het algemeen matig. Doorgaan op de huidige weg is niet alleen ongewenst, maar ook onbetaalbaar. Er is behoefte aan een nieuwe koers met ruimte voor andere spelers. Een Voorzieningenplanning wordt als noodzakelijk gezien en afstoten van overbodig vastgoed, herbestemming of transformatie daarvan is nodig om problemen met leegstand en lage bezettingen op te lossen. Een strategische zoektocht naar nieuwe gebouwconcepten met sluitende business case; vooral

voor de bestaande voorraad. Marktpartijen participeren in organisatiemodellen, passend bij de opgave van deze tijd.

Onderwijshuisvesting verandert, leerlingenaantallen zijn afhankelijk van het keuzegedrag van ouders, de woningbouwproductie en het rijksbeleid. Schoolgebouwen zijn niet tot in lengte van dagen nodig op een bepaalde locatie en gedurende de jaren wordt er veel verbouwd. Dit vraagt om flexibiliteit van gebouwen. Ook de toenemende privatisering van sportaccommodaties gaat samen op in marktconformiteit en maatschappelijk rendement, waardoor nieuwe eisen worden gesteld aan het gemeentelijk vastgoedmanagement. Verder zal het vraagstuk Welzijn worden ingevuld door maatschappelijke participatie in steden om elkaar te blijven ontmoeten, te ontspannen en zichzelf te ontplooiën door een breed en toegankelijk aanbod. In deze ontwikkeling speelt de inzet van de vastgoedportefeuille een bepalende rol en daarop wordt onvoldoende geanticipeerd. Er wordt niet multidisciplinair samengewerkt om het maatschappelijk rendement te koppelen aan de bedrijfseconomische prestatie.

DUURZAAMHEID

Een nieuwe opgave voor gemeenten is het verduurzamen van haar vastgoedportefeuille. Voornamelijk gericht op nieuwbouw, maar investeringen in de bestaande voorraad zijn nog niet gedaan. Ambities zijn uitgesproken om in een transparante werkomgeving kostenbesparing en kwaliteitsverbetering te realiseren. De focus ligt op energie en CO₂-uitstoot met gemeenten als aanjager verduurzaming. Modellen voor zowel waardecreatie als besparingsmodules worden gecreëerd om een haalbaar verdienmodel te verkrijgen. Ook in deze ontwikkeling zijn het de Kopgroepgemeenten die deelnemen, maar iedereen zijn eigen aanpak heeft. Als ik dan de gepresenteerde succesfactoren en belemmeringen doorneem zijn er parallellen met de ontwikkeling van vastgoedbeleid. Ik hoor dezelfde geluiden als "organisatorische aspecten zijn belemmering" en "kennisuitwisseling als stimulans" bij de gelikte presentaties. Het is ook allemaal weer mooi opgeschreven in prachtige rapportages, maar in het huidige kader van gemeentelijk vastgoed een verkeerde versnelling. Het vastgoedbeheer is niet op orde, panden staan op grote schaal leeg en inzicht in de vastgoedexploitatie ontbreekt. Geld om te investeren is er