

Bijeenkomst Vastgoedmanagers

17 april 2025 op bezoek in Hilversum

Welkom in Hilversum



Agenda

- 10.00 Introductie en 1 minuten rondje
- 10.20 Verduurzamen en vervangen
- 11.30 Begroten en verantwoorden
- 12.00 Lunch en rondleiding door Raadhuis Hilversum
- 13.30 Professionaliseren vastgoedorganisatie
- 14.30 De opgave rond kindvoorzieningen
- 15.10 Ontwikkelingen Bouwstenen
- 15.20 En verder..

Verduurzamen en vervanging

- Verduurzaming Hilversum
- Gesprek over opgave verduurzaming en vervanging

Verduurzaming Hilversum

Op dit moment twee voorstellen naar de raad:

- Routekaart verduurzaming gemeentelijk vastgoed;
- Aanpak herstel constructieve vloeren en verduurzaming raadhuis.

7 mei 2025 Commissie en 14 mei 2025 Raad

Routekaart verduurzaming gemeentelijk vastgoed

Selectie van de te verduurzamen objecten

- buiten dit verduurzamingsplan gelaten om de volgende redenen:
 - Gemalen: geen gebruikersfunctie, geringe CO2-uitstoot,
 - Onderwijs: meegenomen in het IHP
 - Egelshoek: schuurtjes
 - Parkeergarages
 - MOB-terrein: onderdeel van een herontwikkelingsplan



Hilversum
Mediastad

Routekaart verduurzaming gemeentelijk vastgoed

- in periode 2026-2030 30 objecten verduurzamen
- Voor het verduurzamen van de objecten zijn drie scenario's uitgewerkt, namelijk:
 - 1) Scenario 1: bouwkundig isoleren van het gebouw
 - 2) Scenario 2: isoleren, aanpassing installaties en energieopwekking
 - 3) Scenario 3: Scenario 1 + Scenario 2 + gasloos

Per object keuze gemaakt voor scenario 2 (25) of 3 (5).

De bedoeling is om na besluitvorming op 14 mei 2025 te starten met de verduurzaming.



Hilversum
Mediastad

Renovatie en verduurzaming Raadhuis

- Plannen voor het verduurzamen raadhuis bestaan sinds 2019.
- In 2020 het eerste raadsbesluit met krediet voor verduurzaming raadhuis en gemeentewerf beschikbaar.
- Na dit besluit zijn de plannen voor de verduurzaming gemeentewerf en raadhuis ontwikkeld.
- De verduurzaming van de gemeentewerf is in 2024 voltooid.
- Raadhuis in 2022 “on-hold” gezet.

Renovatie en verduurzaming Raadhuis

- In 2022 stukken beton uit het plafond van de tuinkamer gevallen: betonrot in de vloeren
- In 2022 tot 2024 is er onderzoek: vloeren moeten worden vervangen.
- Door het vervangen van de vloeren: kans om het gebouw optimaal te verduurzamen.
- Als de raad op 14 mei 2025 positief besluit: starten voorbereidingen om in 2028 de raadhuis te verduurzamen.



Hilversum
Mediastad

In gesprek: in hoeverre in beeld

- Basis: onderhoudsstatus, en verduurzaming-status gebouwen
- Benodigde investeringen vervangen, renovatie, verduurzaming
- Planning investeringen per jaar
- Overzicht kosten per jaar (OHV en overig MV)
 - kapitaallasten
 - afschrijvingen
 - rente
 - verduurzaming
- Benodigde financiering

Betaalbaarheid en haalbaarheid

- Waar liggen goede opties/kansen om het haalbaar en betaalbaar te maken?

Waar liggen de kansen en missen we wat?

Meer geld vanuit Rijk

Verkopen (eenmalige opbrengsten)

- risico; ruimtegebrek, afnemend invloed
- geld naar algemene middelen - structureel verlies
- geld naar vervangingsopgave - waardebehoud

Uitstellen plannen voor onderhoud en renovatie

- risico: niet voldoen aan zorgplicht mbt veiligheid en gezondheid
- risico: rekening komt later

Anders rekenen om haalbaar te maken

- langere afschrijvingstermijnen (realistisch?)
- restwaarde (onderbouwing vanuit TCO?)

Beter ruimtegebruik

- mogelijke kostenbesparing 15% bij scholen

Meer commercieel

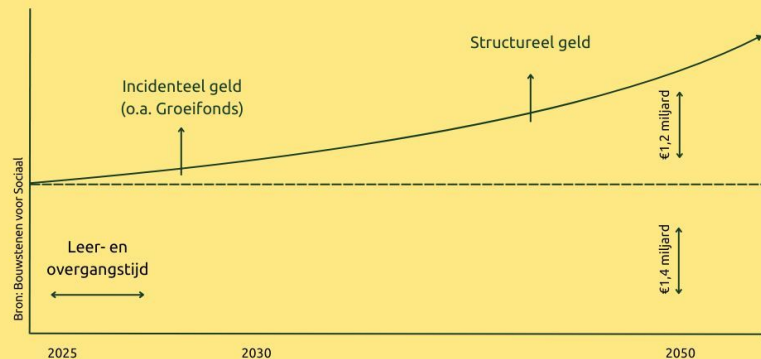
- hogere opbrengsten

De vervangingsopgave voor schoolgebouwen

Landelijk en lokaal
+ 3% erbij

x 3 voor al het
gemeentelijk vastgoed

Op weg naar gezonde en veilige scholen



Praktische vragen

- (Hoe) inpassen vervanging en verduurzamingsinvesteringen in onderhoudsplanung, onderhoudsbeleid?
- Hoe de verduurzaming en vervangingsopdrachten verwerken we in aanbestedingsdocumenten, zonder leeg te lopen op advieskosten?
- Hoe afspraken maken over de bijdrage van scholen bij nieuwbouw of renovatie aan de voorkant?

Begroten en verantwoorden

- Op welke wijze wordt vastgoed nu weergegeven in begroting/verslaglegging?
 - wat werkt goed?
 - waar loop je tegenaan?
- Wie is aan de slag met de handreiking van Bouwstenen
 - stappen
 - planning



Implementeren Handreiking kapitaalgoederen

- De publicatie paragraaf kapitaalgoederen
- webinars
 - Haarlemmermeer / professionaliseren van de vastgoedorganisatie
 - paragraaf kapitaalgoederen
 - sturen op energiegebruik (volgt)
 - sturen op middelen [link](#)
- Bespreking in de netwerken
- Wat zou nog helpen?



Begroten en verantwoorden

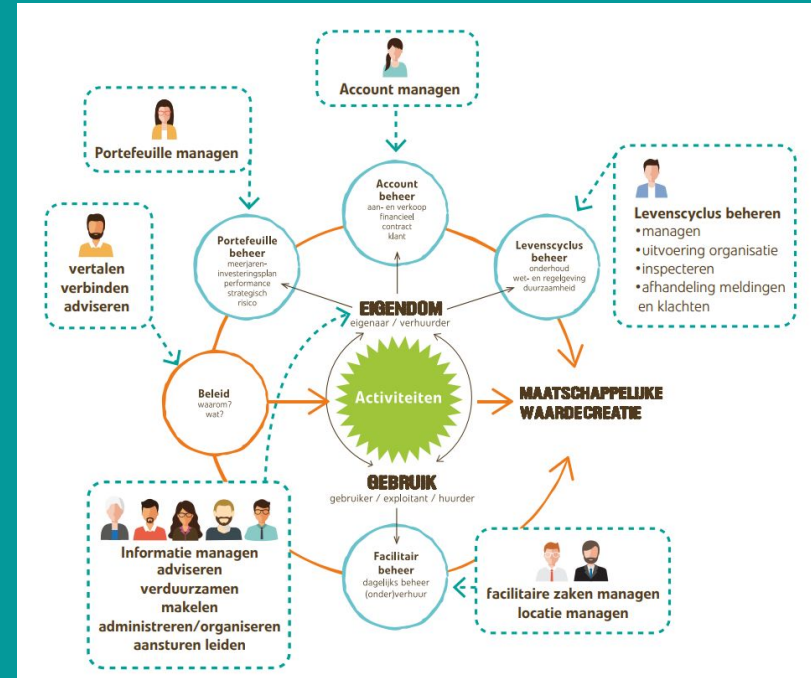
Hoe wordt bij de verschillende gemeente de financiering van de onderhoudsbudgetten conform de MJOP's vastgesteld? (Michel B.)

Lunch en Rondleiding



Professionaliseren van de vastgoedorganisatie

- Inleiding Frank Rubel
- Casus en stappen
- Bespreken vragen



Achtergrondgegevens

- 134 objecten
- 172000 m2 BVO
- 22 scholen (PO en VO)
- 61.000 inwoners
- Team Vastgoed momenteel 7 FTE



gemeente **Roermond**

Stappen in Vastgoedscan

1. theoretisch kader
2. resultaten onderzoek gemeente Roermond
 - a. dimensies van vastgoedmanagement
 - b. ontwikkelniveaus en risico's van vastgoedmanagement
 - c. conclusies en aanbevelingen
3. Scenario's voor vastgoedmanagement
 - a. handhaven bestaande situatie
 - b. doorontwikkelen naar redelijk
 - c. doorontwikkelen naar goed
 - d. geheel of gedeeltelijk uitbesteden
4. Plan van aanpak
 - a. stappen
 - b. doorlooptijd



gemeente **Roermond**

Theoretisch kader Vastgoed scan

Vastgoedscan

Kwadranten

Inzicht in vier cruciale dimensies van de dagelijkse vastgoedpraktijk:

- portefeuille
- medewerkers
- organisatie
- vraag

LOVGM

Jaarlijks onderzoek naar vastgoedmanagement bij gemeenten

Piramide

Basisbehoeften van de organisatie die noodzakelijk zijn om tot professioneel vastgoedmanagement te komen:

- administratief
- techniek
- juridisch
- financieel
- relationeel

Figuur 1: vastgoedscan

Dimensies vastgoedmanagement

1. vastgoedportefeuille (product)
2. vraag naar vastgoed (profijt)
3. vastgoedorganisatie (proces)
4. vastgoedmedewerkers (personeel)

Bovenstaande dimensies worden gescoord: excellent, goed, redelijk, matig, slecht. Dit maakt een vergelijking met de landelijke gemiddelden uit het LOVGM ook mogelijk.

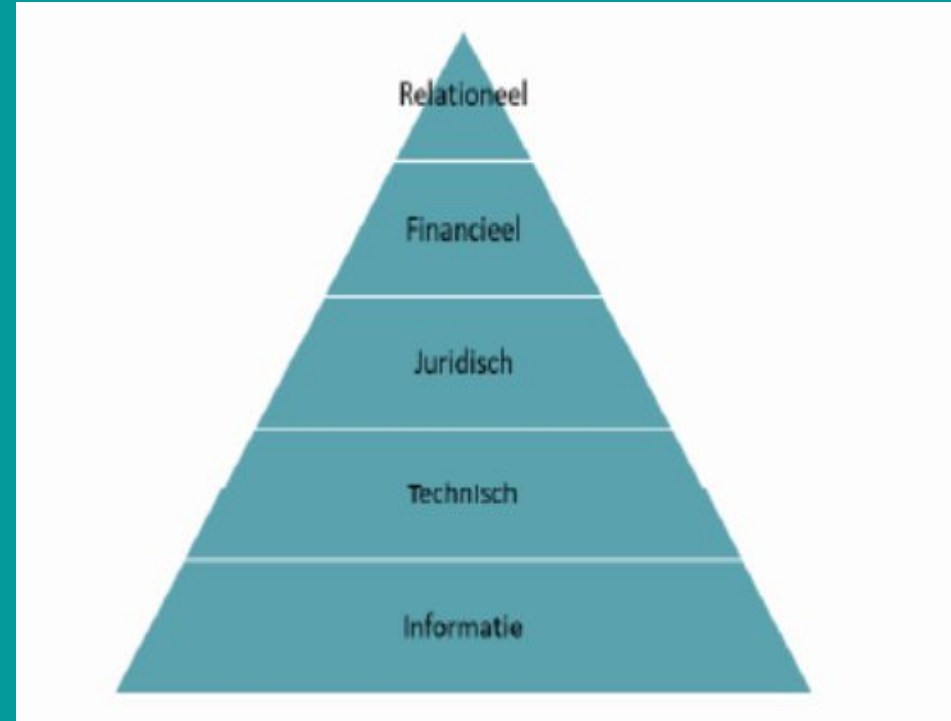


gemeente **Roermond**

Ontwikkelniveaus en risico's van VG-management

Inschatting risico:

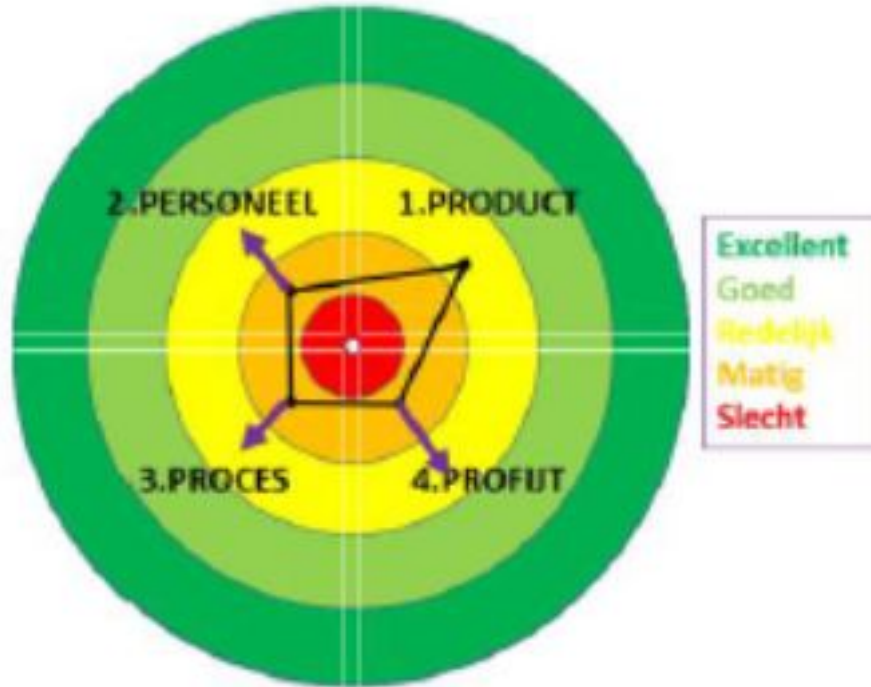
1. Groen: randvoorwaarden goed en inzet functioneert naar behoren
2. Geel: randvoorwaarden globaal aanwezig, bijsturing op inzet is gewenst
3. Oranje: randvoorwaarden onduidelijk, nader onderzoek aanbevolen
4. Rood: randvoorwaarden ontbreken, ingrijpen op de inzet is noodzakelijk



Gekozen scenario



gemeente **Roermond**



Eerste doel:
ontwikkelen naar
redelijk

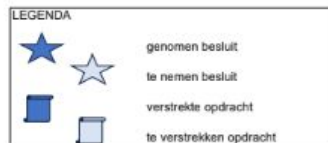
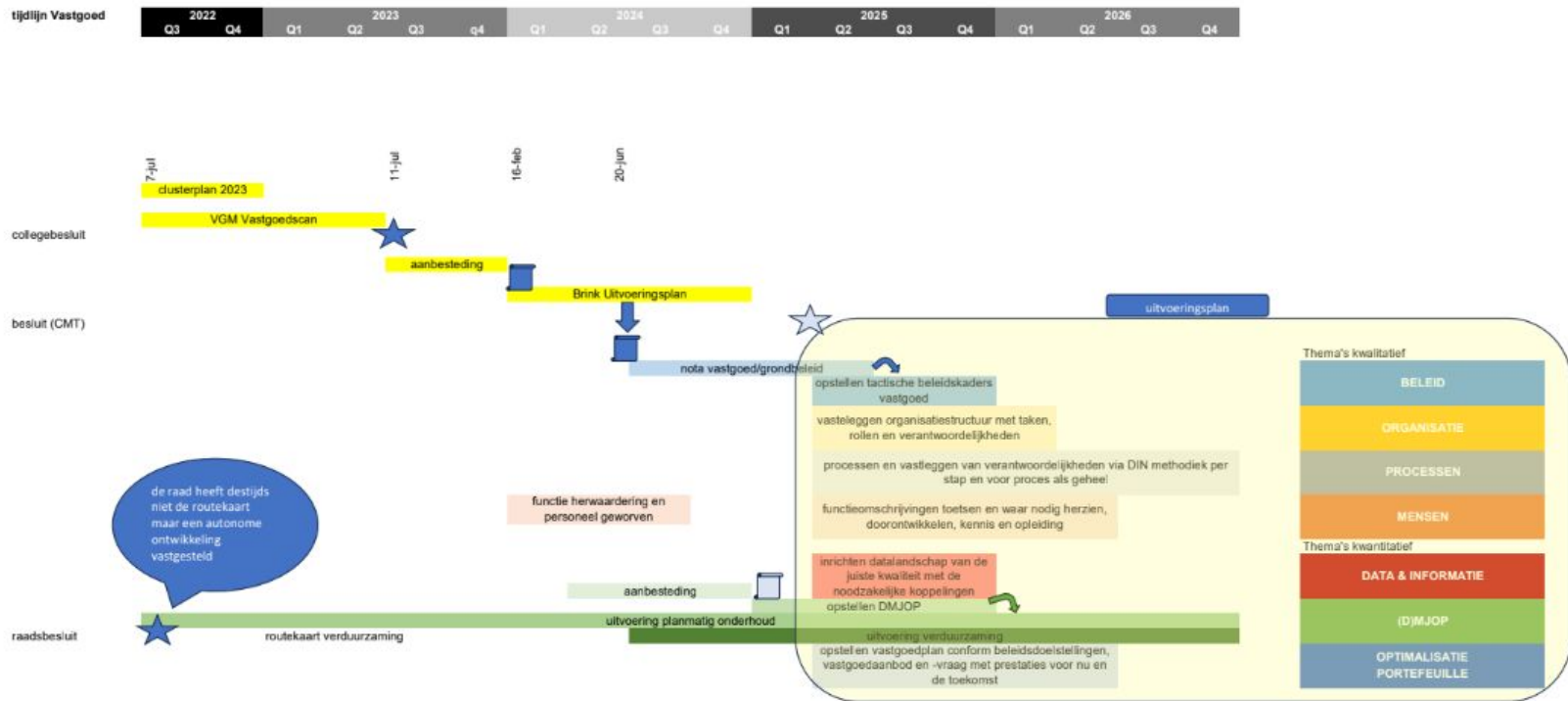
De te nemen stappen



gemeente **Roermond**

1. opstellen vastgoedkader/-beleid
2. inzichtelijk maken huidige en benodigde formatie
3. opstellen inhoudelijk beleid (sport, welzijn, onderwijs, cultuur, recreatie) met daarin paragraaf over huisvesting
4. processen uitwerken en vastleggen/vaststellen
 - a. vastgoedadministratie en informatie
 - b. beheren van vastgoed
 - c. strategie: vastgoedportefeuille en -beleid
 - d. beleid

Tijdslijn



Uitvoeringsplan (overzicht)



gemeente **Roermond**



Uitvoeringsplan ontwikkelthema's



gemeente Roermond

1. kwalitatief
 - a. beleid
 - b. organisatie
 - c. processen
 - d. mensen

2. kwantitatief
 - a. data en informatie
 - b. financiën (KPDH)
 - c. financiën (D)MJOP
 - d. optimalisatie portefeuille

Randvoorwaarden Uitvoering



gemeente Roermond

1. Voldoende capaciteit en de juiste competenties.
2. Voldoende draagvlak creëren voor de oplossingsrichting, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau.
3. De besluitvormingsprocessen moeten effectief worden georganiseerd en geborgd. Hoewel deze processen vastliggen, bepaalt de kwaliteit van de ondersteuning hoe goed ze kunnen worden uitgevoerd.
4. Zorgdragen voor heldere en consistente communicatie naar alle betrokkenen.



STAPPEN

1

ONTWIKKELSTADIUM 1: BASIS OP ORDE

1. Actualiseren van de Nota Vastgoed (samen met Brink)
2. Identificeren vertaling strategisch beleid naar tactisch beleid.

Ten aanzien van de Nota Vastgoed zijn de volgende aspecten van **specifiek belang**:

- Juiste afbakening
- Aandacht voor raakvlakken binnen de gemeente met andere gemeentelijke kaders en beleidsstukken

2

BORGING EN BEHEERFASE: BASIS OP ORDE

Wanneer de basis op orde is, is het belangrijk onderstaande activiteiten continue te handhaven:

- **Mens en cultuur:** voorbeeldgedrag, competentie ontwikkeling en feedback
- **Processen:** koppeling van het vastgoedbeleid aan de jaarcyclus en vastgoedmonitor
- **Management en organisatie:** inrichten van raakvlakken en communicatie
- **Data- en informatievoorziening:** informatiebeheer en data-analyse en tools

3

ONTWIKKELSTADIUM 2: IN REGIE ZIJN

Uit de geactualiseerde en strategische beleidskaders van de Nota Vastgoed volgen weer **tactische beleidskaders** die opgesteld moeten worden. Dit stelt het cluster in staat om de strategie te vertalen naar de uitvoering.

Voorbeelden:

- Onderhoudsbeleid
- Duurzaamheidsbeleid
- Standaard Programma van Eisen
- Beeld- en kwaliteitsplan
- Document KPDH

BENODIGDHEDEN



- ☐ Een up-to-date clusterplan
- ☐ Communicatie- en feedbacktools
- ☐ Communicatieplan
- ☐ Projectplanning voor implementatie
- ☐ Implementatie team
- ☐ Training en ondersteuning
- ☐ Draagvlak

RESULTAAT



Eerst moet er worden toegewerkt naar ontwikkelstadium 1 'basis op orde'. De stappen in de inhoudelijke verdiepingsfase van ontwikkelstadium 1 resulteren concreet in onderstaand product die nodig is om over te gaan in de borging en beheerfase:

- ✓ Geactualiseerde strategische beleidskaders

PERSONEEL



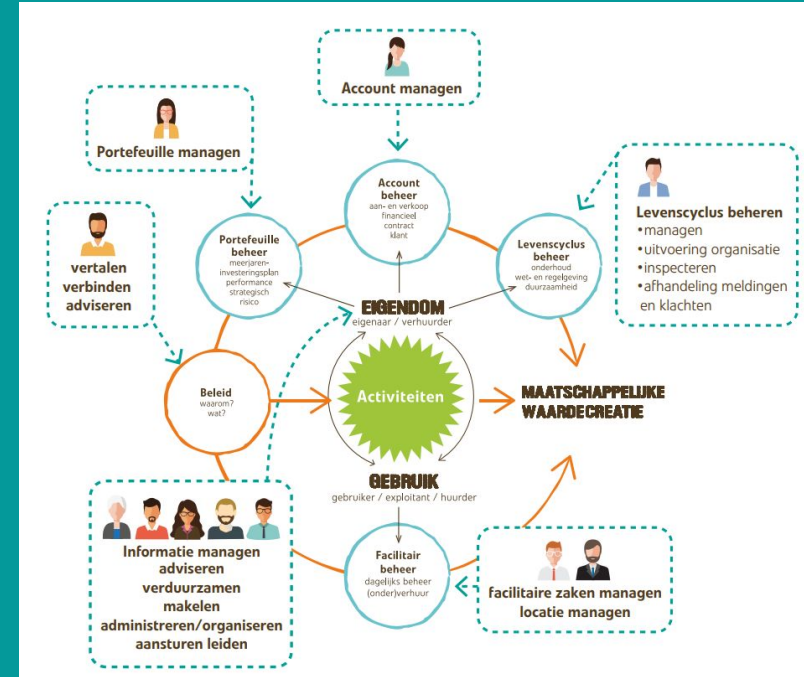
... zelf in te vullen door het cluster.

In gesprek - Vragen Organisatie

- Welke rollen en kwalificaties nodig om resultaat te behalen?

Organiseren verbetertraject:

- hoeveel fte en tijd is nodig, voor het traject
- inhuur en formatief?
- Hoe stakeholders meenemen in het proces
- Ervaringen organiseren verbetertraject?



In gesprek - draagkracht en basis

Draagkracht:

Hoe goedkeuring krijgen van de raad/hoe noodzaak aanduiden?

Basis op orde

- Hoe een snelle inhaalslag maken data op orde te krijgen

De opgave rond kindvoorzieningen

- Samenvatting voortgang Deltaplan scholen (Ontwikkelprogramma BvS)
- Praktische vragen door netwerk

Resultaten Deltaplan scholen

Sinds 2022 een duidelijke lijn gevolgd:

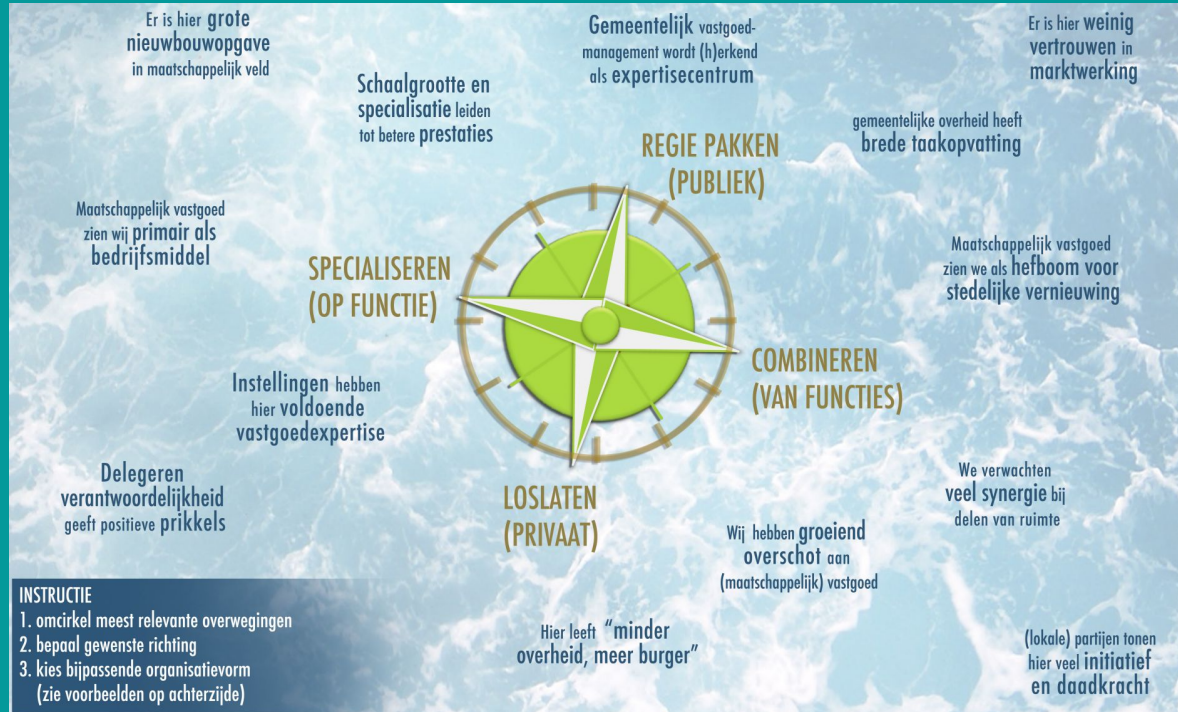
- probleem op tafel (IBO)
- initiatief n.a.v. jaarbijeenkomst
- helderheid in rollen (Rijk)
- onderzoek geld via gemeentefonds
- de som gemaakt (wat is normaal)
- aanbod Rijk (geld en verantwoording)
- meer beeld en cijfers (per gemeente)
- paragraaf kapitaalgoederen
- rondetafelgesprek Tweede Kamer
- wetenschapstoets wetswijziging (niet doelmatig)



In gesprek

- Renovatie- en onderhoudsopgave in beeld?
- Benodigde investeringen?
- Welke rol pakt de vastgoedafdeling

Wat zelf doen, wat uitbesteden?



gemeentelijk
vastgoed

makelpunten

private panden zoals cafe's, bedrijfsruimte,
verpleeghuizen enz. (sturing via bestemmingsplan en ?)

doordecentralisatie
onderwijsruimte

sportbedrijf

Vraag vanuit netwerk - beheer

Mogelijke beheerconstructies:

- Gemeente als enige eigenaar
- Schoolbestuur als eigenaar
- Gemeente en schoolbestuur als mede-eigenaren (appartementsrechten)
- beheerder of externe partij als eigenaar
- Huurmodel zonder eigendom

Welke beheerconstructies gebruiken we binnen IKC's

Bouwstenen - ontwikkelingen

- Vinden
- Verbinden
- Vooruitkomen

Bouwstenen - vinden

- Posts (LinkedIn)
- Nieuwsbrief
- Website

Bereiken we jou?

Tips en tops?

Gebied	Bouwstenen-netwerk/rol	Opgave
Beleid	Beleidsmedewerkers	Vertalen van beleid naar vastgoed
	Onderwijshuisvesters gemeente	Doelmatig en efficiënte onderwijshuisvesting
	Onderwijshuisvesters scholen	Doelmatig en efficiënte onderwijshuisvesting
	Sportief vastgoedmanagers	Doelmatige en efficiënte sporthuisvesting
Vastgoedrollen	Portefeuillemanagers	Sturen op huidig en toekomstig benodigd vastgoed
	Accountmanagers	De eigenaarsrol van het vastgoed optimaal spelen
	Onderhoudsmanagers	De instandhouding van bestaand vastgoed
	Facility Managers	Het realiseren van succesvolle publieke plekken
Specialisten	Financiële experts	Transparante en effectieve financiële rapportage
	Vastgoedjuristen	Voldoen aan wetten en regels bij behalen maatschappelijke en financiële doelen
	Verduurzamers	Het realiseren van verduurzamingsdoelen
	Informatiemanagers	Goede informatievoorziening voor de vastgoedorganisatie
	Makelaars	Effectief en efficiënt gebruik van aanwezig maatschappelijk vastgoed
Organisatie	Chefs (G40)	Behalen gemeentelijke vastgoeddoelstellingen
	Vastgoedmanagers (niet G40)	Behalen gemeentelijke vastgoeddoelstellingen

Verbinden:

- de netwerken
 - appgroep
 - 13 november
- ## Maatschappelijk Vastgoeddag 2025!

Vooruitkomen: Bouwstenen-agenda 2025



AGENDA MAATSCHAPPELIJK VASTGOED 2025

De Agenda Maatschappelijk Vastgoed bevat een aantal focus- en ontwikkelpunten waarmee Bouwstenen-partners in 2025 aan de slag willen. Ze trekken daarin samen op. Het is tevens het werkbriefje van Bouwstenen; de organisatie achter het netwerk.

De door partners genoemde onderwerpen voor 2025 zijn in onderstaande zes punten samengevat:

verduurzamen

goede en aantrekkelijke plekken

beheer en exploitatie

datamanagement

financiën op orde

organisatie op orde

We vertalen alle input naar ontwikkelprogramma's gericht op goede maatschappelijke ruimte, voor een maatschappelijk geaccepteerde prijs, professioneel uitgevoerd. Schoolgebouwen, sport en wijkaccommodaties krijgen extra aandacht als aanpakingspunt voor vernieuwing.

Wilt u meedoen, dan horen we dat graag.

Kijk voor meer informatie op www.bouwstenen.nl of bel (033) 258 4337

Bouwstenen voor Sociaal is een onafhankelijk platform voor kennisuitwisseling en -ontwikkeling in het maatschappelijk vastgoed. De activiteiten worden mogelijk gemaakt door 165 partners. Zij brengen kennis in, halen kennis op en maken samen nieuwe kennis. Ze houden elkaar scherp en bieden houvast. Zo hebben we de afgelopen 20 jaar een nieuwe vastgoedsector opgebouwd, die van het maatschappelijk vastgoed.



Partners van
Bouwstenen:



BOUWSTENEN
VOOR SOCIAAL

Ook meedoen?



Organisatie trainees 2025 / 2026

“Trainees komen vaak met creatieve, frisse ideeën. Ze verjongen onze organisatie en het kost me een stuk minder tijd aan begeleiding dan ik gewend ben. Bovendien komen ze ook nog met veel kennis van andere gemeenten aan tafel.”



Minimaal 6 trainees

Planning 2025

- apr-jul: regel akkoord op vacature junior medewerker
- jul: akkoord op vacature vanuit de organisatie
- eind aug: def. tekst/vacature, solliciteren voor eind sept
- okt-nov: gesprekken voeren: selectie afronden en aannemen
- dec: selectie afronden.
- feb: 2026 start



Volgende sessie



- Ontwikkel-agenda
- Verdieping onderwerpen vandaag
- Basis op orde:
 - inventariseren
 - analyse
 - Optimaliseren vastgoed
 - Optimaliseren beleid, processen en rapportages
- Rol vastgoedmanager en verbinding met beleidsafdelingen en RO
- Bepalen kernportefeuille
- Datagericht werken
- Bezuinigingsplannen 2026
- Versnellen verduurzaming en ravijnjaar
- Didam II/Didam beleid
- Landelijke ontwikkelingen (volgende sheet)
- Dag, locatie, duur

Wat loopt er nog meer lokaal en landelijk:

- huisartsen luiden noodklok (lobby via ?);
- opvang vluchtelingen en oekrainers (lobby via VNG + vraag VNG);
- petitie ontmoetingsplekken (Alzheimer Nederland);
- essaybundel fysiek volgt sociaal (VRO);
- de sociale basis (VWS);
- woonopgave (ruimtelijke vragen, uitbreidingsinvesteringen);
- netcongestie en warmtenetten;
- nota ruimte hoofdstuk voorzieningen (VWS, OCW, VRO);
- nationaal programma vitale regio's (BZK);
- bereikbaarheid (I&W).

Hoe zijn we op deze ontwikkelingen aangehaakt?



Contact Bouwstenen



nieuws@bouwstenen.nl



033 258 4337