



**DOORONTWIKKELING  
VASTGOEDORGANISATIE**

Gemeenten in een veranderende omgeving

# Colofon

## Redactie

Ingrid de Moel, Bouwstenen  
Bram Pullen, Bouwstenen

## Onderzoek

Bestuurders  
Chefs vastgoed  
Vastgoedmanagement  
Onderhoudsmanagement  
Landelijke enquête 2021

## Vormgeving

Charlot Luiting Ontwerp

## Datum

9 december 2021

## ISBN

978-94-91934-19-3

## Verantwoording

Bouwstenen maakte deze publicatie met input en steun van gemeenten uit het Bouwstenen-netwerk. Het is gebaseerd op vragen die bij partner-gemeenten leven, een landelijke enquête onder alle gemeenten in Nederland en diverse gesprekken met gemeenten in Bouwstenen-verband.

Bij het schrijven hebben we geprobeerd zo concreet, accuraat en actueel mogelijk te zijn. Desondanks kunnen aan de inhoud geen rechten worden ontleend en aanvaarden we geen enkele aansprakelijkheid voor schade of claims als gevolg van het gebruik van de informatie uit deze publicatie.

© Deze uitgave of delen daarvan mogen worden verspreid met bronvermelding van Bouwstenen, [www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl)

# Inhoud

3. Voorwoord
4. Interview: wethouder vastgoed Gouda
6. Gemeenten nemen vastgoed serieus
9. Interview: verbeterteams
9. Henk Hoogland
14. Laurens Cramer
15. Maarten van Putte
16. Een wethouder vastgoed helpt
18. Column Klaas Mulder
20. De slag om de (jonge) medewerker
22. Netwerken
23. Meer informatie

# Woord vooraf

Uit Bouwstenen-enquêtes door de jaren heen blijkt dat steeds meer gemeenten een vastgoedafdeling hebben en dat het niveau waarop gemeenten op hun vastgoed sturen stijgt. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat er nog heel wat te doen is om echt strategisch te kunnen opereren.

Gemeenten hebben veel ambities met hun vastgoed. Zo willen ze meer maatschappelijke impact en de vastgoedportefeuille verduurzamen. Ook willen gemeenten tactischer sturen op onderhoud en strakker op financiën en klanttevredenheid.

Kortom: er is nog heel wat te doen voor mensen die werken in een gemeentelijke vastgoedorganisatie. Ze lopen daarbij in de praktijk vaak tegen dezelfde zaken aan. En er zijn ook vragen. Wat wordt er eigenlijk van ons verwacht? Hoe hebben andere gemeenten hun vastgoedmanagement georganiseerd? Hoe maken we de volgende stap? En hoe komen we aan de juiste mensen?

In 2021 zijn we via onze landelijke enquête en gesprekken in netwerkverband op zoek gegaan naar antwoorden op deze vragen. In deze publicatie treft u het resultaat, onder andere in de vorm van een interview met Thierry van Vugt, wethouder in Gouda. We ontmoetten hem tijdens een bestuurlijk oloopje waarin we met zo'n 20 wethouders spraken over hun eigen rol bij het verduurzamen van vastgoed. Ook daarvan doen we verslag in deze publicatie.

Met Jan Kappers kijken we terug op het prille begin van de gemeentelijke vastgoedorganisaties, ongeveer 20 jaar geleden, en bespreken we hoe het nu gaat. Henk Hoogland, Laurens Kramer en Maarten van Putte delen hun ervaringen met verbeterteams in Almere, Leiden en Utrecht. En Klaas Mulder schreef voor ons een column over zaken die niet waar kunnen zijn, maar toch gebeuren. Hoe kunnen we dat voorkomen?

Het laatste artikel in deze publicatie gaat over de slag om de (jonge) medewerker. Want laten we eerlijk zijn: het werk groeit ons met al die ambities een beetje boven het hoofd en we hebben hard versterking nodig. Alle ballen op de volgende generatie om met ons nieuwe wegen te verkennen.

Bij elkaar is het een publicatie over de doorontwikkeling van de gemeentelijke vastgoedorganisatie in een veranderende omgeving. Een publicatie bedoeld voor alle gemeenten die vastgoed serieus nemen. En dat zijn er gelukkig veel.

## Bouwstenen

Amersfoort 9 december 2021



# Wethouder vastgoed Gouda wil vooral ontzorgd worden

“Soms zal het best zoeken zijn voor een ambtenaar van de gemeentelijke vastgoedafdeling”, zegt Thierry van Vugt, wethouder vastgoed in Gouda. “Wie is bijvoorbeeld je klant? Is dat de wethouder, de beleidsafdeling, de huurder of de gebruiker van een pand? Van de vastgoedafdeling verwacht ik vooral een professionele en zakelijke houding met de nodige sensitiviteit.”

Een goede communicatie met huurders en inwoners is bijvoorbeeld noodzakelijk, vindt Thierry. “Ze moeten betrokken worden als er vanuit vastgoed iets ondernomen wordt dat voor hen gevolgen heeft. Bijvoorbeeld: Als een pand van asbest wordt ontdaan en alles is goed geregeld, maar de gebruikers zijn niet meegenomen en er lopen ineens mannen in witte pakken door hun pand, dan word ik gebeld.”

## Tender love and care

Het onderstreept dat vastgoed een bijzondere tak van sport is binnen een gemeente. Thierry: “Het is geen beleidsafdeling zoals de meeste andere afdelingen binnen de gemeente. Die schrijven beleidsnota’s om door de raad te worden gebracht. Bij vastgoed gaat het om andere dingen. In ons vastgoed zitten allerlei culturele organisaties en buurtverenigingen. Huurders die een bepaalde verwachting hebben van dat gebouw. We zoeken hier medewerkers bij de vastgoedafdeling die de zakelijkheid hebben het onderhoud van het gebouw goed te organiseren, met tender love and care voor de gebouwen, maar dat ook doen richting gebruikers. En in dat laatste zit nog wel een uitdaging.”

“Beleid en vastgoed vragen om andere kwaliteiten”

## Bieb gewoon open

De gemeente verhuurt volgens de wethouder “geen schoenendozen”, maar bijzondere gebouwen met gebruikers die wat verlangen en ook wensen hebben als je aan hun pand gaat sleutelen. “Daar moet je gevoel voor hebben en gebruikers niet in de weg zitten bij de maatregelen die je treft. Dat speelt nu ook bij het verduurzamen, waarbij stevige maatregelen moeten worden getroffen. Dat zijn ingewikkelde processen, met regels, subsidies, ingewikkelde plannings, te weinig geld en een overspannen markt, terwijl ondertussen de bibliotheek of het theater wel gewoon zoveel mogelijk open moet blijven. Een ingewikkelde klus.”

## Interne zakelijkheid

Een klus waar een professionele vastgoedorganisatie voor nodig is. “Meng het niet met beleidsfuncties”, adviseert Thierry. “Beleid en vastgoed vragen elk voor zich om andere kwaliteiten. Maar vastgoed moet wel mee-ademen met beleid en oog hebben voor de belangen van de organisaties die in het vastgoed zitten. Het is een continue balans die je moet zoeken tussen de kostprijsdekkende huur en de wensen van uiteenlopende organisaties. Dat moet je zo kostenefficiënt mogelijk organiseren. Dan kan je vanuit vastgoed al snel in een spinnenweb verzeild raken - vooral als de organisatie groot is en beleidsafdelingen ver weg zitten. Er is ook interne zakelijkheid nodig naar de beleidsafdelingen toe die het vastgoed willen gebruiken.”

## Varen op professionals

Met de juiste mensen in de organisatie kan Thierry op een hoger abstractieniveau sturen. “Eens in de vier weken spreek ik met de portefeuillehouders vastgoed. Ik stuur dan vooral op hoofdlijnen. Met individuele huurcontracten of loszittende stoeptegels wil ik me niet te veel bezighouden, maar wel met de strategische kaders en de problemen die zich voordoen. Ik vaar daarin in grote mate op de professionaliteit en sensitiviteit van de teamcaptain van vastgoed. Het functioneren van de vastgoedafdeling is niet aan mij, maar als huurders niet blij zijn, dan zijn dat wel zaken waar ik de vastgoedorganisatie op bevraag.”

# Thierry van Vugt

“We verhuren geen schoenendozen.”

## Meer transparantie

De wethouder stuurt met het MJOP als kader op de doelmatigheid van het vastgoedonderhoud. “Ik ga er vanuit dat de vastgoedafdeling de uitvoering zelf strak regelt. Ik verwacht ook daarin een zekere ambtelijke professionaliteit en alle eerlijkheid gebied me te zeggen dat ik daar minder kennis van heb. Ik denk dat er ten aanzien van doelmatigheid nog wel wat winst te halen is. Bijvoorbeeld door je onderhoudsuitgaven te bezien in relatie tot de staat van onderhoud van je panden. Of door je prestaties op duurzaamheid te relateren aan de uitgave daarvoor. Daarmee kan je een aardig beeld krijgen of het geld goed wordt besteed zonder dat je verzand in ingewikkeld onderzoek.”

Ook integriteit is voor Thierry als bestuurder niet direct een onderwerp dat zijn aandacht vraagt. “Dat is een directie-aan gelegenheid en wel binnen de ambtelijke organisatie een speerpunt. Daar zie je wel dat dit soort functies kwetsbaar zijn. Wij ondersteunen als bestuurders natuurlijk de acties die de gemeente daarin onderneemt, maar ik hoop dat ik als wethouder niet met integriteitsvraagstukken te maken krijg.”

## Geen ja-knikkers

Waar het gemeentebestuur wel heel intensief op stuurt, is de voorbeeldfunctie die Gouda wil hebben op het gebied van verduurzaming. “Daar hebben we een programma voor. Dat is ook nodig is met al die monumenten in ons bezit. Niet



Doorontwikkeling vastgoedorganisatie

alles kan, en dat wil ik dan ook horen. Dat tegengas mag soms best een tandje steviger en is ook nodig om zaken voor elkaar te krijgen. Je moet dus enerzijds heel zakelijk kunnen zijn en op andere momenten toch ook weer kunnen meebewegen met de politiek. Op ja-knikkers zitten we niet te wachten. Dat moet niet je grondhouding zijn. Maar alleen maar nee-schudden kan ook niet.”

## Hebben is fijn

Als wethouder vastgoed vindt Thierry het vooral belangrijk dat de gemeentelijke gebouwen voor maatschappelijke doelen worden gebruikt en dat het bezit ook goed over de gemeente is verspreid. “Daar hebben we een vastgoednota voor. Maar na vier jaar als wethouder kom ik er ook wel achter dat de honger naar ruimte steeds groter wordt, zeker in zo’n verstedelijkte omgeving als Gouda. Het

hebben van grond- en vastgoedposities is cruciaal voor de stedelijke ontwikkeling. De tijd van ‘verkoop als we het niet meer nodig hebben’ zijn we wel een beetje voorbij. Vastgoed is een breed strategisch instrument voor veel verschillende portefeuilles.”

“Op ja-knikkers zitten we niet te wachten”

# Gemeenten nemen vastgoed serieus

Gemeenten hebben tegenwoordig vrijwel allemaal het beheer van het eigen vastgoed centraal belegd en sturen steeds beter en strategischer op hun vastgoedportefeuille, blijkt uit Bouwstenen-onderzoek. Dat is goed nieuws, zeker omdat maatschappelijk vastgoed een betrekkelijk jonge loot aan de vastgoed-stam is.

De vorming van gemeentelijke vastgoedorganisaties is betrekkelijk snel gegaan. De eerste ontstonden zo'n 20 jaar geleden. Daarvoor was het gemeentelijk vastgoed verspreid over allerlei beleidsafdelingen.

## Helmond was de eerste

Jan Kappers, nu werkzaam als hoofd vastgoedbeheer bij de Utrechtse Vastgoedorganisatie, weet het nog goed. "Helmond was de eerste gemeente waar de exploitatie van al het gemeentelijk vastgoed min of meer gecentraliseerd werd. Tilburg en Enschede volgden al snel. Enschede was feitelijk de eerste gemeente met een vastgoedbedrijf dat werkte volgens een gesloten exploitatie-model. Daarbij worden de kosten van het vastgoed via een kostprijsuur aan de beleidsafdelingen of huurders doorberekend. Op die manier wordt er geen verkapte subsidie verleend, is helder wat het vastgoed kost en kunnen de beleidsafdelingen op basis daarvan een betere afweging maken."

## Kopgroep bracht tempo

In 2003 werd een kopgroep geformeerd van gemeenten die hier ook mee aan de slag waren of wilden. Jan werkte toen in Enschede. "We zochten elkaar regelmatig op en kregen bezoek van gemeenten



die hiermee ook aan de slag wilden. Lelystad, Hilversum, Den Haag, Eindhoven, Rotterdam en Utrecht deden in die kopgroep mee."

Rond 2010 sloot de kopgroep zich aan bij een organisatie die was voortgekomen uit activiteiten rond een boekje met als titel 'Bouwstenen voor Sociaal'. Dat boekje had als doel tussen de oren te krijgen dat maatschappelijk vastgoed een serieuze zaak is die je er niet even bij doet. En dat is gelukt. Door de uitwisseling van ervaring en de samenwerking kwam de ontwikkeling van vastgoedorganisaties bij gemeenten echt goed op gang.

## 80% heeft vastgoedafdeling

Inmiddels heeft zo'n 80 % van de gemeenten het vastgoedmanagement min of meer centraal georganiseerd. Het vastgoed dat bij die centrale afdeling is ondergebracht betreft allereerst de eigen huisvesting waaronder het gemeentehuis, gemeentekantoren en gemeentewerven. Ook het vastgoed dat gemeenten hebben om beleidsdoelen te realiseren op het gebied van sport, kunst, cultuur en welzijn, is vaak centraal belegd. Dat geldt ook voor multifunctionele

accommodaties en het commerciële vastgoed dat gemeenten hebben, waaronder bijvoorbeeld parkeergarages of kantoren die niet door henzelf worden gebruikt.

## Versnipperd onderwijsvastgoed

Het meest versnipperd is het onderwijsvastgoed. Vanuit de wet gezien is dat verklaarbaar, zegt Jan. Maar echt logisch is het niet. In de wet is het zo geregeld dat het bouwheerschap, het juridisch eigendom en tegenwoordig ook het buitenonderhoud bij de scholen ligt. Gemeenten zijn economisch eigenaar. Als een school een gebouw niet meer nodig heeft, krijgt de gemeente het gebouw ook juridisch weer terug. Dat leidt in de praktijk tot problemen en een hoop gedoe, vooral als er bijvoorbeeld in het pand moet worden geïnvesteerd om de levensduur te verlengen of te verduurzamen. Daar heeft de wetgever niet in voorzien. Scholen mogen niet in een gebouw investeren. Het opheffen van dat investeringsverbod is maar ten dele een oplossing, vindt Jan, want de tijdshorizon van de vastgoedexploitatie is veel langer dan die van de gebruikers en ook bij uitbesteding aan de markt leidt die gedeelde verantwoordelijkheid tot extra complicaties.

## Gevangen in een systeem

Zowel gemeenten als scholen worstelen met het systeem waarin ze gevangen zitten als het om onderwijshuisvesting gaat. Tijdens een bijeenkomst met wethouders, bracht één van de wethouders dit probleem als volgt naar voren: "Scholen zijn hubjes in de wijk waar je een bredere wijkaanpak aan kan ophangen. Maar de gebouwen zijn niet van ons en ook op het beheer hebben we weinig te zeggen. We hebben een wettelijke verplichting, maar worden met de handen op de rug gebonden voor een bedrag waarmee het, voor zijn lang zal zijn leven, niet uit kan." In een andere bijeenkomst zei een schoolbestuurder: "We zijn verplicht de gebouwen te onderhouden voor veel te weinig geld. En aan de andere kant mogen we niet investeren in het gebouw. De termijn waarin scholen vooruit kijken is korter dan de termijn waarop vastgoedinvesteringen gedaan worden."

## Praktische oplossing

Er worden in de praktijk door gemeenten allerlei constructies uitprobeerd om de systeemfouten te overbruggen, bijvoorbeeld door het vastgoed anders te organiseren, extra geld uit andere beleidsprogramma's of algemene middelen bij te leggen en functies te combineren. Dat combineren van functies gebeurt steeds vaker, zowel in het gebouw als voor



het schoolplein dat bijvoorbeeld ook een buurtfunctie krijgt. In dergelijke gevallen is een gemeente meer dan alleen financieel bij de school betrokken en speelt ook de gemeentelijke vastgoedafdeling een actievare rol.

## Scholen bij beleid

Al met al blijft de verantwoordelijkheidsverdeling rond scholen vaak een worsteling en leidt het ertoe dat een gemeentelijke vastgoedafdeling over het algemeen minder zicht heeft op de schoolgebouwen dan op het andere gemeentelijk vastgoed. Dat bleek ook uit de landelijke Bouwstenen-enquête onder gemeenten in 2018.

De gemeentelijke verantwoordelijkheid rond scholen is ook meer verspreid over de organisatie dan het andere vastgoed. Uit de enquête van 2021 blijkt dat de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor scholen bij ongeveer de helft van de gemeenten bij de vastgoedafdeling is ondergebracht en voor de andere helft bij een beleidsafdeling. Dat geldt ook voor het onderhoud en bouwen van scholen als scholen dit bij een gemeente hebben neergelegd en dat komt regelmatig voor. Ze zijn regelmatig bouwheer van scholen.

"Scholen zijn hubjes in de wijk"

## Ook werk voor huurders

Voor het vastgoed dat bij de gemeentelijke vastgoedafdeling is belegd, doet de vastgoedafdeling over het algemeen het service- en planmatig onderhoud, renovaties, de klantcontacten en de huurcontracten. Veel vastgoedorganisaties zijn ook verantwoordelijk voor de vastgoedstrategie van de gemeente. En iets meer dan de helft van de vastgoedafdelingen doet ook het service-onderhoud voor huurders en regelt zaken rond het energiegebruik in de gebouwen.

Bij ongeveer een kwart van de gemeenten is de vastgoedorganisatie opdrachtgever of verantwoordelijk voor nieuwbouwprojecten. Meestal ligt het formele opdrachtgeverschap bij andere afdelingen, maar draagt de vastgoedafdeling het risico als na oplevering blijkt dat het gebouw niet goed functioneert, de onderhoudskosten onvoorzien hoog uitvallen of als het pand leeg blijft staan.

## Red oe der met

"Meestal komen gemeenten daar intern in goed overleg wel uit", zegt Jan, "maar vastgoedafdelingen hebben er ook wel eens last van dat de verantwoordelijken zo zijn belegd dat een projectbureau een gebouw ontwikkelt, laat bouwen en het vervolgens overdraagt aan de vastgoedorganisatie. 'Red oe der met', zeggen ze dan in Twente. Voor de vastgoedafdeling betekent dit dat ze in de beheerfase



kunnen worden geconfronteerd met de gevolgen van verkeerde beslissingen in de ontwerp- of ontwikkelfase.”

## Op zoek naar geld

Dat betekent dat de vastgoedorganisatie op zoek moet naar geld om de constructie aan te passen, vroegtijdig installaties te vervangen of bouwfouten te herstellen. Dat is in een gemeentelijke organisatie niet eenvoudig. Het kan zo drie jaar duren voor het probleem is opgelost. Ook wat dat betreft zit het Enschedese model goed in elkaar, vindt Jan. “De vastgoedorganisatie is zelf verantwoordelijk voor nieuwbouw en de vastgoedexploitatie en kan dus niet terug naar het projectbureau of de gemeenteraad als er onverhoopt fouten moeten worden hersteld. En als je als vastgoedafdeling zelf verantwoordelijk bent, wordt je ook gedwongen de risico’s in te schatten en te beperken. Je zou dit kunnen zien als een vorm van ‘Total Cost of Ownership’ waarbij de bouw en het langdurig exploiteren bij één afdeling ligt.”

## Gebundeld uitbesteden

Een ander onderwerp uit de enquête van Bouwstenen betreft de organisatie van het onderhoud. Een klein deel van de gemeenten doet dit zelf, waaronder Almere en Den Haag. En een klein deel heeft al het werk in één keer buiten de deur gezet, waaronder Tilburg. Deze laatste gemeente heeft het hele pakket

bij BAM FM neergelegd, met een looptijd van 10 jaar en de mogelijkheid eerder afscheid te nemen als het niet werkt. De gemeente voert de regie en doet het contractmanagement. Er is geen traditionele opdrachtgever relatie maar meer sprake van een partnerschap. Leeuwarden heeft voor een klein deel van haar portefeuille eenzelfde soort constructie, maar dan met Heijmans.

## Weinig panden, veel contracten

Maar de meeste gemeenten besteden het onderhoud uit naar type werk of per klus. Zo’n 10% van de gemeenten besteedt clusters gebouwen uit. Zo zijn de contracten in de gemeente Breda ingericht per vakgebied en wat ze noemen ‘percelen’. Basis voor deze indeling is het gemeentelijk inkoopbeleid dat onder andere tot doel heeft de lokale economie en arbeidsmarkt te stimuleren. Opvallend is dat gemeenten met relatief weinig panden in eigendom, relatief veel onderhoudscontracten hebben en gemeenten met relatief veel panden juist weinig. Jan Kappers: “Het contractbeheer wordt steeds ingewikkelder en er zijn veel verschillende mensen bij betrokken, waaronder vakspecialisten, vastgoedspecialisten en inkoop-juristen. Gemeenten met veel vastgoed in de portefeuille hebben deze mensen vaak wel in huis. En als je toch moet aanbesteden, kan je soms beter meteen al je daken of installaties gebundeld bij één of meer partijen onderbrengen dan allemaal apart. Dat scheelt tijd.”

## Ervaring en vertrouwen

Iets minder dan de helft van de gemeenten werkt en heeft ervaring met prestatiecontracten. Opvallend is dat er ook een groep gemeenten is, groot en klein, die veel met prestatiecontracten werkt. Jan: “Het lijkt erop dat als de vastgoedorganisatie er eenmaal ervaring mee heeft, weet hoe het werkt en vertrouwen heeft in de marktpartijen waarmee ze

samenwerkt, ze ook eerder geneigd is dit type contracten breder toe te passen. Daarnaast zal het ook te maken hebben met de bestuurscultuur van de organisatie. Als de gemeente vooral een regiegemeente wil zijn, zal zij zo veel mogelijk willen uitbesteden en vooral op prestaties willen sturen. Maar het is best ingewikkeld om goed in praktijk te brengen. Voor de vastgoedorganisatie betekent het dat je zaken moet loslaten. Dat is lastig, want daarmee kom je op enige afstand van het vastgoed te staan.”

## Best wat in huis

“Je moet best wel wat in huis hebben om het onderhoud goed georganiseerd te krijgen, ook als je uitbesteedt”, zeggen diverse managers die verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van het gemeentelijk vastgoed. Zij vinden zo’n 70 panden wel de ondergrens. Zit je daaronder dan kan je denken aan samenwerking met andere gemeenten zoals de BUCH-gemeenten doen. Je kunt ook de omvang van het werk vergroten door diensten voor andere organisaties uit te voeren, bijvoorbeeld voor scholen, wijkverenigingen en sportclubs. En je kunt overwegen diensten uit te laten voeren door een andere organisatie of gebruik maken van een managing partner, die werkt voor één of meer organisaties zoals een VvE beheerder doet voor meerdere VvE’s. Hoe dan ook is het belangrijk je eigen portefeuille te kennen, de ruimte te hebben om in de dynamische omgeving van het maatschappelijk vastgoed ook dynamisch te kunnen sturen en verder ontzorgd te worden, zeggen de mensen die er verstand van hebben. Goed om daarnaar te luisteren.

## Meer informatie

Zie de website van Bouwstenen voor de resultaten van de jaarlijkse enquête.



# Inzet verbeterteams leidt tot professioneler vastgoedbedrijf

Een ploeg die de afgelopen tien jaar flink aan de weg heeft getimmerd met de ontwikkeling van de vastgoedorganisatie is het vastgoedbedrijf van Almere. Sinds het team in 2012 is gaan werken met ‘verbeterteams’ zijn de professionaliteit en productiviteit er aanzienlijk gestegen en is het Almeerse Stadsbedrijf een Great Place to Work geworden. Bouwstenen vroeg Henk Hoogland, chef van het Stadsbedrijf Almere, naar zijn ervaringen zodat deze ter inspiratie kunnen dienen voor anderen die hun (vastgoed) organisatie willen doorontwikkelen.

Henk begint met een disclaimer: hij komt geen uitkomst delen die anderen één op één op hun organisatie kunnen plakken. “Het gaat echt om een methode waarin ontwikkeling centraal staat, en niet een specifieke verandering als doel op zich. Wanneer je als leidinggevende een bepaalde verandering nastreeft, trek je als enige aan de kar. Dat wil je niet, want dan ben jij als enige verantwoordelijk en leeft je plan niet in je organisatie. Je zegt dus niet wat er moet worden verbeterd, maar je vraagt je team wat er moet worden verbeterd. Je gaat dan uit van de drive van mensen

zelf om het als team vandaag beter te doen dan gisteren. Met andere woorden: je ontwikkelt door op de successen uit het verleden. Je gaat op een reis waarvan het aankomststation ongewis is, en eigenlijk ook onbelangrijk: de doorontwikkeling is wat telt.”

## Op de grens van orde en chaos

Voordat er aan die reis kan worden begonnen, is het belangrijk om te begrijpen welke bagage je moet meenemen. Aan welke voorwaarden moet je voldoen om op stap te kunnen gaan? Hiervoor speelt Henk leentjebuurt bij de Amerikaanse bedrijfskundige John Kotter: “Verandering begint met een urgentie; is die er niet, dan ga je niet veranderen”, aldus Henk. “Deze urgentie bevindt zich op de grens van orde en chaos. Enerzijds maakt een teveel aan orde dat men vasthoudt aan het bekende, terwijl te veel chaos er anderzijds voor zorgt dat je niets hebt om op door

te ontwikkelen. Bij complete chaos moet je immers reorganiseren en daarmee misken je de successen uit het verleden.”

In Almere werd de situatie urgent omdat er veel klachten waren bij huurders. Dit dreigde een politiek probleem te worden. En dat deed zeer. Er was geen goede orde, maar ook nog geen echte chaos: voldoende ruimte voor verbetering.

Naast urgentie is ook vertrouwen in de medewerkers en uitkomst nodig, zegt Henk: “Het precieze doel en de uiteindelijke verandering zijn immers nog ongewis. Belangrijker is het proces: verbeteren.” Dit betekent dat je ruimte moet laten aan het team om de verandering in te zetten: “Als je zelf zegt wat er verbeterd moet worden, dan sta je zelf aan de kar te trekken.” In Almere is het hele team eigenaar geworden van de doorontwikkeling, door samen te discussiëren over een lijst met onderwerpen voor verbeterpunten en de volgorde van die punten. Zo draagt het gedeelde gevoel van urgentie bij aan extra draagvlak voor de verandering. Nu aan de voorwaarden is voldaan, kan de reis naar verbetering beginnen.

“Als je zegt wat er verbeterd moet worden, sta je zelf aan de kar te trekken.”

De precieze invulling van de lijst met verbeterpunten is afhankelijk van het team dat hem samenstelt en daardoor voor iedere organisatie anders is. In Almere hebben zeven teamleden zich aangeboden als voorzitter van een dialoogtafel. Vervolgens werden de overige teamleden over deze tafels verdeeld om de onderwerpen voor op de lijst met verbeterpunten te bespreken.

Henk en zijn compagnon Pieter namen bewust geen deel aan deze gesprekken, maar stonden achterin om mensen van tafels waar de spanning hoog opliep op te vangen. Hier konden zij hun grieven (ook jegens het management) delen en bleef de sfeer aan de tafels constructief. En hoewel sommigen meer sturing verlangden, raakte het merendeel enthousiast over de manier van werken én over het behaalde resultaat: een lijst met zestig verbeterpunten.

### Prototype van oplossing

De reis, of doorontwikkeling, voltrekt zich in Almere in twee soorten verbeter-teams: de laboratoria en de bouwteams. Allereerst ligt de bal bij de laboratoria: kleine ploegen die aan de slag gaan met een van de verbeterpunten van de lijst.

In Almere zijn er altijd vier verbeterpunten beschikbaar om op te pakken. “Dat is een harde eis”, zegt Henk: “We merken dat in het enthousiasme het ene na het andere verbeterpunt werd opgepakt, maar uiteindelijk raakte de energie eruit en ontbrak de urgentie. We moesten dus het momentum afdwingen en dat werkte het best bij vier open verbeterpunten. Dat wil echter niet zeggen dat het overal zo werkt. Iedere organisatie zal dit zelf een keer moeten meemaken om uit te vinden tot waar de energie optimaal tot uitdrukking komt.”

De laboratoria hebben de opdracht om in vier bijeenkomsten met een prototype van een oplossing te komen. “Een lab bestaat uit ten minste vier personen. Ten eerste is er iemand die belang heeft bij de uitkomst van dat onderwerp. Deze persoon vraagt je of hij of zij trekker wil zijn. Ten tweede vraagt je iemand die affiniteit heeft met het onderwerp, maar er zelf niet zo thuis in is. Ten derde vraagt je iemand in je team die er helemaal niets van afweet en ten vierde iemand die er bij voorkeur helemaal buiten staat, bijvoorbeeld een inwoner of iemand van de beleidsafdeling. Deze vierde persoon heeft wel met het resultaat te maken, maar denkt normaliter niet mee in dit proces.”

### Echt goed luisteren

Het lab gaat ook te rade bij andere bedrijven om te ontdekken hoe daar met het onderwerp wordt omgegaan. De leden van het lab bespreken de ideeën die hier worden opgedaan met elkaar volgens de methode van Theory-U. Henk noemt dit luisteren op niveau 4: “Het doel is om echt goed te luisteren en om te kijken door de ogen van de ander. Je bent dus

voornamelijk bezig met het uitstellen van je eigen oordeel en doet je best om de ander dieper te begrijpen. Dit is ontzettend lastig, want je zit normaal vol met vooroordelen die je nu op afstand moet plaatsen. Door op deze manier kennis uit te wisselen schommel je als lab onderin de U, totdat er een prototype ontstaat om verder op door te bouwen.”

### Op de zeepkist

Wanneer het prototype af is, klimt de belanghebbende uit het lab op de zeepkist om het te presenteren aan de ploeg. In een pitch probeert hij of zij anderen op de afdeling te enthousiasmeren om het prototype in een bouwteam samen uit te werken tot een product. Ook de bouwteams moeten niet te groot of te klein zijn, maar het is in principe aan het team om tot een samenstelling te komen.

In de bouwteams wordt vervolgens de noeste arbeid verricht: “Een bouwteam heeft als taak het prototype uit te werken, te implementeren en te borgen om zo tot een resultaat te komen waarop iedereen trots op kan zijn. De teams koppelen regelmatig terug aan de ploeg omdat dit het draagvlak voor het uiteindelijke resultaat vergroot en, veel belangrijker nog, zorgt voor inspiratie. Die terugkoppeling is dus cruciaal.” Wanneer het bouwteam klaar is, ligt er een oplossing en kan er worden gereflecteerd.

Henk gaat gestructureerd te werk; van lab tot bouwteam en met tussendoor pitches en momenten van feedback. Dat is nodig omdat deze werkvorm uitgaat van ‘gaandeweg leren’: “Aan de voorkant hoef je het vraagstuk niet helemaal te kennen, dat is iets voor het lab. En later het bouwteam. In het proces kom je samen tot de uitkomst, mede door uit te gaan van de kracht van het verschil in de dialoog. Een belangrijke waarde is dan dat je betrouwbaar bent en dat je weet wat je aan elkaar hebt. Een gestructureerd proces helpt daarbij.”

“In het proces kom je samen tot de uitkomst, mede door uit te gaan van de kracht van het verschil in de dialoog.”

### Kapitaal van de organisatie

In Almere hebben de verbeterteams ervoor gezorgd dat het zand uit de organisatie is gehaald en er met dezelfde mensen met meer plezier meer werk kan worden verzet. Volgens Henk komt dit vooral doordat het talent van werknemers in dit proces meer ruimte krijgt: “Je team is het kapitaal van de organisatie”. De ontwikkeling van je team tot professionele organisatie staat met deze methode op de voorgrond en voltrekt zich in drie stappen: “Allereerst is er de ontwikkeling van de teamleden als vakmensen. De medewerker groeit in zijn of haar rol in de organisatie door het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid die hij of zij draagt voor het resultaat. Daarnaast ontwikkelen de teamleden zich ook als mens door het aanleren van extra vaardigheden, zoals communiceren of organiseren. Deze vaar-

digheden zijn binnen, maar ook buiten de organisatie erg waardevol. Ten slotte, en als gevolg van de twee eerstgenoemde ontwikkelingen, groeit de organisatie ook als geheel, doordat alle individuele teamleden beter met elkaar samenwerken.”

“De medewerker groeit in zijn of haar rol door het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid die hij of zij draagt voor het resultaat.”

### Trots op prestigieuze titel

Dat het Stadsbedrijf Almere officieel erkend is geweest als Great Place to Work, geeft aan dat deze manier van werken daadwerkelijk resultaat heeft. Deze prestigieuze titel voor goed werkgeverschap wordt gebaseerd op interviews met medewerkers. De interviews worden geanalyseerd op basis van trots, vertrouwen en plezier dat de werknemers ervaren in hun onderlinge relaties en in de relaties met hun leidinggevende. Pas bij een zeer



goede score wordt het keurmerk toegekend. Het behalen van het label maakte wat los, zegt Henk: "We waren met het team zo onvoorstelbaar trots op de titel en hebben hem echt als prijs in ontvangst genomen. Dat hebben we op de ceremonie flink gevierd natuurlijk."

### Leiding op hoger niveau

Verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij het team vraagt om een andere vorm van leiderschap. "Als leidinggevende moet je niet meer in het midden van de gehele operatie willen staan", zo beschrijft Henk zijn rol. "Je bent net als de medewerkers dienend aan de zaak en neemt net als anderen met jouw eigen deel de verantwoordelijkheid voor het geheel. Van een leidinggevende verlangt dit een benadering op een hoger abstractieniveau. Je moet het hogere doel van maatschappelijk vastgoed (maatschappelijk rendement) en de organisatie doelen (in ons geval de rol van de gemeente) vertellen naar de resultaten die van het team worden verwacht. De manier waarop ze deze vervolgens realiseren moet echt bij de medewerkers vandaan komen."

De ruimte die medewerkers hebben in de verbetersteams, betekent niet dat ze aan hun lot worden overgelaten. Als leidinggevende stuur je op het 'wat' en laat je het 'hoe' over aan het team." Dat vertrouwen in de medewerkers kan soms best lastig zijn, zegt Henk: "Deze manier van werken, in continue dialoog, betekent ook dat je door je team wordt aangesproken op je eigen manier van optreden, ook op je fouten en tekortkomingen. Dat kan even slikken zijn. Dan moet je zelf ook goed luisteren en niet gelijk in de verdediging schieten. Zo kun je bijvoorbeeld vragen hoe de werknemer wil dat jij je inzet. En hoewel dit soort veranderingen soms even wennen kan zijn, het resultaat is altijd een vooruitgang."

"Als leidinggevende word je aangesproken op je fouten en tekortkomingen. Dat kan even slikken zijn."

### Geen goed of fout

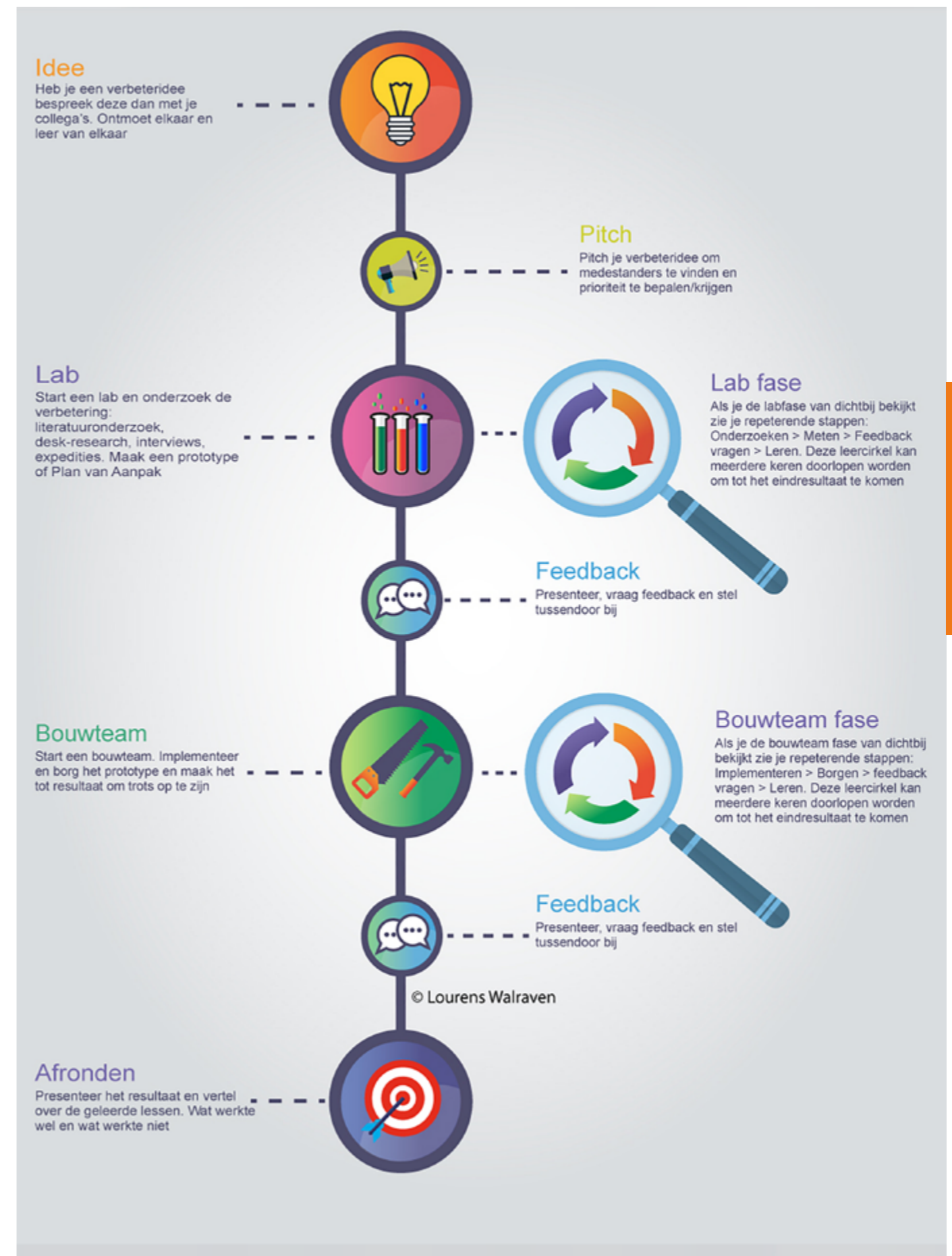
Al met al zijn de ervaringen in Almere meer dan positief. Henk benadrukt wel dat zijn ervaringen louter illustratief zijn: "Er is geen goed of fout. Wij hebben een manier gevonden die voor ons werkt, en wellicht kan dat dienen als inspiratie voor anderen. Je organisatie bestaat uit mensen, en het is inherent aan hen om ertoe te willen doen. Waar het dus om gaat is dat je samen met je team iets bouwt waar je als organisatie van groeit."

### Great Place to Work

Great Place to Work certificeert bedrijven op basis van het vertrouwen, trots en plezier dat werknemers in elkaar en in het werk ervaren. Uit internationaal onderzoek blijkt dat de bedrijven waarin de medewerkers het gelukkigst zijn een hoge mate van vertrouwen kennen tussen medewerkers en management. Dit vertrouwen volgt uit een open en eerlijke dialoog waarin men aangeeft waar behoefte aan is. Door deze dialoog kan een organisatie zich dus telkens doorontwikkelen. Dat blijkt ook uit de resultaten die aangesloten organisaties boeken: organisaties met een hoger onderling vertrouwen hebben gemiddeld minder verloop, hogere productiviteit en meer sollicitanten dan organisaties met een lager onderling vertrouwen.

### Theory U

Theory U is een managementtechniek waarin de nadruk wordt gelegd op goed luisteren door persoonlijke interpretaties zoveel mogelijk op afstand te plaatsen. Het doel is om dichterbij elkaar te komen en te zoeken naar wederzijds begrip voordat wordt begonnen met het zoeken naar een concrete oplossing. Het is dus de bedoeling om als deelnemer je eigen denkpatronen los te laten en zo gezamenlijk tot de kern van de uitdaging te komen.





## Laurens Cramer

# Leiden kiest voor organische ontwikkeling vastgoedorganisatie

Ook in Leiden experimenteert de vastgoedorganisatie met de doorontwikkeling via verbeterteams, maar vanuit een andere urgentie dan in Almere. Na jarenlang elders te zijn ondergebracht, werd in Leiden het technisch beheer weer aan de vastgoedorganisatie toegevoegd en moesten de twee teams samen één worden.

Laurens Cramer, chef van de vastgoedorganisatie in Leiden, vertelt hoe deze samenvoeging de aanleiding vormde om met het nieuwe team een 'verbeteragenda' op te stellen. Deze geprioriteerde lijst met verbeterpunten kwam voort uit een-op-eengesprekken waarin leden van elke groep, dus ook van het managementteam, konden aangeven wat zij voor aandachtspunten zagen voor de orga-

nisatie als geheel. Voor elk punt dat uit deze gesprekken naar voren kwam, werd iemand verantwoordelijk gemaakt om een voorstel te doen voor het verbeterteam.

"Het verbeterteam moet echt een dwarsdoorsnede zijn van de organisatie."

### Dwarsdoorsnede

De verbeterteams zijn in Leiden op een vaste manier ingedeeld: iedere tak van de organisatie heeft een vertegenwoordiger in het team. "Het team moet echt een dwarsdoorsnede zijn van de organisatie," zegt Laurens: "Zo zijn alle belangen verte-

genwoordigd en kom je tot plannen waar het hele team bij gebaat is." Het team gaat samen aan de slag met een punt van de verbeteragenda, maar de manier waarop staat vooraf nog niet vast. "Zoiets ontstaat bij ons organisch: samen krijg je steeds scherper hoe het met elkaar aan te pakken en ontstaat begrip voor elkaar. Uiteindelijk komt er een voorstel uit en als dat rijp is kunnen we het borgen en formaliseren. Als het nog niet rijp is, kijken we naar wat er nog moet gebeuren. Zo kunnen we er eens een sessie aan wijden of maken we er een processtuk van waar anderen naar kunnen kijken."

### Essentie is samenwerken

Ook Laurens merkt dat deze manier van werken van de leidinggevende verlangt dat hij of zij durft los te laten: "In een verbeterteam kan het zomaar over alles gaan, of blijkt een probleem complexer dan je aan de voorkant had gedacht. Het is een bewuste keuze om niet ook zelf in het team te gaan zitten, want de oplossing moet echt uit de ploeg komen. Uiteindelijk is de essentie dat mensen gaan samenwerken. Als manager stuur je er meer op aan dat de gang erin blijft. Bij een los proces als dit loop je het risico van vrijblijvendheid, dus je moet de energie van het team belonen met resultaten."

Laurens en zijn team zijn vlak voor het uitbreken van de pandemie gestart en ontdekken gaandeweg nieuwe aspecten over deze manier van werken. Toch zijn de eerste resultaten al merkbaar: "Er ontstaat een doorlopend gesprek tussen de teamleden waarin je het begrip voor elkaar ziet groeien. Zo bouwen we samen wat op en dat is ontzettend positief."

"Je moet de energie van het verbeterteam belonen met resultaten."

## Maarten van Putte

# Bottom up aanpak voor transitie vastgoedorganisatie Utrecht

Toen in Utrecht het strategisch en technisch beheer van het vastgoed werden samengebracht in één vastgoedorganisatie was dat aanleiding om de transitie van onderaf vorm te geven. De verbeterteams kregen hier de naam 'witte kamers' en gingen aan de slag met een concrete opdracht: een nieuwe vastgoedorganisatie vormgeven.

Maarten van Putte, coördinator onderhoudsplanning, nam deel aan een van die kamers. "Van de vijf kamers zat ik in de eerste: missie en visie", vertelt Maarten: "Onze opdracht was om de kernwaarden en doelen van de organisatie te formuleren." Maarten had zich bewust aangemeld voor deze specifieke kamer, omdat hij het belangrijk vindt mee te denken over de richting van de organisatie en hier graag bij betrokken wilde raken.

"Met de realisatiekamer kregen we energie van de plannen die we hebben ontwikkeld."



### Open en eerlijk praten

Met in totaal tien leden formuleerde de kamer de vastgoedorganisatie in termen van een huis, met bijvoorbeeld kernwaarden als fundering waarop de organisatie gebouwd wordt en een visie als overkoepelend dak dat over de organisatie ligt. "Over deze kernwaarden hebben we feedback van de rest van het team gevraagd, omdat we het belangrijk vonden dat ze breed in de organisatie gedeeld werden. Het voelde goed dat uit de feedback bleek dat we op de goede weg zaten."

De ervaringen van Maarten zijn erg positief en hij is trots op het resultaat: "Je merkte veel enthousiasme in de ploeg en het was fijn dat we de ruimte kregen voor ons werk. We werden in de kamer begeleid door externen, waardoor we echt open en eerlijk konden praten. Zo hoefden we ons niet te verhouden tot onze leidinggevenden en konden we soms even lekker ventileren zonder dat dat gevolgen had voor de contacten op de werkvloer. Bovendien

voelden de externen door hun afstand tot het onderwerp soms goed aan waar de aandachtspunten lagen."

### Plannen borgen

Nu het werk er in de witte kamer op zit voor Maarten is het aan de 'realisatiekamer' om de aanbevelingen uit te werken en te borgen in de organisatie. Voor Maarten kriebelt het om te zien wat en met de ideeën van hem en zijn collega's gebeurt. "Met de kamer kregen we energie van de plannen die we hebben ontwikkeld. Ik hoop dat ze snel worden geborgd en er concreet resultaat uit vloeit, bijvoorbeeld door de kernwaarden een plek te geven in de functioneringsgesprekken. Het zou ook mooi zijn als de leden van de realisatiekamer dezelfde ruimte ervaren en dat het echt een bottom-up beweging blijft."

"Het voelde goed om te merken dat we op de goede weg zaten."



# Een wethouder vastgoed helpt

De opgaven in het maatschappelijk vastgoed zijn groot, zowel wat betreft aantal als omvang. Naast het reguliere beheer en onderhoud hebben gemeenten flink wat beleidsambities in het sociaal domein die een plek nodig hebben. Daarnaast staan ze voor een grote duurzaamheidsopgave. Wat dan goed vooruit helpt, is het maatschappelijk vastgoed onderbrengen bij één wethouder.

Op 24 september 2021 hield Bouwstenen een online bestuurlijk ophoer over maatschappelijk vastgoed met meer dan twintig wethouders. Onderwerp van gesprek was onder andere de rol die een wethouder zelf kan spelen om de uiteenlopende ambities en opgaven in het maatschappelijk vastgoed te realiseren.

## Scherp oog en zakelijk

Tussen de wethouders was veel overeenstemming. Een wethouder vastgoed moet een scherp oog hebben voor wat er in de samenleving speelt en ook dapper en zakelijk zijn. Het vak is namelijk niet sexy en het afbreukrisico is groot. Hierbij is de koppeling met financiën handig: "Dan kan je optreden als facilitator en de beleidsafweging ergens anders laten. Maar in de context van de eigen gemeente kan ook de koppeling met stedelijke ontwikkeling praktisch zijn."

'Wethouder vastgoed moet dapper zijn'

## Affiniteit is belangrijk

Maar het allerbelangrijkste is volgens de wethouders dat het college de taak neerlegt bij degene die hier het meest geschikt voor is en er affiniteit mee heeft. Een wethouder met vastgoed in de portefeuille hoeft op zichzelf geen vastgoedspecialist te



## Vacature

### Wethouder maatschappelijk vastgoed

#### Profiel

- oog voor de samenleving
- feeling met onderwijs, sport, cultuur en ontmoeten
- affiniteit met vastgoed
- communicatieve verbinder
- dapper en zakelijk

#### Aanbod

- mooie positie in het hart van de samenleving en de gemeente
- belangrijke rol in landelijk netwerk van Bouwstenen voor Sociaal

zijn, maar hij of zij moet wel in staat zijn tot strategisch denken. Waar wil de gemeente de komende jaren heen? En wat moet er allemaal gebeuren om daar te komen?

## Waarde vastgoed op tafel

"Wat opvalt in de besluitvorming binnen gemeenten is dat vastgoed niet wordt gewaardeerd op wat het waard is", merkte een van de deelnemers op. "Vastgoed is niet sexy en als het geld moet kosten gaan we liever iets anders doen. Een mooie taak voor wethouders om de waarde van het vastgoed voor de samenleving meer aan de bestuurstafels te laten zien."



Frank den Brok, wethouder Oss



Paul Hofman, wethouder Bronckhorst en lid VNG-commissie Energie en Klimaat

## Aandacht in verkiezingstijd

Tijdens verkiezingen valt er voor een wethouder doorgaans weinig eer te behalen met zijn of haar prestaties op vastgoed. Ook bij de vorming van een nieuw college van burgemeester en wethouders is vastgoed vaak geen belangrijk onderwerp, aldus de wethouders. Maar wat niet is, kan nog komen. Het onderwerp zal de komende periode flink in de belangstelling staan. Zeker als de gemeente haar vastgoed wil inzetten voor sociale doelen of een voorbeeldrol wil vervullen bij het verduurzamen van gebouwen.

## Tekst in overdrachtsdocument

Het zou daarom mooi zijn als er in het overdrachtsdocument voor een nieuwe wethouder vastgoed ook een paar zinnen over maatschappelijk vastgoed komen te staan. "Iets wat de vertrekkende wethouder daarin aan zijn of haar opvolger wil meegeven. Lessen die hij of zij wil delen", aldus één van de wethouders.

'Wethouder moet strategisch kunnen denken'

## Besparen op leergeld

Dat delen is belangrijk. "Binnen de gemeente wil je als wethouder natuurlijk shinen, maar het goed inzetten en verduurzamen van vastgoed is vooral ook een pittige klus", zegt een wethouder.

"Als je echt stappen vooruit wilt zetten, moet je soms iets uitproberen en ontkom je niet aan 'voortschrijdend inzicht'. Bij Bouwstenen is die ruimte er om ervaring te delen en van je fouten te leren. Daar kan veel leergeld mee worden bespaard."

## Niet achterover leunen

Uit de verhalen van de wethouders over het verduurzamen van het maatschappelijk vastgoed zijn goed de verschillen in achtergrond en bestuursstijlen te destilleren. Ook wordt tijdens de bijeenkomst duidelijk dat er meer wegen naar Rome leiden. En wat helpt is dat er in de samenleving ook veel kennis en innovatiekracht zit. Dat betekent overigens niet dat je als wethouder achterover kunt leunen. "Je moet veel investeren in verwachtingsmanagement", aldus een wethouder. "Soms ben je als wethouder zelfs een meewerkend voorman. Misschien niet leuk voor de vastgoedorganisatie, maar soms wel even nodig."

## Planning loslaten

Als je meer wilt aansluiten bij de gebruikers en de dynamiek in de samenleving, moet er in je eigen organisatie ook wat veranderen, zegt een wethouder. "Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat je je eigen planning moet loslaten. Dat is soms best lastig, maar heeft ons ook veel efficiëncywinst opgeleverd."

# Column Klaas Mulder

## Kanniewaarzijn, en toch gebeurt het

Kritiek hebben op een ander is niet zo moeilijk. Heel Nederland lachte zich rot toen cabaretier Youp van 't Hek het eerste alcoholvrije biertje van ons land op de hak nam. Heel Nederland? Niet allemaal. Bij Heineken, de makers van het bier, konden ze er niet om lachen.

Zo gaat het ook in de publieke sector. Toen ik druk was met de wijkaanpak hoorde ik dagelijks het gemopper van professionals uit de ruimtelijke hoek over het gebrek aan effectiviteit in het sociaal werk. Kleine hippe bureautjes schoten als paddenstoelen uit de grond, want 'de gevestigde orde bakte er niets van'. Waarschijnlijk werd er in het sociaal werk even hartstochtelijk gemopperd over de stenenstapelaars en vastgoedeconomen.

### Waarom burgers boos zijn

Als we wat ruimer om ons heen kijken moeten we toch wel vaststellen dat de prestaties van de publieke sector niet altijd in overeenstemming zijn met wat we willen en de prijs die de samenleving daarvoor betaalt. Het enorme tekort aan woningen, de enorme stress bij jongeren, de stijgende behoefte aan geestelijke gezondheidszorg, de beroerde aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt, de hoge werkloosheid in bepaalde gemeenschappen; er zijn op macro-niveau nogal wat vraagstukken waardoor een buitenstaander niet de indruk krijgt dat we onze zaken op orde hebben.

### Vertrouwen terugwinnen

In mijn nieuwste boek 'Foutje Moet Kunnen' schrijf ik dat professionals daar zelf wellicht iets te laconiek over zijn. Je kunt burgers omschrijven als wappies, maar daarmee doen we zowel hen als onszelf tekort. In de eerste plaats moeten we niet vergeten dat we 'in dienst zijn' van die burgers. Zij moeten een flinke duit in het zakje doen om ons werk mogelijk te maken, zo'n 35 cent van elke verdiende euro. Daar mogen ze best iets voor terug verwachten. Daarbij is het een onmogelijke klus om grote ambities, zoals de energietransitie, te realiseren als grote groepen mensen geen vertrouwen meer in de overheid

hebben. In mijn boek betoog ik, dat alleen een radicale verbetering van publieke prestaties – dus beter onderwijs, beter sociaal werk, betere volkshuisvesting, betere wijkgebouwen – kan bijdragen aan het herstel van vertrouwen in die overheid.

### Dankbaar voor kritiek

En dat betekent dat we dankbaar mogen zijn als mensen ons een spiegel voorhouden. Geen groter cadeau dan eerlijke kritiek. We kunnen allemaal zien wat er fout gaat en daar moeten we elkaar op durven bevragen. Delen wat ons opvalt. De moed hebben om elkaar te wijzen op de dingen die niet zo goed gaan of onverstandig lijken. Niet alleen om te voorkomen dat we worden meegesleept in de ellende van de ander, maar ook omdat er aan het eind van de rit ergens nog een burger, een leerling, een ouder, een cliënt of een ondernemer is die de prijs betaalt voor slechte plannen of een slecht functionerende overheid. Die wil niet wonen in een luchtkasteel van iemand anders of les krijgen in een gebouw met vieze lucht.

### Iets nieuws toevoegen

Veel moeilijker dan elkaar op gebreken te wijzen is het om de eigen overtuigingen tegen het licht te houden. Door onze opleiding, onze relaties, onze rollen en ons karakter zijn we allerlei dingen normaal gaan vinden die dat mogelijk helemaal niet zijn. Dat uit zich vaak al in de woorden die we gebruiken, denk aan 'bestaande voorraad' en 'nieuwbouw'. Wat ons in deze tijd te doen staat is een 'nog niet bestaande voorraad' aanleggen. Gebouwen die iets nieuws toevoegen aan het bestaande aanbod. Iets dat past bij deze tijd en waarmee we maatschappelijke meerwaarde leveren.

### Ook slimme mensen doen domme dingen

Het is niet makkelijk om met een nieuwe bril naar onze vertrouwde werkelijkheid te kijken. Er zijn altijd wel een goedpraatertje te vinden waarom het niet zo is geworden als bedoeld. Meestal ligt dat aan de ander. En die ander is meestal niet rechtstreeks aan te wijzen, maar onderdeel van een groep, collectief of publiek orgaan dat de verkeerde afslag heeft genomen. Foutje Moet Kunnen is dan ook geen boek over slechte mensen of 'zakkenvullers' die er niets van begrijpen en het geen moer kan schelen of burgers er beter van worden. Het is een boek over slimme mensen, met het hart op de goede plaats. Dat ze desondanks soms domme dingen doen, heeft een heel andere oorzaak.

### Samen doen waar we in geloven

Lange tijd bestond in brede kring de gedachte dat rationaliteit en modernisme de wortels van het kwaad waren. De flowerpowerbeweging ageerde daartegen en zette kleinschaligheid, zelfregie, collectivisme en duurzaamheid op de agenda.

De 'rationele keuze-theorie' werd naar de vuilnisbelt gebracht en vervangen door een mix van relationele en rituele afwegingen: samen doen waar we in geloven. Een deel van de publieke sector, en dan vooral de zachte delen daarvan, kwamen in de greep van dit gedachtengoed: het hoeft niet te kloppen, als je er samen maar een goed gevoel bij hebt. Het draagvlak was belangrijker dan de ratio. Het enige waar mensen niet meer in mochten geloven was 'maakbaarheid', maar desondanks werden er allerlei nieuwe wetten ingevoerd. Over heel veel hoofden heen.

### Wat Spock daarvan vindt

Daarmee hebben we misschien wel iets te gemakkelijk afscheid genomen van het gezond verstand. Om dat gezonde verstand weer wat meer aan het woord te laten, stel ik voor mr Spock vaker aan tafel uit te nodigen. Hij komt van een andere planeet, heeft puntoren en is de personificatie van de rede. Vraag is dan; 'Wat zou mr Spock er van vinden? Kan je hem uitleggen waarom kinderen verplicht op school moeten als de lucht niet gezond is? Kan je vertellen waarom we met deze multifunctionele accommodatie geld kunnen besparen, terwijl dat de afgelopen jaren aantoonbaar niet is gelukt?

Dat doe ik niet om flauw te zijn, maar als opstap om elkaar scherper te bevragen. We zijn in mijn overtuiging allemaal in staat te kijken of we de meest verstandige keuzes maken om te bereiken wat we willen bereiken. We hoeven de brug van niets naar nergens niet eerst te bouwen om daarna in Kanniewaarzijn te komen uitleggen hoe we zo stom konden zijn. Ons brein is sterk genoeg om elke constructie te testen voor er één paal in de grond is geslagen.

### Mooie rol voor vastgoedspecialisten

We kunnen elkaar goed helpen de juiste vragen te stellen. Klopt dit wel? Is er ook een andere oplossing denkbaar? En weet je zeker dat nu het meest urgente probleem is waar we mee aan de slag moeten? Vastgoedspecialisten kunnen een waardevolle bijdrage aan dit gesprek leveren. Ze zijn gewend dat de vruchten van hun werk pas jaren later geplukt worden. Ze kunnen scholen en welzijnsorganisaties helpen om te redeneren vanuit de toekomstige burger. Ze zijn gewend om te werken met beelden, en kunnen deze verbeeldingskracht inzetten als inspiratie voor sectoren die nu vooral op tekst leunen. Ze zijn gewend om te rekenen, en kunnen het sommetje maken dat laat zien wat de werkelijke kosten voor toekomstige burgers zijn. Aan de andere kant ook goed als ze aanspreekbaar zijn op de paalrot in hun eigen fundamente. Niet defensief, maar nieuwsgierig en verbeteringsgezind. Ik hoop dat mijn boek daaraan bijdraagt.



Doorontwikkeling  
vastgoedorganisatie

Klaas Mulder werkte 30 jaar lang in uiteenlopende hoeken van de publieke sector: onderwijs, sociaal domein, volkshuisvesting, wijkaanpak. Ervaringen op het snijvlak tussen sociaal en fysiek inspireerden hem tot een nieuw boek over besluitvorming in de publieke sector: *Foutje Moet Kunnen*.



# De slag om de (jonge) medewerker

In het maatschappelijk vastgoed is veel werk te doen, maar wie gaat het uitvoeren? Er is nu al een groot tekort aan mensen. Veel medewerkers van gemeenten gaan binnenkort met pensioen. Alle hoop gevestigd op de jongeren.

Tweederde van de gemeenten zegt nu al te weinig personeel te hebben om alle taken rond het vastgoedmanagement goed uit te voeren. Een deel daarvan, iets meer dan 10%, heeft naar eigen zeggen veel te weinig personeel. De nood is hoger dan een paar jaar geleden. Dat zien we ook terug in het aantal vacatures op de website van Bouwstenen.

De helft van de gemeenten geeft in de landelijke Bouwstenen-enquête aan vacatures open te hebben staan. Deze vacatures beslaan de volle breedte van het werkveld; beleidsmedewerkers, strategisch adviseurs, asset-managers, ICT-ers en bouwtechnische mensen, zoals projectleiders en ingenieurs.

## 25.000 extra mensen nodig

Niet alleen gemeenten zijn op zoek naar mensen. Er is veel krapte op de arbeidsmarkt, vooral in het fysieke domein, blijkt uit allerlei onderzoek. De behoefte aan nieuw personeel wordt bovendien groter als we de ambities rond de energietransitie willen realiseren. Onderzoeksbureau Ecoryse verwacht dat er tot 2030 ongeveer 25.000 fte extra technische professionals in de bouwsector nodig zijn om van de energietransitie een succes te maken.

Specifiek voor het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed zal er per gemeente tussen de 0,25 en 2,25 fte extra capaciteit nodig zijn, berekende adviesbureau AEF. En dan gaat het hier nog alleen over de beleidsmatige kant van het werk. Het werk voor de gemeenten als gebouweigenaar is in deze inschatting niet meegenomen.

## 'Meer kapers op de kust'

### Vijver steeds kleiner

Het wordt steeds moeilijker geschikte kandidaten te vinden. Door de vergrijzing wordt het aanbod van arbeidskrachten in Nederland steeds kleiner. En er zijn meer kapers op de kust. Ontwikkelaars, adviesbureaus, bouw- en installatiebedrijven vissen in dezelfde vijver als gemeenten. Ook andere gemeentelijke afdelingen doen dat. Zo zien we regelmatig mensen uit de maatschappelijk vastgoedsector vertrekken richting energietransitie, duurzaamheid, wijkplan of andere beleidsterreinen van een gemeente. Grotere bedrijven, ministeries en grote gemeenten bieden vaak meer uitdaging en salaris. Vooral kleine gemeenten hebben moeite om mensen vast te houden.

### De rek is eruit

Bij flink wat gemeenten is de rek van wat de organisatie nog kan opvangen er behoorlijk uit. Het tekort aan mensen en de hoge werkdruk is voor veel gemeenten al lange tijd een probleem.

Er zijn gemeenten die daardoor structureel externe adviseurs moeten inhuren, waardoor de continuïteit in het gedrang komt en de kosten flink oplopen. Door de krapte op de arbeidsmarkt komt ook de doorontwikkeling van de vastgoedafdeling in het gedrang. Veel mensen draaien op routine. Er is steeds minder tijd voor reflectie, inspiratie en innovatie, iets wat juist in deze tijd nodig is.

## De helden van Zwolle

Een snelle oplossing is nog niet in het zicht. Driekwart van de gemeenten geeft in onze enquête aan het lastig te vinden om de vacatures te vervullen. Een kwart van de gemeenten vindt dat zelfs heel moeilijk. Er wordt van alles uit de kast gehaald om vacatures onder de aandacht te brengen. Zo maakte Haarlem een wervend filmpje om mensen voor het fysieke domein te werven, gebruikte Almere de tekst 'heb je een goede baan, kom dan bij ons' en probeert Zwolle kandidaten te werven door ze in de advertentie neer te zetten als de 'Helden van Zwolle'.

## 'Actief contact met opleidingen'

### Geen natuurlijke aanwas

Wat het werven van nieuw personeel extra lastig maakt is dat er vanuit de opleidingen geen natuurlijke aanwas is voor het maatschappelijk vastgoed. Bestaande opleidingen op het gebied van bouwkunde, vastgoed of facility management schenken er relatief weinig aandacht aan. Woningen, winkels en kantoren liggen meer in het vizier. Daar kunnen we als Bouwstenen iets aan doen, geven veel gemeenten in de enquête aan. En dat gaan we dan ook doen.

## Meer bekend en geliefd

We zoeken actief contact met relevante opleidingen, kunnen bemiddelen in gast-docentschappen en zullen ons aanmelden voor banenmarkten en andere carrière-evenementen, met als doel de aandacht voor en de zichtbaarheid van het werkveld te vergroten.

Ook buiten de opleidingen zullen we meer van ons laten horen; met name op plekken waar we nu nog niet zo zichtbaar zijn. We gaan de vacatures van Bouwstenen-partners actiever verspreiden via (online) campagnes en we helpen eventuele kandidaten de juiste gemeenten te vinden.

## Goed werkgeverschap belangrijk

Om nieuw personeel te vinden en te binden is goed werkgeverschap extra belangrijk. Uit onderzoek van Great Place to Work blijkt dat organisaties waar leidinggevend sturen op cultuur en persoonlijke ontwikkeling, met gelijkwaardige onderlinge verhoudingen, tevredener werknemers hebben en minder moeite hebben nieuwe werknemers aan te trekken. Daar valt mogelijk nog wat te doen. In de Bouwstenen-enquête geeft het merendeel van de gemeenten aan vooral taakgericht te sturen.

## 'Aandacht en waardering'

### Extra aandacht tijdens corona

Volgens adviesbureau Universum heeft de coronapandemie ervoor gezorgd dat professionals het nog belangrijker vinden dat werkgevers goed voor hen zorgen.

Bekijk ook de film met Emma:

Denk hierbij aan het ondersteunen van gendergelijkheid, beleid op diversiteit en inclusie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Onderwerpen die in het publieke domein sterk spelen. Ook Great Place to Work zette een aantal bouwstenen voor werken in tijden van corona op een rij, te weten leiderschap met aandacht, waardering, transparante en heldere communicatie, gelijkwaardigheid, autonomie en veiligheid. Zaken die met de cultuur van de organisatie en de capaciteit van de leidinggevende te maken hebben.

## Jongeren inspireren

Gemeenten zijn aantrekkelijke werkgevers voor jongeren, weet Karin Sleeking, directeur van het A&O fonds van gemeenten ons te vertellen. Zo heeft de gemeente een aantrekkelijk startsalaris, goede secundaire arbeidsvoorwaarden en biedt het maatschappelijk relevant werk.

Voor gemeenten is het dan van belang de aansluiting met jongeren te vinden, ze 'on the job' op te leiden en voor langere tijd aan het werkveld te binden. Dat kan even wennen zijn, hoorde we een hoofd vastgoed zeggen. "In mijn tijd was ik mijn werkgever dankbaar voor het feit dat ik een baan had, nu vragen ze mij wat ik ga doen om hen te inspireren." Tijden zijn veranderd en wij veranderen mee. Samen met partners onderzoeken we de mogelijkheid jongeren in netwerkverband te vinden, snel in te werken en een uitdagende opdracht mee te geven, waarvan we allemaal kunnen leren en waarmee we allemaal goed vooruit kunnen.

## Uitnodiging jongeren

Awesome, jouw spot is geregeld voor 9 december!

DON'T MISS THIS, ONZE EPISCHE INGRID VRAAGT DIEDERIK HET SKERE HEMD VAN Z'N LIJF.  
DE ANTIILLIANS NEDERLANDSE OFWEL WERELDBURGER EN ARCHITECT LYDINGO VERTELT OVER BOUWEN VOOR IEDEREEN L&B OF T.

KIJK JE DE KAT UIT DE BOOM? KOM JE KEI HARD NETWERKEN OF GEWOON CHILLEN MET VASTGOEDBAZEN.  
ONDERTUSSEN FIX JE DIE FLEXY BAAN VOOR JEZELF!  
#GOALS

WHOO! WHOO! JE KAN DOEK NOG EVEN GRATIS KOMEN SHOPPEN IN DE WAARDENWIELENWINKEL.

BRAM STAAT VOOR JE KLAAR EN IS JE MATTIE VOOR DE DAG.  
THAT'S HOW WE ROLL.



# Kennis uitwisselen en doorontwikkelen

Het meeste leer je 'on the job', door te doen en te ervaren. Daarnaast kun je ook van anderen leren, bijvoorbeeld van mensen binnen of buiten de eigen organisatie.

Binnen Bouwstenen zijn diverse professionele netwerken actief. Deelnemers bepalen hun eigen agenda, weten elkaar te vinden, helpen elkaar vooruit en ontwikkelen samen nieuwe kennis en tools. Een mooie manier om bij te blijven in je vak en je verder te ontwikkelen. Daarbij scheelt het tijd en geld omdat je niet alles zelf hoeft uit te zoeken.

De Bouwstenen-netwerken komen een aantal keer per jaar bijeen om ervaring uit te wisselen, een case uit te werken, een locatie te bezoeken of in gesprek te gaan met iemand die over specifieke kennis beschikt.

Ook bieden de Bouwstenen-netwerken mogelijkheden voor:

- Second opinions
- Personele uitwisseling
- Benchlearning
- Gezamenlijk onderzoek

Eén keer per jaar komt iedereen samen. Dan wisselen we uit wat we hebben ontwikkeld en delen dat met iedereen die wil. Ook maken we dan een aanzet voor de ontwikkelagenda voor het jaar daarop.



## Bouwstenen netwerken

### Beleid en vastgoed

- Bestuurlijk netwerk
- Beleid en vastgoed
- Onderwijshuisvesting
- Sportief vastgoed

### Vastgoedmanagement

- Chefs vastgoed grote gemeenten
- Vastgoedmanagement gemeenten
- Vastgoedsturing
- Onderhoudsmanagement

### Specialisten

- Financiële experts
- Juridische zaken
- Informatiemanagement
- Verduurzamen
- Makelen & Schakelen

### Gebruik

- Samen onder één dak

## Meer informatie over de netwerken



Wilt u aansluiten, als persoon of bestaand netwerk, of mist u een netwerk? Neem dan contact met ons op.

# Meer informatie op onze site

Voor meer informatie verwijzen we graag naar de website van Bouwstenen en speciaal naar de volgende publicaties:

## Rollen in het vastgoedmanagement

Gemeenten in een veranderende omgeving  
2017



## In Control

Informatiemanagement voor vastgoed- en facility managers  
2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021



## Meer publicaties

## Wat kost dat?

Menukaart voor een kostprijsdekkende huur  
2015



## Landelijke enquêtes

Gemeentelijk vastgoedmanagement  
2018, 2019, 2020, 2021





ISBN 978-94-91934-19-3

