

Assetmanagement bij gemeentelijk vastgoed

Welk effect heeft de invoer van de NEN8026?



Luc Goessens
1550608

Assetmanagement bij gemeentelijk vastgoed

Welk effect heeft de invoer van de NEN8026?

Opdrachtgever: Gemeente Maastricht

Kader: Afstudeerstage leerjaar 4, blok 4.3 & 4.4

Gegevens student

Naam: L. Goessens

Studentnummer: 1550608

E-mail: [1550608goessens@zuyd.nl/](mailto:1550608goessens@zuyd.nl)
[Luc.Goessens@maastricht.nl/](mailto:Luc.Goessens@maastricht.nl)
Lucgoessens@live.nl

Telefoonnummer: +316 11 59 60 61 (privé)/ +316 27 07 51 54 (werk)

Gegevens begeleiders gemeente Maastricht

Naam: Mevr. M. Gijsselaers/ Dhr. K. Hermkens

E-mail: [Marjolein.Gijsselaers@maastricht.nl/](mailto:Marjolein.Gijsselaers@maastricht.nl)
Koen.Hermkens@maastricht.nl

Telefoonnummer: +316 27 85 05 82/ +316 22 22 42 56

Gegevens begeleider Zuyd

Naam: Mevr. N. Postma

E-mail: Nicole.postma@zuyd.nl

Telefoonnummer: +316 23 01 55 21

Versie: Definitief

Datum: 27-06-2022, Maastricht

Voorwoord

Mijn naam is Luc Goessens en voor u ligt mijn scriptie "Assetmanagement bij gemeentelijk vastgoed". Deze scriptie is geschreven ter afronding van mijn opleiding Facility Management te Heerlen. Gedurende deze opleiding is mijn interesse voor vastgoed sterk gegroeid. In combinatie met mijn interesse voor politiek, heb ik voor mijn eindstage gezocht naar een overheidsinstantie. Hierbij ben ik uitgekomen bij de gemeente Maastricht.

Bij de gemeente Maastricht ben ik terecht gekomen op de vastgoedafdeling bij het cluster Beheer & Exploitatie. Deze afdeling beheert het vastgoed van de gemeente met als bekendste panden; de Muziekgieterij, het MVV-stadion en het MECC. Tijdens het beheer wordt tevens gekeken naar de doorontwikkeling van desbetreffende panden. Met de komst van de nieuwe NEN8026 voor assetmanagement, verandert het onderhoud en beheer van risicogestuurd naar waardegestuurd. Daarbij ontstond de vraag of de huidige werkwijze van de gemeente Maastricht aansluit op de richtlijnen van deze nieuwe NEN-norm.

Bij de gemeente Maastricht heb ik daarom de opdracht gekregen om onderzoek te doen naar de huidige werkwijze van het assetmanagement en deze te toetsen aan de hand van de NEN8026 en enkele theoretische modellen. Daarvoor heb ik intern een aantal interviews afgenomen met enkele portefeuillemanagers, vastgoedbeheerders en technisch beheerders. Tevens heb ik interviews afgenomen bij andere gemeenten namelijk; Groningen, Nijmegen, 's-Hertogenbosch en Rotterdam. Doel van deze interviews was een vergelijkend onderzoek doen en daarmee uiteindelijk een ideale situatie te kunnen schetsen.

Ondanks de afnemende COVID-19 maatregelen gaf de gemeente Maastricht, de eerste weken van mijn stage, de voorkeur aan thuiswerken. Uiteindelijk heeft dit niet tot grote problemen geleid, maar juist ervoor gezorgd dat ik veel tijd in mijn onderzoeksplan kon steken om zo meer over assetmanagement te weten te komen. Een tussentijdse conclusie die getrokken kon worden, was dat de gemeente Maastricht veel maatwerk levert in hun werkzaamheden. Uit de externe interviews blijkt dat er zowel veel overeenkomsten als verschillen zijn.

Ten eerste wil ik de gemeente Maastricht bedanken voor de kans om, de afgelopen 22 weken, stage te mogen lopen bij de vastgoedafdeling. Ten tweede wil ik mijn directe collega's van de gemeente Maastricht bedanken voor de gastvrijheid en de hulp voor het verkrijgen van informatie tijdens mijn onderzoek. Ten derde wil ik Marjolein Gijselaers en Koen Hermkens bedanken voor de begeleiding, en met name de feedback, gedurende mijn onderzoek. Ten vierde wil ik Mischa Bruinekool (gemeente Groningen), Angela Nieuwboer (gemeente Nijmegen), Hoema Popal (gemeente 's-Hertogenbosch) en Mozafar Said (gemeente Rotterdam) bedanken voor de externe interviews. Met tot slot Johan Smit voor het verschaffen van informatie over de NEN8026 die op moment van onderzoek nog niet gepubliceerd was.

Luc Goessens
Maastricht, 27 juni 2022

Management samenvatting

Door een toenemende groei van assetmanagement ontstond een punt waarop onvoldoende toepassing was op tactisch niveau, terwijl dit in een belangrijke Nederlandse Technische Afspraak was ingevuld. De NTA8026 functioneerde als hulpmiddel voor de vastgoedeigenaren zoals woningcorporaties en gemeenten en is de voorloper van de NEN8026. Ondanks duidelijke richtlijnen over strategie van vastgoedobjecten, het maken van beleidskeuzes en denken in strategie labels verdween dit onderwerp steeds meer naar de achtergrond.

De NEN8026 is een methode die de sectoren vastgoed en infrastructuur weer samenbrengt en creëert op tactisch niveau de verbinding met het strategisch niveau en geeft richting aan het operationeel niveau. De NEN8026 heeft als doel de assetmanager te helpen om op tactisch niveau te sturen op waarden. Doordat deze NEN8026 nog niet gepubliceerd was gedurende dit onderzoek ontstond de vraag welke veranderingen de NEN8026 met zich mee zou brengen. Daarvoor is de volgende managementvraag opgesteld:

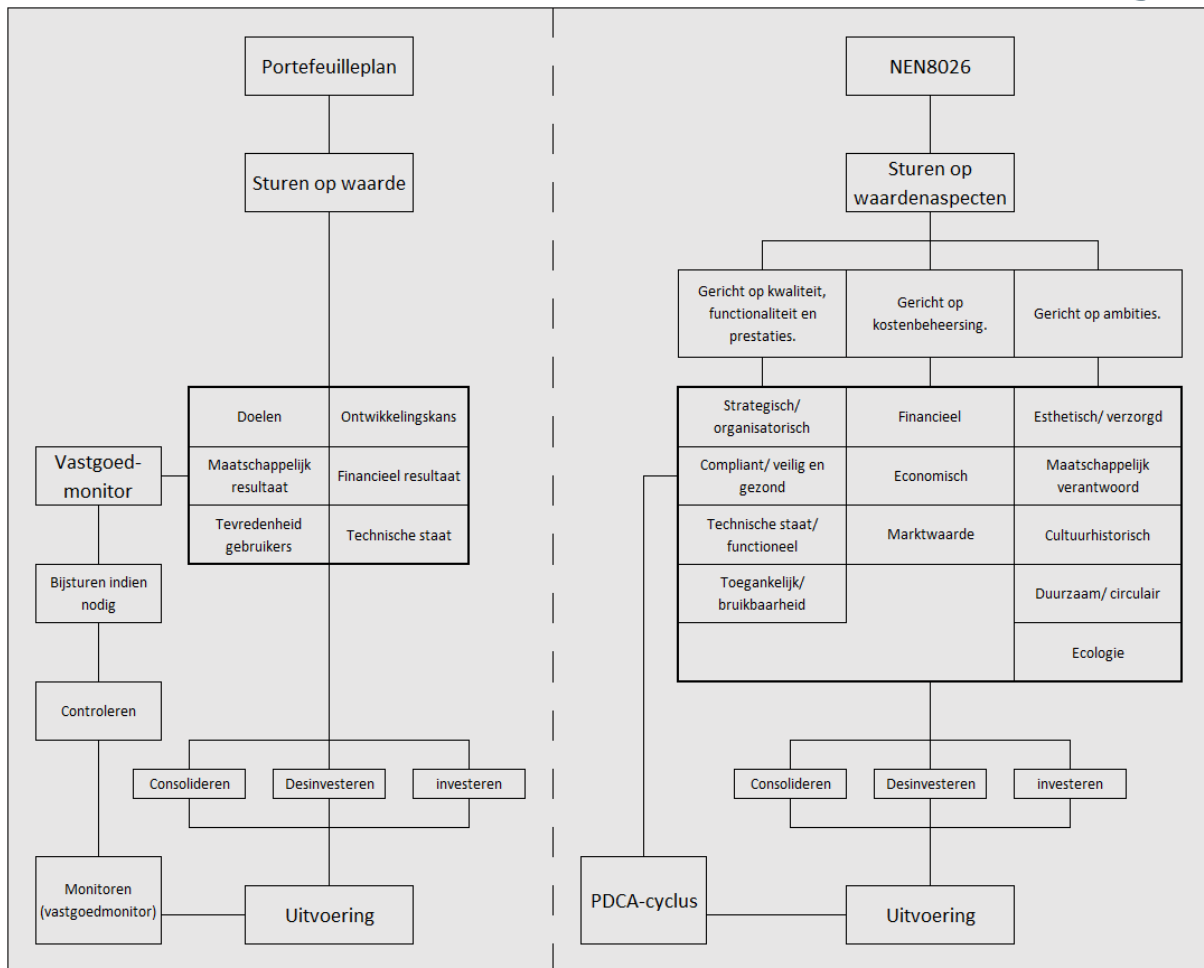
"Hoe kan het assetmanagement van de gemeente Maastricht op een structurele manier verder geprofessionaliseerd worden?"

Door antwoord te krijgen op deze managementvraag wordt aan de hand van deskresearch, fieldresearch en benchmarking data verzameld. Deskresearch gebeurt door het verzamelen van informatie aan de hand van vakbladen, literatuur of andere scripties. Fieldresearch gebeurt door interne- en externe interviews en een gesprek met een specialist van de NEN8026. Benchmarking gebeurt door een vergelijking met de gemeenten Groningen, Nijmegen, 's-Hertogenbosch en Rotterdam.

Assetmanagement is het beheren en onderhouden van assets die in een bepaalde waarde voorzien. Het assetmanagement is de schakel tussen het strategische- en het operationele niveau en heeft betrekking op het tactische niveau in een organisatie. Met de komst van de NEN8026 dient waardegestuurd vastgoedbeheer plaats te vinden en dit heeft betrekking op het beheer en onderhoud van assets.

Op figuur 1: Vergelijking waardeaspecten, is de NEN8026 en het huidige portefeuilleplan visueel in kaart gebracht waaruit blijkt dat in de NEN8026 op drie extra waardeaspecten gestuurd wordt. Uit deze vergelijking blijkt dat het portefeuilleplan van de gemeente Maastricht aangevuld dient te worden met de waardeaspecten; toegankelijkheid, duurzaamheid en ecologie. Aanvullende conclusies hierop zijn:

- Het waardeaspect duurzaamheid dient ingevuld te worden door het energielabel te benoemen en de Trias Energetica
- Het waardeaspect toegankelijkheid en technische staat mogelijk te combineren is.
- Het waardeaspect ecologie ontbreekt. Dit heeft betrekking op groenbeheer, ergonomie en minde valide gebruikers.



Figuur 1: Vergelijking waardeaspecten

Door deze vergelijking zijn de volgende aanbevelingen tot stand gekomen:

- Verdere doorontwikkeling van een vastgoedinformatiesysteem → geeft in één duidelijk overzicht weer waar de aandachtspunten van een pand liggen.
 - Het vastgoedinformatiesysteem uitbreiden met de waardeaspecten duurzaamheid en ecologie.
 - Toegankelijkheid samenvoegen met technische staat.

Kleurindeling uitbreiden naar meerdere mogelijkheden.

- Actualisering van dit onderzoek nadat de NEN8026 gepubliceerd is. In dit onderzoek is de vergelijking gemaakt tussen de gemeenten Maastricht, Groningen, 's-Hertogenbosch, Nijmegen en Rotterdam. Dit zijn vergelijkbare gemeenten qua omvang echter liggen deze niet in de directe omgeving.
 - Samenwerking tussen Maastricht, Heerlen, Sittard-Geleen en provincie Limburg in kaart brengen om de samenwerking te bevorderen en te streven naar één werkwijze om zo ook een overzicht te krijgen van de directere omgeving.
 - Werkwijze van kleinere gemeenten hierin meenemen om duidelijkere verschillen te krijgen.

Inhoud

Inleiding.....	8
1. Het onderzoek	9
1.1 Cluster Beheer & Exploitatie.....	9
1.2 Aanleiding voor het onderzoek.....	11
1.3 Vraagstelling, doelstelling & managementvraag.....	11
1.4 Werkwijze onderzoek	12
1.5 Verantwoording onderzoek	14
2. Assetmanagement	15
2.1 Wat is assetmanagement?.....	15
2.2 Vastgoedmanagement.....	16
3. NEN8026.....	17
4. Theoretisch kader.....	19
5. Toelichting theoretische modellen	22
6. Resultatenanalyse intern.....	24
6.1 Constateringen.....	24
6.2 Knelpunten	25
7. Stakeholdersanalyse	26
8. IST-situatie	27
8.1 Strategische beleidsstukken.....	27
8.1.1 Beleidskaders	27
8.1.2 Wet- en regelgeving	28
8.1.3 Portefeuille plan.....	28
8.1.4 Planning en control-cyclus	30
8.2 Beheer en onderhoud.....	30
8.3 Overleg- en informatiestromen	31
9. Vergelijking NEN8026 met huidige werkwijze	34
10. Resultatenanalyse extern	37
11. SOLL-situatie	39
12. Conclusie.....	40
12.1 Conclusies t.a.v. deelvragen.....	40
12.2 Conclusies t.a.v. centrale onderzoeksvraag	41
13. Aanbevelingen.....	42
13.1 Aanbevelingen t.a.v. assetmanagement en NEN8026	42
13.2 Overige aanbevelingen.....	43

14. Financiële impact	44
14.1 Kostenindicatie	44
14.2 Batenoverzicht.....	44
Literatuurlijst.....	45
Bijlagen (24).....	48
Bijlage A, relevante begrippenlijst.....	49
Bijlage B, organogram gemeente Maastricht	50
Bijlage C, toekomstperspectieven.....	51
Bijlage D, benodigde activiteiten uit theoretische modellen	52
Bijlage E, stakeholdersanalyse.....	53
Bijlage F, Interviewvragen algemeen	54
Bijlage G, interviews portefeuillemanagers intern.....	56
Bijlage H, interviews vastgoedbeheerders intern	85
Bijlage I, interviews technisch beheerders intern.....	102
Bijlage J, resultatenanalyse interviews intern.....	114
Bijlage K, resultaten portefeuillemanagers	122
Bijlage L, resultaten vastgoedbeheerders.....	124
Bijlage M, resultaten technisch beheerders	125
Bijlage N, voorbeeld VastgoedMaps	126
Bijlage O, voorbeeld Vastgoedmonitor.....	127
Bijlage P, interviews asset manager externe gemeenten.....	128
Bijlage Q, resultatenanalyse interviews extern gemeenten.....	163
Bijlage R, werkwijze gemeente Groningen.....	167
Bijlage S, werkwijze gemeente Nijmegen.....	169
Bijlage T, werkwijze gemeente 's-Hertogenbosch	171
Bijlage U, werkwijze gemeente Rotterdam	173
Bijlage V, gesprek specialist over NEN8026	174
Bijlage W, toepassing Waardekompas	180
Bijlage X, waardeaspecten NEN8026.....	183

Inleiding

Vastgoed is een brede term maar is hoofdzakelijk een ander woord voor onroerend goed. Hierbij kan gedacht worden aan huizen, bedrijfspanden of kantoren inclusief de bijbehorende grond. Een burger koopt een huis met als doel daarin te wonen. Naast deze functie heeft de burger tal van wensen die ervoor zorgen dat de leefkwaliteit verbetert. Een gemeente kan bepaalde panden kopen om desbetreffende panden een maatschappelijk of wettelijk doeleinde te geven. Dit om de directe- en indirecte omgeving aantrekkelijker te maken voor een veiligere, levendigere en actievere gemeenschap te creëren.

Aangekochte panden dienen beheerd en onderhouden te worden en daar komt assetmanagement bij kijken. Assetmanagement is het beheren en onderhouden van assets die in een bepaalde waarde voorzien. Een asset wordt gedefinieerd als: *“een asset is een item, ding of entiteit die potentiële of actuele waarde heeft voor een organisatie”* (Outvie, 2017).

Doelstelling

Door de komst van de NEN8026, voor assetmanagement, ontstaat een andere kijk op het onderhoud en beheer van assets, namelijk waardegestuurd vastgoedbeheer. Voor de gemeente Maastricht is het interessant om te toetsen of de huidige werkwijze van assetmanagement, van het cluster Beheer & Exploitatie, voldoet aan deze NEN8026.

De managementvraag van dit onderzoek luidt als volgt: “Hoe kan het assetmanagement van de gemeente Maastricht op een structurele manier verder geprofessionaliseerd worden?”

Werkwijze

Gedurende het onderzoek zijn gesprekken met collega's gevoerd en is deelgenomen aan verschillende overlegstructuren. Om kennis te verkrijgen over het onderwerp assetmanagement is deskresearch gedaan. Tevens is informatie verzameld aan de hand van fieldresearch tijdens interne- en externe interviews. Tijdens dit onderzoek zijn enkele begrippen en afkortingen gebruikt. Deze begrippen en afkortingen zijn terug te vinden in bijlage A, relevante begrippenlijst.

Opbouw scriptie

Hoofdstuk een begint met een toelichting over de afdeling en het onderzoek met daarin de aanleiding, vraagstelling, doelstelling, managementvraag, werkwijze en verantwoording van het onderzoek. In hoofdstuk twee is beschreven wat assetmanagement en vastgoedmanagement is. In hoofdstuk drie wordt de NEN8026 toegelicht. In hoofdstuk vier komt het theoretisch kader aan bod met in hoofdstuk vijf de toelichting daarop. In hoofdstuk zes zijn de interne resultaten opgesomd. Hoofdstuk zeven geeft de stakeholdersanalyse weer. In hoofdstuk acht is de huidige situatie beschreven. Hoofdstuk negen vertaalt de verhouding van de NEN8026 ten aanzien van de werkwijze bij de gemeente Maastricht. In hoofdstuk tien komt de externe resultatenanalyse aan bod. In hoofdstuk elf is de SOLL-situatie beschreven met in hoofdstuk twaalf alle conclusies. Deze conclusies zijn in hoofdstuk dertien doorvertaald naar aanbevelingen die in hoofdstuk veertien zijn doorvertaald naar de financiële impact.

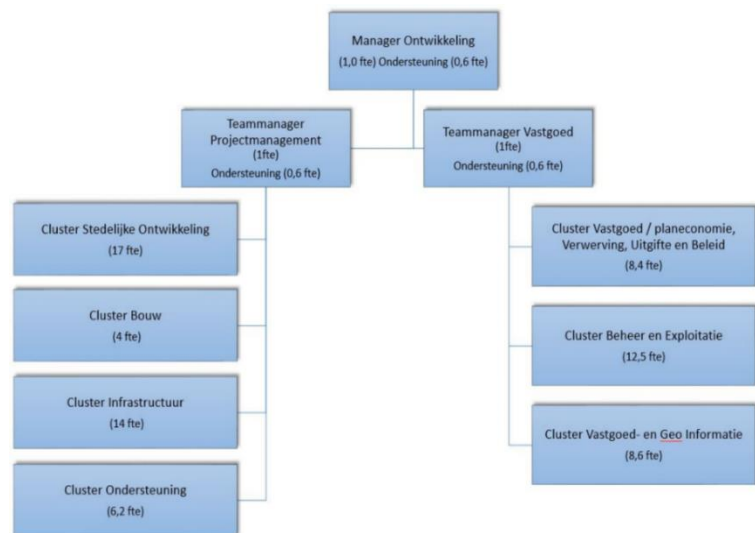
1. Het onderzoek

In dit hoofdstuk is beschreven voor welke afdeling dit onderzoek is uitgevoerd. Daarnaast wordt de aanleiding voor de opdracht toegelicht. Is een vraagstelling, doelstelling en managementvraag opgesteld. Om uiteindelijk op de managementvraag antwoord te krijgen zijn enkele deelvragen opgesteld. In de werkwijze is onderscheid gemaakt in; soort onderzoek, dataverzameling, afname interviews, transcript interviews en analyseresultaten interviews. Met tot slot de onderzoek verantwoording.

1.1 Cluster Beheer & Exploitatie

Het cluster Beheer & Exploitatie (voortaan afgekort als B & E) is onderdeel van het team Vastgoed en heeft ongeveer 220 objecten in beheer waarvan 180 reguliere panden en 40 panden op het gebied van sport. Enkele voorbeelden van deze panden zijn: Lumière Cinema, de Muziekgieterij, de Platte zaal, het MVV-stadion, het MECC, Ankerkade en de bibliotheek op plein 1992. Het beheer van deze panden wordt uitgevoerd door portefeuillemanagers, vastgoedbeheerders en technisch beheerders.

Figuur 2: Organogram Vastgoed, geeft aan de rechterkant van het figuur weer hoe het team Vastgoed is opgebouwd. Voor het cluster Beheer en Exploitatie is onderzoek gedaan naar het assetmanagement. Het onderzoek wordt verder toegelicht in paragraaf 1.2 Aanleiding voor het onderzoek.



Figuur 2: Organogram Vastgoed

Tevens geeft bijlage B, organogram gemeente Maastricht, weer hoe het organogram voor de gehele organisatie is opgebouwd. In dit organogram is het team Vastgoed met rood omcirkeld.

Rolverdeling

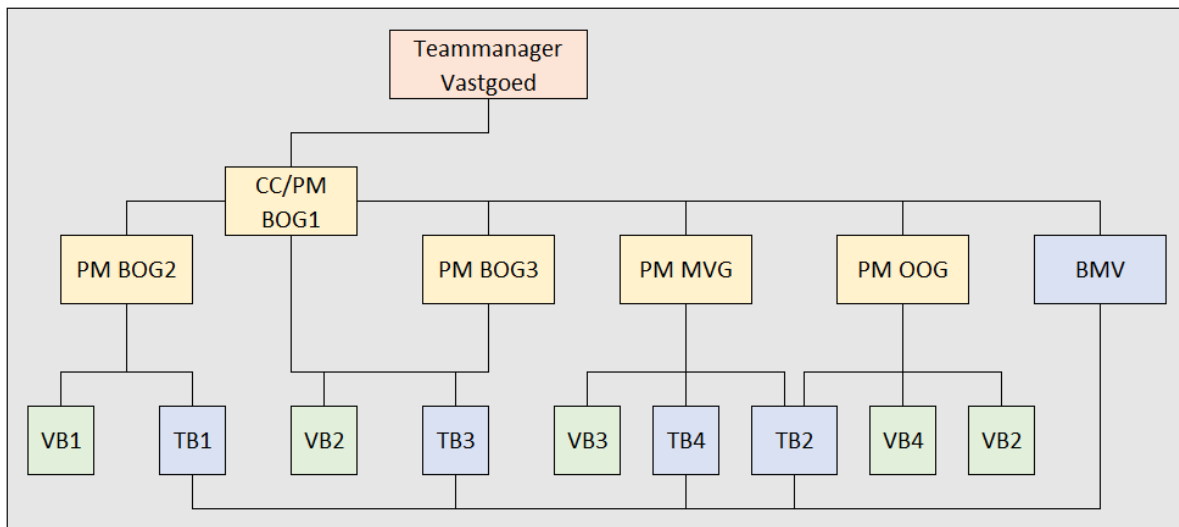
De vastgoedportefeuilles, binnen de gemeente Maastricht, zijn opgedeeld in; bebouwd onroerend goed (uitgesplitst in drie deel portefeuilles en voortaan afgekort als BOG), maatschappelijk vastgoed en onderwijs (voortaan afgekort als MVG) en onbebouwd onroerend goed (voortaan afgekort als OOG).

Op figuur 3: Legenda rolverdeling, is een toelichting gegeven van de afkortingen die in figuur 4: Rolverdeling vastgoedafdeling gemeente Maastricht, gebruikt zijn. In het geel is terug te zien dat de afdeling vijf portefeuillemanagers heeft. Eén van de portefeuillemanagers is daarnaast clustercoördinator en werkt op strategisch

CC	Clustercoördinator
PM	Portefeuillemanager
VB	Vastgoedbeheerder
TB	Technisch beheerder
BOG	Bebouwd onroerend goed
MVG	Maatschappelijk vastgoed en onderwijs
OOG	Onbebouwd onroerend goed
BMV	Bouwkundig manager vastgoed

Figuur 3: Legenda rolverdeling

niveau. De andere vier portefeuillemanagers werken op tactisch niveau en functioneren als het ware als assetmanager. Bij de gemeente Maastricht wordt de functie portefeuillemanager en assetmanager gezien als dezelfde functie.



Figuur 4: Rolverdeling vastgoedafdeling gemeente Maastricht

De portefeuillemanager heeft de volgende taken:

- *"Vertalen van ontwikkelingen in de (lokale) vastgoedmarkt naar het gemeentelijk vastgoedbeleid;*
- *Verkrijgen van inzicht in de wensen vanuit beleid, programma's en bij (potentiële) huurders;*
- *Analyseren van de vraagzijde op basis van bijvoorbeeld de gebiedsagenda en wijkprogramma's;*
- *Opstellen van de criteria waarop de portefeuille wordt beoordeeld (portefeuillebeleid, KPI's);*
- *In beeld brengen van vraag en aanbod, signaleren van knelpunten en het benoemen van oplossingsrichtingen (optimaliseren van de portefeuille);*
- *Inhoudelijke sturing aan verhuur- en verkooptrajecten;*
- *Opstellen van adviezen voor het Bestuur over de strategie van en eventuele aanpassingen in het beleid;*
- *Adequate informatie over (nut en noodzaak, kosten en prestaties van) het vastgoed."*

Zowel de vastgoedbeheerders als de technisch beheerders werken op operationeel niveau. De vastgoedbeheerder zorgt voor al het juridische en administratieve beheer. Tussen de werkzaamheden van de portefeuillemanager en vastgoedbeheerder zit overlapping wat betekent dat de portefeuillemanager ook een eenvoudig huurcontract kan opstellen. De vastgoedbeheerder is in de meeste gevallen het eerste aanspreekpunt voor de huurders. Als een melding betrekking heeft op een duidelijk technisch probleem, bijvoorbeeld een daklekkage, kan de huurder direct met de technisch beheerder contact opnemen. De technisch beheerder is verantwoordelijk voor al het onderhoud wanneer iets defect is of vervangen moet worden. In het Meerjaren onderhoudsplan (voortaan afgekort als MJOP) is bepaald wanneer welke onderhoudswerkzaamheden nodig zijn.

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

Door de komst van een nieuwe NEN-norm: NEN8026, is het voor de gemeente Maastricht interessant om te weten of de huidige werkwijze aansluit bij de richtlijnen die in de NEN8026 zijn benoemd. Tevens ligt er de vraag hoe het assetmanagement is toegepast bij andere gemeenten. Door dit te vergelijken krijgt de gemeente Maastricht een beter beeld van de huidige werkwijze en of deze huidige werkwijze voldoet aan de NEN8026. Uit de resultaten zal blijken of de gemeente Maastricht het assetmanagement op een correcte manier toepast en of deze voldoet aan de NEN8026. Indien dit niet het geval is zullen er door middel van deze resultaten adviezen worden gecreëerd. Deze zullen zorgen voor een verdere professionalisering en verbetering van het assetmanagement dienen te zorgen.

1.3 Vraagstelling, doelstelling & managementvraag

Vraagstelling

De vraagstelling luidt als volgt: "Wat verandert er door de invoer van de NEN8026 voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille en voor het huidige onderhoud en beheer van assets voor de assetmanager?"

Doelstelling

- Verkrijgen van beter inzicht in de huidige werkwijze bij het assetmanagement van het cluster B & E.
- Toetsen of deze huidige werkwijze voldoet aan de theoretisch onderbouwde modellen en de richtlijn van de nieuwe NEN-norm 8026.
- Door middel van benchmarking een vergelijkend onderzoek doen, kijkend naar de huidige werkwijze van de gemeente Maastricht en hoe deze werkwijze bij andere gemeenten wordt toegepast, om vervolgens deze te vergelijken met de ideale werkwijze.
- Op basis van geconstateerde resultaten adviezen geven ten aanzien van een verdere professionalisering binnen het assetmanagement.

Managementvraag

De managementvraag luidt als volgt: "Hoe kan het assetmanagement van de gemeente Maastricht op een structurele manier verder geprofessionaliseerd worden?"

Centrale onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt als volgt: "Welke succesbepalende factoren dragen bij aan een verdere professionalisering van assetmanagement ten aanzien van de NEN8026 binnen de gemeente Maastricht?"

Deelvragen

Deelvraag	Onderzoeksmethode
Wat is assetmanagement?	Literatuuronderzoek, kennismakingsgesprekken met collega's
Wat is de NEN8026?	Fieldresearch, gesprek met specialist
Welke stakeholders zijn gekoppeld aan het onderdeel assetmanagement en welke partijen hebben hier belang bij?	Fieldresearch. Vraag binnen de interviews met interne medewerkers om erachter te komen welke

	stakeholders belangrijk zijn. Opstellen van een stakeholdersanalyse
Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij de gemeente Maastricht eruit?	Literatuuronderzoek en fieldresearch. In kaart brengen van de IST-situatie.
Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij vergelijkbare gemeenten eruit?	Fieldresearch en vergelijkend onderzoek, afnamen van semigestructureerde interviews bij vergelijkbare gemeenten.
Wat verandert voor de assetmanager na de invoering van de NEN8026 voor het tactisch en operationele beheer bij de gemeente Maastricht?	Fieldresearch, in kaart brengen welke veranderingen de invoer van de NEN8026 met zich meebrengt t.a.v. de huidige werkwijze bij de gemeente Maastricht.
Hoe ziet de gewenste werkwijze van het assetmanagement voor de gemeente Maastricht eruit?	Door middel van de resultaten van de interviews uit het vergelijkend onderzoek, de SOLL-situatie in kaart brengen.

Tabel 1: Deelvragen onderzoek

1.4 Werkwijze onderzoek

De werkwijze beschrijft hoe tijdens dit onderzoek te werk is gegaan. Dit is hoofdzakelijk afhankelijk van het soort onderzoek en op welke manier data is verzameld.

Soort onderzoek

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek en is gebaseerd op zoveel mogelijk diepgang in de antwoorden te krijgen. Om deze diepgang te verkrijgen zijn semigestructureerde interviews afgenomen waarbij hoofdvragen zijn opgesteld. Er is doorgevraagd wanneer een geïnterviewde (belangrijke) informatie vertelde die mogelijk van toegevoegde waarde was voor het invullen van de IST of de SOLL-situatie.

Dataverzameling

Data is verzameld aan de hand van drie verschillende manieren. Ten eerste is gebruik gemaakt van deskresearch om; meer informatie te verkrijgen over assetmanagement, welke te gebruiken theoretische modellen en informatie te verkrijgen over de NEN8026. Deze informatie is verzameld aan de hand van vakbladen, literatuur of andere scripties met dezelfde hoofdlijnen die aansluiten op assetmanagement. Tevens hebben aan het begin van de stage enkele kennismakingsgesprekken plaatsgevonden met collega's van team Vastgoed en is aangesloten tijdens diverse werkoverleggen. Overige informatie is verkregen van de begeleiders, informatie op de gedeelde I-schijf of intranet. Voor de informatie over de NEN8026 heeft een gesprek met een specialist plaatsgevonden.

Ten tweede is sprake van fieldresearch tijdens de afname van de interne- en externe interviews. De aanpak van de interviews zal later toegelicht worden.

Tot slot is sprake van een vergelijkend onderzoek oftewel benchmarking. Door het vergelijken van werkwijzen bij andere gemeenten, kan de ideale werkwijze beschreven worden door de richtlijnen van de NEN8026 en de werkwijzen van andere gemeenten naast elkaar te leggen.

Afname interviews

Binnen het cluster Beheer & Exploitatie zijn drie portefeuillemanagers geïnterviewd. Dit omdat de portefeuilles zeer divers zijn waardoor de werkwijzen zeer verschillen. Daarnaast was het de bedoeling om twee vastgoedbeheerders en twee technisch beheerders te interviewen, echter is daar een extra vastgoedbeheerder aan toegevoegd. Deze is toegevoegd omdat deze met werkzaamheden voor een vastgoedinformatiesysteem voor strategische portefeuillesturing bezig is en daardoor van toegevoegde waarde is voor dit onderzoek.

Alle geïnterviewde kandidaten hebben vooraf een mail ontvangen met daarin het artikel; “flinke boost voor assetmanagement”. Dit om een extra toelichting te geven over het onderwerp assetmanagement en de NEN8026. Tevens hebben de geïnterviewde kandidaten de interviewvragen enkele dagen voor het interview ontvangen. Deze interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage F, Interviewvragen algemeen.

Bij het sturen van de interviewvragen is aangegeven dat de keuze van voorbereiding volledig bij de kandidaat ligt. Zowel voorbereide antwoorden als spontane antwoorden zijn relevant voor dit onderzoek.

Transcript Interview

De interviews zijn zo letterlijk mogelijk getranscribeerd. Hiervoor is gekozen om de betrouwbaarheid en validiteit, van de resultaten, te waarborgen en daarmee te verhogen.

Na afloop van het transcriberen heeft iedere geïnterviewde kandidaat een mail ontvangen met daarin het uitgetypte interview met daarbij de vraag of desbetreffende kandidaat, met het huidige uitgetypte interview, akkoord gaat en dit toegevoegd mag worden aan de bijlagen van dit onderzoek. Wanneer desbetreffende kandidaat niet akkoord ging met de uitgetypte versie was er ruimte voor eventuele wijzigingen. Dit ter verificatie die bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de resultaten.

Om de privacy te waarborgen is ervoor gekozen om de geïnterviewde kandidaten niet bij naam te noemen maar als afkorting van uitvoerende functie.

Analyseresultaten interviews

Door middel van codering zijn de deelvragen als categorie uitgeschreven in een Excel-bestand. Vervolgens is per categorie bekeken welke interviewvraag mogelijk antwoord geeft op een van de categorieën die als volgt luiden:

- Welke stakeholders zijn gekoppeld aan het onderdeel assetmanagement en welke partijen hebben hier belang bij?
- Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij gemeente X eruit?
- Hoe ziet de gewenste werkwijze van het assetmanagement voor gemeente X eruit?
- Algemeen

Tijdens de eerste analyse zijn de letterlijk uitgetypte interviewantwoorden ingevuld bij iedere interviewvraag. De tweede analyse dient ter controle of geen belangrijk informatie gemist is. Na afloop van deze twee analyses zijn de letterlijk uitgetypte interviewantwoorden geherformuleerd en samengevat.

De interne resultaten zijn in bijlage K, resultaten portefeuillemanagers, bijlage L, resultaten vastgoedbeheerders en bijlage M, resultaten technisch beheerders, nader toegelicht. In hoofdstuk 6. Resultatenanalyse intern, zijn de resultaten opgesteld op basis van geconstateerde knelpunten. Deze resultaten zijn gebruikt om hoofdstuk 7. Stakeholdersanalyse en hoofdstuk 8. IST-situatie uit te werken.

De externe resultaten zijn in bijlage R, werkwijze gemeente Groningen, bijlage S, werkwijze gemeente Nijmegen, bijlage T, werkwijze gemeente 's-Hertogenbosch en bijlage U, werkwijze gemeente Rotterdam, nader toegelicht. In hoofdstuk 10. Resultatenanalyse extern, zijn de resultaten opgesteld op basis van overeenkomsten en verschillen. Daarnaast zijn enkele punten opgesteld waar desbetreffende gemeente in uitblinkt.

Om informatie over de NEN8026 te verkrijgen is een gesprek met een specialist gevoerd. Dit gesprek is terug te vinden in bijlage V, gesprek specialist over NEN8026. Deze informatie is gebruikt om hoofdstuk 3. NEN8026 op te stellen. Tevens heeft door dit gesprek een vergelijking plaats kunnen vinden tussen de huidige werkwijze en de werkwijze die de NEN8026 voorschrijft. Deze vergelijking is in hoofdstuk 9. Vergelijking NEN8026 met huidige werkwijze, toegelicht.

Door de combinatie van de interne- en de externe resultaten en de informatie over de NEN8026 is uiteindelijk een ideale werkwijze voorgeschreven in hoofdstuk 11. SOLL-situatie.

1.5 Verantwoording onderzoek

Om meer kennis over het onderwerp assetmanagement te verkrijgen is begonnen met het doen van literatuuronderzoek. Tijdens dit literatuuronderzoek zijn er enkele modellen voorbijgekomen waaruit een specifiek model geselecteerd is. Door dit model zijn enkele criterium naar voor gekomen waar een assetmanagementorganisatie aan dient te voldoen.

De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de deelvragen met daarbij ondersteuning van de begeleiders om zo specifiekere antwoord te kunnen krijgen over het onderwerp.

De interviewvragen zijn in een Excel-bestand opgesteld met daarbij gecategoriseerd of dit van toepassing was op de stakeholders, huidige werkwijze, de gewenste werkwijze of algemene informatie. Hier zijn de resultaten van de volledig uitgeschreven interviews specifiekere uitgeschreven waar de werkwijzen uit zijn opgesteld.

Doordat de NEN8026 nog niet gepubliceerd was en hier weinig informatie over bekend was is een gesprek ingepland met een specialist die in de normcommissie van de NEN8026 zat. Dit gesprek heeft na de interne- en externe interviews plaatsgevonden. Achteraf hadden de interviews specifiekere resultaten op kunnen leveren wanneer dit gesprek eerder had plaatsgevonden. Tevens is gedurende dit onderzoek geconcludeerd dat een werkwijze opstellen op basis van een uur interview aan de lage kant is om echt diepgang te krijgen.

2. Assetmanagement

In dit hoofdstuk is toegelicht wat assetmanagement precies inhoudt. Daarnaast wordt vastgoedmanagement nader toegelicht.

2.1 Wat is assetmanagement?

Assetmanagement heeft betrekking op het tactische niveau in een organisatie. Het assetmanagement is de schakel tussen het strategische- en het operationele niveau. Het portefeuillemanagement op strategisch niveau bepaalt de beleidsplannen die de komende jaren voor ogen zijn. Het property management heeft betrekking op het operationele niveau. In het assetmanagement moeten de beleidsplannen van het portefeuillemanagement vertaald worden naar handleidingen, formulieren en/of werkprocedures zodat het operationele niveau duidelijk weet hoe de beleidsplannen uitgevoerd moeten worden.

Zoals in de inleiding al beknopt is aangegeven heeft assetmanagement betrekking op het beheren en onderhouden van assets die in een bepaalde waarde voorzien. Een asset wordt daarin gedefinieerd als: *"Een asset is een item, ding of entiteit die potentiële of actuele waarde heeft voor een organisatie"* (Outvie, 2017)

Het grote verschil tussen beheer en onderhoud en assetmanagement is dat bij assetmanagement verder wordt gekeken naar de doorontwikkeling van het beheer. Bij assetmanagement gaat het dus om een optimale balans te creëren tussen waarde, prestaties, risico's en kosten.

Infrastructuur en openbare ruimten zijn tegenwoordig van onmisbare waarde. Deze voorzieningen zijn cruciaal voor de leefbaarheid, gezondheid, economie, bereikbaarheid en/of ontwikkeling en vertegenwoordigen daarbij een waarde voor een gemeente. Voorbeelden van assets zijn bijvoorbeeld; bruggen, wegen, sluisen, verkeerscentrales, riolering, verhardingen, groen en gebouwen. Het cluster Beheer & Exploitatie houdt zich hoofdzakelijk bezig met gemeentelijke panden. Daarom is tijdens dit onderzoek alleen verder ingegaan op gemeentelijk assetmanagement en met name het vastgoedmanagement over de panden die onder gemeentelijk beheer vallen.

Omdat assets een bepaalde prestatie dienen te leveren ontvangen deze een strategisch waardelabel. Dit label bepaalt het toekomstperspectief van een pand. Om deze panden optimaal te laten presteren zijn maatregelen en activiteiten nodig zoals nieuwbouw, reconstructie en onderhoud. Wanneer deze panden onvoldoende presteren zullen risico's die betrekking hebben op bijvoorbeeld toegankelijkheid of de technische staat toenemen waardoor de strategie gewijzigd kan worden.

In bijlage C, toekomstperspectieven, is in een tabelvorm opgesteld welke beslissingen gemaakt kunnen worden ten aanzien van het vastgoed. Hierbij is de keuze uit de toekomstperspectieven: Consolideren, desinvesteren of investeren. Onder deze toekomstperspectieven zijn tevens voorbeelden genoemd van wat dit perspectief inhoudt.

2.2 Vastgoedmanagement

De definitie voor vastgoedmanagement luidt als volgt: "*Vastgoedmanagement betreft het geheel aan beheersactiviteiten van objecten die op de markt zijn gebracht voor verhuur. Vastgoedmanagement is gericht op het behalen van een optimaal rendement (financieel en maatschappelijk), het realiseren van waardeontwikkeling en de invulling van de overige doelstellingen.*" (Bouwstenen voor sociaal, 2022)

Een andere term voor vastgoedmanagement is property management. Vastgoedmanagement is het beheren van vastgoed op financiële, administratieve, technische en juridische aspecten. Hierin wordt onderscheid gemaakt in technisch, financieel- en commercieel beheer:

- Technisch beheer: Het technische beheer heeft betrekking op alle zaken omtrent het onderhoud van het vastgoed. Wanneer iets kapot is of vervangen moet worden plant, coördineert en regelt de vastgoedbeheerder dit. De vastgoedbeheerder is het eerste aanspreekpunt voor de huurders.
- Financieel beheer: Een vastgoedbeheerder kan ook het financieel beheer van het vastgoed regelen. Hierbij kan de vastgoedbeheerder advies geven over de huurprijs, regelt de administratieve zaken omtrent de huur en zorgt dat de huur betaald wordt.
- Commercieel beheer: Tevens is het mogelijk om commercieel beheer uit te besteden waardoor een pand niet leeg staat. (Modern-interieur.nl, 2021).

Een vastgoedbeheerder is verantwoordelijk voor het managen van het vastgoed en regelt het financiële, administratieve, technische en juridische beheer. Hiermee wordt voorkomen dat, wegens nieuwe wet- en regelgeving, belangrijke zaken niet in een contract zijn opgenomen. De omvang van de organisatie bepaalt hoe dit in de organisatie is ingericht.

Gemeente Maastricht

Team Vastgoed zorgt voor de contractvorming van nieuwe verhuringen. Tevens zorgt team Vastgoed voor het beschikbaar stellen van alle relevante gegevens over de objecten, de mutaties in de gebouwen en de inning van de huren.

Er is in Nederland geen officiële indeling van soort vastgoedobjecten die als standaard gebruikt wordt. Per gemeente zijn er grote verschillen als het gaat om de aard en omvang van de vastgoedportefeuille. Bij de gemeente Maastricht is het vastgoed opgedeeld in; BOG-portefeuille (uitgesplitst in drie deel portefeuilles), MVG-portefeuille en OOG-portefeuille. Op Figuur 3: Rolverdeling vastgoedafdeling gemeente Maastricht, is de portefeuille indeling weergegeven. Ieder van deze portefeuilles heeft een of meerdere vastgoedbeheerders en technisch beheerders.

Het realiseren van waardeontwikkeling en de invulling van de overige doelstellingen is voor iedere organisatie verschillend. Bij de gemeente Maastricht gebeurt dit door de beleidsafdelingen die bepalen welke huurder in aanmerking komt voor een bepaalde ruimte. Daarbij is onder andere bepalend of deze huurder een maatschappelijk beleidsdoel dient op basis van vooraf vastgesteld strategisch beleid.

3. NEN8026

In dit hoofdstuk wordt de NEN8026 toegelicht. Hierbij wordt het ontstaan van de NEN8026 benoemd, het huidige probleem dat momenteel speelt, hoe de NEN8026 dit probleem kan oplossen en hoe deze toegepast kan worden binnen een organisatie.

Algemene informatie NEN8026

De essentie van de norm NEN8026 is dat het assetmanagementorganisaties helpt om met haar assets gerichte waarde toe te voegen ten behoeve van het realiseren van de organisatiedoelen. Door een toenemende groei van assetmanagement ontstond een punt waarop onvoldoende toepassing was op tactisch niveau, terwijl dit in een belangrijke Nederlandse Technische Afspraak (voortaan afgekort als NTA) was ingevuld. De NTA8026 functioneerde als hulpmiddel voor de vastgoedeigenaren zoals woningcorporaties en gemeenten en is de voorloper van de NEN8026.

Ondanks duidelijke richtlijnen over strategie van vastgoedobjecten, het maken van beleidskeuzes en denken in strategie labels verdween dit onderwerp steeds meer naar de achtergrond. De NEN8026 is een methode die de sectoren vastgoed en infrastructuur weer samenbrengt en creëert op tactisch niveau de verbinding met het strategisch niveau en geeft richting aan het operationeel niveau. De NEN8026 heeft als doel de assetmanager helpen om op tactisch niveau te sturen op waarden.

Op dit moment wordt geconstateerd dat beleidsafdelingen op strategisch niveau onvoldoende communiceren naar het tactisch niveau, of dat het tactisch niveau zelfs ontbreekt en er alleen een uitvoerende afdeling is. Daardoor wordt er geen informatie opgehaald op strategisch beleidsmatig niveau. Wanneer op strategisch niveau een portefeuilleplan is opgesteld, wordt op tactisch niveau een beheerplan opgesteld, met andere woorden het assetmanagementplan.

Toepassing NEN8026

Tijdens dit onderzoek is de NEN8026 nog in de ontwerp- en uitwerkingsfase en is daarom nog niet gepubliceerd. Daarom wordt er binnen dit onderzoek beperkt tot het opstellen van het Waardekompas, de monitoring daarvan en de decompositie als voorbeeld. Een norm heeft een normatief- en een informatief deel. Het gebruik maken van de methode met daarbij; denken in waardeaspecten, maken van keuzes, toewijzen van waardeaspecten, stellen van doelen en eisen uitwerken, zijn normatief. De benoemde voorbeelden, zoals in bijlage X, Waardeaspecten NEN8026 onder nadere toelichting, zijn informatief.

De definitie van assetmanagement is sturen op waarden. Wanneer een organisatie stuurt op waarden voldoet deze organisatie volgens de NEN8026 aan goed assetmanagement. Maar om als organisatie aan goed assetmanagement te voldoen, moet de organisatie natuurlijk wel weten op welke waarden gestuurd kan worden. Door het opstellen van een Waardekompas worden deze waarden duidelijk in kaart gebracht. Zodoende kan dit gecommuniceerd worden naar de operationele beheerders zodat deze op de hoogte zijn over hoe het beheer moet plaatsvinden.

Het opstellen van het Waardekompas kan zowel door de beleidsafdeling gebeuren als door de vastgoedafdeling. Wanneer dit door de beleidsafdeling gebeurt hoeft dit alleen maar naar de assetmanager gecommuniceerd te worden. Wanneer de

vastgoedafdeling, of de assetmanager, het initiatief neemt kan gestuurd worden op bepaalde waarden die belangrijk zijn voor een pand of een (deel)portefeuille door het inzicht in bepalende factoren. Vervolgens kan daarmee bij de beleidsafdelingen gestuurd worden richting bepaalde waarden. Dit verbetert de communicatie en informatie-uitwisseling.

In bijlage W, toepassing Waardekompas is opgesteld hoe een Waardekompas ingevuld moet worden. Een globale toelichting en een nadere toelichting over wat de waardeaspecten kunnen inhouden is weergegeven in bijlage X, waardeaspecten NEN8026. Per organisatie kunnen andere voorbeelden van toepassing zijn of zaken gebruikt worden die niet in dit schema terugkomen. In hoofdstuk 9. Vergelijking NEN8026 met huidige werkwijze, wordt getoetst welke van deze voorbeelden in het portefeuilleplan terugkomen bij de gemeente Maastricht.

Decompositie

Decompositie heeft te maken met het verkleinen van grote assets naar kleinere assets. In figuur 5: Voorbeeld decompositie, is een voorbeeld opgesteld hoe dit voor de gehele portefeuille tot op assetbouwdeel uitgewerkt kan worden.

VOORBELD: Toewijzing Assetstrategie en de Assetmanagementdoelen voor instandhouding door de AM									
(Deel)Assetsysteem en (deel) assetverzameling					Assetstrategie			Assetmanagementdoel voor instandhouding.	
Asset portfolio	Asset complex	Asset-beheer-objekt (soort)	Asset element (functie)	Assetbouwdeel (samenstelling of contractiewijze)	Assetstrategielabel - Keuze maken - Afwaarden en/ of desinvesteren - Consolideren en doorexploiteren - Opwaarden en/ of hoog kwaliteitsniveau	Waardeaspecten toegekend Ja/ Nee	Assetmanagementdoelen vastgesteld Ja/ Nee	Toelichting (Fictief):	Toelichting (Fictief):
A					Consolideren en doorexploiteren			Voor de komende jaren voor het gehele Assetsysteem: Levens- en gebruiksduur > 10 jr. Concreet inhoud geven aan de strategie en het beleid door benoemen specifieke instandhoudingsdoelen en plannen. Aanpak per assetcomplex, assetbeheerobject en eventueel per specifiek assetelement.	Voor de komende jaren consolideren en doorexploiteren met zorg voor optimaal gebruik afgestemd op wense stakeholders met beperkte investeringen in combinatie met onderhoud op gebied van functionaliteit en energiebesparing.
A	A.1				Consolideren en doorexploiteren	Ja	Ja	Ook van toepassing voor dit Assetcomplex	Gelijk aan doel voor de hele Assetportfolio
A	A.1	A.1.01			Consolideren en doorexploiteren	Ja - zie Assetportfolioniveau	Ja - zie Assetportfolioniveau	Ook van toepassing voor dit Assetbeheerobject	Gelijk aan doel voor de hele Assetportfolio
A	A.1	A.1.01	A.1.01.01 - Gevel	A.1.01.01 - Gevelmetselwerk	Consolideren en doorexploiteren	Ja - zie Assetportfolioniveau	Ja - zie Assetportfolioniveau	Ook van toepassing voor dit Assetelement en Assetbouwdeel	Gelijk aan doel voor de hele Assetportfolio
A	A.1	A.1.01	A.1.01.02 - Dak	A.1.01.02 - Dakbedekking	Consolideren en doorexploiteren	Ja - zie Assetportfolioniveau	Ja - zie Assetportfolioniveau	Ook van toepassing voor dit Assetelement en Assetbouwdeel	Gelijk aan doel voor de hele Assetportfolio
A	A.1	A.1.01	A.1.01.03 - Klimaatinstallatie	A.1.01.03 - Klimaatinstallatie; CV Ketel	Afwaarden en/ of desinvesteren	Ja - Afwijkende tijdelijke situatie	Ja - Afwijkende tijdelijke situatie	Consolideren en doorexploiteren is tijdelijk niet van toepassing omdat einde technische en economische levensduur binnen bereik. Voor de korte termijn wel functionaliteit en veiligheid waarborgen!	Vervangen en opwaarden over drie jaar van een assetbeheerobject gebonden klimaatinstallatie en combineren met energiebesparende maatregelen.

Figuur 5: Voorbeeld decompositie

De NEN8026 is een logische vervolgstap voor organisaties die gebruik maken van de NEN2767 conditiemeeting. De NEN2767 gaat over opname van gebreken maar gaat ook over het inschatten van risico's van gebreken. Die risicobeoordeling is onderdeel van de conditiemeeting en dat is input voor compliant, veilig en gezond. Dus wellicht dat de NEN8026 invloed gaat hebben op de manier waarop risicobeoordeling tijdens de conditiemeeting wordt meegenomen.

Dit hoofdstuk is geschreven op basis van informatie die ter beschikking is gesteld op 17 mei 2022 en is terug te vinden in bijlage V, gesprek specialist over NEN8026. Op moment van schrijven was er sprake van een concept waardoor het mogelijk is dat er aanpassingen zijn gemaakt na verloop van tijd en bovenstaande informatie daardoor niet meer volledig actueel is. Om een duidelijk beeld van de NEN8026 te krijgen zou dit onderzoek geactualiseerd moeten worden wanneer de NEN8026 gepubliceerd is.

4. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zijn alle theorieën en modellen die tijdens dit onderzoek zijn gebruikt, nader toegelicht. Zoals in de inleiding aangegeven zijn in Bijlage A, relevante begrippenlijst, de meest belangrijke begrippen benoemd.

IST- & SOLL-situatie

De IST-situatie wordt ook wel de huidige situatie genoemd en beschrijft de werkwijze of de prestatie die op dit moment door een organisatie behaald wordt. Door de huidige situatie in kaart te brengen kan worden bepaald wat er ontbreekt om aan de NEN8026 te kunnen voldoen. In de SOLL-situatie wordt de ideale situatie waar een organisatie graag wil staan beschreven. Dit gebeurt aan de hand van benchmarking, waarin de vier externe gemeenten vergeleken zijn. Om aanvulling te geven op zowel de IST- als de SOLL-situatie worden enkele theoretische modellen gebruikt om beide situaties beter te beschrijven. Aan de hand van deze theoretische modellen worden conclusies benoemd. Uiteindelijk worden hierop aanbevelingen gegeven over hoe de werkwijze verbeterd kan worden. Door het in kaart brengen van de IST- en de SOLL-situatie kan de gemeente Maastricht beter inzicht krijgen in de huidige werkwijze en de gewenste werkwijze die de NEN8026 voorschrijft. (managementmodellen, sd)

Model van Joroff

Het model van Joroff is een ontwikkelmodel dat wordt gebruikt om het volwassenheidsniveau van een vastgoedorganisatie te bepalen. Het model van Joroff definieert de volgende fasen:

- De ‘beheerder’ (fase 1): gericht op organiseren van dagelijkse huisvestingsbehoefte en het kwalitatief in stand houden.
- De ‘controller’ (fase 2): gericht op organiseren van dagelijkse huisvestingsbehoefte en het kwalitatief in stand houden. Daarnaast echter ook gericht op het verlagen van kosten.
- De ‘handelaar’ (fase 3): bieden van een optimale huisvesting door het verbinden van vraag en aanbod. Gericht op het verlagen van de kosten en behalen van een financieel rendement.
- De ‘ondernemer’ (fase 4): huisvestingsvraagstuk niet op basis van individuele objecten maar vanuit de totale portefeuille met als doel toegevoegde waarde te creëren voor de gehele organisatie.
- De ‘strateeg’ (fase 5): stelt het huisvestingsbeleid af op het ondernemingsbeleid. (Mattousch R. , 2010)

Het succes van een organisatie is niet afhankelijk van de fase waarin de organisatie zich bevindt, ook in fase 1 kan een organisatie succesvol zijn. Wanneer de organisatie binnen de gewenste fase in staat is om alle activiteiten in te vullen is er sprake van een professionele vastgoedorganisatie.

CREM

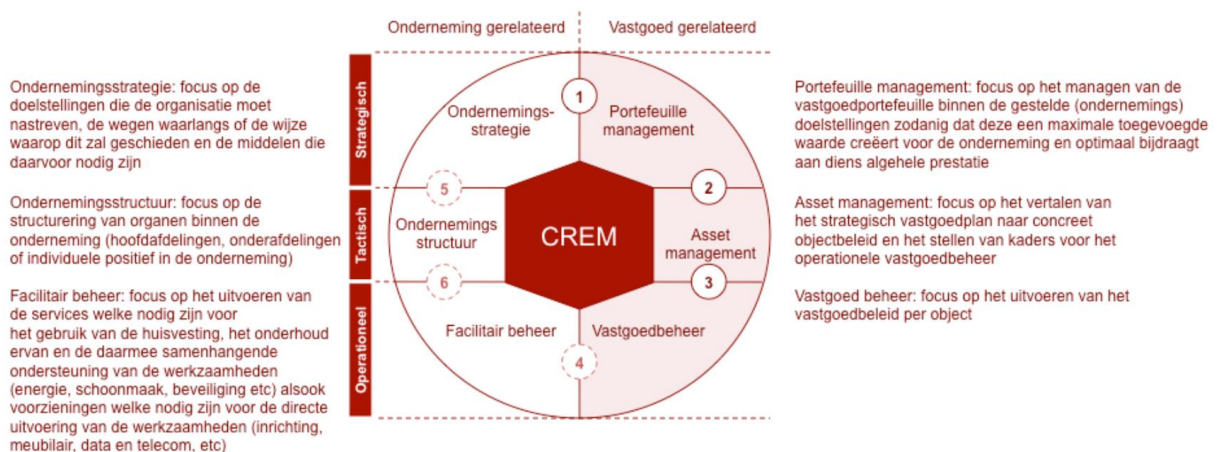
CREM staat voor Corporate Real Estate management. De definitie van CREM volgens Dewulf, luidt als volgt: "Het management van de vastgoedportefeuille van een onderneming, door portefeuille en diensten af te stemmen op de behoeften van het primaire proces, om daarmee maximale toegevoegde waarde te creëren voor de onderneming en optimaal bij te dragen aan diens algehele prestatie." (Mattousch R. , 2010).



Figuur 6: CREM-model (Smit, Flinke boost voor assetmanagement, #21, December 2021)

Bij CREM gaat het niet over het behalen van een maximaal rendement op de portefeuille maar tot het komen tot een hoger rendement op het totale ondernemingsresultaat. Dit betekent dat wanneer een pand een slecht rendement heeft dit pand toch nut kan hebben voor het gehele ondernemingsresultaat. Daarom wordt aan het maken van bepaalde keuzes belangrijke criteria gesteld of desbetreffend pand een toegevoegde waarde heeft voor de totale portefeuille.

Om een schematische weergave van het spanningsveld te krijgen is in figuur 7: het spanningsveld van CREM-organisaties, weergegeven waar een CREM-organisatie mee te maken kan hebben. Hierbij is onderscheid gemaakt in onderneming- en vastgoed gerelateerd met hier tegenover het strategisch, tactisch en operationeel niveau.



Figuur 7: Het spanningsveld van CREM organisaties (Mattousch R. , 2010)

Binnen dit spanningsveld zijn er zes aansluitingsmomenten te onderscheiden in:

1. *"Het aansluiten van de vastgoedportefeuille en de vastgoedorganisatie op de ondernemingsdoelstellingen;*
2. *Het binnen de vastgoedorganisatie van de onderneming aansluiten van het assetmanagement op het portefeuille management;*
3. *Het binnen de vastgoedorganisatie van de onderneming aansluiten van het vastgoedbeheer op het assetmanagement;*
4. *Op operationeel niveau de aansluiting van het facilitair beheer en het vastgoedbeheer;*
5. *Binnen de onderneming de aansluiting van de vastgoedorganisatie in de totale structuur van de onderneming;*
6. *Binnen de onderneming de aansluiting van de facilitaire organisatie, mede in relatie tot de structuur"* (Mattousch R. , 2010).

Binnen dit onderzoek zal de nadruk op aansluitingsmoment 2 en 3 liggen die betrekking hebben op het assetmanagement.

Door de fasen van Joroff te koppelen aan het spanningsveld van CREM krijgt een organisatie inzichtelijk waar de vastgoedorganisatie op dat moment staat en geeft een goed beeld van de huidige situatie (IST) en een goed beeld van de gewenste (SOLL) situatie.

Stakeholdersanalyse

Een stakeholdersanalyse brengt alle belanghebbenden en hun belangen in kaart. Om in kaart te krijgen met wie het cluster B & E in contact komt tijdens de werkzaamheden, is door middel van de interviews hier informatie over verzameld. De stakeholdersanalyse is opgesteld om in een overzicht te kunnen zien hoeveel en welke belanghebbenden er zijn bij eventuele renovaties van een pand, de aankoop van nieuw vastgoed, het wijzigen van een functie van een pand, nieuwbouw of het afstoten van vastgoed. (projectmanagement, sd)

5. Toelichting theoretische modellen

Five stages of Corporate Real Estate Development van Joroff

Zoals in het theoretisch kader is toegelicht, is het model van Joroff een ontwikkelmodel dat wordt gebruikt om het volwassenheidsniveau van de vastgoedorganisatie te bepalen die de organisatie inzicht geeft in de huidige (IST) situatie.

De gemeente Maastricht kan volgens dit model bestempeld worden als de 'ondernemer' en bevindt zich hiermee in fase vier. Een organisatie binnen deze fase beheert het huisvestingsvraagstuk niet primair op individueel objectniveau, maar vanuit de gehele portefeuille met als doel om toegevoegde waarde voor de totale organisatie te realiseren. Dit gebeurt door het vastgoed te gebruiken als faciliterend en ondersteunend aan de maatschappelijke beleidsdoelstellingen. De vastgoedorganisatie is een apart bedrijfsonderdeel of afdeling en is verantwoordelijk voor zijn eigen kosten en opbrengsten. De gemeente Maastricht hanteert altijd een marktconform of kostprijs dekkende huurprijs. De waarde toevoeging van het vastgoed is gericht op behalen van een minimaal rendement, om zo min mogelijk te concurreren met de markt.

De gemeente Maastricht kan niet bestempeld worden als de 'handelaar' (fase 3). Dit heeft meer betrekking op kleinere organisaties en aanbieders van woningen (waar de gemeente Maastricht er nauwelijks van heeft). De 'strateg' (fase 5) heeft meer betrekking op grote wooncorporaties die streven naar een positief bedrijfsresultaat.

Een latere fase betekent niet hoe succesvol een organisatie kan zijn. De organisatie bepaalt zelf of het vastgoedmanagement op een juiste wijze bijdraagt aan het primaire proces. *"Er is dus sprake van een professionele vastgoedorganisatie als een organisatie, binnen de gewenste fase, in staat is alle activiteiten met succes in te vullen"*. (Mattousch R. , 2010)

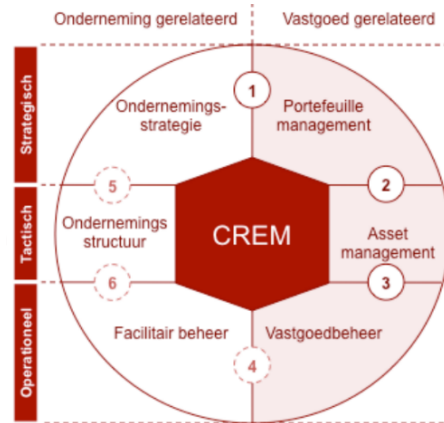
In bijlage C, benodigde activiteiten uit theoretische modellen, is in een schematisch overzicht weergegeven aan welke activiteiten een organisatie dient te voldoen.

Koppeling van transformatiefasen aan spanningsveld CREM

"Indien er sprake is van het inzetten van ondernemingsvastgoed als bedrijfsmiddel en ten behoeve van het vervullen van de kerntaken, wordt gesproken over Corporate Real Estate Management." (Mattousch R. , 2010)

De gemeente Maastricht heeft tal van beleidsafdelingen zoals; Economie en Cultuur, Maastricht Sport, Onderwijs, Ruimte of Sociaal. Ieder van de beleidsafdelingen heeft zijn eigen beleidsdoelen zoals bijvoorbeeld; verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed. Vanuit politiek oogpunt wordt mede bepaalt welke beleidsdoelen prioriteit hebben en waar budget voor wordt vrijgemaakt. Om deze beleidsdoelen te realiseren is huisvesting nodig. Hierin speelt Vastgoed een rol. Belangrijk criterium bij het huisvesten van een organisatie of een stichting is of deze een beleidsdoel dient.

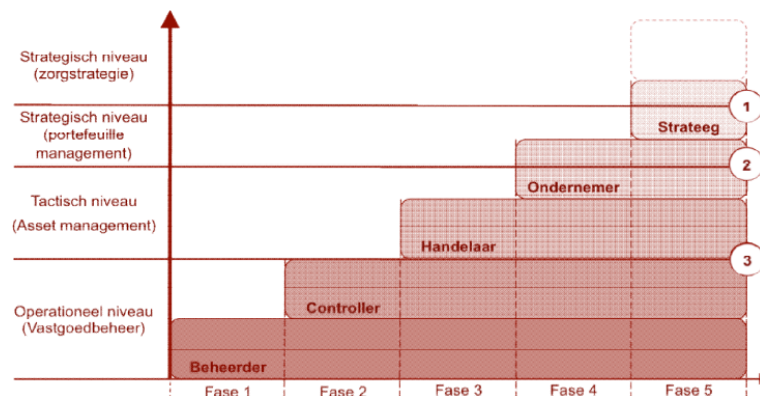
Op figuur 8: Het spanningsveld van CREM-organisaties is onderscheid gemaakt tussen vastgoed- en onderneming gerelateerd en strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hierin ligt de focus op aansluitingsmomenten twee en drie.



Figuur 8: Het spanningsveld van CREM-organisaties (Mattousch R., 2010)

Bij punt 2 gaat het over het aansluiten van het assetmanagement op het portefeuillemanagement. Worden de beleidsplannen die zijn gemaakt correct opgesteld?

Bij punt 3 gaat het over het aansluiten van het assetmanagement op het vastgoedbeheer. Worden de beleidsplannen die worden gemaakt correct uitgevoerd?



Figuur 9: Koppeling van transformatiefasen Joroff (Mattousch R., 2010)

Zoals bij het model van Joroff aangegeven bevindt de gemeente Maastricht zich in fase 4 "Ondernemer". Dit betekent dat de portefeuille inzichtelijk is, maar dat de bijdrage aan de doelstelling van de organisatie niet is gedefinieerd. Dit heeft ermee te maken dat de gemeente Maastricht meerdere doelstellingen heeft en deze met het vastgoed faciliteert

aan de beleidsdoelstellingen van de beleidsafdelingen. De "Strateeg" anticipeert direct op het ondernemingsbeleid met het huisvestingsbeleid.

Uit de combinatie van het spanningsveld van CREM en het model van Joroff komt naar voren dat een aantal activiteiten bepalen of een vastgoedorganisatie aan goed assetmanagement voldoet. Indien deze activiteiten aanwezig zijn en correct zijn ingevuld kan geconcludeerd worden dat de organisatie aan goed assetmanagement voldoet. In bijlage D, benodigde activiteiten uit theoretische modellen, zijn in de eerste kolom de activiteiten bepaald. In de tweede kolom staat vermeld hoe de gemeente Maastricht hier invulling aan geeft.

De combinatie van deze modellen zorgt ervoor dat de gemeente Maastricht beter inzicht krijgt in de huidige inrichting van de vastgoedorganisatie en of het tactisch niveau voldoet aan de omschrijving "Ondernemer".

6. Resultatenanalyse intern

In dit hoofdstuk is onderscheid gemaakt in de paragrafen; constatering en knelpunten. De constatering hebben betrekking op bevindingen gedurende de interviews. De knelpunten hebben betrekking op huidige problemen die voor eventuele vertraging zorgen binnen de werkzaamheden.

De constatering en knelpunten zijn opgesteld op basis van bulletpoints. Een samenvatting van de interne resultaten uit de interviews met de portefeuillemanagers, vastgoedbeheerders en technisch beheerders zijn terug te vinden in bijlage K, resultaten portefeuillemanagers, bijlage L, resultaten vastgoedbeheerders en bijlage M, resultaten technisch beheerders.

6.1 Constatering

Uit de interne interviews zijn enkele constatering gekomen. Dit zijn de volgende:

- Het vastgoed is faciliterend aan de beleidsafdelingen.
- Bij de gemeente Maastricht is veel diversiteit in (deel)portefeuilles.
 - Door de complexiteit van de panden is ieder huurcontract anders waardoor maatwerk geleverd dient te worden.
- De portefeuillemanager en assetmanager wordt bij de gemeente Maastricht gezien als één functie.
- Overlapping in werkzaamheden tussen de portefeuillemanager en de vastgoedbeheerder.
 - Het opstellen van een huurcontract of het schrijven van een collegevoorstel kan door beide gebeuren.
- De vastgoedbeheerders gebruiken VBS voor het juridische beheer. De technische beheerders gebruiken Planon voor het technische beheer.
 - De vastgoedbeheerders geven aan dat zij niet in Planon kunnen en de technisch beheerders geven aan niet in VBS te kunnen.
- Bij de gemeente Maastricht is veel diversiteit in huurcontracten.
 - Het beheer van panden is afhankelijk van wat in desbetreffende huurcontract is afgesproken.
 - Oude huurcontracten zijn nog niet volgens het ROZ-model ingevuld.
- De komst van de mandaatlijst, waarbij beslissingen rondom Vastgoed gemandateerd zijn op teammanagers of medewerkersniveau.
 - Heeft ervoor gezorgd dat beslissingen sneller genomen worden en daardoor de uitwerking en snelheid van goedkeuringen sneller verlopen.
- De Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid wordt gedurende dit onderzoek herijkt.
- Herijking van het portefeuilleplan heeft niet plaatsgevonden.
- Op dit moment wordt gewerkt aan een eigen vastgoedinformatiesysteem.
- Er zijn voldoende overleg- en informatiestromen om informatie uit te wisselen met collega's over stand van zaken of bepaalde beslissingen.

6.2 Knelpunten

Uit de interne interviews zijn enkele knelpunten gekomen. Dit zijn de volgende:

Portefeuillemanagers

- Duidelijke kaders op het gebied van gemeenschapshuizen ontbreken.
 - Hierdoor wordt bij gemeenschapshuizen eerder onderhoud gedaan dat niet in het huurcontract is afgesproken.
- Door actuele ontwikkelingen lijkt het MJOP niet te matchen met de huidige situatie.
 - De marktprijzen zijn op korte tijd enorm gestegen.
 - Lange levertijden op materialen.
 - Hoge werkdruk bij aannemers in combinatie met onvoldoende personeel bij aannemers.
- Wet- en regelgeving, constante controle en het aanbestedingsbeleid beperken de slagvaardigheid.
- De totstandkoming van een beslissing kost veel tijd omdat meerdere mensen op bepaalde functieniveaus een oordeel moeten geven voordat dit naar de raad gaat.

Vastgoedbeheerders

- Wanneer vragen over grijze gebieden binnen komen is het onduidelijk of het onderhoud voor de huurder is of de verhuurder is.
 - Oude huurcontracten zijn nog niet opgesteld volgens het ROZ-model inclusief brochurelijst.
- Communicatie met beleidsafdelingen loopt niet altijd goed.
 - Iedere beleidsafdeling heeft andere belangen en wilt deze eigen belangen doorgevoerd krijgen. Dit zorgt soms voor wrijving.

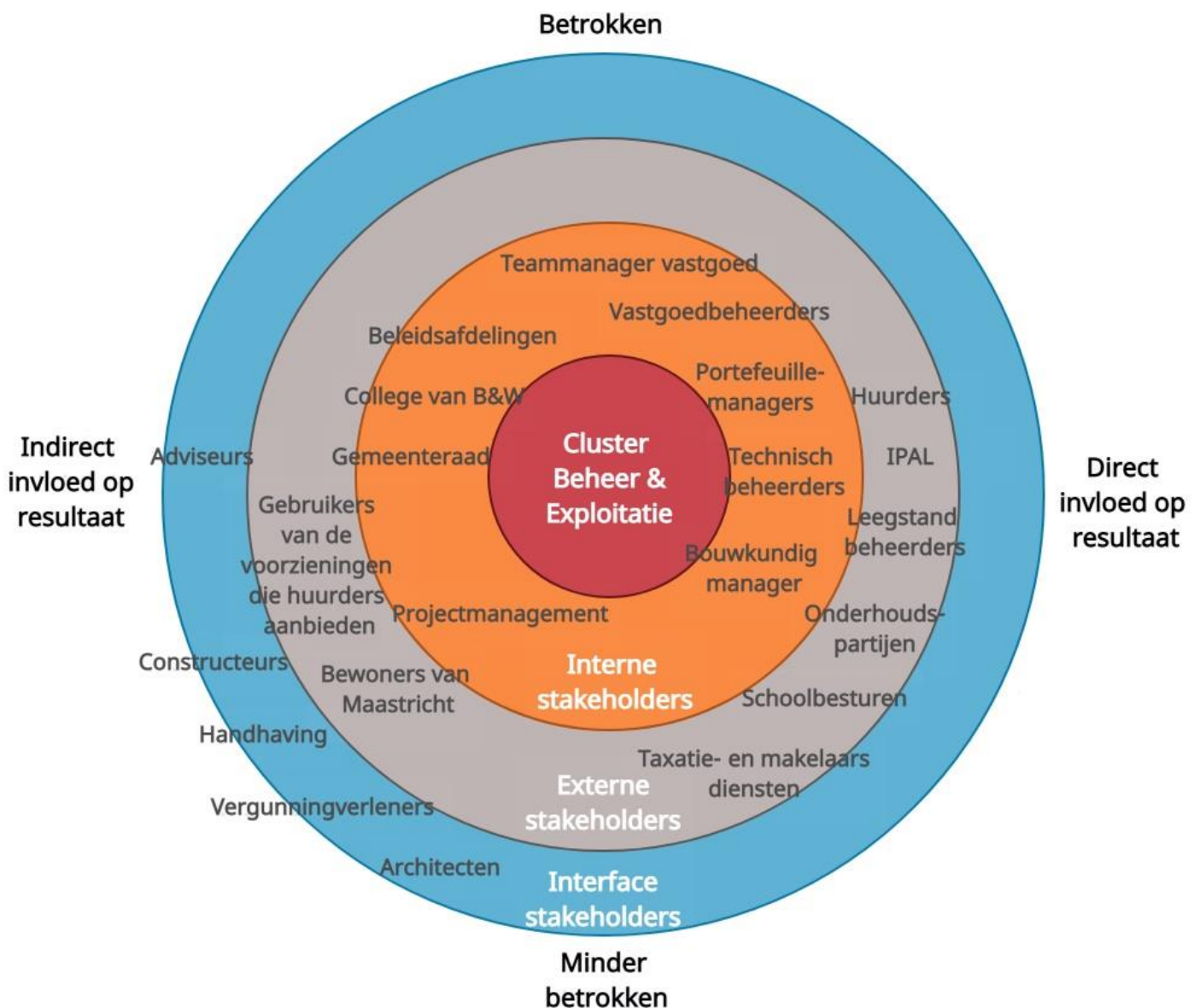
Technisch beheerders

- Groot verschil in huurcontracten
 - Vragen over grijze gebieden waarbij niet duidelijk is of het onderhoud voor de huurder of verhuurder is.
 - Veel diversiteit in huurcontracten waardoor altijd het contract bekeken moet worden om te weten welk onderhoud voor wie is.
- Verhoging van risico's door het afstaan van onderhoud aan de huurder.
 - Afstaan van onderhoud aan de huurder kan betekenen dat dit niet uitgevoerd wordt.
 - Correctief onderhoud van kapotte installaties zit bij de verhuurder.
- Het aanbestedingsbeleid zorgt voor irritatie en vertraging in de uitvoering van opdrachten.
 - Grote bedrijven sturen vaak andere werknemers die geen of minder kennis van desbetreffende installaties hebben.
- Door de actuele marktontwikkelingen worden bepaalde onderhoudswerkzaamheden geprioriteerd.
 - Het bijvoorbeeld vervangen van een dak kan met één jaar uitgesteld worden wanneer dit dak nog als prima bevonden is.

7. Stakeholdersanalyse

In dit hoofdstuk worden de stakeholders benoemd waar de afdeling Vastgoed, tijdens de werkzaamheden, mee in aanraking kan komen.

In onderstaand figuur 10: Stakeholdersanalyse, is weergegeven met welke belanghebbenden de afdeling Vastgoed in aanraking kan komen bij bijvoorbeeld; eventuele renovaties van een pand, de aankoop van nieuw vastgoed, het wijzigen van een functie van een pand, nieuwbouw of het afstoten van vastgoed. Dit is onder andere afhankelijk van de portefeuille en de functie van desbetreffende medewerker. Deze informatie is verkregen uit de interviews of informatie via "Stella", de intranetpagina van de gemeente Maastricht.



Figuur 10: Stakeholdersanalyse

Stakeholders zijn van groot belang voor het bepalen van de bedrijfsdoelstellingen en het vaststellen van de waarde die een vastgoedobject voor de organisatie heeft. In Bijlage E, stakeholdersanalyse, zijn de interne en externe stakeholders nogmaals weergegeven in een tabelvorm.

8. IST-situatie

In dit hoofdstuk is de huidige situatie in kaart gebracht. Daarbij is onderscheid gemaakt in; de strategische beleidsstukken, beheer en onderhoud en overleg- en informatiestromen.

8.1 Strategische beleidsstukken

Op strategisch niveau zijn enkele beleidskaders vastgelegd. Deze zijn benoemd om te kunnen bepalen of de werkwijze op tactisch- en operationeel niveau goed uitgevoerd wordt. Echter zal er eerst duidelijk moet zijn wat op strategisch niveau bepaald is. Daarbij is onderscheid gemaakt in de paragrafen; Beleidskaders, Portefeuille plan en Planning en control-cyclus.

8.1.1 Beleidskaders

Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid Maastricht 2012

Een gemeente heeft diverse gronden en vastgoed in bezit. Deze gronden of vastgoed dienen een maatschappelijk of gemeentelijk beleidsdoel. Onroerend goed kan gekocht, verkocht of verhuurd worden voor een bepaald maatschappelijk of gemeentelijk beleidsdoel. In de Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid is benoemd hoe de besluitvorming verloopt en wat de kaders zijn.

In de kadernota grond- en vastgoedbeleid wordt onder andere bepaald of de gemeente actief of passief grondbeleid uitvoert:

- Actief grondbeleid: de gemeente bevindt zich heel actief op de grond- en vastgoedmarkt en doet dat om bepaalde beleidsdoelen te kunnen realiseren of om, binnen de omgevingsvisie genoemde, brandpunten binnen de gemeente te kunnen oplossen.
- Passief grondbeleid, ook wel facilitair grondbeleid genoemd: daarbij laat de gemeente het over aan de markt.

Het doel van het grondbeleid is de stedelijke ontwikkeling of andere stedelijk voorzieningen, zoals vastgelegd in de omgevingsvisie 2040, te realiseren tegen een neutraal financieel saldo. Het doel van het vastgoedbeleid is facilitairen van de huurders door middel van het vastgoed. Dit tegen realisatie van beleidsdoelen en minimalisering van de kosten.

Bij een beslissing in de omgevingsvisie kan er door middel van het grond- en vastgoedbeleid gestuurd worden om dit doel te bereiken. Dit kan bijvoorbeeld door bepaalde panden aan te kopen en deze te slopen.

De huidige Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid is door de gemeenteraad op 24 april 2012 opgesteld. Deze Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid wordt gedurende dit onderzoek herijkt waardoor mogelijke uitspraken over de kadernota binnen aanzienlijke tijd irrelevant kunnen worden. De Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid is een document dat wettelijk openbaar gepubliceerd moet worden.

Omgevingsvisie 2040

In de omgevingsvisie staan de ambities en beleidsdoelen voor de fysieke leefomgeving, ruimtelijke ordening en stadsontwikkeling voor de lange termijn vastgelegd. Hierin is gelet op de samenhang tussen cultureel erfgoed en ruimtelijke kwaliteit zoals infrastructuur, mobiliteit, wonen en leefkwaliteit.

Als in die samenhang een probleem geconstateerd wordt spreekt men van een brandpunt. Vanuit het beleidskader ruimte wordt bepaald op welke brandpunten binnen de gemeente gehandeld moet worden. De gemeenteraad bepaalt uiteindelijk welke brandpunten daadwerkelijk actief aangepakt dienen te worden. Deze brandpunten worden in de omgevingsvisie behandeld en hierin wordt vastgelegd hoe deze in de toekomst opgelost dienen te worden.

Wanneer in de omgevingsvisie bijvoorbeeld wordt besloten om extra ruimte te creëren voor de Maas dan kan daar, met behulp van de Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid, op gestuurd worden door bepaalde gronden of vastgoedobjecten aan te kopen. Om zo bepaalde beleidsdoelen te realiseren.

8.1.2 Wet- en regelgeving

Omgevingswet

Vanaf 1 januari 2023 wordt landelijk de omgevingswet ingevoerd. Door de invoer van deze nieuwe wet worden alle huidige wetten en regels, die betrekking hebben op de fysieke leefomgeving, vervangen door één nieuwe wet.

Op dit moment zijn er verschillende momenten en overlegtafels waar initiatieven besproken worden. Door invoer van deze nieuwe omgevingswet ontstaat er één centraal punt waar alle initiatieven aangemeld moeten worden en ontstaat dus een andere manier van afstemming of met een bepaald initiatief verder wordt gegaan of niet.

Interne processen worden hierdoor vereenvoudigd en zullen hoogstwaarschijnlijk sneller verlopen als bijvoorbeeld een technisch beheerder een bouwaanvraag doet.

Didam-arrest

In deze wetgeving staat beschreven dat iedereen gelijke kansen moet krijgen op het verkrijgen van een pand of een stuk grond. Daarom moet een pand of een stuk grond openbaar aangeboden worden wanneer meerdere partijen geïnteresseerd zijn. Er mag niet meer een-op-een verhuurd of verkocht worden wanneer bekend is dat een bepaalde partij geïnteresseerd is.

8.1.3 Portefeuille plan

De gemeentelijke vastgoedportefeuille van de gemeente Maastricht is in de loop der jaren gevormd vanuit historische eigendomssituatie. Om ten aanzien van de gehele portefeuille beter keuzes te kunnen maken is het portefeuille plan opgesteld. Dit portefeuilleplan beschrijft de wijze bij het maken van keuzes, rondom inzet van gemeentelijk vastgoed, die beter aansluiten op organisatiedoelstellingen van de gemeente Maastricht.

In het onderzoek: "Scriptie strategische portefeuillesturing Gemeente Maastricht", is onderzocht welke waarden gekoppeld zijn aan de organisatiedoelstellingen van de gemeente Maastricht. Door het sturen op waarden worden mogelijke risico's beter in kaart gebracht en kunnen hierdoor mogelijk voorkomen worden. Aan de hand van deze waarden wordt vervolgens bepaald welke strategie aan een pand gekoppeld wordt.

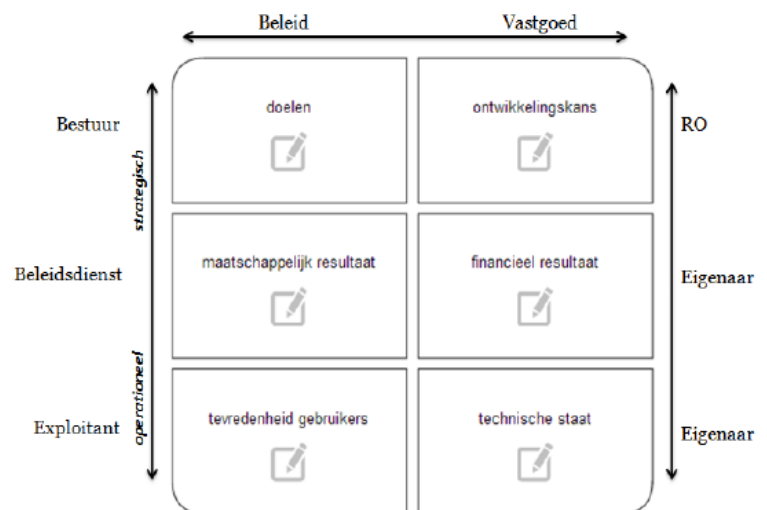
Op basis van enkele perspectieven wordt bepaald of een pand aan, vooraf gestelde waarden, voldoet of niet voldoet. Hierdoor kunnen beter keuzes gemaakt worden ten aanzien van consolideren, desinvesteren of investeren. Met andere woorden of een pand verkocht of behouden, gesloopt wordt of dat er geïnvesteerd gaat worden. Uit dit genoemde onderzoek zijn de volgende zes waardenperspectieven opgesteld: beleid, maatschappelijk resultaat, tevredenheid gebruikers, ontwikkelingskans, financieel resultaat en technische staat.

Door het invullen van zogenoemde scorekaarten kan voor ieder vastgoedobject de bovengenoemde zes perspectieven ingevuld worden waar vervolgens een score uit komt. Aan de hand van deze scores kan de portefeuillemanager makkelijker, sneller en beter sturen op waarden. Door middel van een vastgoedinformatiesysteem kan vervolgens gemonitord worden of een pand aan vooraf gestelde organisatiedoelstellingen voldoet.

Om een goede analyse te kunnen maken moet eerst een inventarisatie van de totale portefeuille plaatsvinden. Denk hierbij aan de ligging en adresgegevens. Op figuur 11: Voorbeeld scorekaart, is te zien welke informatie van wie verkregen moet worden om de perspectieven in te vullen.

Op figuur 12: Benodigde informatie per perspectief, staat afgebeeld vanuit welk document deze informatie aangeleverd dient te worden.

Aan de hand van deze scores kan dan vervolgens een besluit gemaakt worden over wat er met het desbetreffend pand in de nabije toekomst gaat gebeuren. Dit gebeurt in samenhang met de betreffende beleidsafdeling. Door middel van dit systeem kan de portefeuillemanager, op ieder willekeurig moment, inzicht krijgen in alle data van een bepaald pand.



Figuur 11: Voorbeeld scorekaart (M. Gijsselaers, 2019)

In de ideale situatie wordt het portefeuilleplan en deze scores ieder jaar voor ieder vastgoedobject opnieuw ingevuld en herijkt. Echter zijn daarvoor iedere twee jaar gesprekken met beleidsmedewerkers nodig en regelmatig enquêtes ten aanzien van gebruikerstevredenheid



Figuur 12: Benodigde informatie per perspectief (M. Gijsselaers, 2019)

van huurders. Mede doordat het gebruikte systeem (VastgoedMaps) niet langer meer werd aangeboden door de leverancier en de ontwikkelingen door de corona crisis, heeft de herijking van het portefeuille plan niet plaatsgevonden. Wel wordt jaarlijks verslag uitgebracht over de stand van zaken in de Meerjaren Prognose Grond- en Vastgoedbeleid. Op dit moment wordt er gewerkt aan een eigen vastgoedinformatiesysteem zodat alle data overzichtelijk kan worden gepresenteerd. Naar verwachting zal deze medio 2022 operationeel zijn.

In Bijlage N, voorbeeld VastgoedMaps, is een voorbeeld gegeven van hoe de vastgoedmonitor er voorheen uit zag. In bijlage O, voorbeeld Vastgoedmonitor is een voorbeeld gegeven van hoe de nieuwe vastgoedmonitor er ongeveer gaat uitzien.

8.1.4 Planning en control-cyclus

Een gemeente dient ieder jaar een begroting en een jaarrekening te maken. Onder de planning en control-cyclus vallen drie belangrijke documenten die de gemeente Maastricht jaarlijks vaststelt. Dat is de kaderbrief met daarin de bestuursplannen van de coalitie, de begroting over beleidskeuzes uit de kaderbrief vertaalt naar financiële aspecten en de jaarrekening met daarin de uitvoering van het beleid en het financiële resultaat van het afgelopen jaar. *"Het doel van de planning en control-cyclus is om beheersing te krijgen over het beleid en de bedrijfsvoering van de gemeente. Deze planning en control-cyclus moet inzicht geven in hoeverre de gemeente haar doelstellingen bereikt en welke financiële middelen daarbij nodig zijn."* (Zentveld, 2020)

De meerjarenprognose Grond- en vastgoedexploitaties (voortaan afgekort als MPG) is onderdeel van de gemeentebrede jaarrekening en tevens het belangrijkste onderdeel voor de afdeling Vastgoed. De MPG is een aanvulling op de planning & control-cyclus en is opgenomen in de Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid Maastricht 2012.

Het doel van de MPG is het geven van een financiële vertaling van het huidige gemeentelijke beleid en een actueel overzicht verschaffen van alle grond- en vastgoedexploitaties. Daarnaast dient het MPG als periodieke risico-inventarisatie om te bepalen hoeveel reserves er achter de hand gehouden dienen te worden om risico's te kunnen opvangen. Ten aanzien van strategische portefeuillesturing wordt er elk jaar van iedere vastgoedportefeuille een herijking aangegeven.

8.2 Beheer en onderhoud

Het beheer en onderhoud van ieder pand is afhankelijk van het huurcontract en de gebruiker die erin zit. Door middel van een demarcatielijst wordt bepaald welk onderhoud voor de huurder is en welk onderhoud voor de verhuurder is. Voor het verhuurdersonderhoud heeft de gemeente Maastricht onderhoudscontracten afgesloten die tot stand komen uit aanbestedingen. Voor de partij die deze aanbesteding wint wordt een contract opgesteld waarin enkele voorwaarden zijn opgenomen waar deze partij aan dient voldoen en voor welke onderdelen het onderhoud moet gebeuren. Zowel de opdracht als het contract met deze partij wordt geregistreerd in het gebouwbeheersysteem Planon. In Planon wordt vervolgens bij opdrachtbonnen onderscheid gemaakt in:

- Programma: alles wat is opgenomen in het MJOP.

- Onvoorzien: niet gepland planmatig onderhoud bijvoorbeeld; tijdens het jaarlijks onderhoud van een Cv-ketel moet opeens een installatie vervangen worden.
- Correctief onderhoud: voor het oplossen van lekkages of storingen die huurders melden.

Daarbij wordt bij een opdrachtbon geprioriteerd in; hoog, midden of laag.

Door de diversiteit in portefeuille en aan verschillende installaties in de panden is er sprake van maatwerk. In het huurcontract is door middel van een demarcatielijst afgesproken welk onderhoud voor de huurder is en welk voor de verhuurder. Als er meer onderhoud bij de huurder wordt gelegd, is het risico op kapotte installaties doordat het onderhoud niet goed gebeurt of de huurder geen onderhoud laat uitvoeren groter. Correctief onderhoud van kapotte installaties zit bij de verhuurder.

Bij onderhoudswerkzaamheden is er onderscheid gemaakt in periodiek- en correctief onderhoud. Periodiek onderhoud is het onderhoud wat is gepland door middel van het MJOP. Correctief onderhoud zijn meldingen of klachten vanuit de huurders die opgelost dienen te worden. Door middel van conditiescore 3, uit de NEN2767, is bepaald aan welke kwaliteitseisen een pand onderhouden dient te worden. Daarnaast is bij beide soorten onderhoud niet alleen beperkt op CO₂-uitstoot en energiebesparing maar ook op het gebruik van duurzame materialen of producten, door tijdens onderhoudswerkzaamheden altijd rekening te houden met verduurzaming bij vervanging van kapotte installaties of isolatie.

Wanneer een pand van Vastgoed is gehuurd door een beleidsafdeling, zoals de afdeling Sport, exploiteert deze beleidsafdeling het pand zelf totdat dit pand niet nodig wordt geacht. Dan komt het volledige beheer terug bij de afdeling Beheer & Exploitatie.

8.3 Overleg- en informatiestromen

Bij team Vastgoed zijn er tal van overleggen waarbinnen informatie uitgewisseld kan worden. In onderstaande opsomming worden al deze overlegstromen toegelicht:

- **Managementoverleg Vastgoed**

Het managementoverleg Vastgoed vindt één keer per week plaats. Dit overleg bestaat uit de teammanager Vastgoed, de drie clustercoördinatoren en een financieel adviseur. In dit overleg worden relevante collegestukken besproken die de voorgaande week behandeld zijn. Verder worden onderwerpen zoals; ruimteverzoeken vanuit potentiële huurders, Personeel & Organisatie en Planning & Control zaken besproken. De coördinatoren vertalen de belangrijkste stukken naar het clusteroverleg dat betrekking heeft op hun cluster.

Door dit overleg krijgen de clustercoördinatoren input voor het clusteroverleg die wordt gecommuniceerd naar alle werknemers in desbetreffend cluster.

– **Clusteroverleg B&E**

Het clusteroverleg B&E vindt één keer per twee weken plaats en wordt bijgewoond door iedere medewerker binnen het cluster B&E. Binnen dit overleg is onderscheid gemaakt in reguliere zaken, bedrijfsvoering en algemeen.

Bij reguliere zaken licht iedere portefeuillemanager zijn (deel)portefeuille toe. Hierbij kan gedacht worden aan actuele zaken die bij bepaalde panden spelen. Bij bedrijfsvoering worden zaken op het gebied van beleidswijzigingen en actuele personeelszaken besproken.

Ten slotte worden bij algemeen, bepaalde zaken teruggekoppeld die vanuit het management komen zoals; de opvang van vluchtelingen, een teamuitje, de vakantieplanning of een lunch met een vertrekkende collega.

Door dit clusteroverleg wordt iedere medewerker binnen het cluster B&E op de hoogte gebracht van actuele ontwikkelingen binnen iedere (deel)portefeuille en algemene zaken die spelen.

– **Portefeuillemanagers overleg**

Het portefeuillemanagers overleg vindt één keer per week plaats. In dit overleg wordt een terugkoppeling uit het management Vastgoed gegeven over besluiten die genomen zijn. Verder worden hier lastige kwesties besproken en informatie gedeeld, over bepaalde onderwerpen of ontwikkelingen, die relevant zijn voor meerdere portefeuilles.

Door dit Portefeuillemanagers overleg is iedere portefeuillemanager op de hoogte van de laatste beslissingen van het management en is er ruimte om zaken onderling te bespreken.

– **Afstemmingsoverleg**

Het afstemmingsoverleg vindt één keer per twee weken plaats en wordt bijgewoond door iedere portefeuillemanager en vastgoedbeheerder binnen de BOG-portefeuilles. Binnen dit overleg worden alle wijzigingen en actuele zaken besproken die de afgelopen twee weken hebben gespeeld bij bepaalde panden in de (deel)portefeuille. Dit kan gaan over een grote renovatie, een verkoop van een pand, klachten van een huurder of het veranderen van een huurder bij een bepaald pand.

Door dit afstemmingsoverleg is iedere medewerker, binnen de BOG-portefeuille, op de hoogte van wijzigingen en is er ruimte om te sparren over hoe andere medewerkers een probleem zouden aanpakken.

– **Technisch overleg**

Het technisch overleg vindt iedere week plaats en wordt bijgewoond door de bouwkundig manager vastgoed en de technisch beheerders. Tijdens dit overleg is net zoals bij het afstemmingsoverleg ruimte om te sparren over bepaalde onderhoudszaken, actuele ontwikkelingen of zaken waar de technisch beheerders over geïnformeerd dienen te worden.

Dit technisch overleg is het contactmoment voor de technisch beheerders om zaken als onderhoudsproblemen die in een bepaald pand spelen gezamenlijk te bespreken.

– **Overleg met beleidsafdelingen**

Vastgoed functioneert als ondersteunend. Het verhuurt als het ware het vastgoed aan beleidsafdelingen zoals aan de afdeling Sport of Onderwijs. Hierover vindt één keer in de maand een overleg plaats waarin de stand van zaken besproken worden met de portefeuillemanager van Vastgoed. Hierin komt onder andere aan bod of de beleidsafdeling desbetreffend pand nog wilt behouden of afstoten. Aan Vastgoed is vervolgens de taak weggelegd om een nieuwe bestemming te vinden voor desbetreffend pand.

Door middel van dit overleg vindt een goede afstemming plaats tussen de beleidsafdeling en Vastgoed.

– **Teamoverleg Vastgoed (BenO)**

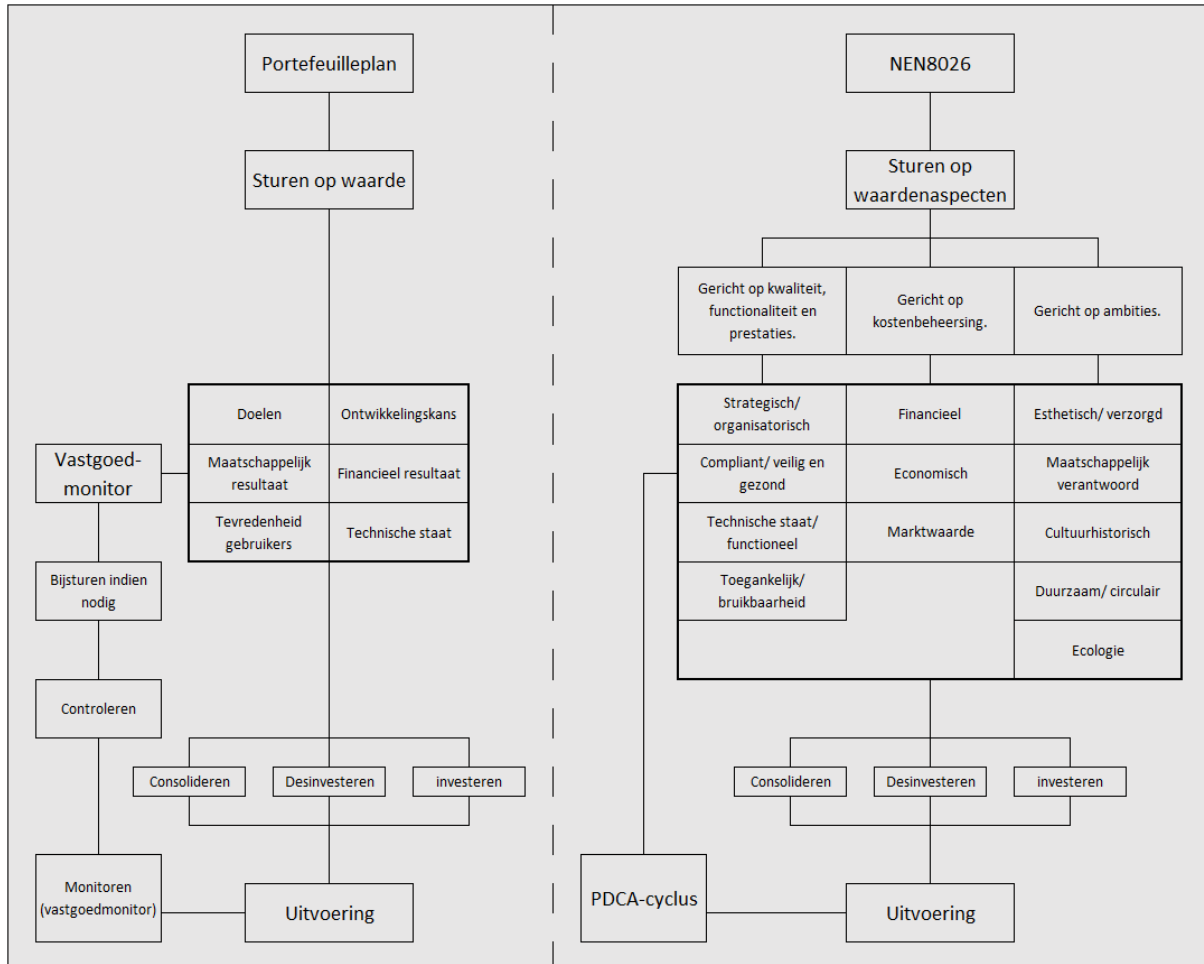
Vindt één keer in de drie maanden plaats en wordt bijgewoond door het hele team Beleid en Ontwikkeling bestaande uit drie clusters; Cluster Beheer & Exploitatie, Cluster Plan- en economie, Verwerving en Uitgifte en Cluster Vastgoed en geo-informatie. Binnen dit overleg worden belangrijke ontwikkelingen besproken die invloed hebben op het gehele team. Denk hierbij aan veranderingen in de omgevingsvisie of het Arrest-Didam, het gebruik van de Flexapp en personele zaken over ziekte of zwangerschapsverlof.

– **Diverse overige overleggen**

Naast genoemde overleggen vinden verder nog diverse overleggen plaats zoals periodieke overleggen, Ad Hoc overleggen of overleggen met huurders en/of aannemers.

9. Vergelijking NEN8026 met huidige werkwijze

In dit hoofdstuk wordt een vergelijking gemaakt tussen de richtlijnen die de NEN8026 voorschrijft en hoe deze werkwijze is ingericht bij de gemeente Maastricht.



Figuur 13: Vergelijking waardeaspecten

Op figuur 13: Vergelijking waardeaspecten, is een vergelijking gemaakt tussen de huidige situatie en de richtlijnen van de NEN8026. Zoals in paragraaf 8.1.3 Portefeuille plan, beschreven wordt bij de gemeente Maastricht op basis van zes perspectieven bepaald of consolideren, desinvesteren of investeren dient plaats te vinden. Deze perspectieven zijn als volgt opgesteld; beleid, maatschappelijk resultaat, tevredenheid gebruikers, ontwikkelingskans, financieel resultaat en technische staat.

Door de komst van de NEN8026 is aan de hand van een marktonderzoek onderzocht op welke waarden op dit moment gestuurd wordt. Daarbij zijn de volgende drie hoofdcategoryën opgesteld met daaronder enkele waarden:

- Gericht op kwaliteit, functionaliteit en prestaties: hieronder behoren de waarden; strategisch, compliant, technische staat en toegankelijkheid.
- Gericht op kostenbeheersing: hieronder behoren de waarden; financieel, economisch en marktwaaarde.
- Gericht op ambities: hieronder behoren de waarden; esthetisch, maatschappelijk verantwoord, cultuurhistorisch, duurzaam en ecologie.

Door de uitbreiding van deze waardeaspecten is er overlapping tussen bepaalde waarden. Aan de hand van onderstaande opsomming zijn de waardeaspecten uit het huidige portefeuilleplan benoemd met daarbij welke waardeaspecten uit de NEN8026 hierop aansluiten. Deze zijn als volgt:

- Doelen: komt overeen met strategisch. Dit heeft betrekking op welk strategielabel aan een pand is gekoppeld.
- Maatschappelijk resultaat: komt overeen met maatschappelijk verantwoord. Sluit het pand aan op bepaalde organisatiedoelen van de beleidsafdelingen.
- Tevredenheid gebruikers: komt overeen met de esthetische elementen zoals; visuele beleving, netjes/schoon en aantrekkelijkheid van het pand. Hier is geen apart waardeaspect voor nodig.
- Ontwikkelingskans: komt overeen met strategisch. Dit heeft betrekking op de markt-, maatschappelijke-, ontwikkelingskansen van het pand.
- Financieel resultaat: komt overeen met alle drie de waardeaspecten onder "gericht op kostenbeheersing". Dit betreft de waardeaspecten; financieel, economisch en marktwaarde. Bij financieel is in het portefeuilleplan echter geen rekening gehouden met reservebudget voor onvoorziene kosten.
- Technische staat: komt overeen met compliant en technische staat. Bij de oude vastgoedmonitor stond alleen de conditiescore vermeld. Dit kan aangevuld worden met keuringscertificaten, veiligheid en ergonomie.

Een concrete toelichting met mogelijke voorbeelden is terug te vinden in bijlage X, waardeaspecten NEN8026.

Overige constatering

- De elementen die onder cultuurhistorisch horen die worden in de vastgoedmonitor benoemd onder algemene gegevens van het pand. Hier is dan ook geen extra waardeaspect voor nodig.
- Beschikbaarheid van het pand staat benoemd onder basisgegevens.
- Esthetische elementen zijn opgenomen in de tevredenheid gebruikers.
- Ecologie op het gebied van natuur, milieu en biodiversiteit ontbreekt.
 - Ergonomie is niet meegenomen in het portefeuilleplan.
- Toegankelijkheid heeft betrekking op of het pand obstakelvrij is. Hierbij kan gedacht worden aan vluchtwegen die geblokkeerd zijn of de beweegruimte binnen het pand. Verder kan benoemd worden of een ruimte gemakkelijk en snel aangepast kan worden zodat deze verschillende functies kan dienen. Een voorbeeld hiervan zijn scheidingswanden waardoor twee ruimten tot één grote ruimte gemaakt kunnen worden.

De invoer van de NEN8026 zorgt voor de drie waardeaspecten; duurzaamheid, ecologie en toegankelijkheid. In het huidige portefeuilleplan zijn deze drie waardeaspecten niet opgenomen. Dit betekent voor de portefeuillemanagers dat beslissingen over consolideren, desinvesteren of investeren bepaald gaan worden door meerdere factoren. Door middel van de PDCA-cyclus wordt gecontroleerd wat van tevoren is vastgesteld en bijgestuurd waar nodig. Bij de gemeente Maastricht is deze PDCA-cyclus ingevuld door middel van een vastgoedinformatiesysteem (vastgoedmonitor).

Daarnaast geeft de NEN8026 inzicht over hoe een perspectief ingevuld kan worden. In het huidige portefeuilleplan wordt alleen onderscheid gemaakt in; Groen wanneer het positief is, rood wanneer het negatief is en grijs wanneer het niet van toepassing is of de data niet beschikbaar is.

In het Waardekompas is onderscheid gemaakt in de scores:

- 0 = Niet van toepassing
- 1 = minder belangrijk
- 2 = belangrijk
- 3 = zeer belangrijk

Dit betekent dat wanneer ieder perspectief is ingevuld, hiermee een of twee extra kleur(en) toegevoegd kunnen worden. Dit kan bijvoorbeeld als:

- Grijs = niet van toepassing.
- Rood = Data ontbreekt
- Oranje = vooraf vastgestelde doel is niet behaald.
- Geel = vooraf vastgestelde doel is bijna behaald.
- Groen = vooraf vastgestelde doel is behaald.
- Donkergroen = vooraf vastgestelde doel is beter dan vooraf bepaald is.

Uit het onderzoek "Grip op de gemeentelijke portefeuille" zijn het ontbreken van de waardeaspecten duurzaamheid en toegankelijkheid ook benoemd. Deze vergelijking is een extra onderbouwing waarom deze waardeaspecten toegevoegd dienen te worden.

10. Resultatenanalyse extern

In dit hoofdstuk is onderscheid gemaakt in overeenkomsten en een toelichting op iedere externe gemeente.

Zowel de overeenkomsten als de toelichtingen zijn opgesteld op basis van bulletpoints. Voor de externe gemeenten is ieder een globale werkwijze opgesteld op basis van; de aanwezige beleidsstukken, hoe de rolverdeling binnen de vastgoedafdeling is, hoe het beheer en onderhoud wordt uitgevoerd, of er sprake is van waarden- of risicogestuurd beheer en hoe de overleg- en informatiestromen plaatsvinden.

Een samenvatting van de werkwijzen van de externe gemeenten zijn terug te vinden in bijlage R, werkwijze gemeente Groningen, bijlage S, werkwijze gemeente Nijmegen, bijlage T, werkwijze gemeente 's-Hertogenbosch en bijlage U, werkwijze gemeente Rotterdam.

Overeenkomsten

- Bij het vastgoed binnen overheidsinstanties worden veel verschillende termen gebruikt die dezelfde betekenis hebben of net iets anders zijn ingericht. Het ontbreekt aan één gemeenschappelijke vastgoedtaal.
 - Bij samenwerkingen of het uitwisselen van informatie kan dit onduidelijkheden opleveren.
- Bij gemeentelijke organisaties wordt het vastgoed gebruikt als faciliterend aan de beleidsafdelingen. Hoe meer verschillende beleidsafdelingen, hoe lastiger om aan de belangen van iedere afdeling te voldoen.
- De looptijd van het tot stand komen van een beslissing duurt bij een overheidsinstantie langer omdat elk voorstel door meerdere mensen op verschillende niveaus gecontroleerd en goedgekeurd moet worden.

Gemeente Groningen

- Van ieder pand is een demarcatielijst opgesteld met daarin alle installaties binnen desbetreffend pand. Door middel van deze lijst wordt tijdens het afsluiten van een nieuwe huurovereenkomst bepaald wie voor welk onderhoud verantwoordelijk is. Hierdoor zijn er minder vragen over grijze gebieden waarbij niet duidelijk is voor wie het onderhoud is.
- Onderscheid in assets verdeeld in vier disciplines; gebouw gebonden installaties, de E&W-installaties, het dak, de gevels en de afbouw. Door middel van een assetmanagementplan overzichtelijk over welke assets het gaat op een bepaald niveau.
- Bezigt met ontwikkelingsplannen om het kennisniveau van collega's te verhogen door presentaties van gastsprekers.
- Verbeterprogramma waarin staat beschreven welk pand als roulatie gebouw dient. Wanneer een pand leeg is gespeeld wordt dit pand gerenoveerd.

Gemeente Nijmegen

- Het onderhoud is volledig uitbesteed aan een externe partij. Deze externe partij is een regie-organisatie en zit geïntegreerd in het pand bij de gemeente waardoor de communicatiedrempel zeer laag is.
- Panden die geen beleidsveld dienen worden afgestoten.
- Vastgoedloket voor alle ruimtevragen: Centraalpunt waar ruimteaanvragers zich kunnen melden. Het vastgoedloket verdeelt dit vervolgens over desbetreffende beleidsafdelingen.
- Demarcatielijst: Net zoals de gemeente Groningen een demarcatielijst waarin alle installaties in een desbetreffend pand staan opgenomen.
- De assetmanager vervult de gehele eigenaarsrol. Dus zowel het technische en het juridische beheer waarbij het technisch beheer is neergezet bij een onderhoudspartij.
- Meld- en herstellijn/app. Waar inwoners die bijvoorbeeld een loszittende stoeptegel, of graffiti ontdekken dit door middel van deze app kunnen doorgeven aan de gemeente.

Gemeente 's-Hertogenbosch

- Bij aanbestedingen zeer belangrijke criteria reductie van Co2 uitstoot (duurzaamheid) en iets terugdoen voor de maatschappij.
- Aanvullende huurovereenkomsten waardoor de verduurzaming van panden makkelijker verloopt. Overigens zorgt dit wel voor extra administratief werk.
- In huurovereenkomsten opgenomen welk grootonderhoud de gemeente doet. Tevens is bepaald of de gemeente huurdersonderhoud doet. Wanneer dit in het contract is afgesproken bepaalt de huurder hier servicekosten voor.

Gemeente Rotterdam

- Bij Openbare Ruimte vindt in principe geen consolideren plaats.
- Bij monumentale assets kan er sprake zijn van emotionele waarde die gehecht is aan desbetreffende asset door de historie.
- Toegankelijkheid en veiligheid zijn zeer belangrijke assets.

11. SOLL-situatie

Op basis van de NEN8026 en vergelijking tussen de gemeente Maastricht en de externe gemeenten is in dit hoofdstuk een "ideale" situatie opgesteld.

Het belangrijkste element van de NEN8026 is dat organisaties op waarden dienen te sturen op de vastgoedportefeuilles en specifieke objecten (in plaats van risicogestuurd). Daarnaast dienen de vastgoedportefeuilles te beschikken over strategielabels zodat er duidelijkheid is bij de portefeuillemanager, de vastgoedbeheerder en de technisch beheerder over het toekomstperspectief van een pand.

Door de vergelijking binnen dit onderzoek blijkt dat vier gelijkwaardige gemeenten, in zowel aantal assets als grote van de stad, zeer verschillend functioneren. Zowel qua werkwijze als qua rolverdeling. Uit het interview met Johan Smit wordt ook aangegeven dat een ideale situatie lastig is te schetsen omdat dit veelal afhankelijk is van de soort portefeuille, de complexiteit van de panden (monumentale staat en diversiteit) en de omvang van de organisatie.

In de ideale situatie spreken alle gemeenten dezelfde vastgoedtaal die zowel de NEN2767 als de NEN8026 voor schrijft. Verder is er een centraalpunt buiten de gemeenten (zoals Bouwstenen voor Sociaal) waar dit soort informatie uitgewisseld kan worden. Ook is er een centraalpunt binnen de organisatie waar handleidingen, formulieren, werkprocessen en softwareapplicaties terug te vinden zijn. Dit centraalpunt kan ingevuld worden door een hoofdpagina die het eerste opstart wanneer internet wordt opgestart of een intranetpagina waar alle verwijzingen naar belangrijke handleidingen, formulieren, werkprocessen en softwareapplicaties te vinden zijn door middel van hyperlinks.

Binnen de organisatie wordt een zo minimaal mogelijk aantal softwareapplicaties gebruikt zodat alle actuele informatie gecentraliseerd is. Bij eventuele wijzigingen van huurder of een huurovereenkomst hoeft dit dan ook maar op één plek gewijzigd te worden.

Daarnaast beschikken de portefeuillemanagers over een tool die in één overzicht de huidige status van een pand weergeeft op basis van een aantal belangrijke kernpunten zoals bijvoorbeeld; financiële status, tevredenheid van de gebruikers en de technische staat. Door deze tool kunnen beslissingen eerder tot stand komen en beter onderbouwd worden hoe het toekomstperspectief van een pand uit ziet. Door deze tool is makkelijk te controleren of datgeen wat vooraf is bepaald aansluit op de huidige situatie. Indien dit niet het geval is dient bijgestuurd te worden om deze doelen te behalen.

Ten slot spreekt iedere vastgoedmedewerker en beleidsmedewerker dezelfde vastgoedtaal. Door het opstellen van een decompositieplan worden assets op verschillende niveaus benoemd zodat zowel een portefeuillemanager als een beleidsmedewerker als een technisch beheerder over dezelfde assets spreken.

12. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Dit is gebeurd aan de hand van deelconclusies uit de deelvragen.

12.1 Conclusies t.a.v. deelvragen

1. Wat is assetmanagement?

Assetmanagement is het beheren en onderhouden van assets die in een bepaalde waarde voorzien. Uit de combinatie van de theoretische modellen; spanningsveld van CREM en het model van Joroff zijn enkele activiteiten opgesteld waaraan een vastgoedorganisatie hoort te voldoen bij assetmanagement.

2. Welke stakeholders zijn gekoppeld aan het onderdeel assetmanagement en welke partijen hebben hier belang bij?

Uit de stakeholdersanalyse is gebleken dat de portefeuillemanagers, vastgoedbeheerders en technisch beheerders met tal van belanghebbenden in contact kunnen komen. Onder andere dit hoge aantal belanghebbenden zorgt voor meer complexiteit in werkzaamheden en vertraging in beslissingen wat leidt tot het leveren van meer maatwerk gedurende reguliere werkzaamheden. Tevens blijkt er overlapping te zijn tussen de werkzaamheden van de portefeuillemanager en de vastgoedbeheerder.

3. Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij de gemeente Maastricht eruit?

Uit de theoretische modellen zijn enkele activiteiten naar voor gekomen. Door te toetsen hoe deze activiteiten bij de gemeente Maastricht zijn ingevuld is gebleken dat de gemeente Maastricht aan al deze activiteiten voldoet of ermee bezig is. De enige activiteit waar op dit moment nog geen invulling voor is, is het vastgoedinformatiesysteem. Mede doordat het oude vastgoedinformatiesysteem, VastgoedMaps, niet meer door de leverancier werd aangeboden heeft de herijking van het portefeuille plan niet plaatsgevonden. Daarom wordt er op dit moment gewerkt aan een eigen vastgoedinformatiesysteem. Verder is uit interviews binnen de gemeente Maastricht gebleken dat door oude huurovereenkomsten, die niet volgens het ROZ-model zijn opgesteld, vragen over grijze gebieden ontstaan.

4. Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij vergelijkbare gemeenten eruit?

Uit vergelijking met de externe gemeenten is gebleken dat de invulling en rolverdeling binnen een vastgoedorganisatie op verschillende wijzen ingevuld kan worden. De werkwijze is veelal afhankelijk van de soort portefeuille, de complexiteit van de panden (monumentale staat en diversiteit) en de omvang van de organisatie.

5. Wat is de NEN8026?

Door de komst van de NEN8026 gaat er waardegestuurd vastgoedbeheer plaatsvinden. Uit het gesprek met de specialist is gebleken dat de NEN8026 nog in ontwikkeling is. Daarom is binnen dit onderzoek alleen in kaart gebracht:

- Op welke waardeaspecten een organisatie kan sturen;
- Op welke wijze een Waardekompas ingevuld wordt;
- Welke mogelijke risico's bij bepaalde waardeaspecten kunnen optreden.

6. Wat verandert voor de assetmanager na de invoering van de NEN8026 voor het tactisch en operationele beheer bij de gemeente Maastricht?

Door het visueel in kaart brengen van de NEN8026 met daarnaast het portefeuilleplan blijkt dat in de NEN8026 op drie extra waardeaspecten gestuurd wordt. Uit deze vergelijking blijkt dat het portefeuilleplan van de gemeente Maastricht aangevuld dient te worden met de waardeaspecten; toegankelijkheid, duurzaamheid en ecologie. Aanvullende conclusies hierop zijn:

- Het waardeaspect duurzaamheid dient ingevuld te worden door het energielabel te benoemen en de Trias Energetica die is opgedeeld in:
 - Minimalisering energieverbruik;
 - Gebruik van duurzame energie;
 - Of het pand gasvrij is.
- Het waardeaspect toegankelijkheid en technische staat mogelijk te combineren is.
- Het waardeaspect ecologie ontbreekt. Dit heeft betrekking op groenbeheer, ergonomie en minde valide gebruikers.

7. Hoe ziet de gewenste werkwijze van het assetmanagement voor de gemeente Maastricht eruit?

De SOLL-situatie schrijft uit dat een ideale werkwijze afhankelijk is van:

- Bij vastgoedbeheer sturen op waarden in plaats van risico's.
- Strategielabels zijn gekoppeld aan de panden binnen de portefeuilles. Zodat er duidelijkheid is over het toekomstperspectief van desbetreffend pand.
- Dezelfde vastgoedtaal wordt gesproken binnen de organisatie die te realiseren is door een decompositieplan.
- Een centraalpunt binnen de organisatie is waar handleidingen, formulieren, werkprocessen en softwareapplicaties terug te vinden zijn.
- Centralisatie van informatie en data binnen de organisatie.
- De portefeuillemanagers beschikken over een vastgoedinformatiesysteem dat in één overzicht de status van een bepaald pand weergeeft.

12.2 Conclusies t.a.v. centrale onderzoeksvraag

Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: "Welke succesbepalende factoren dragen bij aan een verdere professionalisering van assetmanagement ten aanzien van de NEN8026 binnen de gemeente Maastricht?"

Momenteel ontbreekt een schematisch overzicht van de status van een pand. In de vastgoedmonitor die op dit moment in ontwikkeling is wordt onderscheid gemaakt in zes perspectieven. De NEN8026 onderscheidt in negen perspectieven. Doordat het portefeuilleplan niet herijkt is matcht dit niet met de actuele ontwikkelingen. Door inrichting van een tool (vastgoedinformatiesysteem) krijgt de portefeuillemanager veel sneller inzichtelijk wat de status van een pand is, welke acties hierop ondernomen dienen te worden en hoe het portefeuilleplan verder toegepast moet worden. Monitoren van gegevens wordt hierdoor verbeterd.

13. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gedaan. Hierbij is onderscheid gemaakt in aanbevelingen ten aanzien van het assetmanagement en overige aanbevelingen.

De managementvraag luidt als volgt: "Hoe kan het assetmanagement van de gemeente Maastricht op een structurele manier verder geprofessionaliseerd worden?"

13.1 Aanbevelingen t.a.v. assetmanagement en NEN8026

- Verdere doorontwikkeling van een vastgoedinformatiesysteem → geeft in één duidelijk overzicht weer waar de aandachtspunten van een pand liggen.
 - o Het vastgoedinformatiesysteem uitbreiden met de waardeaspecten duurzaamheid en ecologie. Zoals aangegeven op figuur 14: Nieuwe indeling perspectieven.
 - o Toegankelijkheid samenvoegen met technische staat.
 - o Kleurindeling uitbreiden naar meerdere mogelijkheden.
- Actualisering van huurcontracten middels het ROZ-model.
 - o Door het duidelijk in kaart hebben van welk onderhoud van welke installaties voor de gemeente is en voor de huurder zullen vragen over grijze gebieden verminderen.
 - o Tijdens dit aanvullend contract verduurzaming van het pand meenemen.
 - o Contracten afsluiten waarbij zowel de vastgoedbeheerder als de technisch beheerder aan deelneemt.
 - Indien mogelijk een huurovereenkomst sluiten over het, eenmaal per jaar, aantoonbaar maken van het onderhoud dat is uitgevoerd.
- Actualisering van dit onderzoek nadat de NEN8026 gepubliceerd is. In dit onderzoek is de vergelijking gemaakt tussen de gemeenten Maastricht, Groningen, 's-Hertogenbosch, Nijmegen en Rotterdam. Dit zijn vergelijkbare gemeenten qua omvang echter liggen deze niet in de directe omgeving.
 - o Samenwerking tussen Maastricht, Heerlen, Sittard-Geleen en provincie Limburg in kaart brengen om de samenwerking te bevorderen en te streven naar één werkwijze om zo ook een overzicht te krijgen van de directere omgeving.
 - o Werkwijze van kleinere gemeenten hierin meenemen om duidelijkere verschillen te krijgen.
- Nieuwe stageopdracht voor het herijken van het aanbestedingsbeleid.
 - o Opdrachten tot een x-bedrag niet onder aanbestedingsbeleid laten vallen.
 - o Gebruik maken van lokale aannemers bij grotere aanbestedingsopdrachten om Co2 uitstoot te beperken.
 - o Mogelijkheid voor prestatiecontracten.

Doelen	Ontwikkelingskans
Maatschappelijk resultaat	Financieel resultaat
Tevredenheid gebruikers	Technische staat
Duurzaamheid	Ecologie

Figuur 14: Nieuwe indeling perspectieven

13.2 Overige aanbevelingen

- Uitbreiding van Intranet “Stella”: één vast punt voor het vinden van alle handleidingen, formulieren, werkprocedures, softwareapplicaties en overige tools door middel van hyperlinks en doorverwijzingen.
- Hanteren van een gemeenschappelijke vastgoedtaal door de vastgoedtermen te gebruiken van Bouwstenen voor Sociaal of de NEN2767 en NEN8026.
- Installaties die standaard in een pand zitten voordat een huurovereenkomst is afgesloten altijd in eigen onderhoud houden.
- Minimaliseren van werksystemen.
 - Hoe meer verschillende werksystemen gebruikt worden, des te groter de kans dat wijziging van informatie niet synchroon is.
 - Wanneer informatie gecentraliseerd is kan er ook geen twijfel ontstaan over of deze informatie nog actueel is.

14. Financiële impact

In dit hoofdstuk is een kostenindicatie en batenoverzicht opgesteld op basis van wat de gevolgen zijn van het doorvoeren van genoemde aanbevelingen.

Uit interne gegevens blijkt dat het gemiddelde uurtarief, op basis van drie vastgoedbeheerders gemiddeld €40 is. Hiermee zal bij de kostenindicatie verder gerekend worden.

14.1 Kostenindicatie

Waardeaspecten toevoegen aan vastgoedinformatiesysteem

Het programmeren van VastgoedMaps is afhankelijk van hoelang de vastgoedbeheerder bezig is met wijzigingen. Indien dit bijvoorbeeld een halve dag tijd kost leidt dit tot de volgende prijs:

- 4 (aantal uur) * €40 *(tarief vastgoedbeheerder) = €160,-

Actualisering huurcontracten

Er valt lastig een uitspraak te doen over de hoeveelheid oude huurcontracten er zijn. Daarnaast is er door maatwerk ook lastig een vaste tijd aan het opstellen van een huurcontract te koppelen. Indien er 100 oude huurcontracten zijn kost dit bijvoorbeeld het volgende bedrag:

- 100 (oude huurcontracten) *€40 (tarief vastgoedbeheerder) *0,5 uur (tijd dat een vastgoedbeheerder bezig is met het opstellen van een huurcontract) = €2000,-

14.2 Batenoverzicht

Waardeaspecten toevoegen aan vastgoedinformatiesysteem

Door het toevoegen van de duurzame- en ecologische waardeaspecten en het samen koppelen van toegankelijkheid aan technische staat krijgt de gemeente Maastricht meer inzicht in mogelijke risico's. Door het in kaart hebben van deze risico's heeft de assetmanager beter in kaart waar een desbetreffend pand nog aan dient te voldoen.

Actualisering huurcontracten

Vragen over grijze gebieden kosten onnodige tijd. Door het voorkomen van deze vragen heeft zowel de vastgoedbeheerder als de technisch beheerder meer tijd. Indien in dit geval ook verder gerekend wordt met genoemde tarief levert dit bijvoorbeeld de volgende baten per maand op:

- 15 (Aantal vragen per maand) *€40 (tarief vastgoedbeheerder) *0,25 uur (aantal tijd voor uitzoekwerk) = €150,-
- 20 (Aantal vragen per maand) *€40 (tarief technisch beheerder) *0,25 uur (aantal tijd voor uitzoekwerk) = €200,-

Literatuurlijst

Bijlagenboek Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid Maastricht. (2012). Opgehaald van overheidspublicaties.nl: <https://repository.officiële-overheidspublicaties.nl/externebijlagen/exb-2016-31160/1/bijlage/exb-2016-31160.pdf>

Bouwstenen. (2016). Spelregels voor vastgoedmanagement. *Spelregels voor vastgoedmanagement.*

Bouwstenen voor sociaal. (2016, oktober). *Portefeuillemanagement.* Opgehaald van Bouwstenen.nl: <https://bouwstenen.nl/21-portefeuillemanagement#:~:text=De%20portefeuillemanager%20zorgt%20voor%20uitvoering%20van%20de%20volgende,wensen%20vanuit%20beleid%2C%20programma%E2%80%99s%20en%20bij%20%28potenti%C3%ABle%29%20huurders%3B>

Bouwstenen voor sociaal. (2022). *Begrip vastgoedmanagement.* Opgehaald van Bouwstenen voor sociaal: <https://www.bouwstenen.nl/Definitie%20vastgoedmanagement>

Bouwstenen voor sociaal. (sd). *benchmark.* Opgehaald van bouwstenen.nl: <https://www.bouwstenen.nl/Begrip%20benchmark%20maatschappelijk%20vastgoed%20en%20exploitatie>

gemeente Maastricht. (2017). *Meerjaren Prognose Grond- en Vastgoedexploitaties.* Opgehaald van gemeentemaastricht.nl: <https://www.gemeentemaastricht.nl/forms/public/preview?id=125672>

gemeente Maastricht. (2022, maart). *Analyse ten behoeve van de actualisatie van de Kadernota grond- en vastgoedbeleid Maastricht 2012.* Opgehaald van gemeentemaastricht.nl: <https://www.gemeentemaastricht.nl/sites/default/files/2022-03/Analyse%20actualisatie%20Kadernota%202012.pdf>

Gemeente Maastricht. (2022). *Financiën.* Opgehaald van gemeentemaastricht.nl: <https://www.gemeentemaastricht.nl/bestuur/financien>

gemeente Maastricht. (2022). *Grond,- en vastgoedbeleid.* Opgehaald van gemeentemaastricht.nl: <https://www.gemeentemaastricht.nl/grond-en-vastgoedbeleid>

gemeente Maastricht. (2022). *Omgevingsvisie.* Opgehaald van gemeentemaastricht.nl: <https://www.gemeentemaastricht.nl/omgevingsvisie>

gemeente Maastricht. (2022). *Omgevingswet.* Opgehaald van gemeentemaastricht.nl: <https://www.gemeentemaastricht.nl/bouwen-en-verbouwen/omgevingswet>

gemeente Maastricht. (2022). *Omgevingswet in Maastricht.* Opgehaald van gemeentemaastricht.nl: <https://www.gemeentemaastricht.nl/bouwen-en-verbouwen/omgevingswet/omgevingswet-maastricht>

gemeente Maastricht. (2022). *Vastgoed*. Opgehaald van gemeentemaastricht.nl:
<https://www.gemeentemaastricht.nl/vastgoed>

J. Haas. (2021). *Grip op de gemeentelijke portefeuille*. Maastricht.

Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid Maastricht. (2012). Opgehaald van
overheidspublicaties.nl: <https://repository.officiële-overheidspublicaties.nl/externebijlagen/exb-2016-31159/1/bijlage/exb-2016-31159.pdf>

M. Gijsselaers. (2019). *Portefeuilleplan Gemeente Maastricht*. Maastricht.

managementmodellen. (sd). *GAP-analyse vanuit Ist naar Soll*. Opgehaald van
managementmodellensite.nl: <https://managementmodellensite.nl/gap-analyse-vanuit-ist-naar-soll/>

Mattousch, R. (2010, Augustus). *Transformatiemodel voor vastgoedorganisaties*.
Opgehaald van PWC:
<http://feweb.uvt.nl/pdf/brounen/transformatiemodel.pdf>

Mattousch, R. (2010). *Transformatiemodel voor vastgoedorganisaties van ondernemingen*. Opgehaald van
<http://feweb.uvt.nl/pdf/brounen/transformatiemodel.pdf>

Methodologie in je scriptie. (sd). Opgehaald van Scribbr:
<https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/methodologie-in-je-scriptie/>

Modern-interieur.nl. (2021, augustus 20). *Vastgoedmanagement: Wat houdt het in?* Opgehaald van Modern-interieur.nl: <https://www.modern-interieur.nl/vastgoedmanagement-wat-houdt-het-in/#:~:text=Bij%20vastgoedmanagement%2C%20ook%20wel%20proper ty%20management%2C%20wordt%20jouw,wordt%20beheerd%20volgens%20de%20nieuwste%20wetgeving%20en%20regels>

Outvie. (2017, november 26). *Wat is Asset Management?* Opgehaald van
outvie.nl: <https://outvie.nl/kennisbank/wat-is-asset-management/>

Overzicht van onderzoeksmethoden. (sd). Opgehaald van Scribbr:
<https://www.scribbr.nl/category/onderzoeksmethoden/>

projectmanagement. (sd). *Stakeholdersanalyse*. Opgehaald van
projectmanagementsite.nl:
<https://projectmanagementsite.nl/stakeholdersanalyse/#.YitaBXqZNPY>

SHR. (sd). *NEN normen*. Opgehaald van shr.nl: <https://www.shr.nl/nen-normen>

Smit, J. (#21, December 2021). *Flinke boost voor assetmanagement*.
Vastgoedsturing, 24-27. Opgehaald van <https://www.ivvd.nl/flinke-boost-voor-assetmanagement/>

Smit, J. (4e druk, 2016). *Jellema 13- Asset- en onderhoudsmanagement vastgoed*. ThiemeMeulenhoff bv.

Smits, P. (3e druk, 2014). *Gemeentelijk vastgoedmanagement*. SPRYG Real Estate Academy.

- Verhoeven, N. (5e druk, 2014). *Wat is onderzoek?* Boom Lemma uitgevers.
- Veuger, J. (2016). Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed. *Barometer maatschappelijk vastgoed*, 287-310.
- Zentveld, T. (2020, februari 14). *Planning-en-controlcyclus: wat een gedoe!*
Opgehaald van Stimulansz.nl: <https://www.stimulansz.nl/planning-en-controlcyclus-wat-een-gedoe/>

Bijlagen (24)

- Bijlage A, relevante begrippenlijst
- Bijlage B, organogram gemeente Maastricht
- Bijlage C, toekomstperspectieven
- Bijlage D, benodigde activiteiten uit theoretische modellen
- Bijlage E, stakeholdersanalyse
- Bijlage F, interviewvragen algemeen
- Bijlage G, interviews portefeuillemanagers intern
- Bijlage H, interviews vastgoedbeheerders intern
- Bijlage I, interviews technisch beheerders intern
- Bijlage J, resultatenanalyse interviews intern
- Bijlage K, resultaten portefeuillemanagers
- Bijlage L, resultaten vastgoedbeheerders
- Bijlage M, resultaten technisch beheerders
- Bijlage N, voorbeeld VastgoedMaps
- Bijlage O, voorbeeld Vastgoedmonitor
- Bijlage P, interviews asset manager externe gemeenten
- Bijlage Q, resultatenanalyse interviews extern gemeenten
- Bijlage R, werkwijze gemeente Groningen
- Bijlage S, werkwijze gemeente Nijmegen
- Bijlage T, werkwijze gemeente Rotterdam
- Bijlage U, werkwijze gemeente 's-Hertogenbosch
- Bijlage V, gesprek specialist over NEN8026
- Bijlage W, toepassing Waardekompas
- Bijlage X, waardeaspecten NEN8026

Bijlage A, relevante begrippenlijst

Begrip	Toelichting
Aanbesteding	Specifieke methode van inkoop waarbij verschillende partijen worden benaderd om zo te kunnen vergelijken en daarbij de keuze te maken voor de meest geschikte partij tegen de meest gunstige prijs.
Aanjager	Een bepaald goed lopend concept plaatsen in een pand om daardoor extra mensen aan de trekken en hierdoor de omgeving aantrekkelijker te maken.
Benchmarking	<i>"Het op regelmatige basis vergelijken van de prestaties en werkwijzen van de eigen organisatie met die van leidende concurrenten en/of met die van toonaangevende organisaties in andere bedrijfstakken."</i> (Bouwstenen voor sociaal, sd) Vergelijkend onderzoek waarin de huidige situatie wordt vergeleken met de 'ideale situatie'
BOG	Bebouwd Onroerend Goed. Portefeuilleonderdeel dat panden bevat bestaande uit sociaal cultureel maatschappelijke panden, kantoren, gemeentelijke huisvesting, woningen en winkels
Decompositie	Het uitschrijven van grotere assets naar steeds kleinere assets.
Herijking	Een beleidsstuk aanpassen aan nieuwe normen of omstandigheden omdat de huidige versie niet meer actueel is.
MJOP	Meerjaren onderhoudsplan. Langetermijnsplan voor het uitvoeren van noodzakelijk onderhoud aan panden.
NEN	<i>"Staat voor Nederlandse Norm en is een samenwerking tussen het Nederlandse Normalisatie-instituut en Stichting NEC"</i> (SHR, sd).
NEN-norm	<i>"NEN-normen zijn Nederlandse afspraken die marktpartijen onderling vrijwillig maken over de kwaliteit en veiligheid van hun producten, diensten en processen. NEN inventariseert, als neutrale instantie, aan welke normen behoefte is"</i> (SHR, sd).
Vastgoed portefeuille	Het totaal van het onroerend goed die de organisatie in bezit heeft.

Bijlage B, organogram gemeente Maastricht

Organogram Gemeente Maastricht



Bijlage C, toekomstperspectieven

Perspectief	Uitleg
Consolideren	Voor panden die in de huidige technische en functionele staat van waarde zijn voor de bedrijfsvoering van de organisatie.
<ul style="list-style-type: none"> – Doorexploiteren – Versterken – Renderen 	<ul style="list-style-type: none"> – Huidige beleid doorzetten. – Met eenvoudige ingrepen het object beter geschikt maken voor de doelgroep. – Eventuele ingrepen zijn gericht op het optimaliseren van het rendement.
Desinvesteren	Voor gebouwen die op korte termijn (minder dan vijf jaar) worden afgestoten, leegstaan of functie en/of waarde verlies hebben voor de organisatie.
<ul style="list-style-type: none"> – Slopen – Verkopen – Leegstand 	<ul style="list-style-type: none"> – Het geheel afbreken van het object. – Tegen een vergoeding overdragen van het object aan een andere partij. – Het bewust (tijdelijk) niet verhuren of gebruiken van een object.
Investeren	Voor panden is als zeer waardevol beschouwd worden voor de bedrijfsvoering van de organisatie en langdurig in een optimale technische en functionele staat zijn.
<ul style="list-style-type: none"> – Renoveren – Nieuwbouw 	<p>Het ingrijpend aanpassen van het object aan de eisen vanuit het gebruik.</p> <p>Het bouwen van nieuwe objecten</p>

Toekomstperspectieven (Smit, December 2021)

Bijlage D, benodigde activiteiten uit theoretische modellen

Activiteiten	Hoe is dit bij gemeente Maastricht ingevuld?	Verantwoordelijkheid bij: "X" / Uitgevoerd door: "O"				
		Strategisch		Strategisch / tactisch		Operationeel
		Cluster-coördinator	Coördinator onderhoud	Portefeuille manager	Vastgoed beheerder	Technisch beheerder
Opstellen van acquisitie- en dispositieplannen	Portefeuilleplan -> aankoop- en afstoot beleid	X		X	O	O
Benoemen van uitgangspunten en kaders voor het vastgoedbeheer	Kadernota grond- en vastgoedbeleid	X	X	X		
Vertalen van het strategisch vastgoedbeleidsplan naar concreet objectbeleid	Uitvoering van portefeuilleplan	X	X	X	O	
Verschaffen van inzicht in de totale ruimtebehoefte en –criteria van de (afzonderlijke) bedrijfsactiviteiten	Leegstands- en ruimteverzoeken overzicht	X		X	X	
Uitvoeren van performanceanalyses	Vastgoedmonitor/dashboard	X	X	X		
Doen van (des)investeringsvoorstellen in lijn met het portefeuille beleid	Collegevoorstel / collegememo			X	X	
Vaststellen van (interne) huurprijzen en jaarlijkse indexatie	Meerjarenprognose Grond- en Vastgoedexploitaties (MPGV) -> uitvoering via VBS	X		X	O	
Opstellen van managementrapportages	Clusteroverleg, P&C-cyclus, managementrapportage, Meerjarenprognose Grond- en Vastgoedexploitaties (MPGV)	X	X	X		

Bijlage E, stakeholdersanalyse

Stakeholdersanalyse	Primair Direct invloed op resultaat	Secundair Indirect invloed op resultaat
Interne stakeholder Bij project betrokken vanuit eigen organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Bouwkundig manager - Portefeuillemanagers - Technisch beheerders - Teammanager Vastgoed - Vastgoedbeheerders 	<ul style="list-style-type: none"> - Beleidsafdelingen - Beheer - Economie en Cultuur - Maastricht Sport - Onderwijs - Ruimte - Sociaal - College van burgemeester en wethouders - Gemeenteraad - Projectmanagement o.a; - Projectleiders
Externe stakeholder Bij project betrokken vanuit externe partij	<ul style="list-style-type: none"> - Huurders o.a; - Beleidsafdelingen - Erfpachters - Horecabedrijven - MECC - MVV - IPAL - Leegstandbeheerders - Ad Hoc - Maximus - Onderhoudspartijen - Enexis - Maasveste - Veolia - WML - Schoolbesturen - KomLeren - MosaLira - Taxatie- en makelaars diensten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewoners van Maastricht - Gebruikers van de voorzieningen die huurders aanbieden.
Interface stakeholder Niet bij project betrokken maar wel belang bij het resultaat	-	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseurs - Architecten - Constructeurs - Handhaving - Vergunningverleners

Tabel x: Stakeholdersanalyse

Bijlage F, Interviewvragen algemeen

Algemeen/werkzaamheden

1. Kunt u in het kort iets meer vertellen over uw functie?
 - Waar bent u verantwoordelijk voor?
 - Wat doet u zoal tijdens uw werkzaamheden?
2. Hoeveel panden heeft uw organisatie in portefeuille?
3. Welke beleidskaders zijn er in uw organisatie binnen het vastgoed?
 - Is er een portefeuilleplan of een assetplan? → Kunt u hier iets meer over vertellen?
4. Hoe management u uw assets binnen uw portefeuille?
 - Hoe worden de panden beheerd?
 - Hoe weet u welke panden onder het beheer van uw gemeente vallen?
5. Hoe weegt u af of u gaat consolideren, desinvesteren of investeren?
6. Op basis van welke criteria stelt u af of desbetreffend pand van toegevoegde waarde is voor de totale portefeuille?

Marktontwikkelingen

7. Hoe blijft u op de hoogte van actuele en/of toekomstige ontwikkelingen?
 - Beoordeelt u deze op relevantie/toepassing voor uw portefeuille?
 - Maakt u onderscheid in korte, middellange en lange termijn?
8. Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?
 - Hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen?
9. Zijn er bepaalde ontwikkelingen waar u tegenaan loopt?
10. Heeft de corona crisis invloed gehad op hoe u uw panden beheert?
 - Zijn er zaken die voor de corona beter waren geregeld dan nu?

Systemen

11. Met welke systemen werkt u
 - Waar dienen deze voor?
12. Welke tools gebruikt u en welke tools heeft u tot uw beschikking?
 - Bent u bekend met andere tools die u kunnen helpen tijdens uw werkzaamheden?

Informatiestromen

13. Hoe verlopen de informatiestromen binnen uw organisatie?
 - Hoe verlopen deze binnen uw afdeling?
 - Hoe benaderen uw collega's u?
14. Vinden er met regelmaat strategische- of beleidswijzigingen plaats?
 - Hoe wordt dit gecommuniceerd?
15. Hoe komt u aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op uw portefeuille?

Risico's

16. Hoe brengt u risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart?

- Hoe monitort u dit?

17. Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

- Welke hulpmiddelen of wie heeft u hiervoor nodig?

Samenwerking

18. Hoe is de samenwerking intern geregeld?

- Hoe verloopt de samenwerking met de beleidsafdeling?
- Hoe verloopt de samenwerking met de Technisch- en vastgoedbeheerders

19. Hoe wordt u benadert door huurders?

- Vind u deze manier prettig of zou u dit liever anders zien?

Slot

20. Hoe zou u de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?

- Beheer en onderhoud binnen uw portefeuille
- Andere beslissingen op strategisch niveau?

21. Heeft u nog eventuele tips of zijn er nog overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen mijn onderzoek?

Bijlage G, interviews portefeuillemanagers intern

Geïnterviewde: Portefeuillemanager 1

Datum: Dinsdag 5 april 2022, 11:15 – 12:15

Locatie: Mosae Forum 10, 3.005B

Tijdsduur geluidsopname: 42:26

Luc: Dan begin ik met mijn eerste vraag. Kunt u in het kort iets meer vertellen over uw functie?

PM1: Ik ben verantwoordelijk voor het beheer en exploitatie van een deel van de bebouwde vastgoedportefeuille binnen de vastgoedafdeling van gemeente Maastricht. Met name financieel, maar ook juridisch qua contracten. Dat is in het kort de inhoud van de functie.

Luc: En wat doet u zoal tijdens uw werkzaamheden?

PM1: Dat is heel divers. Overleggen met directe collega's, over van alles over onderhoud, over financiële zaken, over juridische zaken. Vergaderingen en ook binnen het team diverse overleggen. Zelfs meerdere overleg momenten per week. Collegenota's maken, raadsvoorstellen maken dit komt wel iets minder voor want een gedeelte is gemandateerd.

Luc: En als ik kijk naar uw portefeuille, hoe managet u deze assets of met andere woorden de panden?

PM1: Er wordt gekeken naar de jaarrekening. Ik wil natuurlijk de financiële resultaten weten per pand. Waar zijn voordelen te behalen contractueel, financieel om zodoende het functioneren van de panden optimaal te maken. Rekening houdend met de belangen van de gemeente maar ook van de huurders.

Luc: Hoe weet u welke panden onder uw beheer of onder het beheer van gemeente Maastricht vallen?

PM1: Wij hebben een totaaloverzicht van alle panden. Enerzijds zit dit in VBS, in Planon. Wij hebben iedere 2 weken een afstemmingsoverleg binnen ons cluster ook met andere portefeuillemanagers waarbij alle panden de revue passeren. Door al die jarenlange ervaring weet ik precies welke panden onder mijn beheer vallen.

Luc: Stel je voor er komt een nieuwe collega, hoe weet hij dan welke panden onder hem vallen?

PM1: Wij hebben een lijst in Excel maar ook in VBS waar per portefeuillemanager aanstaat gegeven welke panden binnen welke portefeuille vallen.

Luc: Heeft u invloed op strategische keuzes?

PM1: Ja en nee, wij doen al 20/30 jaar niks anders dan strategisch vastgoed management. Wij proberen rekening te houden met de belangen van andere beleidsafdelingen om zodoende keuzes te maken wat we met het vastgoed doen. Dat kan heel verschillend zijn en kan te maken hebben met atelierbeleid, woonbeleid, economisch beleid, dat is heel verschillend. Je moet wel een beetje weten hoe de hazen huppen binnen de gemeente en welke beleidsdoelen belangrijk zijn en waar je rekening mee dient te houden. Daar stem je het beheer, en alles wat daarmee te maken heeft, probeer je daaropaf te stemmen.

Luc: en welke beleidsdoelen spelen bij u voornamelijk?

PM1: Dat zijn bijvoorbeeld kunstenaars, atelierbeleid, economisch beleid, het vestigen van ondernemers en startende bedrijven.

Luc: Hoe vertaalt u beslissingen op strategisch niveau naar het tactische en of operationele niveau. Want als portefeuillemanager heeft u zeg maar een vastgoedbeheerder onder u werken en een technisch beheerder.

PM1: Dat is een voortdurend proces omdat je constant bezig bent met het maken van afwegingen. Wat doen we wel en wat doen we niet. Ook bijvoorbeeld met een gymzaal die we krijgen van sport waar wel nog een sportvereniging in zit. Je probeert constant te schakelen en beslissingen te nemen die wat zowel op strategisch niveau maar ook werken op tactisch en operationeel niveau. Dat proberen de vastgoedbeheerders en de technisch beheerders ook te doen.

Luc: Hoe kijkt u naar het portefeuilleplan en hoe past u dit toe?

PM1: Onze portefeuille is heel divers en niet te vergelijken met de portefeuille van bijvoorbeeld een belegger. Er zitten heel verschillende panden in, denk hierbij aan woningen, winkels, kantoren, panden voor startende bedrijven, het is altijd een stukje maatwerk. In het algemeen wordt weleens gezegd: "wij moeten geen panden verkopen", ik ben het daar bijvoorbeeld niet mee eens want sommige panden waar je niks aan hebt en wat ook strategisch niet van toegevoegde waarde is die moet je proberen te verkopen.

Luc: En hoe denkt u na over de toekomst van uw portefeuille? Dus zoals u al aangeeft "sommige panden kun je naar mijn mening beter verkopen".

PM1: Op basis van of die panden een bepaald beleidsdoel dienen of ondersteunen zo niet hoe zit dat financieel in elkaar en als je dan nog meerdere afwegingen hebt dat je dan concludeert er niks aan te hebben dan moet je dat pand verkopen. Als het meer werk oplevert dan opbrengsten genereert. Dat is een totale afweging. Wij hebben eens een pand gekocht omdat dit pand een negatief effect had op de omgeving en hebben dit verhuurd aan verschillende bedrijven en instituten maar in feiten is dat pand niet meer nodig.

Luc: En op basis van welke criteria stelt u af of desbetreffend pand van toegevoegde waarde is voor de totale portefeuille of in ieder geval voor uw portefeuille?

PM1: Financieel en of er een beleidsdoel binnen de totale gemeente ermee gehaald of gerealiseerd kan worden. Stel dat een pand uitermate geschikt is voor een atelier, een kunstenaar, een startende ondernemer, een sportclub of iets dergelijks dan moeten wij proberen dat te behouden. Het is financieel maar ook kijken op een bepaald beleidsvlak of de gemeente er voordeel aan heeft. Zodoende kun je doormiddel van eigendom, verhuur of erfpacht, kun je sturen en bepaalde beleidsdoelen realiseren.

Luc: Oké dan kan ik door naar het volgende onderwerp; marktontwikkelingen. Hoe blijft u op de hoogte van actuele en of toekomstige ontwikkelingen?

PM1: De krant lezen, media volgen. Beleidsstukken, die door het college van de raad worden vastgesteld, lezen. Wij hebben intern vaak besprekingen over bepaalde ontwikkelingen.

Luc: Let je dan op dit van toepassing is of relevant is op je portefeuille? En maakt u hierbij onderscheid in korte, middellange en lange termijn?

PM1: Ja die afweging wordt wel gemaakt. Als je dan iets kunt regelen of de effecten op middellange en lange termijn afhankelijk van de situatie of welk probleem zich voordoet.

Sommige panden koop je voor de verhuring op langere termijn en sommige panden die vrijkomen is iets voor de korte en middellange termijn.

Luc: En welke ontwikkelingen spelen op dit moment?

PM1: Duurzaamheid, toegankelijkheid, verschillende ruimte verzoeken, onder andere de vluchtelingenstroom en niet alleen die uit Oekraïne maar ook in het verleden uit Syrië. Renteontwikkeling, de financiële ontwikkeling op de markt, corona. Dat zijn allemaal ontwikkelingen die op je pad komen en waar je iets mee moet. De krapte op de woningmarkt.

Luc: En hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen en waar hangt dat vanaf?

PM1: Wij proberen daar zoveel mogelijk op in te spelen binnen de kaders waarbinnen wij moeten werken. Soms kan dat snel en soms kan dat minder snel wanneer je tegen allerlei regels aanloopt. Dat is dus echt afhankelijk van de casus zeg maar.

Luc: Zijn er specifieke ontwikkelingen waar u tegenaan loopt? Dus waarvan u zegt dit belemmert mijn werkzaamheden of zorgt ervoor dat ik met bepaalde handelingen langer bezig ben.

PM1: Het zijn geen ontwikkelingen maar meer gegevens. Ik vind dat wij hier in Nederland, en met name bij overheden, overgereguleerd zijn. Regels op regels, controle op controle op controle. Dat werkt in bepaalde gevallen averechts en verlamd. Niemand durft, kan en mag niks meer. Wil je in de praktijk iets regelen dan loop je zoveel tegen regels aan dat zijn Europese regels, het aanbestedingsbeleid. Je merkt ook aan collega's dat hun daar gek van worden. Opzich is het wel goed want ik vind niet dat er geen regels moeten zijn maar er zijn zelfs regels die averechts en tegenstrijdig met elkaar zijn. Vroeger was het makkelijker dan nu.

Luc: Dan kom ik bij mijn volgende vraag; heeft de corona crisis invloed gehad op hoe u uw panden beheerd?

PM1: Minder fysiek naar panden toe. De corona crisis heeft wel invloed gehad op met name de financiële aspecten. Dat wij huurkorting hebben verleend. Dus financieel heeft dat nog wel iets te betekenen. Dus met name financieel en fysiek omdat je beperkter contacten hebt gehad met je huurders. Maar dat valt toch wel mee want als je de richtlijn instant houdt merk ik toch wel dat zij daar redelijk flexibel mee om zijn gegaan omdat zij er zelf ook belang bij hebben dat iemand van ons daar komt en dingen oplost en geregeld wordt.

Luc: Zijn er zaken die voor de corona beter geregeld waren dan nu? We hebben 2 jaar die corona maatregelen gehad en dat begint nu af te nemen.

PM1: Ja, de combinatie thuiswerken en op kantoor. Maar dat heeft niet echt een relatie met hoe de portefeuille wordt beheerd. Voor de verder rest kan ik daar niet veel over zeggen.

Luc: Dan naar systemen. Met welke systemen werkt u?

PM1: Dat is hoofdzakelijk VBS en een aantal gemeentelijke systemen zoals YouForce maar dat is meer waar iedereen gemeente breed mee werkt. Dus met name het vastgoedbeheersysteem VBS. Planon minder tot niet want dit is iets voor de technische mensen.

Luc: Welke tools gebruikt u of welke tools heeft u ter beschikking? Ben u bekend met tools die ervoor kunnen helpen dat u uw werkzaamheden kunt versnellen?

PM1: Bijvoorbeeld Planon maar ook de financiële systemen binnen de gemeente maar daar heb je natuurlijk ook financieel adviseurs voor en mensen van de financiële administratie. Je kunt niet van alle systemen op de hoogte zijn want dan moet je overal een expert in zijn.

Luc: heeft u wel autorisatie voor die systemen?

PM1: Nee

Luc: stel u voor u zou autorisatie voor die systemen hebben zou dat ervoor zorgen dat u bepaalde dingen gemakkelijker kunt doen?

PM1: Dat zou kunnen maar dan moet je jezelf ook weer verplichten om je daar iets meer eigen in te maken. Ik vraag ook aan de technisch beheerders hoe het zit met Planon. Maar voor minder belangrijke zaken om even snel iets op te zoeken zou het wel handig zijn want dan hoef ik niet te vragen. Dat zou wel een voordeel kunnen zijn

Luc: Dan naar de informatiestromen. Hoe lopen deze binnen de organisatie?

PM1: Wij hebben intranet, dat heet nu Stella. Dus waar bijna iedere dag informatie wordt gedeeld. Binnen onze afdeling hebben wij regelmatig overleggen. Wij hebben team overleggen, cluster overleggen, afstemming overleggen, portefeuillemanagers overleg waarbij we intern elkaar informeren en dingen bespreken.

Luc: En hoe benaderen uw collega's u?

PM1: Heel vaak rechtstreeks. Gedurende de corona wat minder omdat je minder vaak op kantoor bent dat is wel een nadeel. Maar anders via de telefoon of via de mail. Ze weten mij wel te vinden.

Luc: Vinden er regelmatig strategische- of beleidswijzigingen plaats?

PM1: Er vinden weleens strategische- of beleidswijzigingen plaats maar regelmatig heb ik niet zo in beeld met welke regelmaat dat gebeurt. Dat wordt gecommuniceerd via het bekende kanaal Stella of rechtstreeks afhankelijk van hoe belangrijk iets is. Als het aan de orde is kan dit ook tijdens het clusteroverleg en bij teamoverleggen. Afhankelijk van waar het over gaat.

Luc: Hoe komt u aan nieuwe of belangrijke informatie die betrekking heeft op uw portefeuille?

PM1: Via telefoon, mail dat gaat vrij gemakkelijk. Of via collega's.

Luc: Dan kan ik door naar de risico's. Hoe brengt u risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart?

PM1: In eerste instantie de financiële risico's die heb je meestal wel in de gaten of daarvan ben je op de hoogte. De jaarrekeningcijfers daar wordt altijd een bestuur rapportage gemaakt. Dus wij monitoren wel regelmatig de stand van zaken ten opzichte van vorige jaren hoe die situatie eerder was en als er iets is veranderd in welke maten dat is gebeurd en waarom dat is veranderd. Dus wij monitoren dat wel en lopen alle panden regelmatig na. Het zijn voornamelijk de financiële risico's dat je een financiële tegenvaller hebt bijvoorbeeld leegstand of grote onvoorziene onderhoudskosten.

Luc: En tegenwoordig zullen de hoge materiaalkosten ook wel meespelen. Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

PM1: Ja weer de regelgeving. Wij worden toch vaak beperkt door regels die vaak... ik noem dat Schriftgeleerde, de beleidsmakers die op kantoor zitten maar die weten niet wat er buiten afspeelt. Regelgeving, controle op controle, verantwoord, aanbestedingsbeleid daardoor wordt je ook minder flexibel, minder slagvaardig, kun je minder snel maatwerk leveren dat zijn wel problemen

Luc: Hoe zou je dat kunnen oplossen of welke hulpmiddelen zou je hiervoor kunnen gebruiken?

PM1: Geen idee. Wellicht de regelgeving versoepelen maar dan heb je met gemeentelijke overheid te maken en die is vrij star en niemand waagt zich daaraan en durft daar iets aan te veranderen. Of je het nu hebt over aanbestedingen of dergelijke. Ik heb weleens gevaagd of het aanbestedingsbeleid op een hoger niveau kritisch bekeken kan worden maar blijkbaar wilt niemand daar zijn vingers aan branden.

Luc: Dan naar de samenwerking. Met welke stakeholders komt u tijdens uw werkzaamheden in aanraking?

PM1: Interne collega's die verantwoordelijk zijn voor een bepaald beleid, cultuur, economie maar ook veel verschillende externe. Dus ondernemers, onze huurders, maatschappelijk, economisch, gemeenschapshuizen maar je hebt ook horecabedrijven of randstad.

Luc: en de samenwerking intern hoe is die geregeld? Als je bijvoorbeeld kijkt naar de samenwerking met de beleidsafdeling?

PM1: Ik zeg vaak dat wij bij vastgoed al heel vaak, op diverse onderdelen, werk doen dat thuishoort bij een van de beleidsafdelingen als het bijvoorbeeld over het facilitairen van sportclubs gaat zoals de box club die wij eigenlijk moeten overnemen. De gemeenschapshuizen, welzijn en cultuur. Daar ontbreekt naar mijn mening duidelijke kaders op het gebied van hoe je omgaat met gemeenschapshuizen, buurthuizen maar ook sportverenigingen hoe facilitair je de box club of een fitnessclub die niet via de reguliere kanalen huren via sport. Maar als je het hebt over de beleidsafdeling. Welke beleidsafdeling bedoel je dan?

Luc: Goede vraag, welke zijn er überhaupt?

PM1: Binnen de gemeente heb je meerdere beleidsafdelingen en dat zijn bijvoorbeeld; economie, cultuur, welzijn en die hebben vaak hun eigen domein maar ik vind dat er vaak kaders ontbreken bijvoorbeeld op het gebied van gemeenschapshuizen of sport. Wij krijgen een sporthal maar die mogen wij niet gebruiken voor sportdoelen want anders zijn we weer concurrerend. Maar wat wil je er dan mee? Met een gymzaal kun je weinig anders en dan had je het niet moeten afstoten. Je wordt volledig beperkt terwijl wij ook aanvragen krijgen van fitnessclubs, box clubs of yogaclubs en het meest logische zou zijn om deze daarin te plaatsen maar daar worden wij in beperkt. Die samenwerking in afstemming zou veel beter kunnen. Ook de kritische kant van onze kant. Wij roepen dat wel maar ook een management zou meer kunnen zeggen: "maar zo werkt het niet".

Luc: En hoe zou dat kunnen, enig idee?

PM1: Op hoger niveau een betere afstemming en beleid maken en vaststellen zodat het meer duidelijk is voor iedereen bijvoorbeeld gemeenschapshuizen laten ze aan hun lot over. Er gebeurt pas iets wanneer blijkt dat het bestuur van een gemeenschapshuis enorme schulden heeft want dat gemeenschapshuis kan toch niet gesloten worden. Dan had je daar veel eerder op moeten sturen en niet aan vrijwilligers moeten overlaten.

Luc: Maar dat is niet iets wat in VBS is terug te vinden in het huurcontract?

PM1: Nee daar gaan wij niet over. Wij verhuren als het waren het gebouw maar het beleidsmatige van hoe functioneert een gemeenschapshuis en of daar voldoende financieel expertise zit. Men reageert pas wanneer het te laat is vanuit die beleidsafdeling. Ze zouden veel meer gestructureerd moeten werken en dat kost de gemeente daardoor indirect veel meer geld.

Luc: En als je dan kijkt naar de samenwerking met de vastgoedbeheerders en de technisch beheerders. Is die volgens jou wel beter?

PM1: Die verloopt prima, wij weten elkaar te vinden en hebben regelmatig overleg. Zeker binnen ons cluster met de vaste vastgoedbeheerder en technisch beheerder. Wij voelen elkaar aan dus dat is goed geregeld.

Luc: Kom je ook weleens in contact met andere vastgoedbeheerders of technisch beheerders?

PM1: uiteraard maar minder frequent want wij zitten bij elkaar. Ik heb natuurlijk ook overleg met de andere portefeuille managers of technisch beheerders. Die samenwerking is ook goed maar minder intensief.

Luc: Als ik kijk naar de huurders. Hoe wordt u benadert door de huurders?

PM1: Per mail, telefoon. Ik loop hier al een tijdje rond dus ze weten mij vrij snel te vinden.

Luc: Vind u dat prima of zou u dat liever anders zien?

PM1: Voor sommige dingen bijvoorbeeld bij onderhoudscontracten dan wordt rechtstreeks contact opgenomen met de technisch beheerder. Komt hij er niet uit dan kan hij bij mij terecht. Geen nieuws is goed nieuws en de technisch beheerder heeft ook zijn verantwoordelijkheid. Los het op en handel naar eigen bevinden en als er problemen zijn hoor ik het wel. Als er een regenpijp of een deurklink kapot is dat hoef ik niet te weten.

Luc: Is het niet zo dat de vastgoedbeheerder het eerste contactpunt is voor de huurders?

PM1: Dat hoeft niet. Wij hebben een onderhoudsbrochure gemaakt en het is ook zo omdat desbetreffende technisch beheerder ook al langer rond loopt weten ze hem te vinden en dat werkt veel praktischer want het heeft geen zin om een klacht bij de vastgoedbeheerder neer te leggen die vervolgens naar de technisch beheerder doorgespeeld moet worden. Dat is een omweg. In sommige gevallen gebeurd dat wel maar ze hebben wat dat betreft ook hun eigen verantwoordelijkheid en weten wat wel en wat niet tot hun taken behoort.

Luc: Dan heb ik nog tot slot 2 vragen. Hoe zou je de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?

PM1: Op het moment dat je een commerciële belegger zou zijn dan heb je een ander soort assetmanagement als bij de overheid. Wij moeten altijd rekening houden met zoveel dingen; beleidsmatig, overheid, de maatschappelijke context is natuurlijk veel groter dan bij een commerciële belegger. Die kijkt waar het meeste rendement behaald kan worden in de portefeuille en dus voornamelijk financieel gezien. Daarom is in de ideale werkwijze denk ik voor ons als gemeentelijk vastgoedclub moeilijk. Idealer zou zijn als er meer beleidsmatige kaders zouden zijn bijvoorbeeld op het gebied van gemeenschapshuizen of atelierbeleid. Nu zijn wij er zelf vaak mee aan het werk, dingen proberen te regelen en te faciliteren omdat we weten dat dat politiek gedragen wordt.

Luc: Zijn er andere dingen op gebied van beheer en onderhoud wat naar jouw idee beter zou kunnen?

PM1: Ik heb weleens moeite met het MJOP dat dit niet geheel inhoudelijk goed op de hoogte is van de bouwkundige situatie van bepaalde gebouwen. Dan zou het eigenlijk niet kunnen zijn dat er grootschalige onvoorziene dingen zijn. Wat ik beter zou vinden is dat wij de totale portefeuille helemaal langs lopen en selecteren op belang van het pand om daar van A tot Z een gedetailleerde onderhoudsplanning van te maken omdat dat niet zo spannend is terwijl bij panden waarvan je weet die blijven altijd in eigendom van ons beheer daar zou je eigenlijk precies moeten weten waar welke schroef zit overdreven gezegd. Er zou een specifiekere onderscheid kunnen worden gemaakt ten aanzien van het MJOP over de verschillende panden. De technisch beheerder zal zeggen dat het MJOP in orde is maar ik vind het niet helemaal in orde en kan beter.

Luc: Als je dan kijkt naar de huidige marktontwikkelingen dat alle prijzen zo ontzettend hoog zijn. Spelen die daar ook een rol in?

PM1: Ja wij worden daarmee geconfronteerd dus daar moet je rekening mee houden of je moet meer budget krijgen om die stijgende prijzen op te vangen of je kunt minder doen. Je kunt het geld maar één keer uitgeven. Als dat budget niet verhoogd wordt moet je wat slimmer oplossingen bedenken.

Luc: En de beslissingen op strategisch niveau, zouden die anders kunnen?

PM1: Die zouden in die zin anders kunnen dat ik vind dat wij maatwerk moeten leveren. Iemand heeft eens een keer geroepen dat wij geen panden meer moeten verkopen. Op het moment dat een pand vrij komt wordt er gezegd dat wij dat pand niet verkopen. Maar dan duik eens de diepte in, in een bepaald pand en kijk of het strategisch belangrijk is, hoe zit het financieel in elkaar en dan moet je ook een beslissing kunnen maken om het wel te verkopen. Wij moeten geen panden in eigendom hebben om het eigendom te behouden als je er verder toch niks mee kunt. De financiële risico's moet je samen afwegen met het strategisch belang. Als dat er niet is, het strategisch belang en financieel is er geen belang verkopen kun je altijd nog. Maar als de exploitatie risicovol is en je hebt geen strategisch belang om een pand in eigendom te verkopen dan moet je het verkopen vind ik. Maar dadelijk zijn ze bang dat wij geen panden meer hebben.

Luc: Als je dan nu kijkt naar de huizenmarkt. Als je een pand weg doet, is het dan makkelijk om ergens een nieuw pand te kopen?

PM1: Een woning zal relatief snel verkocht zijn maar wij zijn geen corporatie tenzij je op termijn denkt een bepaalde woning voor een bepaald doel nodig te hebben bijvoorbeeld voor een reconstructie van een weg. Maar anders moet je dat niet doen. Wij kopen pas panden aan op het moment dat daar een haalbare business case onder ligt voor een bepaald initiatief en dat is ook wel goed want als dat gebeurt moet wel het financiële verhaal duidelijk zijn. Als dat betekent dat je te kort komt moet er van een bepaalde beleidsafdeling geld bij. Het moet van tevoren duidelijk zijn dat de business case haalbaar is, als dan al niet in combinatie met subsidies.

Luc: Heeft u nog eventuele tips of overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn voor mijn onderzoek.

PM1: Je zou eens kunnen proberen een half uur met IPAL te praten. Dat is een externe partij die zou je eens kunnen vragen hoe zij tegen ons vastgoedbeleid aankijken. Dan krijg je een extern iemand die toch weet hoe de hazen huppen binnen de gemeente Maastricht op het gebied van vastgoed. Je zit bij een gemeentelijke overheid en hebt heel veel maatschappelijke raakvlakken ik denk dat de NE8026 meer tot zijn recht komt bij een commerciële partij of een corporatie. Wij zijn zo maatschappelijk met ateliers,

gemeenschapshuizen, met startende bedrijven waar wij mee te maken hebben en daardoor ons assetmanagement moeten aanpassen.

Luc: Dus jij denkt dat de NEN8026 minder relevant is voor een gemeente?

PM1: In vergelijking met een commercieel belegger of een commerciële organisatie wel ja. Wij hebben voorbeelden maar wij worden te vaak confronteert met bepaalde partijen die geholpen moeten worden vanuit een bepaald beleidsdoel. Dan stap je weer van wat je hebt afgesproken af. Wij hebben regelmatig meegemaakt dat panden tijdelijk in gebruik hadden gegeven aan bepaalde partijen tot een desbetreffende datum. Vervolgens is het die datum en dan krijg je de clubs niet eruit. Er is geen plicht om ze ergens anders te huisvesten en toch wordt er door de politiek druk uitgeoefend om iets te regelen. Dan heb je het op papier goed geregeld en dan is het in de praktijk weer anders en dan heb je aan dat hele assetmanagement niks. Dan kun je alles mooi beschrijven maar in de praktijk is het anders omdat in de politiek wordt gezegd dat wij diegene moeten helpen en niet op straat kunt zetten en zeker wanneer desbetreffende partij contacten heeft met mensen uit de raad. In de praktijk wordt toch vaak net iets anders gevraagd.

Luc: Zou je dan toch liever de regeltjes volgen of liever maatwerk leveren?

PM1: Dan zou ik liever maatwerk leveren, uiteraard wel binnen bepaalde kaders maar je moet wel de financiële mogelijkheid hebben en ook durven om maatwerk te leveren en je regelt dat voor een bepaalde partij wel en de andere niet maar je moet wel kunnen onderbouwen waarom je het voor de een wel doet en voor de ander niet maar dat durft niemand.

Geïnterviewde: Portefeuillemanager 2
Datum: Dinsdag 5 april 2022, 12:30 – 13:30
Locatie: Microsoftteams
Tijdsduur geluidsopname: 55:24 + 3:49

Luc: Dan begin ik met het eerste onderwerp dat gaat over de werkzaamheden. Kun je in het kort iets meer vertellen over jouw functie en waar ben je verantwoordelijk voor?

PM2: Zoals je waarschijnlijk inmiddels al weet zijn de panden in BOG, bebouwd onroerend goed en onbebouwd onroerend goed (OBOG) die zijn opgedeeld in portefeuilles. Per portefeuille is er een portefeuille manager. Een van deze portefeuilles is de portefeuille onderwijs huisvesting en binnensport accommodaties en dat zit bij mij in de portefeuille. Onderwijs betekent de schoolgebouwen voor het primaire onderwijs, dus de basisscholen, het speciaal onderwijs met daarbinnen het speciaal basis onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs en het voortgezet onderwijs. Dus niet de mbo's, de hbo's en de universiteiten die gebouwen zijn in het beheer en onderhoud van bijvoorbeeld Hogeschool Zuyd. Bij de binnensport accommodaties gaat het over de gymzalen, sportzalen en sporthallen binnen Maastricht. Als we dan gaan kijken waar ik voor verantwoordelijk ben is dat de onderwijs portefeuille speciale regelingen heeft als je het hebt over vastgoed. In de onderwijswetgeving is het zo geregeld dat een schoolgebouw in juridisch eigendom is bij de betreffende onderwijsstichting. Het schoolbestuur in Maastricht heb je bijvoorbeeld onderwijsstichting MosaLira die hebben een aantal basisscholen, als je die opzoekt in het kadaster wie het eigendom heeft dan is dat MosaLira. Zij verzorgen dus ook het beheer en onderhoud maar die panden zitten toch bij ons in de vastgoedportefeuille. Het is zo in de wet geregeld dat als er sprake is van dat geïnvesteerd moet worden in de schoolgebouwen, dus echt in de onderwijshuisvesting. Tegenwoordig heb je het over kindcentra als je het hebt over het primaire onderwijs. Voor renovaties en uitbreidingen dan is de gemeente daar financieel voor verantwoordelijk. Dus wij verstrekken de subsidie. Wij krijgen vanuit het ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) uit Den Haag inkomsten als gemeente om te investeren in onderwijs huisvestingen. Wij hebben dus eigenlijk een huisvestingsplicht. Wij moeten ervoor zorgen dat er voldoende schoolgebouwen zijn zodat ieder kind in Maastricht naar de basisschool toe kan. Tot 1 januari 2015 was de gemeente wel nog verantwoordelijk voor onderhoud maar toen is een wetwijziging geweest. Bij de binnensportaccommodaties is dat ook weer anders. Daar zit het merendeel van wel nog in eigendom bij de gemeente. Wij krijgen daar ook de financiële middelen voor vanuit het rijk voor de kosten voor instandhouding voor het beheer en onderhoud. In Maastricht is dat ondergebracht voor een gedeelte bij ons als team vastgoed en voor een gedeelte bij Maastricht sport. Wij zijn de gebouw eigenaar en Maastricht sport verzorgt het beheer en het onderhoud. Terugkomend op die schoolgebouwen waarom deze toch bij ons in de portefeuille zitten. Die schoolbesturen kunnen niet los functioneren van de gemeente op gebied van huisvesting en de gemeente weer niet zonder de schoolbesturen. Dus wij zijn eigenlijk genooddaakt om intensief samen te werken. Wij stellen een strategisch huisvestingsplan op, dat noemen ze een integraal huisvestingsplan (IHP) en daarin onderzoeken wij samen met de schoolbesturen en de kinderopvangorganisaties op welke plekken een basisschool of kindcentra in de toekomst moet komen. Dus wat is de spreiding en wat is de omvang van de voorziening. Daarbij wordt rekening gehouden met een aantal ontwikkelingen zoals demografische ontwikkelingen, groei of krimp van de bevolking, ontwikkelingen in het onderwijs door innovaties, financiële ontwikkelingen en dat wordt in dat integraal huisvestingsplan opgeschreven. Hierin wordt ook iedere school benoemd. Sommige scholen doen wij niks mee want die liggen op een goede locatie, zijn groot genoeg en hebben een prima gebouw dus die houden wij instant. Er zijn ook scholen die zijn te klein om te kunnen voortbestaan want die hebben dan bijvoorbeeld een pand met 10 lokalen waarvan er maar 4 gebruikt worden. Daar moet je dan iets mee. Dus het kan ook zo maar zijn dat een school wordt gesloten omdat deze fuseert en

dat pand wordt dan gesloopt of het gebouw is zo dermate slecht dat wij het slopen en daar een nieuw bouwen. Dat schrijven wij dus allemaal op in het huisvestingsplan

Luc: En als je kijkt naar je werkzaamheden, wat doe je dan zoal?

PM2: Wat denk ik het beste beeld geeft is hoe wij het intern geregeld hebben bij de gemeente Maastricht. In het verleden, toen ik er ook nog niet werkte, zat er een afdeling die heette "onderwijs" en zorgde voor alle voorkomende dingen op het gebied van onderwijs waar een gemeente voor verantwoordelijk is dus niet alleen huisvesting. Er is ook een leerplichtambtenaar die is ook in dienst van de gemeente. De gemeente is ook verantwoordelijk voor leerlingenvervoer, voor de jeugdzorg, achterstandenbeleid en ook verhuisvesting. Vroeger zat dat allemaal in één afdeling ondergebracht. Op enig moment is dat gesplitst, dat geld overigens voor de hele organisatie breed en niet alleen onderwijs, en momenteel is dat ondergebracht bij onderwijsbeleid. Daar zitten verschillende mensen die zich onder andere bezighouden met huisvestingszaken en meer de uitvoerende kant. Dus dat is ontwikkeling en dat is het team waar wij in zitten daar heb je vastgoed en projectmanagement. Wij maken dus eigenlijk een visie en aanpak op de onderwijskundige zaken waar de gemeente voor verantwoordelijk is dus ook de huisvesting. Het huisvestingsplan is primair een verantwoordelijkheid voor een onderwijsbeleid binnen de gemeente. Natuurlijk leveren wij veel input als afdeling vastgoed. Het vastgoed, assetmanagement dus in dit geval de schoolgebouwen is nooit een doel opzich. Wij zijn altijd faciliterend en dienen dus als ondersteuning. Wij zetten ook nooit een huisvestingsplan op puur geredeneerd uit vastgoed. Onderwijskundige ontwikkelingen die zijn altijd leidend. Dus bijvoorbeeld de daling of de groei van het aantal leerlingen of een fusie van een school dat moet goed zijn omschreven in dat huisvestingsplan. Vervolgens moet dat huisvestingsplan worden vastgesteld bestuurlijk. Bij de gemeente is dat het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad. Vervolgens wordt dus in overleg met de schoolbesturen welke locaties in aanmerking komen voor nieuwbouw of renovatie of uitbreiding en vervolgens gaat dat in de uitvoering en wordt dat als een apart project opgepakt. Mijn rol, of in ieder geval vastgoed, zitten wij tussen onderwijsbeleid en de uitvoering in. Wij geven dus advies en input voor onderwijsbeleid en als het om uitvoering gaat, wat ook weer apart is in de onderwijswereld, dan is de onderwijsstichting opdrachtgever. Maar er schuift wel een projectleider van de gemeente aan als ondersteuning van het schoolbestuur.

Luc: Maar heb jij dan ook meer overleggen met externe partijen dan de andere portefeuillemanagers?

PM2: Ik denk niet meer of minder overleggen te hebben. Er is alleen sprake van een bijzondere wetgeving bij ons omdat wij vaker optreden als subsidieverlener en een toetsende rol hebben. Naar verhouding verhuren wij relatief weinig. De panden binnen mijn portefeuille kan ik op één hand tellen maar bij de andere portefeuilles is er veel meer sprake van verhuur.

Luc: Maar heb jij dan ook minder panden onder je beheer ten opzichte van de andere?

PM2: Als je echt zou gaan tellen, op basis van aantal panden, is mijn portefeuille misschien nog wel het grootste maar dat wilt niet zeggen dat ik daar meer werk aan heb. Het onderhoud aan de schoolgebouwen daar doen wij als gemeente niks mee dus daar hebben wij geen taak in want dat doet het schoolbestuur.

Luc: Tijdens de interviews met de technisch beheerders gaven zij aan dat als je het onderhoud bij de huurder neerlegt dat je dan tegen meerdere risico's aanloopt of ze het onderhoud echt uitvoeren.

PM2: ja dat klopt. Een school is eigenlijk geen huurder maar wel eigenaar van het gebouw. In die zin zit er wel een overlap. Het is wel zo dat wanneer een stichting een

schoolgebouw gaat verlaten dan moet het gebouw in eigendom worden teruggegeven aan de gemeente en dat is omdat wij ooit daarin geïnvesteerd hebben. Een school die nieuw is gebouwd is gesubsidieerd door de gemeente. Als over 30 of 40 jaar die stichting, voor welke reden dan ooit, uit dat gebouw gaat dan komt dat gebouw automatisch in eigendom van de gemeente. Dat is wel een risico want het schoolbestuur heeft dat moeten onderhouden en als dat een oud gebouw is dat nog net niet in elkaar stort dan krijgen wij dat in eigendom en dan zitten wij met het probleem als gemeente. Op dat moment maken wij natuurlijk wel afspraken over de onderhoudstoestand waarin wij het pand terug geleverd krijgen. Dat moet aan een bepaalde NEN-norm voldoen. Dat is een nen-norm voor de onderhoudstoestand van een gebouw en die is ingedeeld van 1 tot en met 6 waarbij 1 "nieuwbouw staat" is en 6 "rijp voor sloop", dus die score moet altijd minimaal 3 zijn. Als het achterstallig onderhoud is zullen zij dat moeten afkopen of ze moeten het herstellen.

Luc: Als ik daarop in mag haken. Bij die scores moet het dan een gemiddeld niveau van 3 zijn over de gehele portefeuille of moet elk pand aan dat niveau voldoen?

PM2: Dat geldt voor ieder pand afzonderlijk.

Luc: Hoe managet je jouw assets binnen je portefeuille?

PM2: Het beheer en onderhoud zit bij de onderwijsstichtingen betreft de schoolgebouwen. Wat betreft de binnensportaccommodaties is dat bij Maastricht sport ondergebracht, zij zorgen ook voor de inroostering van de sporthal want overdag zijn deze meestal in gebruik van een school voor de gymlessen. S 'avonds vaker door sportverenigingen. Als er bijvoorbeeld sprake is van gedeeltelijke leegstand en uren niet worden gevuld dan is dat een risico voor Maastricht sport. Wij hebben op dit moment wel een 4-tal panden in leegstand, een tijdelijke leegstand en daar zijn wij wel voor verantwoordelijk. Er is ook een enkel pand dat is een multifunctionele accommodatie wat betekent dat er meerdere partijen in dat pand gehuisvest zijn. Daar zit in dat hele complex een school, kinderopvang, sportzaal, gemeenschapshuis, huurders zowel commercieel als maatschappelijk, daar zit van alles in. Daar zit een apart beheerstichting op.

Luc: Hoe weet je welke panden onder jouw portefeuille vallen?

PM2: Alle onderwijspanden en alle binnensportaccommodaties vallen onder mijn portefeuille.

Luc: heb je invloed op strategische keuzes?

PM2: Ja tot op een zekere hoogte. Ik had het net al over het strategisch beleid onderwijshuisvesting. Dat leggen wij vast in dat IHP. Dat stellen wij op als gemeente. In hoofdlijnen zijn de collega's van onderwijsbeleid daar verantwoordelijk voor en bij het opstellen van dat IHP, wat iedere 4 jaar geactualiseerd moet zijn, dan zitten wij van vastgoed wel bij het overleg met het schoolbestuur.

Luc: En hoe vertaal je beslissingen op strategisch niveau naar het tactisch en operationele niveau?

PM2: Dat is in het huisvestingsplan opgenomen. Iedere locatie in Maastricht staat daarin beschreven dus ook als op een locatie niks gebeurd. De kwalitatieve uitgangspunten zijn ook beschreven dus als wij gaan investeren in een schoolgebouw dan spreken wij ook af wat het minimale kwaliteitsniveau moet zijn. Wij investeren bijvoorbeeld op basis van het bouwbesluit, duurzaamheid en een gezond binnen klimaat en daarbij schrijven we ook uit wat daarin valt. Dus dat hele document is strategisch en tactisch wel omschreven.

Luc: Hoe denk je na over de toekomst van je panden binnen je portefeuille?

PM2: Ook daar moet ik terugvallen op ons integraal huisvestingsplan. Dat staat daar allemaal in omschreven.

Luc: Op basis van welke criteria stelt u af of desbetreffend pand van toegevoegde waarde is voor de totale portefeuille? Is dat ook iets wat terugkomt in het huisvestingsplan?

PM2: De belangrijkste criteria zijn de spreiding over de gemeente. Wij proberen wel voor ieder kind of inwoner een onderwijsgebouw of voorziening op loopafstand te hebben. En daarbij wordt ook gekeken naar het aantal leerlingen op een school. Dus als het leerlingaantal daalt moet je je wel afvragen wat je met dat schoolgebouw gaat doen. Wanneer dit voor de helft leegstaat is dat ook voor de kwaliteit van het onderwijs niet goed. Voor ieder jaar heb je een groepsnummer en wanneer er nog maar 80% van de leerlingen op een school zit moet je groepen gaan combineren of er is te weinig personeel. Dat is voor de kwaliteit van het onderwijs niet goed. Dus zo kijken wij of een pand nog van toegevoegde waarde is. Dus wij hebben een wettelijke verplichting om voldoende en adequate huisvesting te hebben en met adequaat bedoelen ze dat er voldoende spreiding is en de huisvesting van enige kwaliteit is.

Luc: Dus als je kijkt naar de marktontwikkelingen moet jij heel erg kijken naar de DESTEP-ontwikkelingen? Dus demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren.

PM2: Jazeker, die worden allemaal meegenomen.

Luc: Hoe blijf je op de hoogte van actuele en toekomstige ontwikkelingen?

PM2: Door verschillende overleggen intern met de collega's van beleid maar ook extern met de onderwijsstichtingen. Wat gebeurt er in jullie stichtingen en wat zijn de ontwikkelingen op iedere school. Maar ook door het up-to-date blijven over het vakgebied dus het bijwonen van bijeenkomsten of het lezen van vakbladen en het nieuws.

Luc: Zijn er nog andere ontwikkelingen die op dit moment spelen en waar je tegenaan loopt? Je hebt al het een en ander toegelicht over demografische factoren maar heb jij ook te maken met bijvoorbeeld de vluchtelingenstroom uit Oekraïne?

PM2: Er zijn een heleboel ontwikkelingen die spelen, duurzaamheid is van invloed op de scholen. Bestaande scholen proberen wij wel te verduurzamen. Als wij ergens een nieuwe school bouwen of renoveren dan moet die ook voldoen aan minimum eisen. Toegankelijkheid is daar ook in opgenomen. Dat noemen ze in richtlijnen het programma van eisen voor scholen. Daar staat in hoe je het pand kunt laten voldoen aan ontwikkelingen op het gebied van een gezond binnenklimaat. Denk daarbij aan voldoende daglicht, akoestiek, maar ook onder andere toegankelijkheid voor mindervalide. Toegankelijk op het gebied van de ligging dus niet ergens weggestopt. Wat ook wel speelt is de huisvesting van de kinderopvang. Wij willen alle partijen onder één dak hebben in een kindcentra. Maar wij hebben als gemeente voor die kinderopvang weer geen huisvestingsplicht en voor de scholen wel. Wat nu gebeurt is als wij ergens gaan bouwen dat wij dan ook meebouwen voor de kinderopvang. Dat kost natuurlijk geld en die kinderopvang moet dan wel huur afdragen aan de gemeente. Maar je ziet steeds meer dat die ruimte vraag van kinderopvang steeds meer ruimte willen. Dat betekent voor de investeringen die wij aan de voorkant moeten doen om enorme bedragen gaat. Daarbij speelt ook dat naar aanleiding van de 2^e kamer verkiezingen een rol speelt om de kinderopvang meer toegankelijk te maken voor iedereen uit Nederland. Dat zijn allemaal mooie ambities maar er staat niks vast over de huisvesting. Als opeens veel meer kinderen naar de opvang gaan, waar ga je deze allemaal laten? Wie is

verantwoordelijk voor die huisvesting? Als je specifiek naar Maastricht kijkt naar de ontwikkeling van leerlingaantallen zie je dat wij in een krimp regio zitten. Afgelopen jaren was er sprake van een sterke daling van inwoneraantal en ook leerlingaantal. Daardoor zijn wij moeten inkrimpen van 32 naar uiteindelijk 22 basisscholen bijvoorbeeld. De actuele cijfers en prognoses laten nu weer stabilisatie zien. Dat we de komende 10 tot 20 jaar de aantallen redelijk gelijk blijven. Dat is ook wel een hele belangrijke.

Luc: Zijn er zaken die voor de corona beter geregeld waren dan nu?

PM2: In die zin heeft dat ook invloed gehad op onderwijs panden. Denk eraan dat er heel veel aandacht is gegaan naar een gezond binnenklimaat op de basisscholen te creëren. Die kinderen moeten toch een hele dag in een klaslokaal zitten en er zijn een hele boel panden in Nederland, maar ook in Maastricht die heel erg oud zijn en zijn daardoor monumentaal. Daar is niks geïsoleerd, geen ventilatie en nog enkelglas. De ramen kunnen niet open. Met corona was dat toch wel zorgelijk op dat moment. Ik heb één pand daar zit een commercieel huurder in en die heeft gebruik gemaakt van de huurkortingsregelingen want hij kon op bevestigend moment de huur niet meer betalen.

Luc: Als ik dan ga naar het onderwerp systemen. Met welke systemen werk je?

PM2: Wij administreren al onze panden in VBS. Vanuit VBS worden facturen verstuurd. Daar kun je verder nog een heleboel informatie inzetten zoals leegstand. Het is echt het vastgoedbeheersysteem. Dan hebben wij een systeem voor factuurafhandeling, Corsica. Ik werk weleens met kaartviewer, ik werk weleens met Smart documents wanneer we intern stukken moeten schrijven, dat is dan voor een memo of een brief. Maar met name VBS. Zelf zou ik opzich wel iets meer willen met een systeem en of dat dan VBS is of iets anders. Als verbeterpunt voor de portefeuille zou ik graag meer inzicht willen in actuele cijfers. Als ik een vraag krijg over de portefeuille hoeveel panden erin zitten of hoeveel voor verhuur of hoeveel m² leegstand is er, hoeveel m² BVO zit er in de portefeuille. Dan wil ik dat in een paar klikken kunnen opzoeken.

Luc: Maar is dat niet iets waar de clustercoördinator en een vastgoedbeheerder mee bezig zijn? Die zijn met een dashboard bezig.

PM2: Ja en daar willen wij inderdaad wel naartoe.

Luc: De informatiestromen dan. Hoe verlopen deze binnen de organisatie?

PM2: Dagelijks e-mail, intranet, ik word gebeld, wij hebben een archief en deze lopen op verschillende manieren. Wij hebben natuurlijk afspraken via teams of fysiek. Wij hebben periodieke afspraken of een afspraak die op het moment is ingepland. Vaste overleggen binnen het cluster en binnen het team.

Luc: Hoe benaderen je collega's je?

PM2: Goed, via mail, telefonisch of fysiek. Je hebt het over de communicatiemiddelen maar je hebt ook zoiets als de communicatiecultuur. Binnen de gemeente is die vrij open en informeel. Iedereen is toegankelijk en open benaderen maar ook in het management of bij het bestuur. Alleen zijn er wel veel vaste structuren. Bijvoorbeeld als ik een wethouder wil spreken of iets wil voorleggen die kan ik niet zomaar even opbellen. Daar gelden bepaalde afspraken voor. Dus als ik iets voor besluitvorming bij het college wil voorleggen dan gaat daar een heel proces aan vooraf. Als ik een collegevoorstel moet indienen dan moeten bepaalde collega's dat lezen van bijvoorbeeld financiën of beleid en dan het management ter goedkeuring. Dan gaat die naar de toetsgroep die het ook nog lezen. Daar zitten verschillende disciplines in. Dan gaat hij naar de wethouder en die moet ook akkoord geven en dan wordt hij geamendeerd voor het college. Bij kleinere gemeenten gaat dat veel sneller want zijn de lijnen veel korter.

Luc: Vinden er regelmatig strategische- of beleidswijzigingen plaats?

PM2: Ja uiteraard en daar worden wij als vastgoed ook bij betrokken. Wat voor ons echt leidend is dat integraal huisvestingsplan. Onze verantwoordelijkheden waar wij als gemeente wettelijk voor verantwoordelijk zijn is in een verordening vastgelegd. Wij hebben nu in die verordening wettelijk door de gemeenteraad laten vastleggen dat wij dat IHP iedere 4 jaar actualiseren. Dus in principe iedere 4 jaar als wij dat IHP actualiseren en tussendoor kan er van alles gebeuren wat haaks staat op afspraken uit het IHP of een nieuwe ontwikkeling. Het doel van dat IHP is om ervoor te zorgen dat wij niet meer voor verassingen komen te staan.

Luc: Hoe breng je risico's met betrekking tot het vastgoed in kaart? Dus als je echt kijkt naar de schoolgebouwen.

PM2: Ook onder andere dat zit in IHP maar wij werken ook met het MPG, Meerjaren prognose grond en vastgoedbeleid. Dat beschrijft ook per portefeuille de stand van zaken waarbij de risico paragraaf ook een vast onderdeel is daarbij proberen wij wel echt te kijken naar verschillende risico's denk daarbij aan leegstand, financiën, onverwachte omstandigheden. Dat bekijken wij ieder jaar en in de gemeente is er ook een vaste Planning & Control cyclus. Dat is een financiële cyclus en zoals de naam het zegt voor betreft alle geldstromen. Dus de investeringen en de exploitatie van de vastgoedportefeuille proberen wij op enig moment in het jaar terug te kijken en vooruit te kijken en dat moet iedere gemeente binnen Nederland doen. In het begin van het jaar rond februari stellen wij een jaarrekening op. Daarbij is gekeken naar alle baten en lasten die wij hebben gehad in het vorig jaar. Zo moeten wij ook een tussentijdse rapportage opleveren rond de zomer. Dan wordt gekeken naar het eerste half jaar en daar is ook een prognose voor gemaakt van wat je verwachtte inkomsten en uitgaven zijn. Kijkend naar ongeveer een half jaar waar we staan, of er nieuwe ontwikkelingen zijn, of alle inkomsten en uitgaven volgens de prognose zijn of dat er grote afwijkingen zijn en wij kijken naar het komende half jaar. Misschien is dat weleens handig om daar intern iets van informatie over op te halen of om op de gemeentewebsite te kijken. Ik denk dat je de P&C-cyclus niet los kunt zien van het assetmanagement.

Luc: Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens jou overbodig zijn, sneller kunnen of waar je dagelijks tegenaan loopt?

PM2: Ik denk dat er intern genoeg afstemming is. Maar wat intern weleens voor wrijving kan zorgen is dat wij als vastgoed ondersteunend zijn aan de beleidsafdelingen. Voor ons is het vastgoed als gemeente geen doel op zich, de gemeente hoeft geen panden te verhuren om een bepaalde omzet te behalen. Wat je wel ziet is dat de interne beleidsafdelingen waaronder onderwijs. Maar je hebt bijvoorbeeld ook beleidsafdeling economie, cultuur, wonen, ruimte etc. Die maken vaak eigen plannen en die hebben vaak bepaalde ideeën of doelstellingen bij een bepaald pand in een bepaald gebied. Dan zie je toch weleens dat wij van vastgoed als eigenaar van die panden dat je daar te weinig in betrokken wordt of je wordt er wel in betrokken maar hebt er zelf een geheel andere visie bij. Als je meer richting de uitvoering gaat dat er zaken niet haalbaar blijven te zijn. Dus een bepaalde ambitie vanuit de politiek dat we meer maatschappelijke partijen moeten huisvesten. Je ziet vaak dat juist die partijen geen geld hebben dus daar is een spanningsveld want wij zijn ook financieel verantwoordelijk voor die panden. Zo moeten wij rekening houden met de kapitaallasten, de boekwaarde, de belastingen, verzekeren, onderhoud en zij kunnen dan vaak weinig of helemaal niks betalen. In het geval van onderwijs stichtingen zit het beheer en onderhoud bij de scholen en die varen ook soms een geheel eigen koers. Waar je ook weleens tegenaan loopt bij tijdelijke leegstandbeheer dat er wel een bepaald idee is voor dat pand en dat daar een plan voor wordt gemaakt alleen loopt dat al enige tijd en dat pand blijft maar leeg staan. Daar wordt dan vaak geen groot actief onderhoud aan gepleegd maar alleen maar collectief onderhoud dus wanneer er iets kapot gaat en het hersteld moet worden.

Luc: Hoe zou je de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?

PM2: Dan ga ik nadenken over de wettelijke taken van de gemeente en de onderwijsinstelling. Wij krijgen geld uit Den Haag om te investeren in schoolgebouwen. De onderwijsinstellingen krijgen ook geld voor het beheer en onderhoud. Eigenlijk zou je veel meer de combinatie moeten opzoeken vanuit die 2 geldstromen. Er is nu ook recent een onafhankelijk onderzoek gepubliceerd. Als je het hebt over renovatie dan zit er een grote component in van groot onderhoud en daar is eigenlijk het schoolbestuur voor verantwoordelijk. Bij een renovatie gaan we uit van een levensduurverlenging van bijvoorbeeld minimaal 25 jaar dat gelijk is aan nieuwbouw en daar is de gemeente weer verantwoordelijk voor. Dus zou je die 2 financieringsstromen niet veel meer kunnen combineren. Dat noemen ze de total cost of ownership dat je zoveel als mogelijk probeert gebruik te maken van de budgetten die je hebt en de kennis en expertise. Dat kan naar mijn mening nog veel beter gecombineerd worden.

Geïnterviewde: Portefeuillemanager 3

Datum: Woensdag 6 april 2022, 13:00 – 14:00

Locatie: Microsoftteams

Tijdsduur geluidsopname: 52:20 + 40:41

Luc: Kunt je in het kort iets meer vertellen over je functie?

PM3: Ja en daarmee geef ik ook direct de afwijking aan ten opzichte van mijn collega's portefeuille managers. Ik ben portefeuille manager bij vastgoed. Mijn portefeuille is heel divers. Bestaat uit tussen de 950 en 1000 objecten. Daarbij moet je denken aan agrarische grond, het privaatrechtelijk bezit dat wij verhuren aan particulieren, weiljes en dat soort dingen. Bedrijfsterreinen en ook woningbouwterrein die in erfpacht zijn uitgegeven en dat zijn er toch al snel 500. Dat is een groot gedeelte van mijn portefeuille waarbij meestal geen opstallen gemoeid zijn. Want die realiseert de erfpachter zelf. Erfpacht is een zakelijk recht. Vanuit het vastgoed verhuren wij veel en dat zijn persoonlijke rechten. Erfpacht is verhandelbaar en leg je vast in een notariële akte bij een notaris, komt dan in het kadaster geregistreerd te staan en daarmee geven wij een bouwterrein of een bedrijfskavel in gebruik voor een periode van meestal 40 jaar bij dat soort terreinen. De erfpachter betaalt daarvoor een bedrag, dat noem je canon en wordt jaarlijks betaald of kan ook afgekocht worden en dan kan hij gedurende die 40 jaar op dat terrein doen wat hij wilt. Uiteraard moet wel een bouwvergunning aangevraagd worden maar dan kan hij er volgens de bestemming bijvoorbeeld een loods op bouwen of een woning en daarbij is de periode langer. Gedurende die looptijd moet hij zich gedragen alsof hij eigenaar is. Dus hij moet alles doen wat een eigenaar ook hoort te doen qua beheer, onderhoud en instandhouding maar ook belastingen, OZB en dat soort dingen die komen allemaal niet terecht bij de echte eigenaar maar allemaal bij de erfpachter. Dus eigenlijk heb je als gemeente niet heel veel zeggenschap meer over de grond maar de grond komt ooit weer terug. In het verleden is erfpacht vaak ingezet als een financieringsinstrument. De partij hoeft dan niet de grond aan te kopen maar kan het hele budget stoppen in de bouw. Het wordt ook weleens gebruikt als strategisch instrument als je als gemeente wel wilt bevorderen dat een corporatie woningen realiseert maar je wilt een klein beetje grip houden op de locatie. Dus bijvoorbeeld in de binnenstad daar is nog vrij veel erfpacht en dat wilt de gemeente niet verkopen. Stel er komt een plan en je hebt dan zo een locatie nodig dan als je het verkocht had dan moet je het gaan onteigenen en in dit geval kun je, natuurlijk ook aan de hand van een aantal stappen, het erfpacht ontbinden en dat is altijd een kortere route dan wanneer je zou moeten onteigenen. Er zit een financieringsaspect in ten gunste van de verkrijger, strategische aspecten ten gunste van de gemeente. Dat is wat erfpacht doet en daar hebben wij 500 tot 600 terreinen van. Wij hebben ook een aantal bestaande gebouwen in erfpacht gegeven. Daarbij speelt hetzelfde dat je eigenlijk als gemeente de zorg kwijt wilt zijn en de exploitatie overgeven aan een ander maar je wilt niet het eigendom kwijtraken. Denk daarbij aan La Bonbonnière in Maastricht, dat is de oude stadsschouwburg of de Platte Zaol, de parkeergarages van Q-park dat zijn er 9 of 10 en deze zijn allemaal eigendom van de gemeente. Zo zijn er nog meer bijzondere objecten die wij niet willen afstoten maar dan krijgt het zo een constructie. Al die erfpachten van de hele gemeente zitten bij mij in de portefeuille, daarnaast heb ik nog de buitensport accommodaties, die wij intern verhuren aan Maastricht Sport. Ik heb nog een stuk of 10 tankstations in de portefeuille en nog een aantal bijzondere zaken zoals de fietsenstalling bij het station, het MVV-stadion, het Geusseltbad, nog 2 sporthallen, een stuk of 12 volkstuincomplexen, dus het is een hele brede portefeuille. Ik heb vrij weinig met het huurrecht te maken maar vooral te maken met onze eigen erfpachtvoorwaarden en met agrarisch recht.

Luc: mijn volgende vraag: "waar ben je verantwoordelijk voor heb je dan eigenlijk ook al toegelicht". En als ik dan door ga naar de volgende vraag, wat doe je zoal tijdens je werkzaamheden?

PM3: Ik doe een heel breedspectrum. Ik heb een aantal collega's voor mij werken. Een collega doet de individuele volkstuinen dat zijn er een stuk of 70 en hij doet al het tekenwerk. Een andere collega doet ondersteunend werk als het gaat om kleinere percelen en deels administratie van erfpachtrechten. Als een erfpachtrecht moet worden doorverkocht dan komt de notaris met allerlei vragen over looptijd en canon en openstaande facturen. Zij doet verder ook nog het functioneel beheer van VBS, het vastgoedbeheersysteem, daar zitten alle vastgoedobjecten in die Vastgoed beheert. Dan nog een andere collega die werkt ook deels voor mijn portefeuille en die doet vooral de buitensport en dan heb ik het over uitvoeringstaken. Wat ik zelf doe is meer op hoofdlijnen, collegevoorstellen voorbereiden, contracten maken en ondersteunen waar nodig. Wij hebben in zoverre onderscheid dat de vastgoedbeheerders niet per se hoeven aan te sluiten bij een overleg met een wethouder want dat doe ik. Maar het kan ook zijn dat ik een simpel volkstuincontract maak. Dat ligt eraan hoe het is betreft werkdruk of vakantieperiode want dan moet je weleens bijspringen. Maar ik probeer de meer complexere zaken zelf te doen en waar ik nodig vind schakel ik de anderen in.

Luc: En hoe managet u uw assets binnen uw portefeuille?

PM3: Ik weet behoorlijk goed wat ik in portefeuille heb. Ik loop zelden tegen verrassingen aan maar dat komt ook omdat ik het werk al heel lang doe en ik weet wat ik onder me heb. Bepaalde zaken moet je aanpakken omdat de situatie zich voordoet. Dan heb ik het over verlengen van contracten daar krijgen wij een signaal van vanuit het systeem, zoals de mogelijkheid om prijzen te herzien. In mijn portefeuille is het veel minder gebruikelijk dan bij de panden dat wij werken met standaard indexeringen. Bij panden zit er een index in het contract ingebouwd. Dat is bij wijze van spreken een druk op de knop in het systeem en die index wordt gedraaid en de factuur gaat de deur uit. Bij mijn portefeuille is het vaker dat je de mogelijkheid hebt tot herziening om de 5 jaar. Dat is dan bijvoorbeeld gebaseerd op een stijging van de grondwaarde en een stijging of daling van de rentevoet. Dat vereist rekenwerk. Dus dat soort zaken als contractverlenging of herzieningsmogelijkheden die doen zich voor dat verschilt per jaar en heeft te maken met de cyclus van de herzieningen of de contractduur die verloopt. Dat soort dingen die moeten gebeuren en die worden aangereikt door het systeem met een signaalfunctie van wat eraan zit te komen en daar moet je dan je planning op aanpassen. Voor de rest is het beheer vaak gestuurd vanuit de vraag van de huurders of pachters die vragen hebben over het contract. Of er bepaalde dingen zijn die ze volgens het contract mogen doen, niet mogen of ergens vanaf willen, opzeggen of willen overdragen. Al dat soort aspecten daar zit ook onderhoud bij maar daarbij kan ik de technisch beheerder benaderen. Al heeft het gros van mijn portefeuille geen onderhoud van de gemeente nodig want alles wat onder erfpacht valt daar is de erfpachter verantwoordelijk voor. Dus het onderdeel onderhoud dat valt wel mee. Wat ik voor de rest ook nog doe, daar zitten wij nu met een aantal projecten, dat ik vanuit mijn portefeuille ook een afdeling Ruimte faciliteer. Die willen voedselbossen en natuurontwikkelingsgebieden aanleggen. Die komen bij vastgoed voor grond. Wij proberen dan die grond pachtvrij te maken en intern te leveren, daarbij moet ook onderhandeld worden. Dus heel vaak is het toch vraag gestuurd. Op het moment dat je bijvoorbeeld kijkt naar de sportaccommodaties, daar bepaalt Sportbeleid of een accommodatie in gebruik blijft of niet. Wij zitten in een krimpregio dus de afgelopen tijd zijn er heel wat sportaccommodaties afgestoten. Hetzij door dat ze niet meer nodig zijn omdat er te veel zijn of dat er moet worden geïnvesteerd en men wilt niet meer investeren of door het failliet gaan van bijvoorbeeld voetbalclubs of het fuseren. Dus op een gegeven moment hebben wij er minder nodig. Dan zegt Sportbeleid tegen Vastgoed dat zij het niet meer hoeven en dat krijgen wij het terug. En dan hebben wij afgelopen jaren 5 tot 7 sportaccommodaties teruggekregen waar wij als Vastgoed een andere bestemming aan moeten geven. Dat ligt dan op het bordje van de portefeuillemanager en kijk maar wat je ermee kunt. Daar speelt burgerparticipatie ook een rol en dan ga je met collega's kijken wat daar allemaal wel en niet mogelijk is. Dat is dan een vraag die door de omstandigheden wordt gecreëerd.

Luc: Dus dan heb je ook te maken met bestemmingsplannen. Komt het ook weleens voor dat je een herbestemming moet aanvragen?

PM3: Het komt gelukkig niet heel vaak voor. Dit zeg ik omdat het heel complex is. Maar het komt weleens voor als wij op zo een vrijgekomen accommodatie iets willen realiseren wat niet conform de bestemming is. Wij proberen eerst binnen de bestemming een invulling te krijgen maar als dat niet lukt dan moet je kijken of je de bestemming gewijzigd krijgt en dan hoort dat bij de opgave die je hebt.

Luc: Dan kom ik bij een vraag die meer betrekking heeft op de marktontwikkelingen. Maar dit moment heb je best veel ruimteaanvragen terwijl er best weinig panden leeg staan. Zou het dan niet makkelijk moeten zijn om aan een pand een andere bestemming te geven?

PM3: Dat zou wenselijk zijn maar wij als gemeente hebben natuurlijk geen streepje voor op de werkwijze om tot een bestemmingsplan wijziging te komen. Wij als gemeente moeten dezelfde stappen doorlopen. Als buitenstaander zou je weleens kunnen denken dat je dat als gemeente sneller erdoor krijgt maar ik zou zeggen juist niet omdat je als gemeente onder een vergrootglas ligt. Dus als gemeente moet je misschien wel zorgvuldiger omgaan met aanvragen voor vergunningen dan dat een buitenstaander dat zou doen.

Luc: Dan heb ik nog de vraag over hoe je de assets managet binnen je portefeuille. Hoe de panden beheerd worden is me dan wel duidelijk maar hoe weet je welke objecten precies onder jou vallen?

PM3: Binnen de gemeente zijn 2 partijen die de eigenaarsrol vervullen. Vastgoed verzorgt dit voor wat wij noemen de private bezittingen. Dus de panden, de landerijen en noem maar op. De sector Ruimte die vervult de eigenaarsrol als het gaat om openbare zaken en openbare ruimte. Dus de infra zoals wegen, pleinen, parken. En daar zit weleens een grijs gebied in dat ergens een stuk grond of grasveldje ligt en dat zij daar niks aan onderhoud doen en wij niet. Uiteindelijk komt dan een vraag of is er iets aan de hand en dan wordt afgevraagd voor wie dat precies is. Maar dat komt vrij sporadisch voor. Wij hebben dat redelijk goed in beeld. Bij Ruimte hebben ze soort beheerkaarten waarop staat wat zij behoren te doen. Wij hebben dat ook in Kaartviewer en daarin staan alle eigendommen die Vastgoed beheert met kleuren aangegeven met daarbij een objectnummer, de naam van de portefeuille manager en dat correspondeert met de objecten die in VBS zitten, het vastgoedbeheersysteem. Daar kan ik een uitvraag doen en laat maar alles zien waar mijn naam bij staat en dan heb ik al mijn objecten. Die kunnen dan weer uitgesplitst worden naar erfpacht, sport, tankstations etc. Op diverse levels kun je dat afsplitsen. Dus als ik twijfel over iets kan ik daar controleren waar het zit. Dus of via de kaart ingang waar ligt iets en bij wie zit dat in de portefeuille of als ik het adres weet dan kan ik dat rechtstreeks in VBS bekijken. Dus zo kan ik zien wat er van mij verwacht wordt en wat onder mijn beheer valt.

Luc: En dan de volgende, heeft u invloed op strategische keuzes?

PM3: Die is er wel maar in welke mate ligt aan het object. Ik heb min of meer een expertise in erfpacht en agrarische grond. Dus als daar vragen over zijn en mij wordt daar om advies over gevraagd dan is dat sturend van mijn kant. Andere objecten zoals sportaccommodaties daar zijn wij echt faciliterend. Daar maakt Sportbeleid de dienst uit als het gaat om aantrekken, uitbreiden of afstoten. Het ligt aan de objecten. Team Vastgoed is faciliterend, dat wilt natuurlijk niet zeggen dat wij achterover kunnen leunen maar bij Sportbeleid is dat bijvoorbeeld wel zo. Als Sportbeleid zegt; "dat stoten wij af", dan hebben wij daar niks over te vertellen, doen zij dat gewoon en moeten wij daar een andere invulling voor vinden. Als het gaat om intern faciliteren omdat sector Ruimte ergens een voedselbos wilt realiseren of een natuurontwikkelingsgebied wilt realiseren

dan is mijn advies weleens strategisch in de zin van is dit wel een geschikt terrein en kun je dat niet beter op een andere locatie realiseren. Dat kan ook zijn op basis van financiële aspecten of contractuele aspecten omdat je weet dat je op een bepaalde plek makkelijker aan grond kunt komen dan op een andere plek of omdat je het gevoel hebt dat in de toekomst weleens wat anders op die plek zou kunnen komen waardoor het verstandiger is om daar nu vanaf te blijven. Dus daar zit wel een sturend element in. Uiteindelijk is diegene die erom vraagt diegene die daarmee naar het college en de raad moet en daar wordt de strategie bepaald. Maar ik denk zeker dat wij invloed hebben.

Luc: Dat klinkt duidelijk. En de volgende sub vraag: hoe vertaalt u beslissingen op strategisch niveau naar het tactische en of operationele niveau?

PM3: Op het moment dat een besluit wordt genomen waardoor de strategie is bepaald, dan moet je dat uitvoeren. Dan valt in mijn geval het assetmanagement en operationele niveau eigenlijk samen. Wat je in de theorie vaak ziet is, de harde scheiding tussen operationeel niveau, assetmanagement en strategisch niveau dat loopt bij ons weleens door elkaar en met name wanneer het gaat over operationeel en assetmanagement want dat is voor mij in één hand.

Luc: Wat een andere collega al aangaf is dat je bij sommige organisaties specifiek een assetmanager hebt en bij gemeente Maastricht is de portefeuillemanager en de assetmanager dezelfde functie.

PM3: Ja en daar komt zelfs soms wel het operationele niveau ook bij. Ik kan me voorstellen dat wanneer je een hele grote organisatie hebt, bijvoorbeeld een corporatie met 10.000 panden. Dan kan ik me beter voorstellen dat je ook makkelijker dat onderscheid kunt maken en definiëren. Wij hebben voor een gemeente best veel onroerend goed en ons cluster is ook niet heel erg klein, maar toch te klein om dat zo in hokjes te stoppen en dat af te bakenen.

Luc: En hoe kijkt u naar het portefeuille plan en hoe past u dit toe? Dus met andere woorden, hoe denk je na over de toekomst van panden binnen je portefeuille?

PM3: Daar zit ik een beetje in een aparte situatie omdat ik vrij weinig met panden te maken heb.

Luc: Laat me dan de vraag zo stellen; met objecten die onder jou vallen.

PM3: ik probeer aan de voorkant in te schatten wat voor een impact een bepaald plan kan hebben op mijn portefeuille. Daar probeer ik dan al in een vroeg stadium over mee te denken en te adviseren. Daarbij als voorbeeld de A2-tunnel. Wij wisten al jaren van tevoren toen het plan naar buiten kwam, toen waren wij al bezig met de voorbereidingen. Hoe loopt het traject en waar zitten de eigendommen. Waar zitten bepaalde rechten die ervan af moeten. Dan ga je mee proberen te denken op het niveau waar wij zitten versus diegene die het plan maakt en dit tekent. Daar proberen wij toch in mee te denken over de impact, hoe gaan wij daarmee om, als wij mensen moeten uitkopen gaan wij die verplaatsen of wat dan ook. Dus ik probeer zo vroeg mogelijk, wanneer ik informatie krijg en ik weet dat ik ermee iets moet gaan doen, ermee bezig te zijn omdat dat helpt in de voortgang.

Luc: als ik dan kijk naar de criteria of een object van toegevoegde waarde is voor de portefeuille. Welke criteria zijn dat dan? Ik kan mij zo voorstellen dat financieel daarbij zeer belangrijk is.

PM3: Financieel, maatschappelijk rendement is ook een belangrijk aspect. Evenals voorbeeld de sportaccommodaties wij verhuren deze als het ware intern dus dat zit financieel wel goed. Maar per saldo legt de gemeente daar royaal op toe. Daar zit geen

enkele financiële prikkel in. Sterker nog, daar moet geld bij. Maar het heeft een enorm maatschappelijk rendement. Je kunt als gemeente wel roepen dat je wilt dat de inwoners gezonder leven en meer sporten, maar dan zul je ze ook moeten faciliteren. Dat is een keuze die je als gemeente bewust maakt en dat betekent dat dat geld kost. Wij als Vastgoed moeten kostenneutraal opereren. Als portefeuillemanager word je geacht je portefeuille dusdanig te runnen dat je onder de streep quitte speelt of winst maakt als het enigszins kan. Dat betekent dat je aan de ene kant iets van winst kunt proberen te maken en aan de andere kant iets zult moeten toeleggen. Dat voor wat betreft de impact van strategie versus de werkelijkheid.

Luc: Als ik dan naar de marktontwikkelingen ga. Hoe blijf je op de hoogte van actuele en toekomstige ontwikkelingen?

PM3: Tegenwoordig zijn er heel veel nieuwsbrieven. De politiek volgen, lezen wat daar gebeurd, lezen wat er aan artikel 47 vragen wordt gesteld door gemeenteraadsleden. Allerlei nieuwsbrieven van instanties die interessant kunnen zijn. Wanneer het aan de orde is het volgen van webinars om op de hoogte te blijven van bepaalde ontwikkelingen. Uiteraard veel interne stukken lezen.

Luc: Maak je hierbij onderscheid in korte, middellange en lange termijn?

PM3: Ja, zaken die op korte termijn spelen daar moet je alert op zijn omdat je dan vrij snel moet handelen. Zaken op middellange en lange termijn die kennis neem ik wel op maar die parkeer ik even en dat weet ik dan naderhand wel terug te vinden als dit zich dan voor doet.

Luc: Dus dat heeft er dan ook mee te maken of dit relevant is voor je portefeuille?

PM3: Jazeker

Luc: Als ik dan kijk naar welke ontwikkelingen er spelen op dit moment? Bijvoorbeeld duurzaamheid, toegankelijkheid, vluchtelingenstroom uit Oekraïne. Zijn er ontwikkelingen waar jij aan denkt wat het eerste bij je op komt?

PM3: Ja duurzaamheid hebben wij 2 zaken op lopen. Wij zijn bezig met het MVV-stadion, waar dat mogelijk is en de financiën het toelaten, duurzamer te laten zijn. Datzelfde geldt ook voor het zwembad. Het zwembad is weliswaar behoorlijk nieuw maar daar spelen bepaalde zaken die iets minder gunstig zijn zoals ontwerpfouten. Wij proberen dat op zo een goed mogelijke manier aan te pakken waarbij het ook duurzaam is. Bij het stadion moet je denken aan bepaalde verbeteringen voor de accommodatie voor de gebruiker. Het is een oud stadion, voldoet wel nog maar is niet allemaal meer up-to-date. Dus dan pakken wij direct de duurzaamheid mee zoals kijken of wij vervroegd de verlichting kunnen vervangen door Ledverlichting. Wij hebben er ook aan meegewerkt dat er zonnepanelen op de daken van de tribunes terecht zijn gekomen. Met de vluchtelingenstroom heb ik tot nu toe niks te maken. Dat zou kunnen gaan spelen wanneer er bijvoorbeeld tentenkampen gebouwd moeten worden want dan lever ik de grond. Maar omdat ik zelf bijna geen gebouwen in beheer heb, heb ik daar geen rol in. Dat geldt ook voor toegankelijkheid want dat gaat bijna per definitie over gebouwen en die heb ik niet zo veel.

Luc: Als je dan kijkt naar de ontwikkelingen, hoe snel kun je daarop inspelen? En op basis van welke criteria beoordeel je dit?

PM3: Dat ligt aan wat voor een soort ontwikkelingen er zijn. 99,9% van wat ik in portefeuille heb is verhuurd of verpacht dus ik heb bijna geen leegstand. Dat betekent automatisch dat wanneer ergens een ontwikkeling gaande is, of er wordt een vraag gesteld, of ik iets kan faciliteren dan heb ik te maken met lopende contracten. Dus hoe

snel ik kan handelen hangt af van het soort contract en wat voor een type contract dat op een bepaalde plek is. Maar ook hoe de verstandhouding is met de partij en of dit ergens anders gefaciliteerd kan worden. Ook of ik op grond van een contract kan ontbinden. Als je het hebt over een pachtcontract met een boer dan kan dit vrij snel te regelen zijn. Als het gaat om een erfpachtrecht dat je zou moeten ontbinden omdat je op die plek iets anders wilt dan heb je te maken met zware onderhandelingen, je moet met alles naar het college en de raad waardoor je een notariële akte moet laten opstellen bij een notaris. Daar komt dan bij dat de partij zegt; "ik heb dat terrein van jullie in erfpacht gekregen maar ik heb daar wel een loods op gezet". Die loods moet worden vergoed. Dus die moet je laten taxeren en dan is de doorlooptijd een stuk langer. Dus het ligt enerzijds aan de vraag en anderzijds aan het object dat je hebt staan.

Luc: Dan is mijn volgende vraag wellicht minder relevant, maar zijn er ontwikkelingen waar je op dit moment tegenaan loopt?

PM3: Tegenaan loop is misschien wat overdreven maar ik heb nu voor de 3^e keer te maken met burgerparticipatie. Dat gaat in dit geval ook weer over een voormalige sportaccommodatie waarbij wij nieuwe invulling zoeken en waar dan een buurtparticipant opstaat met een bepaald plan. Harstikke leuk om te doen op zich en daarmee hebben wij op een aantal plekken al hele leuke resultaten geboekt om een voormalige sportaccommodatie om te bouwen naar bijvoorbeeld een buurtpark. Maar wat mij opvalt is dat er dan wordt gezegd: "burgerparticipatie, de burger komt met ideeën en die moet dat kunnen zien te verwezenlijken en wij moeten daarbij faciliteren". Terwijl in de praktijk het er vaak op neer komt dat men bij ons een vraag dropt en dan zijn wij alsnog alles aan het regelen. Omdat in mijn optiek burgerparticipatie een mooi ding is maar weet de burger wel waar hij aan begint, weet hij waar hij bij moet stil staan en overal aan gedacht moet worden? Wij zijn professionals en hakken vaker met dat bijtje en weten dus makkelijker de weg te vinden, ook omdat wij veel interne contacten hebben. Maar begin er maar eens aan als jij met de buurt een vereniging opricht en daar een park wilt realiseren. De meeste hebben geen flauw benul wat op hun af komt en waar zij mee te maken krijgen, hoe ze dingen moeten aanpakken en daar loop ik weleens tegenaan dat als puntje bij paaltje komt het niet zo is dat je bij burgerparticipatie kunt zeggen: "hier heb je je locatie en succes ermee". Wij zijn bijna alles van a tot z aan het regelen. Omdat men geen kennis van zaken heeft, niet geroutineerd genoeg is, misschien ook de middelen er niet voor heeft. Want ga maar eens een bestemmingsplan aanpassen, daar komt nogal wat bij kijken en ook financieel gezien. De theorie is leuk bedacht maar de uitvoering in de praktijk is heel anders.

Luc: Als ik dan kijk naar de corona crisis, heeft dit invloed gehad op hoe jij je objecten beheert? Waren er voor de corona dingen beter geregeld dan hoe ze nu gaan?

PM3: Nu na 2 jaar merk ik er nog maar weinig van. Sterker nog, ik vind dat het nu vaak efficiënter gaat. In het eerste jaar was het echt bij wijze van spreken "binnen blijven en je niet verplaatsen". Dus dan kwam het weleens in het geding. Dat je minder contact had met partijen dan dat je eigenlijk nodig had. Ook locatiebezoek dat was weleens te min maar dat is het afgelopen jaar wel bijgetrokken. Nu gaan we, indien nodig, weer overal heen. Dus ik merk dat niet zo heel erg. Soms kun je efficiënter werken omdat je nu via Microsoft Teams iets makkelijker een overleg met elkaar kunt krijgen met meerdere partijen dan wanneer dit altijd fysiek moet. Zeker als je partijen hebt die niet in Maastricht gehuisvest zijn. Ik heb bijvoorbeeld partijen die zitten in het noorden van het land en die komen echt niet voor een uurtje naar Maastricht. Voorheen moest dat eigenlijk wel want hoe deed je het anders? Nu kun je dat via Teams doen en in heel veel gevallen is dat prima te doen en dan kun je best snel en efficiënt handelen. Waar wij natuurlijk wel door de corona mee te maken hebben, maar dat is misschien buiten jouw scope, dat zijn de betalingsregelingen en huurkortingen en dat soort zaken. Dat is een hele klus waar wij als cluster mee bezig zijn geweest en nog steeds want wij zijn er nog steeds niet uit. Er lopen nog steeds regelingen en er moet nog steeds worden

geverifieerd of mensen terecht regelingen of korting hebben gekregen. Dat heeft een enorme impact gehad op het functioneren van het cluster.

Luc: Dat is dan eigenlijk ook een ontwikkeling waar je tegenaan loopt.

PM3: Ja maar ik hoop een eenmalige ontwikkeling en dat wij het kunnen afronden en dat het niet nog een keer nodig zal zijn.

Luc: Als ik dan doorga naar de systemen. Met welke systemen werk je? Je hebt al aangegeven VBS, kaartviewer.

PM3: Ja dat zijn de twee voornaamste waar ik mee werk, uiteraard het hele officepakket. Maar VBS is de database voor ons cluster waar alles in zit. In combinatie met het kaartmateriaal. Ik heb heel veel terreinen en die hebben geen adres dus ik moet heel vaak via Kaartviewer gaan kijken welk contract erop ligt omdat ik geen adres kan invoeren in het systeem om dat op te zoeken. Voor mij is dat een soort 2-eenheid en dat gaat erg goed. Sinds corona is het ook zo dat waar wij voorheen mutaties op papier vast legden ter verificatie voor een accountant doen wij dat nu bijna papierloos. Dus alles binnen mijn portefeuille wat maar een beetje van belang is voor een object, een huurder of een huurcontract wordt gescand en in het systeem gezet. Dus wij hebben daarmee bijna het archief niet meer nodig. Recente zaken tot 4/5 jaar geleden hebben wij bijna allemaal in het systeem zitten. Dat betekent dat wij vrij onafhankelijk zijn geworden van het archief. Tenzij het gaat om dingen die echt heel lang geleden zijn. Het systeem laat ook toe dat je allerlei documenten erin kunt zetten en dat is ideaal.

Luc: Kijkend naar de systemen die je gebruikt. Zijn er ook bepaalde dingen waarvan je zegt die ontbreken of dat mis ik en dat zou een toevoeging zijn waardoor ik mijn werkzaamheden beter kan uitvoeren?

PM3: Ik zou het handig vinden als ik op een snelle en makkelijker manier inzage kon krijgen in de financiële systemen. Stel er is een klant die niet goed betaalt en ik wil daar de debiteurenstand van zien dan vraag ik dat nu op aan collega's en dan krijg ik dat wel meteen. Er is wel een methode om daarin te komen maar dat is een beetje omslachtig volgens mij. Maar dat zou fijn zijn als dat wel kon of als dat gelinkt kon worden aan VBS.

Luc: Is Corsa daar dan niet voor?

PM3: Corsa is vooral voor de facturen. Het hele debiteuren- en crediteuren- verhaal aan sich zit in CODA en het zou handig zijn als ik in VBS op een klant kan klikken en ik krijg dan direct zijn hele debiteuren verhaal erbij te zien. Dat ik kan zien dat hij bij is met betaling of achterstand heeft. Maar die koppeling is nooit gemaakt en ik weet ook niet of die er ooit komt. Dus integratie/koppeling van systeem.

Luc: Als ik dan ga naar de informatiestromen. Hoe verlopen deze binnen jouw organisatie?

PM3: Op diverse niveaus. Op het allerhoogste niveau is het informatie die uit publicaties komt vanuit gemeente en raad. Elke dag is er een dag mail waar belangrijke besluiten of inkomende brieven etc worden gepubliceerd. Die lees ik ook elke dag. Informatie die ons rechtstreeks raakt die krijgen wij ook vaak rechtstreeks aangereikt. We hebben elke week portefeuillemanager overleg en dan krijgen wij van de clustercoördinator informatie aangereikt over het managementoverleg wat ook één keer per week plaats vindt. Zaken die iets meer het cluster betreffen en iets minder voor de portefeuillemanagers die worden tijdens het clusteroverleg gedeeld dat één keer in de twee weken plaats vindt. Op mijn beurt deel ik weer informatie met mijn naaste collega's die voor de portefeuille werken. Één keer in de 2 weken heb ik een overleg met mensen die bij sportzaken betrokken zijn binnen vastgoed. Er is één keer in de 6 tot 8 weken strategisch overleg

met Maastricht Sport waarbij wij als het ware als verhuurder, en zij als huurder, ook informatie uitwisselen hoe zaken ervoor staan. Zo eenzelfde overleg is er ook op operationeel niveau tussen mensen van Vastgoed en mensen van Maastricht Sport. Luc: Dat geeft eigenlijk al direct antwoord op mijn volgende 2 sub vragen dus ga ik direct door naar mijn volgende vraag. Vinden er regelmatig strategische of beleidswijzigingen plaats?

PM3: Nee dat valt wel mee. Er wordt nu gewerkt aan een herijking van het grond- en vastgoedbeleid. Daar heeft menig medewerker ook zijn bijdrage aan geleverd. Ik heb daarvoor een heel stuk geschreven over een nieuw pachttoewijzingsbeleid. Daarnaast spelen de gevolgen van het Arrest-Didam dat heeft impact op het hele team en ook op mijn werkwijze. Maar voor de rest zijn ontwikkelingen van die aard vrij sporadisch. De omgevingswet is trouwens ook een hele belangrijke. Nu noem ik er toch zo snel even 3 op maar over het algemeen valt dat wel mee.

Luc: En hoe wordt dit gecommuniceerd?

PM3: Over het Arrest-Didam is morgen een look&learn sessie ingepland. Intern is er ook al het een en al door onze juristen geschreven en verspreid. Uiteraard zoek ik daar ook zelf weleens iets over op en lees bijvoorbeeld rechtsuitspraken. Het grond- en vastgoedbeleid wordt uiteraard ook uitgebreid gedeeld. Al was het maar omdat mensen informatie van je nodig hadden. En de omgevingswet daar is een heel circus voor opgetuigd binnen de gemeente om opleidingen te krijgen, om informatie te krijgen over wat die wet inhoudt en welke impact dit op ons heeft en wat de werkwijze wordt. Daar zijn talloze cursussen over gegeven die ik zelf ook gevolgd heb. Dus daar kan ik niet over klagen dat daar een gebrek aan informatie over is. En daar is ook genoeg over te vinden intern en extern met webinars etc.

Luc: Dan komen we uit bij de risico's. Hoe breng je de risico's met betrekking op het vastgoed in kaart? Voor jou zal dat in dit geval meer op basis van de objecten zijn.

PM3: Wij hebben een aantal instrumenten die wij gebruiken om stand van zaken in beeld te brengen voor het management, het college en de raad. Dat doen wij bijvoorbeeld met de managementrapportage. Die heet tegenwoordig volgens mij bestuurs-rapportage. Daar brengen wij tussentijds in beeld, voorafgaand aan de jaarrekening, hoe wij ervoor staan met name in financiële zin maar afwijkingen qua financiën worden natuurlijk altijd veroorzaakt door een mee- of een tegenvaller, risico's die op je af komen. Dus daar brengen wij bepaalde risico's die wij zien aankomen, in financiële zin of in de zin van een strategie of een dreigende leegstand, in beeld. Bij de jaarrekening wordt daar nog op terug gekomen en wordt gekeken hoe de impact daarvan was. Dan hebben wij ook nog de Meerjarenprognose Grond- en Vastgoedbeleid, daar zit ook een paragraaf in waarin risico's zijn beschreven voor de portefeuilles. Dus er zijn diverse instrumenten en indien het nodig is doen wij dit ook incidenteel. Stel er gebeurt iets waar wij een risico bij lopen in de zin van financieel risico of verantwoordelijkheid dan melden wij dat uiteraard ook. Maar doorgaans hebben wij daar vaste momenten voor om stand van zaken door te geven en dus ook risico's in beeld te brengen.

Luc: Je zegt daar hebben wij meerdere tools voor. Als je bijvoorbeeld kijkt naar wat op strategisch niveau bepaald is, bijvoorbeeld de omgevingsvisie, Kadernota grond- en vastgoed, MPG, zijn er daarnaast nog bepaalde dingen die ik vergeet op te noemen?

PM3: Licht eraan wat je onder een risico verstaat, als over een aantal jaar een contract afloopt en die partij wilt niet verder dus dat er dan een risico ontstaat dat dat terrein terugkomt naar de portefeuille en ik moet daar een andere huurder voor vinden, dan meld ik dit ook aan het management dat dit eraan zit te komen. Maar dat is wel object of contract gestuurd wat zich dan voordoet dat meld je dan.

Luc: Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens jou overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

PM3: Waar ik tegenaan loop is dat wij meer werk hebben dan dat wat aankunnen. Ik denk dat dat van alle tijden is maar zeker de laatste jaren, wij hebben een brede portefeuille en dat maakt het werk ook zeker interessanter. Maar wij hebben een aantal administratieve werkzaamheden die je moet verrichten, daar zitten juridische aspecten aan, financiële aspecten, politieke aspecten aan die je moet melden. Ik ben nu bijvoorbeeld bezig met een pand dat ook al een aantal keren de krant heeft gehaald, dat is bijna een dagtaak de laatste weken. En de rest moet daardoor maar doorschuiven of wachten en dat is weleens een probleem en ik ervaar soms echt dat wij meer werk hebben dan mankracht. Verder is ooit gezegd dat wij naar een platte organisatie moeten en dat is het natuurlijk niet. Ik ben portefeuille manager en ik deel dingen met de clustercoördinator, dingen met de manager die daarboven staat, daarboven staat weer een manager over projectmanagementbureau en vastgoed, daarboven staat weer een directeur en daarboven staat de gemeentesecretaris en dan komt het college en de raad. Op het moment dat je iets voor elkaar moet krijgen wat een afweging vereist dan kost dat wel tijd om langs te gaan bij al die mensen die daar iets van kunnen vinden en al die mensen hebben op- of aanmerkingen op je stuk en dan mis ik weleens de slagkracht. Maar ik snap ook dat het moeilijk anders kan.

Luc: is dat niet ook de reden dat sommige mensen gemandateerd zijn om bepaalde beslissingen te nemen op naam van?

PM3: Ja dat scheelt vergeleken met vroeger enorm. Vroeger moest je met alle kleine dingen naar het college of de raad. Maar de zaken die op een hoger niveau spelen, en zeker die met een politieke impact, dat moet nogal langs wat mensen voordat je het hebt op de plek waar je het hebben wilt. Maar dat is iets van het politieke bedrijf waar wij in zitten.

Luc: Dus dat is niet iets wat echt anders kan?

PM3: Nee, maar daar loop je weleens tegenaan als je door moet en dat lukt dan niet altijd zo snel als dat je zou willen. Daar leg ik me wel bij neer maar werkdruk vind ik wel een iets moeilijker probleem. Als wij niet beschikken over de expertise kunnen wij die altijd halen bij collega's en desnoods extern. Wij weten wat van ons verwacht wordt en waar het heen moet. Wij hebben de apparatuur en de software om bepaalde dingen te kunnen doen dus daar ligt het allemaal niet aan.

Luc: Dan had ik daarbij nog als deelvraag: welke hulpmiddelen of wie heeft u hiervoor nodig. Maar dat is niet echt iets wat je kunt oplossen met hulpmiddelen.

PM3: nee ik denk het ook niet en het management die weet en ervaart dat ook wel. We zitten nog altijd in een situatie dat het geld, bij gemeente Maastricht, niet tegen de plinten aan klotst. Dus werkdruk verlichten door mensen aan te nemen dat zit er niet in en dat weten wij ook. Werkdruk verplichten door dingen uit de portefeuilles af te stoten dat zit er ook niet in want we moeten niet op korte termijn denken en daarmee een uitverkoop houden, je moet ook op de langere termijn kijken. Ik heb al eerder verteld dat wij financieel aansprakelijk zijn voor onze portefeuilles en het komt ook weleens voor dat ik op een negatief resultaat aan ga. Dan kun je wel zeggen ik ga het voorstel doen om iets in de verkoop te doen. Dat hou je een paar jaar vol maar op begeben moment ben je klaar en dat is korte termijn denken en dat moet je ook niet doen. Je moet niet verkopen om quitte te spelen. Hoe je het wel opgelost krijgt weet ik eerlijk gezegd niet. Hopen dat een periode komt waarin het wat rustiger is.

Luc: Wat je nu natuurlijk ook nog hebt met het onderhoud dat is dat in de bouw alle materialen ontzettend duur zijn, de krachten zijn ontzettend duur of kunnen bij een commerciële organisatie meer verdienen.

PM3: Ja je schrikt ervan als je nu een offerte opvraagt en een beetje kunt inschatten wat dit ongeveer 2 jaar geleden kostte en wat dat nu kost. Daarbij ook nog de periode die je moet wachten voordat een aannemer aan de slag kan die is ook veel langer.

Luc: En dan verder naar de samenwerking waarbij ik als eerste vraag heb: Met welke stakeholders komt u tijdens uw werkzaamheden in aanraking? Daarmee bedoel ik zowel intern als extern.

PM3: Intern zijn dit college en raad en collega's. Collega's kunnen niet alleen directe collega's maar ook mijn huurders zijn. Extern zijn het vooral partijen aan wie wij werk opdragen en het gros van de stakeholders is in mijn geval de huurder of de erfpachter.

Luc: En hoe is de samenwerking intern geregeld? Ten eerste gekeken naar de samenwerking met de beleidsafdeling.

PM3: Er zijn er een aantal. Wij zijn faciliterend en er zijn meerdere beleidsafdelingen waarvoor wij leveren. Als je kijkt naar het maatschappelijk vastgoed daar zit dan de sociale tak van de gemeente achter. Bij sport is dat het sportbeleid. Als het gaat om zaken zoals infrastructuur dan zit daar een onderdeel van ruimte achter. Daar zijn er meerdere van. In mijn ervaring loopt de samenwerking goed. Het komt weleens voor dat men een vraag stelt en die vraag is dan niet goed onderbouwd. Dan ga je in gesprek van wat vraag je nu precies. Het is een kwestie van proberen zaken zelf in de gaten te houden waardoor je ook vragen ziet aankomen zodat je niet verrast wordt door een vraag.

Luc: En als je dan kijkt naar de samenwerking met de technisch beheerders en de vastgoedbeheerders?

PM3: Dat gaat goed. De technisch beheerders vind ik in zoverre makkelijker omdat zij een eigen afgebakende taak hebben. Daarvan weet ik wat ik ze kan vragen en wat ik daarvan kan verwachten. Met de vastgoedbeheerders is dat iets moeilijker omdat bij ons de niveaus een beetje door elkaar lopen. Ik doe zelf ook dingen die eigenlijk een vastgoedbeheerder zou moeten doen, maar soms doet een vastgoedbeheerder ook dingen die ik zou moeten doen. Dat ligt een beetje eraan; iemand die echt in de materie zit en het dossier van a tot z kent dan zeg ik doe jij dat dan ook maar en dan stuur ik bij in hoeverre dat nodig is. Het loopt dus een beetje door elkaar heen maar op zich loopt dat goed. Als dat niet goed zou lopen ligt dat ook aan mijzelf om daar iets aan te doen.

Luc: Als je kijkt naar de huurders, hoe word je benaderd door de huurders?

PM3: over het algemeen op een hele nette manier. Bij de erfpachters als voorbeeld is er een appartementencomplex in de binnenstad en dat zijn iets van 260 appartementen. Daar is vrij veel verloop dus daar bouw je geen band mee op. Die mensen ontvangen van ons een factuur. Contracten lopen niet via ons want dat is allemaal via de notaris. Het enige wat wij doen is de rekening sturen want het gebouw is niet van ons. De ondergrond is alleen van ons. Dus die mensen zijn verenigd in een VVE. Die krijgen hun akte via de notaris, doorverkoop gaat via de notaris en daar komen wij niet aan te pas. Dus daar is ook nauwelijks sprake van een relatie. Als je kijkt naar de interne huurders is de relatie goed, dat zijn niet alleen huurders maar ook collega's van ons. Als ik kijk naar pachters dat is een groep relaties die vaak heel lang lopen en zitten mensen bij die ken je al 20 tot 25 jaar. Daar weet je wat je van elkaar kunt verwachten. Dat betekent ook dat je in de verhouding altijd een beetje rekening met elkaar houdt in die zin dat als ik een pachter op een zakelijke manier zeg dat het contract moet stoppen want wij hebben

die grond nodig. Over een paar jaar kom je hem als gemeente weer tegen want dan moet je ergens een weg aanleggen en dan kom je dezelfde mensen weer tegen. Daarom is het goed om die verstandhouding goed te houden. Als wij al een contract moeten beëindigen dat je ook goed uitlegt waarom en dat het niet anders kan en kijken of wij hen kunnen compenseren. Dus het is wel zaak om die verstandhouding wel goed te houden. Dat geldt ook voor partijen waar wij langlopende contracten mee hebben zoals Heineken of Q-park. Dat zijn langlopende contracten en je hebt een bepaalde verbondenheid met elkaar en die moet je goed houden. Wellswaar op een zakelijke manier maar wel met oog voor elkaars standpunten en posities.

Luc: Maar als zij je benaderen neem ik aan dat dat via de telefoon of mail is? Ervaar je dit als prettig of zou je dat liever anders zien?

PM3: Ja telefoon of mail heel vaak. Dan kan het zijn dat daar een overleg uit voort komt. Dat ligt maar net aan het onderwerp en de wat impact is. En de manier hoe dat gaat vind ik wel prima.

Luc: Dan heb ik tot slot nog 2 vragen. Hoe zou je de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?

PM3: De ideale werkwijze zou zijn dat je iets meer kon plannen in je werkzaamheden en iets minder ad hoc. Wij leven soms met de waan van de dag. Dan doet zich iets voor of er staat iets in de krant en dan komen daar direct 100 vragen op en dan kun je alles wat op je planning stond loslaten want dan moet dat worden beantwoord en opgelost. Dat is niet erg want dat maakt het werk wel dynamisch, verrassend en nooit saai maar zoals nu afgelopen week, daardoor ben ik soms met klussen die ook moeten gebeuren al weken aan het schuiven. Afspraken die ik maak die zijn bijna heilig en daar probeer ik zelden mee te schuiven maar de klussen die je tussendoor wilt doen daar moet je dan mee schuiven. Dus het is bijna iedere dag her-prioriteren: wat kan nog wel een paar dagen blijven liggen. Maar ook de dingen die niet dringend zijn, die worden uiteindelijk dringend als je maar blijft schuiven. Wat ik dus wilde aangeven met de werkdruk, dat heeft daar ook mee te maken. Dus zoals ik al aangaf iets minder ad hoc zodat je beter kunt plannen en daardoor dingen af krijgt en met een prettig gevoel de werkdag afsluit en niet met frustratie zit dat je nog allerlei dingen had willen doen en iets weer niet is gelukt.

Luc: En als je dan kijkt naar het beheer en het onderhoud binnen je portefeuille. Zou dat op een bepaalde manier beter kunnen?

PM3: Met onderhoud heb ik niet veel mee te maken want ik heb niet veel onderhoud te doen aan panden omdat ik weinig panden heb en de grond is contractueel weggelegd bij de andere contractpartijen. De zaken die met onderhoud te maken hebben zoals bij het zwembad en het Stadion de Geusselt dat wordt door de technische mensen meestal opgepakt en dat doen ze goed. Daar heb ik weinig over te melden. Het beheer zou soms wat efficiënter kunnen heb ik weleens het idee. Dat heeft nu toch wel een beetje met de corona periode te maken. Als het gaat om afstemmen met collega's dan is het op kantoor zitten toch wat makkelijker om bij iemand binnen te lopen en hem iets te vragen. Nu moet je dan toch de telefoon pakken of een mail sturen en dat maakt het iets omslachtiger en minder efficiënt. Ik werk al heel wat jaren bij de gemeente en als ik zie hoe wij vroeger werkte, met welke systemen, en welke hulpmiddelen wij nu tot onze beschikking hebben. Vroeger moest je voor elk ding de auto of fiets pakken en gaan kijken hoe het erbij lag. Nu met de Kaartviewer en de luchtfoto's hoef je bij wijze van spreken bijna niet meer de deur uit. Dat is dan wel weer efficiënter ten opzichte van vroeger.

Luc: Dus als ik dan kijk naar mijn onderzoek. Ik moest een huidige situatie en de gewenste situatie opstellen. Maar hoe jij het dus zegt vergelijkend met 10/15 jaar geleden zit je nu in principe al in die gewenste situatie.

PM3: Met veel dingen wel. Ik heb eerder in dit interview gezegd dat ik het fijn zou vinden als het zou kunnen dat er wat systemen aan elkaar worden geknoopt. Dat ik vanuit VBS rechtstreeks naar een debiteurenmodule kan. Of dat, voor de mensen waarvoor dat handig is, je van VBS naar Planon kunt zodat je de technische toestand van panden kunt inzien. Dat is er nog niet, maar dat zou wel mooi zijn als dat ooit kon. Er zijn mensen die werken met beide systemen of zij werken met Planon en weten niet exact wat wij in VBS hebben staan. Nu zijn wij dingen dubbel aan het doen. Dus soms zijn wij dingen aan het over-tanken of via de leverancier contactgegevens van een huurder, die moeten wel in beide systemen hetzelfde zijn.

Luc: Dat is inderdaad iets wat ik bij de technisch beheerder ook heb gehoord. Zij gaven aan dat zij niet goed genoeg wisten wat de vastgoedbeheerders doen en andersom ook niet. En door die overlapping er dingen dubbel worden gedaan.

PM3: Ja dat komt omdat je meerdere systemen gebruikt die niet aan elkaar gekoppeld zijn. Met het risico dat het in het ene systeem wel wordt gewijzigd en in het andere systeem niet. Stel een huurder heeft een nieuw telefoonnummer. Wij zetten dat in VBS maar dat moet ook in Planon. Want de technisch beheerder moet die persoon bellen om een afspraak te maken voor iets in een pand. Dat moet op elkaar afgestemd zijn en dan is het makkelijker als je die systemen kon koppelen. Dat zou nog wel een extra hulpmiddel kunnen zijn. Maar of dat zo makkelijk is? Dat heeft ook met de leverancier van het systeem te maken. Er zijn leveranciers die willen hun systeem vasthouden en vooral niet eraan gaan rommelen. Andere snappen de vraag wel maar hebben het systeem, zoals VBS, daar draaien zoveel partijen op. Zij zeggen: "Als wij daar structureel iets gaan veranderen voor jullie dan heeft dat ook effect voor die andere gebruikers en de vraag is of dat wenselijk is".

Luc: En de beslissingen op strategisch niveau? Worden die goed gemaakt of kunnen die ook beter?

PM3: Ik denk dat die wel goed zijn. Dat wij mensen hebben aan de top van de organisatie in het management die met zijn allen weten wat goed is voor de stad en wat dat betekent voor de club vastgoed. Ik zie niet vaak dingen voorbijkomen waarvan ik denk "hoe hebben ze dat nu weer kunnen bedenken".

Luc: Dan kom ik uit bij mijn laatste vraag. Heb je misschien nog tips of andere zaken die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor mijn onderzoek?

PM3: Wat misschien een idee is. Het onderzoek is best breed. Misschien zou je je vragen en conclusies die je daaruit verbindt kunnen illustreren met een voorbeeld. Om een vastgoed object te pakken waarbij je, het liefst iets actueels, de diverse vragen letterlijk kunt illustreren met het object. Bijvoorbeeld het MECC. Daar hebben wij een hele grote verbouwing achter de rug. Het MECC is eigendom van de gemeente en wordt gehuurd door de MECC B.V. In dat MECC hadden ze allerlei eisen ten aanzien van de inrichting, het gebruik, de systemen en noem maar op. Het is een inkomstenbron voor de gemeente als een trekker voor de stad met een uitstraling naar de horeca etc. Want daar worden regelmatig congressen en beurzen gehouden. Misschien is het een idee om bij wijze van spreken zo een object als illustratie te hebben naast je vragen om de antwoorden op de vragen wat meer concreet te maken. Een vraag op strategisch vlak: "moeten wij investeren in het MECC?". Wij verhuren dat MECC, krijgen wij inkomsten binnen en dat pand staat er. De huurder vraagt om allerlei aanpassingen die kosten heel veel geld. Dat is een beleidsafweging of je daarin mee moet gaan. Moet je zo fors investeren? Krijg je deze investering terug? De huurinkomsten gaan die omhoog? Wordt de stad er aantrekkelijker door? Kunnen daardoor meer evenementen plaatsvinden?

Luc: Ja een andere collega had het over om de beslissingen daarvan het proces in kaart te brengen. Dus hoe een beslissing precies loopt. Of als je iets gedaan moet hebben loopt.

PM3: Ja de werkwijze om van een idee te komen tot een besluit. Welke stappen moet je doorlopen, wie moet je raadplegen, wie moet er iets van vinden. Dat zou je ook kunnen doen ja. Dat maakt het lezen van een rapportage wat levendiger en makkelijker te bevatten. Ik denk ook dat je in dit geval misschien een beetje een nadeel hebt. Stel je had dit onderzoek gedaan in een grote corporatie dan waren dingen veel helderder en scherper geweest dan bij ons. Omdat wij een heel breed scala aan objecten hebben met diversen doelen. Het doel van een corporatie is zorgen voor huisvesting, in de zin van sociale woningbouw voor de burger. Maar wij hebben diverse doelen. Meestal is dat het faciliteren, met vastgoed, van allerlei dingen die spelen binnen de stad. Maar wij moeten er ook niet armer van worden. Dus een van de doelstellingen is toch om iets van winst te maken zodat wij ergens anders weer iets kunnen inleveren om iets mogelijk te maken. Dat maakt het denk ik lastig. Ook alle verschillende disciplines die bij ons meespelen en aan vastgoed trekken. Want in het fysieke domein kun je geen onderwerp bedenken of vastgoed komt er vroeg of laat aan te pas. Dat maakt het lastig en ik kan mij voorstellen dat dat voor jou ook moeilijk kan zijn om een goed onderzoek neer te zetten juist omdat het zo divers en breed is.

Luc: Ja ik heb ook het idee dat het allemaal best goed is afgebakend en best duidelijk staat beschreven. Als ik naar zijn geheel kijk dat het redelijk goed gaat en er niet veel aan te verbeteren is.

PM3: Ja dan moet je het echt zoeken in het finetunen zeg maar. Wij krijgen VBS van Metafoor en Metafoor is niet alleen een bedrijf dat dit soort software ontwikkeld maar zich ook bezighoudt met advisering en detachering op het gebied van vastgoed. Dus er zitten ook juristen en vastgoedbeheerders. Zij hadden een jaar of 2 geleden een poster die zij rondstuurden en daar stonden gradaties op over hoe je kunt scoren met je vastgoedbeheer en hoe je om gaat met je portefeuille. Toen heb ik daar die accountmanager eens over gesproken en die wist wel een beetje hoe wij functioneren en toen heb ik gevraagd: "waar denk je dat wij staan op een schaal van 1 tot 5?". Er zijn gemeenten die staan helemaal onderaan en moeten bij wijze van spreken nog beginnen met automatiseren en nog werken op de ouderwetse manier. En toen kreeg ik als antwoord dat wij toch wel op 4 of 5 staan en dat daar niet heel veel valt te veranderen. Dus dat vond ik wel een mooie opsteker als een externe dat in alle eerlijkheid zegt. Ik zie zelf ook niet zo gek veel mogelijkheden meer om te verbeteren. Wij hebben een paar keer gewisseld van gemeentesecretaris en er was er eens een die begon dat het doelmatiger en efficiënter moest. Maar hoe efficiënt wil je het hebben want op begeven moment heb je het plafond bereikt. Wat wij nu wel een paar jaar geleden hebben moeten doen, wij hadden het vastgoedbeheersysteem Horizon en daarvan verliep de looptijd. Hoewel het over software ging mochten wij niet zomaar het contract verlengen. Je hebt dan een systeem aangekocht waarbij het nodige maatwerk is toegepast, op gegeven moment heb je het redelijk staan zoals je het hebben wilt binnen de mogelijkheden die het systeem biedt en dan moet je noodgedwongen gaan aanbesteden omdat de wet voorschrijft dat je niet gewoon een contract met die partij mag verlengen. Toen zijn wij een aanbesteding begonnen waar wij heel erg tegenop zagen want je moet alles beschrijven wat je wilt. En toen hebben wij dat wel aangegrepen van "wij hebben een systeem en dat draait goed, met veel maatwerk" maar willen wij nog meer want nu is de kans. Eén van de zaken wat toen naar voor is gekomen en heel goed functioneert is het digitaal zelf opslaan. Op contract niveau je eigen digitale archief aanmaken waar vervolgens iedereen bij kan die in het systeem mag. Zo zijn er nog wel een aantal dingen bijgekomen maar het is niet zo dat je opzoek bent naar nog efficiënter. Maar als zich de gelegenheid voordoet dat je toch moet dan moet je daaruit halen wat je eruit kunt halen. Soms snap ik het wel maar soms ook niet. In de loop der jaren hebben wij met veel pijn en moeite een vastgoedstelsel mee op poten gezet met de leverancier, want dat was

een echte softwareleverancier die weinig wist van vastgoed. Die hebben wij heel veel wijzer gemaakt op het gebied van vastgoed. Die zijn daarmee de markt op gegaan en hebben dat pakket goed kunnen verkopen. Wij hebben het staan en vervolgens moet je opnieuw beginnen. Alles moest opnieuw, iedereen moest opgeleid worden etc.

Luc: Ja dat is eigenlijk onnodig geld uitgeven.

Bijlage H, interviews vastgoedbeheerders intern

Geïnterviewde: Vastgoedbeheerder 1

Datum: Dinsdag 29 maart 2022, 15:15 – 16:15

Locatie: Mosae Forum 10, 3.015B

Tijdsduur geluidsoptname: 47:52

Luc: Dan start ik nu met de opname en begin ik met de eerste vraag: kun je mij in het kort iets vertellen over jouw functie?

VB1: Ja, ik ben vastgoedbeheerder en dat betekent eigenlijk dat wij een aantal portefeuilles hebben binnen de gemeente. Dat is bebouwde portefeuille en dat is in drie portefeuilles verdeeld want dat is in totaal iets van 350 panden. Zo hebben ik en mijn portefeuillemanager ongeveer 90 tot 95 panden in de portefeuille zitten en dat verschilt van maatschappelijk tot commercieel en bedrijventra. Volgens mij hebben de andere iets meer maatschappelijk panden en mijn portefeuillemanager en ik dus iets meer gevarieerd. Dan hebben we nog de sportportefeuille, onderwijsportefeuille en onbebouwd (te denken aan gronden, siertuintjes, groenstroken).

Luc: Hoe heet de portefeuille van jou en je portefeuillemanager nog eens?

VB1: BOG1, bebouwd onroerend goed portefeuille 1 en daar hebben wij te maken met huurders, contracten en het dagdagelijkse beheer. Dus ik ben het eerste aanspreekpunt voor de huurders. Als er een pand leeg komt is het aan mij en mijn portefeuillemanager om samen te kijken wat we met dat pand gaan doen. Is er een ontwikkeling, hebben wij een huurder die daarin zou kunnen of iemand op een lijst staan die daar graag in wilt. Maar nu met het Didam -arrest gaat dat ook weer allemaal op de schop. Daardoor moeten wij ook weer anders ernaar kijken.

Luc: Dat geeft inderdaad al half antwoord op de volgende vraag. Zijn er nog andere werkzaamheden die nog wel belangrijk zijn om te melden?

VB1: Ja, overeenkomsten maken met nieuwe huurders, nieuwe verhuring, huurvoorstellen maken en die moeten dan naar het managementteam. Dat is de teamleider en het clustermanagement en die keuren dat goed of af. Wij hebben ook huurovereenkomsten met hogere bedragen en dan heb je een ander mandaat en moet je naar een wethouder om goedkeuring te krijgen. Maar veel dingen vallen onder de teamleider en dan is hij gemandateerd om daarvoor te tekenen. Als er onderhoudszaken zijn dan schakel ik of mijn portefeuillemanager met onze technisch beheerder voor onze BOG-portefeuille want hij is onze onderhoudsman. Dat heeft dan bijvoorbeeld te maken met wanneer er een nieuwe toilettengroep in moet komen of zaken die de gemeente als verhuurder moet vernieuwen. Dan zijn wij aan zet en moeten wij kijken waar het geld vandaan moet komen, of dat in het MJOP zit, of het ergens anders vandaan moet komen. Soms doen we het ten laste van de exploitatie van het pand, dat soort stukken zijn ook werkzaamheden die bij de vastgoedbeheerder liggen

Luc: Is dat dan niet iets wat direct bij de technisch beheerder wordt aangegeven?

VB1: Nee, de technisch beheerder is echt alleen voor het uitvoeren van de technische zaken. Ik doe het administratieve beheer onder toezicht van mijn portefeuillemanager. Dus ik doe de hele voorbereiding en ook bij een managementteam aangegeven waar het vandaan komt en hoe we het gaan bekostigen. Zulke dingen moet je kunnen verantwoorden en laten zien hoe het gebeurt als het grotere verbouwingen zijn. Als een pand vrijkomt omdat een verhuring opgezegd wordt, moeten wij in actie komen om nieuwe invulling te verzorgen. Door het Didam arrest moet een pand openbaar aangeboden worden. Dat moet ook allemaal voorbereid worden en dit komt bij onze functie terecht. Eigenlijk zijn wij ook het eerste aanspreekpunt voor huurders daar heb ik

het meeste werk aan. De meeste huurders weten dat wij de beheerders zijn en fungeren als eigenaar van hun pand en zij weten ons dan ook meteen te vinden als er iets aan de hand is of er vragen zijn.

Luc: En hoe manageet u uw assets binnen uw portefeuille?

VB1: Als je daarmee bedoelt hoe de panden beheerd worden dat komt dadelijk bij de systemen een beetje terug. Als je bedoelt wanneer weet je hoe iets gaat spelen bij een pand dat ligt meer bij de technische mannen en komt terug in het MJOP. De bouwkundig manager vastgoed ziet ieder jaar welke werkzaamheden opstaan bij welk pand en bijvoorbeeld een toilettengroep vernieuwd moet worden. Dat ligt wel eraan hoe groot het is want soms doen de technische medewerkers deze werken zelf begeleiden maar soms wordt het ook bij projectmanagement ondergebracht omdat het een groter project is en daar hebben die technische medewerkers geen capaciteit voor. Dan neemt een projectleider dat project op zich. Zo is er een voorbeeld waar een hele nieuwe cv-unit geplaatst moest worden. Dat is een te groot en omvangrijk project om dat door onze technische beheerders te laten doen. Dat komt dan bij projectmanagement terecht, want er moeten vergunningen aangevraagd worden, vaak een aanbesteding opgestart worden enz. dat zijn langere trajecten en daarin zijn zij gespecialiseerd.

Luc: en hoe weet je welke panden onder het beheer van gemeente Maastricht vallen?

VB1: Dat komt dadelijk ook terug bij de systemen. Wij gebruiken VBS, dat is een vastgoedbeheer systeem waarin staan alle objecten ingevoerd. Per object heb je vaak één object waar meerdere VHE's (verhuurbare eenheden) in zitten. Daar zitten drie huurders in en die zijn ook in dit systeem opgevoerd. In het systeem zitten de huurtermijnen opgeslagen, dus als er bijvoorbeeld een huurovereenkomst bijna afloopt dan krijg ik een signaal uit dat systeem. Alle afspraken en belangrijke data waarop acties vereist zijn staan in dit systeem opgeslagen. Elke maandag krijgen de beheerders uit dit systeem een actielijst in de mailbox waarop te zien is wat er de komende periode moet gebeuren. Bijvoorbeeld "over zes maanden loopt dit contract af" en dan blijft dit op die lijst staan totdat wij opzeggen of een partij opgezegd.

Luc: Dus om gesloopt te worden bijvoorbeeld?

VB1: Ja bijvoorbeeld voor het A2 project (tunnel en Groene Loper). Daar zijn heel veel panden die door de gemeente zijn aangekocht waar wij huurders in hadden en op een gegeven moment moet dit opgezegd worden omdat er gesloopt moet worden. Dit soort zaken komen dus in dat systeem naar voor en dan weet je wanneer je actie moet ondernemen. Bij de panden staan een onderverdeling bij wie het is ondergebracht dus of dit BOG1 is en dan staat de naam van de portefeuillemanager erbij.

Luc: en zo een contract, hoelang loopt dit? Of is dat ook verschillend.

VB1: Dat is verschillend ja. Bij kantoorruimtes kan het van jaar tot jaar lopen of je hebt op het begin een vaste periode voor bepaalde tijd dus bijvoorbeeld drie of vijf jarig contract.

Luc: Is het dan wel dat je de rest van het jaar nog eraan vast zit?

VB1: Ja, je hebt een opzegtermijn maar dat is ook heel verschillend. Normaal wordt er een zes maanden termijn aangehouden. Bij de meeste verhuringen 12 maanden of 6 maanden. Dat is ook heel divers. Dat kun je uiteraard ook met die partij afspreken. Als je maatschappelijke partijen hebt die hebben het liefste een flexibeler contract omdat als zij afhankelijk zijn van subsidies moeten zij wel van het contract af kunnen zien en flexibel kunnen handelen. Verhuringen volgens Burgerlijk Wetboek 290 (wij verhuren volgens ROZ-model), hebben huurbescherming. Zij hebben vaste huurperiodes van vijf jaar en

dan nog eens aansluitend vijf jaar een contract en daar kun je niet vanaf wijken. Dat zijn bijvoorbeeld winkelruimtes en vaak horeca die daaronder vallen die zitten wel vast aan die periodes.

Luc: Dan heb ik voor dit moment genoeg informatie over je werkzaamheden. Dan ga ik naar het volgende thema "marktontwikkelingen". Daarbij is mijn eerste vraag: welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?

VB1: De vluchtelingenstroom uit Oekraïne die zijn nu bijvoorbeeld binnen het MECC gehuisvest. Dat pand zit ook bij mij en mijn portefeuillemanager in de portefeuille. Nog een belangrijke ontwikkeling wat ik net al aangaf dat wij heel weinig leegstand hebben en er liggen heel veel ruimteverzoeken. Wij krijgen wekelijks verzoeken voor beschikbare ruimte, of een pand te huur is of misschien wel te koop is. Daar kunnen wij bijna nooit aan voldoen omdat wij bijna geen leegstand hebben. Aan de ene kant is dat heel fijn, maar aan de andere kant hebben wij ons vastgoed om de beleidsdoelen te dienen. Afdeling Sociaal, Cultuur of Economie hebben beleidsdoelen Economie heeft als beleidsdoel bijvoorbeeld het huisvesten binnen de gemeente van jonge startende ondernemers en om deze vervolgens ook te behouden. Maar als wij niks beschikbaar hebben is het moeilijk om te zeggen dat de gemeente dit stimuleert maar wij hebben geen ruimte. Dus dat maakt het wel lastig op dit moment.

Luc: Dus als ik de volgende vraag erbij pak: "hoe snel kun je inspelen op ontwikkelingen", dat is puur afhankelijk hoe de markt er op dat moment instaat en of je veel vrije panden hebt?

VB1: Ja, er is nu heel weinig aanbod en heel veel vraag. Dat zie je ook op de particuliere huizenmarkt. Wanneer er aanbod is duiken daar direct heel veel mensen op en dat hebben wij ook.

Luc: Is het dan ook dat je als gemeente hier meer geld voor kunt vragen?

VB1: Nee, wij mogen niet met de markt concurreren en het ligt er ook aan wat voor een bestemming het pand heeft. Want wij hebben maatschappelijke panden die onder maatschappelijke bestemmingen zitten en ook voor de commerciële panden moeten wij een marktconforme prijs vragen. Voor maatschappelijke panden hanteren wij kostprijs dekkendhuur methode. Daar kijken wij wat zijn onze kosten dus; de beheerskosten, onderhoudskosten, verzekeringen, etc. in kaart brengen en aan de hand daarvan berekenen we de kostprijs dekkende huur en dat is onderaan de streep de vierkante meter prijs voor dat pand. Dan haal je eruit wat je ook eraan kwijt bent. Bij een commercieel pand met een commerciële bestemming bijvoorbeeld een pand waar horeca in gehuisvest zit daar is een marktconforme huurprijs. Deze marktconforme huurprijs wordt bepaald aan de hand van een taxatie. Als gemeente mogen wij niet concurreren met de markt.

Luc: Maar pak dat punten systeem bij een huurwoning. Dat speelt bij de gemeente niet?

VB1: Nee wij hebben bijna geen woningen dus wij werken niet met een puntensysteem. Wat ik wel net zei met dat marktconforme huur dan zit je rond de prijzen die de markt vraagt. Stel in een bepaalde straat wordt voor €2000 per maand verhuurd en het pand van de gemeente dat wordt maar voor €1000 per maand verhuurd, dan ga je concurreren met de markt en dat mag niet. De ontwikkeling waar wij tegenaan lopen heeft betrekking op die ruimteverzoeken. Wij hebben bijna maandelijks overleg met Economie (Team Ondernemen) samen want zij krijgen ook heel veel verzoeken van ondernemers binnen. Helaas hebben wij niet zomaar het vastgoed voor het oprapen dus dat is vaak puzzelen en zeker met het Didam-arrest ben ik benieuwd wat er verder bepaald gaat worden. Want dan mag je niet meer 1-op-1 een partij het pand aanbieden die jij daar het beste vindt passen. Je moet het op de

markt aanbieden en dan kunnen alle mensen die denken deze ruimte te kunnen gebruiken daar aanspraak op maken en zich daarvoor inschrijven. Wij mogen dus niet meer iemand ergens in plaatsen waarvan wij weten dat hij een ruimte zoekt, dat is nu al niet meer toegestaan. Dat is ook nog een ontwikkeling waardoor je er dadelijk niet snel meer op in kunt spelen. Want je moet je aan de uitspraak van een Hoge Raad houden en dat is landelijk bepaald. Maar om dit op te lossen zal waarschijnlijk meer aangekocht moeten worden alleen is dat aan de beleidsafdelingen. Zij moeten een bepaald beleidsdoel zo belangrijk vinden dat daar extra geld voor wordt vrij gemaakt en dat de afdeling vastgoed dan moet gaan kijken voor een geschikt en beschikbaar pand. Wij hebben het vastgoed en beheren dit omdat er beleidsdoelen zijn vanuit de verschillende beleidsafdelingen hier in de gemeente. De politiek heeft bepaalde doelen en wij moeten daarin ondersteunen met het vastgoed.

Luc: Als je kijkt naar de corona crisis, heeft dit veel invloed gehad op het beheer van de panden?

VB1: Niet zo in het dagelijkse beheer maar wij hebben wel die betalingsregelingen huurkorting. Dat heeft niet echt invloed gehad maar dat waren wel extra werkzaamheden. De aanvragen die je binnen krijgt moet je afhandelen want een huurder krijgt bijvoorbeeld korting en dat moet je in gang zetten. Maar op het dagdagelijkse beheer heeft dat niet beïnvloed denk ik.

Luc: Maar hebben die ontwikkelingen ervoor gezorgd dat er minder panden beschikbaar zijn of staat dat daar een beetje los van?

VB1: Ik denk dat dat van tevoren al was. Toen ik hier ben gestart was er ongeveer dezelfde situatie en was er ook niet veel leegstand. Dat is niet veranderd. De ruimtevraag zal alleen nog meer geworden zijn en er is niks bijgekomen wat leeg staat of wat wij kunnen aanbieden.

Luc: Waar komt die weinige leegstand dan vandaan?

VB1: Omdat er heel veel initiatieven zijn en lopen en die zitten allemaal al op de plaatsen waar wij hen nu hebben gehuisvest en je gaat niet iemand ergens weg halen als dat allemaal loopt. Alleen wanneer iemand opzegt komt er ruimte vrij, dan heb je mogelijkheid om hier een nieuwe verhuring te plaatsen. Wanneer dit niet gebeurd is er geen verschuiving.

Luc: Dan ga ik naar het volgende onderwerp en dat heeft betrekking op welke systemen je gebruikt tijdens je werkzaamheden.

VB1: VBS zoals ik net al vertelde dat is het vastgoedbeheer systeem waar alle contracten in worden bijgehouden. Vanuit daar worden de huurbedragen in de facturen ook opgenomen. Alleen de facturatie gaat weer via een ander systeem. Ik meen dat dat Coda heet en dat ligt weer bij onze administratieve afdeling. Dat is niet iets wat wij doen. Wij hebben Topdesk waar wij intern mee werken maar dat is niet per se voor de panden. Planon dat is voor de panden daar werken de technisch beheerders mee. Ik werk daar minder mee maar ik zoek er weleens dingen in op maar ik werk daar niet dagelijks in. Dus echt alleen wanneer ik iets moet weten over het onderhoud of ik neem dan even contact op met een van mijn collega's. Verder natuurlijk outlook en het hele officepakket. Voor mij is VBS een heel belangrijk systeem en uiteraard outlook qua communicatie. Voor mijn gevoel zijn de tools die ik nu gebruik ook de enige tools die ik nodig heb waardoor ik mijn werk kan doen.

Luc: Dan ga ik naar de informatiestromen. Hoe verlopen de informatiestromen binnen de organisatie? Je geeft natuurlijk aan Outlook, maar hoe wordt verder nog gecommuniceerd binnen de organisatie?

VB1: Via de telefoon, dus bellen. Per mail en wij hebben intranet dat is nu "Stella" geworden. Daar is ook wel veel binnen de organisatie over te vinden. Op informatief vlak maar ook leuke dingen die wellicht spelen op de afdeling of binnen de organisatie. Ik kijk wel dagelijks op de startpagina of er iets nieuws is maar ik ga er niet dagelijks dingen opzoeken.

Luc: Hoe benaderen uw collega's u? Dan gaf je net eigenlijk ook al aan dat dit bellen of per mail is. Maar hoe kom je aan belangrijke informatie die betrekking heeft op jouw portefeuille?

VB1: Binnen de interne overleggen, maar ook telefonisch vanuit huurders. Als voorbeeld; ik kreeg een telefoontje van een huurder die had een vraag over een ingetikt raam van glas en lood, of dit herstel bij de gemeente lag of bij de huurder zelf. Dat is iets wat de huurder zelf moet doen en ik heb hem dat medegedeeld. Intern is dat door middel van de interne overleggen, dus het afstemmingsoverleg en het clusteroverleg. Daar wordt de belangrijkste stand van zaken met elkaar gedeeld en gecommuniceerd.

Luc: Hoe brengt u de risico's m.b.t het vastgoed in kaart?

VB1: Ik denk dat dit meer een vraag is waar de portefeuillemanagers beter op kunnen antwoorden. Marjolein doet het strategisch beleid en zij kijkt dan over meerdere jaren naar het vastgoed en wat er over meerdere jaren gaat gebeuren, welke ontwikkelingen er in de stad zijn. Dat is dus meer voor Marjolein en het management die op dat niveau kijken.

Luc: Dus jij bent niet zo zeer bezig met risico's tijdens je werkzaamheden?

VB1: Nee, ik denk als het om onderhoud gaat dan heb je wel brandveiligheid. Maar zoiets ligt ook vaak bij de huurders zelf dat zij daarvoor zelf verantwoordelijk zijn. Bij sommige panden is dat uiteraard weer niet en moeten wij dat doen. Risico's qua vastgoed in mijn opzicht is als we huurders in een pand hebben en na een aantal jaren of maanden gaat daar een ontwikkeling spelen en moeten wij deze verhuring opzeggen en dat zij dan het pand weigeren te verlaten. Dat je dit niet op tijd vrij krijgt voor ontwikkeling of voor de volgende bestemming die erin komt.

Luc: Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

VB1: Overbodig zijn dat kan ik niet echt bepalen. Maar er zijn wel veel dingen waar wij tegenaan lopen en dat heeft betrekking op alle regelgeving. Veel procedures en je bent afhankelijk van goedkeuring van management. Dat beperkt je soms in uitwerking of het snel willen regelen van zaken. Je wilt iets regelen om alle partijen tevreden te krijgen, maar dat kan vaak niet.

Luc: Zou dit dan betekenen dat je zegt dat je zelf iets meer verantwoording zou willen hebben om zelf beslissingen te maken?

VB1: Ik weet niet of dat zo maar gaat. Het is ook geen verwijt naar mensen maar wanneer jij je handtekening onder iets zet dan ben jij de verantwoordelijke. Als daar raadvragen over komen dan kloppen ze bij je leidinggevende aan. Daarom moet diegene die ervoor tekent kunnen uitleggen waarom iets op een bepaalde manier is gegaan of waarom daar deze kostprijs huur is gekomen. Vanuit de politiek kunnen er vragen gesteld worden.

Luc: Dan ga ik nu naar de samenwerking en komt de vraag over de huurders. Met welke stakeholders kom je tijdens je werkzaamheden in aanraking?

VB1: De huurders uiteraard. Met onderhoudspartijen die via de technisch beheerders aangestuurd worden. Dat is bijvoorbeeld Maasveste of Veolia (correct geschreven) waarmee de aanbesteding is.

Luc: Dit zijn dan externe partijen die je opneemt.

VB1: Ja intern heb je dan bijvoorbeeld nog de beleidsafdelingen. Dat ligt eraan wat voor een huurder het betreft of wat voor een maatschappelijk doel het is. Dat kan met Economie zijn, Sociaal, Onderwijs, Cultuur

Luc: ik kan je deze vraag ook nog even op de mail zetten voor het geval je nog iets invult.

VB1: Ja ik denk voornamelijk de afdelingen intern en de huurders. Daar kom ik het meeste mee in aanraking.

Luc: En hoe is de samenwerking intern geregeld?

VB1: Met de beleidsafdeling verloopt samenwerking niet altijd goed. Dat heb ik intern al vaker aangegeven en ik heb het idee dat iedereen op zijn eigen eiland zit. Wellicht dat vastgoed dat ook wel vaker heeft. Iedereen heeft zijn eigen doelen en verantwoording en dat is vaak moeilijk om dat samen te laten smelten. Iemand van Economie en Cultuur die wilt heel graag dat er vrijplaatsen en broedplaatsen komen en voldoende atelierbeleid. Dat is allemaal wel leuk maar dat moet ook betaald worden. Wij hebben bepaalde kostprijs huur of marktconforme huur, afhankelijk van welke bestemming het is, maar daar kun je niet vanaf wijken. Je kan geen uitzonderingen maken voor bepaalde huurders want daarvoor heb je weer te maken met precedentiewerking. Dus voor iedereen moet het gelijk zijn of je moet een gegronde reden en uitleg hebben om daarvan af te wijken. Je wilt wel meewerken maar dan moet het wel voldoen aan de kostprijs huur maar zij hebben dat geld dan bijvoorbeeld weer niet. Iedereen heeft bepaalde ideeën en iedereen moet zich aan zijn regels en doelstellingen houden. Dat maakt samenwerken vaker lastig.

Luc: Dus dat wat je ook in de politiek ziet. Iedereen heeft zijn eigen standpunten en dat willen ze er graag doorheen krijgen.

VB1: Ja en je moet echt kijken "wie gaat er water bij de wijn doen". Het heeft meestal wel met geld te maken, dus waar wordt het budget vandaan gehaald.

Luc: En hoe is de samenwerking tussen jou en de portefeuillemanagers en technisch beheerders? Loopt die wel beter?

VB1: ja, ik vind van wel. Het meeste hebben wij met een vaste technisch beheerder te maken en die collega heeft echt heel veel ervaring. Wanneer ik iets heb of doorgeef hoef ik niet te controleren of dit gebeurt. Ik weet dat hij het oppakt en ik krijg daarna ook een terugkoppeling en ik heb het gevoel dat hij het ook prettig vindt hoe ik het hem communiceer. Dus die samenwerking is voor mijn gevoel goed, ook met de portefeuillemanager.

Luc: Even terug naar de informatiestromen. Is het dan zo dat je alles op de mail zet of komt het ook weleens voor dat je fysiek weleens iets doorgeeft?

VB1: Fysiek ook wel, maar ik denk dat hij het wel fijn vindt om het via de mail te krijgen, zodat hij een reminder voor zichzelf heeft en dat vervolgens kan archiveren. Want wij hebben ook ons eigen mappensystemen waarin zaken worden opgeslagen.

Luc: Moet dat dan geregistreerd worden?

VB1: Bij de technisch beheerders worden tickets aangemaakt in Planon en dat ticket kan bij afronding gesloten worden. Maar daar kunnen de technisch beheerders je meer over vertellen. Ik hou dat meer bij in mijn mailbox. Zodat ik weet dat ik het heb doorgestuurd en dan noteer ik het als reminder in mijn agenda voor de week erna om te controleren of het is afgerond.

Luc: Dus dat ligt ook aan de persoon zelf hoe de samenwerking is?

VB1: Ja dat denk ik wel. Ik denk dat wij met zijn drieën een fijn werkgroepje hebben want wij weten van elkaar hoe de ander het wilt hebben en aangeleverd krijgen. Wanneer ik fysiek iets aangeef stuur ik naderhand ook nog een mailtje over wat besproken is.

Luc: Hoe je door de huurders wordt benaderd heb je eigenlijk ook al toegelicht. Dat is telefonisch of via de mail hoofdzakelijk. Vind je dit prettig of zou je dat liever anders zien?

VB1: Dat is prima voor mij.

Luc: maar jij loopt ook weleens buiten. Heb je dan ook weleens dat je door de stad loopt en een huurder, die jou toevallig kent, spreekt je zo aan?

VB1: Dat heb ik eigenlijk nog niet gehad nee. Het komt weleens voor dat je in een pand komt waar meerdere huurders in zitten dat je met een van de huurders bijvoorbeeld een overleg hebt en dan komt een andere huurder aankomt met wat kleine dingentjes. Dat komt weleens voor maar mijn portefeuillemanager geeft dan meestal aan om dit via een mailtje aan ons te sturen. Maar ik denk dat dit echt pas 3 keer is gebeurd sinds ik hier werk.

Luc: Dan kom ik uit bij mijn laatste vragen, hoe zou je de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven? Ik kan me voorstellen dat dit wellicht een iets lastigere vraag is en misschien dat ik je die vraag beter even op de mail kan zetten. Heb je wellicht nog tips of zijn er nog andere zaken die wellicht nog toegevoegde waarde hebben voor mij onderzoek?

VB1: Nee zo 1, 2, 3, niet. Ik denk dat ik je best veel informatie heb gegeven. Wat ik wel nog heb is niet echt een tip maar wat ik lastig vind is dat je langs heel veel personen moet. Veel mensen moeten ernaar kijken voordat iemand een besluit durft/kan te nemen. Iedereen wilt alles onderbouwd hebben om zichzelf te beschermen en verantwoorden. Soms heb ik zoiets van durf eens een beslissing te maken en zeg dat jij ervoor staat etc. Zeker moet alles juridisch kloppen maar er moet ook een beetje durf zijn dat je ergens voor staat en bij problemen dan sta ik achter jou.

Luc: Heeft dat er misschien ook mee te maken dat wanneer je 100% zeker bent van een bepaalde situatie dan zou je dat ook eerder durven te zeggen. Kan het ook zijn dat er ergens een bepaalde kleine onzekerheid zit?

VB1: Bijna alle verhuringen die wij doen zijn maatwerk. Wij hebben bijna geen standaard verhuringen, bijvoorbeeld alle verhuringen duren 10 jaar. Alle partijen zijn anders, alle huurders zijn anders. De panden zijn heel verschillend en de initiatieven zijn heel divers. Dat is ook wel mooi want dan kun je ook in de stad hele aparte en mooie initiatieven laten landen omdat je maatwerk levert. Omdat het maatwerk is en je de mazen in de wet moet opzoeken is het vaak de vraag of iets wel kan en dat maakt mensen zenuwachtig en ontstaan er vragen. Als het dan juridisch gegrond is heb ik soms wel zoiets van maak je daar hard voor want het is een heel mooi initiatief en uit beleid wordt het ondersteund.

Geïnterviewde: Vastgoedbeheerder 2

Datum: Vrijdag 1 april 2022, 11:30 – 12:30

Locatie: Microsoftteams

Tijdsduur geluidsopname: 43:07

Luc: Kun je in het kort iets meer vertellen over je functie?

VB2: ik ben vastgoedbeheerder en ik doe het werk voor 2 portefeuilles. Enerzijds voor de BOG-portefeuille, anderzijds de sportportefeuille waar met name het onderdeel sport bij hoort. Binnen die sportportefeuille het grootste onderdeel is daarvan het stadion van MVV aan de Geusselt. Dit is ongeveer 50/50 alleen in de praktijk komt dit niet wekelijks zo uit. Binnen die portefeuilles doe ik geen technisch beheer, want dat ligt bij de andere beheerders. Maar ik las wel in jouw onderzoek dat de vastgoedbeheerders ook offertes aanvragen en dergelijk maar dat is in de praktijk nauwelijks het geval. Vooral die op technisch gebied gebeuren door de technisch beheerders. Het komt weleens een enkele keer voor en dan heb ik het over het laten intekenen van een pand op basis van de NEN voor de verhuurbare oppervlaktes. Wanneer er een taxatieopdracht is wordt dit aanbesteed en die gaan via de collega's van planning. Dan zetten wij daar een opdracht uit voor een taxatie.

Luc: Wat doet u dan zoal tijdens uw werkzaamheden?

VB2: Het dagdagelijkse gebeuren. Dan begin ik meestal met het checken van mijn mail of ik daar acties uit moet doen. Daarnaast heb je je afspraken opstaan door de dag heen, een overleg of een planning om een bepaald dossier vandaag op te pakken. Maar het komt ook vaak voor dat het even niet lukt en dan schuif je dat door. Daarnaast heb ik een tweewekelijks overleg met beide portefeuillemanagers en normaal gesproken wekelijkse overleg met de portefeuillemanager van sport. Daarbij moet ik zeggen in het verleden toen we nog helemaal op kantoor werkte was het zo dat als ik op vrijdag met hem overleg had dat ik dan ook met hem naast elkaar zat op een werkplek. Dus dan hadden wij een heel kort lijntje. Nu gaat alles via Microsoft Teams. Nu komt het ook weleens voor dat een overleg niet wekelijks is en dat dit weleens uitvalt. Daarnaast hebben wij ook nog, ongeveer één jaar geleden, ook een twee wekelijks overleg binnen de sport-portefeuille, de technisch manager en de technisch beheerder van de Sportportefeuille waarin wij ook allerlei zaken doornemen. Dat hebben wij toentertijd opgestart om de communicatie binnen de Sportportefeuille te verbeteren.

Luc: En wat wordt allemaal besproken in zo een overleg? Ik heb natuurlijk wel al met regelmaat bij een overleg gezeten maar misschien zijn er nog andere dingen?

VB2: daar worden lopende zaken binnen de portefeuille besproken wat er speelt en wat eraan zit te komen. Als er een probleem is met het zwembad dan wordt daarover gesproken. Alle objecten die er binnen de portefeuille worden beheerd komen aan de orde.

Luc: Dan ga ik door naar de volgende vraag. Hoe managet u uw assets binnen uw portefeuille?

VB2: Dat zou je kunnen oppakken dat dit meer iets is voor de technisch beheerders. Wanneer er natuurlijk niks aan de hand is met een pand dan is er vanuit juridisch beheer niks te doen. Wat je wel hebt is dat er natuurlijk jaarlijks gekeken moet worden naar de indexaanpassingen. Dan is er een verschil tussen de indexaanpassingen tussen CPI en de woningen die wij nog hebben waar de wettelijke huurverhogingen worden toegepast. Maar woningen zijn vrij beperkt. Dat zijn er nog ongeveer 8 die daaronder vallen. Er is ook afgesproken dat zoveel mogelijk woningen niet een bepaald beleidsdoel vertegenwoordigen dat deze worden afgestoten.

Luc: Hoe weet u welke panden onder het beheer van gemeente Maastricht vallen?

VB2: Wij hebben op de I-schijf een totaaloverzicht van alle panden die onder het beheer van vastgoed vallen

Luc: En hoe weet u welke panden onder uw portefeuille vallen? Want u zegt dat u werkt voor meerdere portefeuilles.

VB2: Dat is een kwestie van door ervaring dat je weet welk pand onder welke portefeuille zit. Maar het komt ook naar voor in het afstemmingsoverleg wat tweewekelijks plaats vindt dan daar komt ook die lijst met panden langs en die zijn daar gerangschikt op portefeuillemanager.

Luc: Dan ga ik verder naar de marktontwikkelingen. Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?

VB2: Duurzaamheid daar is met name vanuit technisch beheer mee bezig. Toegankelijkheid heeft ook gespeeld. Een aantal panden zijn al onder de loep genomen op het gebied van toegankelijkheid en daarbij zijn enkele aanpassingen uitgevoerd. Wat ruimteverzoeken betreft, wij hebben een lijst waarop alle ruimteverzoekers terecht komen en al die verzoeken worden weer besproken in het zes-wekelijks overleg met team ondernemen van de afdeling economie en er is een zogenaamde overleg tafel. Een van mijn portefeuillemanagers zit daarbij en daar worden ook ruimteverzoeken besproken. Een hele recente ontwikkelingen is dat alle ruimteverzoekers nu hebben aangeschreven dat wij in de toekomst niet meer 1-op-1 kunnen gaan verhuuren maar dat wij volgens het Didam-arrest moeten gaan publiceren. Dat doen wij via onze website de vastgoedmakelaar. De vluchtelingenstroom van Oekraïne heb ik zelf niet veel last van dus daar kan ik niks over zeggen.

Luc: En hoe snel kunt u inspelen op nieuwe ontwikkelingen?

VB2: Als het moet heel snel. Mits je afhankelijk bent van andere afdelingen die daar ook hun zegje over moeten doen.

Luc: Maar ik kan me zo voorstellen dat er op dit moment weinig panden zijn dus nu zal je iets minder snel op die ontwikkelingen kunnen inspelen?

VB2: Ja wij hebben wat dat betreft vrij weinig leegstand. Zijn maar een paar panden die tot leegstand behoren en die zijn dan via leegstand beheer voor anti-kraak zijn die in beheer bij Maximus en Ad Hoc. Maar dat zijn er ook minimaal. Terwijl in het algemeen de markt denk dat gemeente Maastricht wel panden heeft. Maar gelukkig hebben wij weinig leegstand want leegstand kost ook geld.

Luc: Maar stel je hebt anti-krakers in een pand. Die zitten wel maar een bepaalde tijd erin maar ook dat is een pand wat vol zit?

VB2: Er zitten inderdaad gebruikers in maar dat zijn altijd maar een beperkt aantal gebruikers. Het is niet zo dat dat flink vol geduwd wordt. Het beheer moet efficiënt zijn maar het moet niet zo zijn dat doordat je het flink vol duwt dat ook enorme kosten met zich mee brengt.

Luc: Zijn er bepaalde ontwikkelingen waar u tegenaan loopt?

VB2: Nee. Maar ik weet niet wat andere daarop geantwoord hebben. Misschien kun je me daar een idee in geven.

Luc: Een andere vastgoedbeheerder gaf wel aan dat zij er tegenaan liep dat er zo veel ruimteverzoeken zijn en je daar niet echt veel mee kunt

TBA2: dat kan ik wel beamen ja, dat klopt. Niet alleen maar dat maar het is ook vaak een financieel plaatje. Dat men denkt het voor een symbolisch bedrag te krijgen maar dat werkt niet.

Luc: En als je dan kijkt naar de corona crisis. Heeft dit invloed gehad op hoe u uw panden beheert of uw werkzaamheden uitvoert?

TBA2: Normaal ben je wat sneller geneigd om een situatie ter plaatse te gaan bekijken als er iets is en heb je meer fysieke contacten met huurders.

Luc: Zijn er zaken voor de corona die beter zijn geregeld dan nu?

TBA2: Er zijn wel situaties geweest waar wij toch fysieke contacten hebben gehad. Als er echt iets is wat je moet gaan bekijken dan moet je er toch naartoe. Maar er zijn ook een aantal dingen die je in het verleden fysiek deed maar nu via een kort overleg doet en dat werkt wat mij betreft prima.

Luc: heeft dat dan er niet ook mee te maken dat je diegene maar moet vertrouwen omdat je minder kunt controleren?

TBA2: Als het echt om controles gaat ga je dat fysiek doen, dat doe je niet via Microsoftteams. Niet dat je zegt dat je even rond gaat met de iPhone en mij laat kijken.

Luc: Wat mij betreft kunnen we dan door naar systemen en daarbij is mijn eerste vraag: met welke systemen werkt u? Ik heb al begrepen dat VBS een systeem is die u veel gebruikt en natuurlijk de mail. Zijn er verder nog systemen die u veel gebruikt?

TBA2: Ja dat is de kaartviewer. Dat is een systeem waarin al het onroerend goed van gemeente Maastricht is opgenomen en daar zitten ook luchtfoto's in. Er zijn koppelingen met het Kadaster. Koppelingen met bestemmingsplannen en alles erop en eraan. Daar staat ook in of het een gemeentelijk monument is of een rijksmonument. Verder werken wij nog veel met Corsa, dat is een systeem waarin alle rekeningen die binnen komen en die ik dan moet accorderen. Outlook uiteraard dat is vanzelfsprekend.

Luc: Als u dan kijkt naar die systemen of dit tools noemt. Zijn er dan bepaalde tools die een toevoegingen zouden zijn om uw werkzaamheden beter of makkelijker te kunnen uitvoeren?

TBA2: Nee is er niet. Wat dat betreft zijn de systemen die wij bij de gemeente gebruiken goed geregeld.

Luc: Dan door naar de informatiestromen. Hoe verlopen de informatiestromen binnen uw organisatie? Dus hoe worden beslissingen van hoger af genomen en teruggekoppeld?

TBA2: Die informatie komt vaak door via de teammanager of de clustercoördinator. En ook andere zaken via de portefeuille managers.

Luc: En als je kijkt naar de informatiestromen binnen uw afdeling? Dus echt meer op collega niveau

TBA2: Dat is voornamelijk via de mail en in het verleden ook weleens fysiek maar dat is minder nu.

Luc: Hoe benaderen uw collega u dan of dat via de mail of fysiek is dat lijkt me dan ook wel logisch natuurlijk. En hoe komt u aan nieuwe of belangrijke informatie die betrekking heeft op uw portefeuille?

TBA2: Via overleg maar het komt ook weleens voor dat je per toeval ergens tegenaan loopt en iets zelf ontdekt. Soms ook weleens dat er in de krant iets staat dat er met een bepaald pand iets is en dat iemand daarover klaagt. Of dat je kijkt op internet of daar nieuwsberichten zijn. Je hebt ook weleens persvragen over panden voordat er überhaupt een artikel wordt geschreven dat de pers als te horen heeft gekregen dat er klachten zijn van een bepaalde huurder en hoe is jullie visie daarop? Daarnaast heb je natuurlijk ook dat raadsleden schriftelijke vragen stellen en die kunnen ook betrekking hebben rechtstreeks op een pand. Dat is ook weer een bron. Maar de beantwoording van die vragen worden dan weer intern uitgezet. Maar het is niet zo dat ik dan zelf het initiatief neem om dat te gaan beantwoorden. Dat loopt dan via de teammanager en portefeuille managers. Of zij leggen dan die vraag bij mij neer of de portefeuillemanager doet het zelf.

Luc: En hoe zit het met de risico's? Hoe brengt u risico's met betrekking tot het vastgoed in kaart? Ik kan mij voorstellen dat dit meer een vraag is voor de portefeuillemanagers

TBA2: Ja dit is inderdaad echt een vraag voor de portefeuillemanagers. Daar heb ik geen taak in.

Luc: Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

TBA2: Op de werkzaamheden niet maar politieke besluitvormingen zouden sneller mogen. Maar daar is een bepaalde routing voor en die kun je niet altijd versnellen

Luc: Ik had ook al een beetje via via gehoord dat een portefeuillemanager vaker last heeft van die procedures. Heeft u dat ook?

TBA2: Ja dat vind ik zelf ook wel ja. Ik werk nu komende zomer 8 jaar bij de gemeente maar daarvoor heb ik heel lang bij gemeente Roermond gewerkt.

Luc: En als u dan kijkt ten opzichte van zeg 20 jaar geleden. Zijn er dan grote veranderingen?

TBA2: Daar kan ik je voor Maastricht geen antwoord op geven.

Luc: Van Maastricht snap ik dat wel. Maar bij gemeentes zal de werkwijze toch ongeveer hetzelfde zijn.

TBA2: Niet alle gemeenten werken hetzelfde. Bij de vorige gemeente ging het soms toch wel wat sneller.

Luc: Maar dan is dat misschien best wel een goede vraag. Bij de volgende vraag heb ik: "welke hulpmiddelen heeft u hiervoor nodig". Waren er bepaalde zaken bij gemeente Roermond die beter gingen dan bij gemeente Maastricht? Want jij hebt natuurlijk wel iets dat je kunt vergelijken.

TBA2: Beter niet maar bij sommige dingen waren de lijnen iets korter.

Luc: Dus minder aantal mensen in niveau?

TBA2: Ja

Luc: Ik kan mij dan inderdaad voorstellen dat bepaalde beslissingen sneller genomen worden.

TBA2: Kijk nu is in Maastricht ook wel redelijk veel gemandateerd. Ik weet niet of je de mandaatlijst al eens hebt doorgenomen. Die kun je weleens doornemen zodat je kunt zien welke mandaten er voor vastgoed gelden en hoe deze eruit zien. Die kun je via "Stella" opzoeken. Ik ga ervanuit dat je weet wat mandaat betekent?

Luc: Ja wie gemachtigd is om iets te ondertekenen, toch?

TBA2: Dan wordt een beslissing ergens over genomen door een persoon of afdeling. Besluiten die normaal gesproken door het college worden genomen worden nu namens het college door iemand anders genomen. En daar staat precies wie waarvoor mag tekenen.

Luc: Dus wie bevoegd is om bepaalde beslissingen te nemen op naam van het college. Wat mij betreft de volgende; samenwerking. Met welke stakeholders komt u tijdens uw werkzaamheden in aanraking? Dit kan zowel intern en extern.

TBA2: Collega's van andere afdelingen, dit kun je zo breed niet zoeken als je wilt want vanuit vastgoed kom je in aanraking met ruimtelijke ordening, sociaal en noem maar op. Extern heb je ook de nodige contacten al is het maar met beheerders van Maximus of Ad Hoc die de leegstand beheer doen. Tot technische mensen. Vanuit mijn functie heel veel contact met MVV, die vragen nogal wat tijd van de organisatie en niet alleen van mij maar ook van andere. Dat is het wel zo een beetje.

Luc: En hoe is de samenwerking intern geregeld? Dus om te beginnen met de beleidsorganisatie.

TBA2: Er zijn bepaalde overlegstructuren, met als voorbeeld het zes wekelijks overleg met team ondernemen. Daarnaast is het zo dat alle overleggen met andere afdelingen ad hoc plaats vindt op basis van onderwerp.

Luc: De andere vastgoedbeheerder gaf aan dat zij vond dat het best wel slecht was. Maar ik begrijp van jouw kant dat het wel mee valt?

TBA2: De communicatie richting sociaal zou wel beter mogen.

Luc: Hoe zou dit verbeterd kunnen worden volgens jou?

TBA2: Er zijn af en toe wel wat raakvlakken mee maar dat zou iets actiever mogen vanuit hun.

Luc: En de samenwerking met de portefeuille managers en de technisch beheerders vanuit u?

TBA2: Die is gaat prima.

Luc: Hoe wordt u benadert door de huurders? En vind u dit prettig of zou u dit liever op een andere manier zien?

TBA2: Telefonisch, mail. Maar voornamelijk telefonisch en dit vind ik prima.

Luc: Ten slotte nog een vraag; hoe zou u de ideale manier van assetmanagement beschrijven?

TBA2: ik heb daar eigenlijk geen mening over. Beheer en onderhoud binnen de portefeuille daarvan vind ik dat dat goed loopt en de beslissingen op strategisch niveau dat is meer iets voor de portefeuillemanager en de teammanager.

Luc: heeft u nog toegevoegde tips die wellicht behulpzaam kunnen zijn voor mijn onderzoek?

TBA2: ja ik heb je net al wat tips gegeven over de mandaatregelingen en kaartviewer. Ik maak zelf ook wel regelmatig gebruik van het Kadaster maar dat is ook vaak binnen kaartviewer geregeld. De Kaartviewer wordt ook meer gebruikt omdat dit niks kost en bij het Kadaster of de kamer van koophandel dan moet je vaak betalen voor informatie.

Geïnterviewde: Vastgoedbeheerder 3
Datum: Dinsdag 5 april 2022, 15:00 – 15:30
Locatie: Mosae Forum 10, 3.005B
Tijdsduur geluidsopname: 17:48

Luc: Kun je in het kort iets meer vertellen over je functie en waar ben je verantwoordelijk voor?

VB3: Ik ben medewerker maatschappelijk vastgoed. Ik draag samen met mijn collega's, één portefeuillemanager, twee beleidsadviseurs onderwijs en één administratief medewerker, zorg voor de onderwijshuisvesting en het maatschappelijk vastgoed zoals buurtvoorzieningen in Maastricht.

Luc: Wat doe je zoal tijdens je werkzaamheden?

VB3: mijn werkzaamheden zijn onder andere het administratief beheren van de vastgoedportefeuille onderwijshuisvesting, adviseren over vrijkomende schoolgebouwen en het verwerken van onderwijshuisvestingsaanvragen. Bij onderwijshuisvesting is sprake van aparte wet- en regelgeving. Het juridische eigendom van een schoolpand wordt overgedragen naar het schoolbestuur met voorwaarden dat het schoolpand terug bij de gemeente komt op het moment dat het schoolbestuur het pand niet meer gaat gebruiken voor onderwijs. Schoolbesturen ontvangen een vergoeding vanuit het rijk voor de materiele instandhouding, denk hierbij aan de onderhoudswerkzaamheden waardoor het technisch beheer voor een deel bij de schoolbesturen komt te liggen. Onderling worden afspraken gemaakt over de renovatie en dergelijke in het Integraal Huisvestingsplan. Dit document is een gezamenlijke toekomstvisie op schoolpanden in de stad tussen de schoolbesturen en de gemeente. Zoals je ziet is het bij onderwijs een complexere wereld op gebied van wet- en regelgeving waardoor wij de panden in samenspraak met de schoolbesturen beheren.

Luc: En hoe manage jij de assets binnen je portefeuille? Hoe weet je bijvoorbeeld welke panden onder het beheer van gemeente Maastricht vallen?

VB3: Ik heb een overzicht opgesteld waarbij alle panden en sportaccommodaties die wij in beheer hebben opgesomd staan. Als ik daar vragen over heb kan ik eenvoudig een element hieruit halen. Dat is voor ons eigenlijk de financiële administratie. Waarop facturen geboekt worden en dergelijke. Dat is hoe ik een overzicht heb van mijn panden.

Luc: Dan kan ik doorgaan naar de marktontwikkelingen. Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment en hoe snel kun je hierop inspelen?

VB3: Een voorbeeld is dat als gevolg van corona steeds meer aandacht gevraagd wordt over de ventilatie op scholen. Hiervoor werd door het Rijk de SUVIS-subsidie ter beschikking gesteld. SUVIS is specifiek om de luchtkwaliteit binnen scholen te verbeteren. De schoolbesturen deden de informatie voor de subsidieaanvraag aanleveren bij de gemeente. De gemeente diende vervolgens de subsidieaanvraag in. Het ligt mijns inziens aan de ontwikkeling zelf hoe snel hierop ingespeeld kan worden, bovendien is het natuurlijk ook belangrijk dat financiële middelen beschikbaar zijn voor de uitvoering. Hoe snel je op iets kunt inspelen ligt echt aan de grootte. Duurzaamheid is een groter vraagstuk dan het opvangen van ruimteverzoeken. Daarbij komt ook nog kijken of de financiële middelen er wel voor zijn. Op het moment dat mogelijk is en besluiten zijn genomen, dan kun je er pas iets mee.

Luc: Dat geeft eigenlijk ook direct antwoord op mijn vraag. Zijn er verder nog ontwikkelingen waar je tegenaan loopt bij schoolgebouwen?

VB3: Waar ik tegenaan ben gelopen niet per se in de korte periode van mijn aanstelling dat ik hier werk.

Luc: Heeft de corona crisis invloed gehad op hoe jij je panden beheerd?

VB3: Ik was voor de corona niet werkzaam binnen de gemeente, dus hier kan ik geen antwoord op geven want ik weet het verschil niet tussen toen en nu. Ik denk wel dat het thuiswerken en dergelijke zeker op het beheer van de panden invloed heeft gehad. Nu doe je meer op afstand dan steeds op locatie langs te gaan.

Luc: Dit is waarschijnlijk een vraag waarop de technisch beheerders beter antwoord kunnen geven inderdaad. De subvraag is dan ook niet meer relevant. Dan ga ik verder naar systemen. Met welke systemen werk je?

VB3: Momenteel vooral MyCorsaNxT en VBS-online. Via MyCorsaNxT ontvang ik van externen de facturen welke ik vervolgens, indien akkoord, accordeer. Deze stuur ik dan door naar een financieel medewerker die dit nog een 2^e keer controleert en vervolgens accordeert. Via VBS versturen wij onze facturen. Daar kunnen wij alle objecten invoeren en op het moment dat die objecten ingevoerd zijn stuurt VBS automatisch de facturen uit. Die worden ook automatisch geïndexeerd. Op dit moment voornamelijk die 2 systemen.

Luc: Welke tools gebruik je en welke tools heb je tot je beschikking?

VB3: We gebruiken tools zoals MyCorsaNxT en VBS-online. Daarnaast ben ik samen met de cluster coördinator en mensen van de BI-afdeling binnen de gemeente bezig met het opstellen van de zogenaamde 'Vastgoedmonitor'. Dit wordt een overkoepelend systeem waar informatie uit andere systemen in wordt samengevoegd. In dit systeem wordt per pand aan de hand van KPI's zoals beleidsdoelen, ontwikkelingskans, maatschappelijk resultaat, financieel resultaat, technische staat en gebruikerstevredenheid de gebouwprestaties inzichtelijk gemaakt. Je ziet dan een overzicht van een pand en dan zie je alle KPI's die ik zonet benoemde en die krijgen de kleur groen of rood en dan heb je in één overzicht duidelijk wat de status van het pand is. Voor iemand die op strategisch niveau werkt is dat zeer handig om voor je gehele portefeuille daardoor een geheel overzicht te hebben.

Luc: Ben je misschien bekend met andere tools die jou kunnen helpen tijdens je werkzaamheden?

VB3: Ik heb een overzicht van verwachte huurinkomsten die wij ontvangen. Zodat inzichtelijk is waar huur van ontvangen wordt zodat je op de eindejaar rekening heel eenvoudig kunt controleren welke huren zijn binnen gekomen en welke nog ontbreken. Dit scheelt bij de jaarrekening enorm veel tijd. Verder heb ik geen andere tools.

Luc: Dan kunnen we wat mij betreft door naar de informatiestromen. Hoe verlopen de informatiestromen binnen je organisatie? Dadelijk komen ook nog de vragen hoe deze verlopen binnen de afdeling en collegiaal.

VB3: Als ik iets gedaan moet hebben, ligt uiteraard ook aan de omvang, dan hebben wij daar een mandaatlijst voor wie waar akkoord op kan geven. Als bijvoorbeeld iets via het college moet dan maak ik eerst een conceptvoorstel. Dit concept wordt gecontroleerd door mijn portefeuillemanager. Indien hij akkoord gaat ga ik hiermee naar de teammanager. Als hij akkoord gaat ga ik met mijn voorstel naar de wethouder. Als de wethouder akkoord is en ingelicht is dan kan het naar de directeur BNO die dit vervolgens naar de toets groep stuurt. De toets groep zorgt ervoor dat het in het college voorgedragen wordt. Achteraf krijg ik dan een terugkoppeling of ze hebben ingestemd met het voorstel. Hoe verlopen deze binnen mijn afdeling? Ik heb wekelijks een overleg

met mijn portefeuillemanager en maandelijks overleg met de collega's van onderwijs. Dit zijn twee beleidsmedewerkers, een projectleider, mijn portefeuillemanager en ik als vastgoedbeheerder. Eenmaal per week met de portefeuillemanager samen en een keer per maand met iedereen van onderwijs om zo de zaken goed te kunnen afstemmen.

Luc: en hoe benaderen deze collega's jou?

VB3: dat is meestal via mail, teams of telefonisch.

Luc: Hoe kom je aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op je portefeuille?

VB3: Ik volg dagelijks het nieuws op de Limburger. Het verbaast me echt hoeveel nieuws daarop komt dat met ons werk te maken heeft. Maar ook meer onderwijs gerelateerde ontwikkelingen via de websites RuimteOK en Bouwstenen voor Sociaal, vastgoedblad Vastgoedsturing en bovendien ontvang ik dagelijks van de Raadsgriffie mails met besluiten die binnen de gemeente Maastricht genomen zijn. Zo probeer ik wel up-to-date te blijven. Natuurlijk ga je ook met collega's het gesprek aan over actuele onderwerpen en dat zijn ook manieren om achter nieuwe zaken te komen.

Luc: Dan ga ik door naar de risico's. Deze zullen wellicht meer betrekking hebben op de portefeuillemanager. Hoe breng je risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart?

VB3: Momenteel breng ik deze niet specifiek in kaart. Als vastgoedbeheerder probeer je aan de voorkant zoveel mogelijk zaken goed te regelen. Ik doe niet over de gehele portefeuille de risico's bedenken, dat is de taak van de portefeuillemanager. Maar ik doe alles zo goed mogelijk vast leggen om die risico's te beperken. Dus bij een oplevering zorg er dan ook voor dat je foto's maakt die je dan ook weer deelt met een schoolbestuur waar zij dan ook weer akkoord op geven zodat er niet achteraf problemen ontstaan.

Luc: Zodat je inderdaad bewijs hebt. Dat geeft eigenlijk ook al direct antwoord op hoe je dit monitort. Als ik dan naar vraag 12 ga. Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

VB3: Ik denk dat zo'n systeem zoals we nu aan het ontwikkelen zijn een toegevoegde waarde kan zijn voor het Assetmanagement. Verder ben ik tevreden over hoe de zaken op dit moment lopen.

Luc: Oké dus welke hulpmiddelen je kunt gebruiken geef je eigenlijk al aan doormiddel van dat dashboard.

VB3: Precies, dat zou wel inzicht geven in de portefeuille die iedereen heeft.

Luc: Maar dat inzicht ontbreekt op dit moment?

VB3: Ik heb zelf een lijst met panden gemaakt terwijl in zo een systeem zo een soort lijst al zou moeten staan. Iemand had zelf zo een Excel lijst gemaakt maar deze staat nog niet in een systeem. Het staat wel in VBS maar ook daar is het niet helemaal overzichtelijk. Op VBS is het meer op objectniveau. Al kun je daar volgens mij uitdraaien van moeten maken maar hoe dat precies werkt weet ik ook niet.

Luc: Verder wat vragen over de samenwerking. Met welke stakeholders kom je tijdens je werkzaamheden in aanraking?

VB3: Portefeuillemanager, beleidsadviseurs onderwijs, projectleiders, administratief medewerker en een technisch beheerder.

Luc: Dat zijn dus interne stakeholders. Zijn er ook nog externe stakeholders waarmee je in aanraking komt?

VB3: Zeker dat zijn vooral de schoolbesturen. Denk daarbij aan basisschool MosaLira en voor voortgezet onderwijs KomLeren. Algemeen zou ik zeggen schoolbesturen

Luc: Hoe is de samenwerking intern geregeld?

VB3: Met de beleidsafdeling hebben wij elke maand een periodiek overleg. Met de portefeuillemanager heb ik elke week minimaal 1 overleg. Met de technische beheerders heb ik geen periodiek overleg maar worden de zaken via mail of telefonisch afgestemd.

Luc: Ben je tevreden over die samenwerking? Als je kijkt naar de samenwerking met de portefeuille managers en de technisch beheerders?

VB3: Ik ben daar wel tevreden over. Wanneer er iets speelt kan ik dat gewoon aanklaarten en ik heb daar tot heden nog geen problemen mee gehad of dingen die ik anders wilde zien. Dat zal er ook mee te maken hebben omdat wij iedere week afstemmen. Dan weet je van elkaar wat er speelt en waar je aan moet werken. Dus dat loopt wel goed.

Luc: Hoe wordt je benadert door huurders?

VB3: Aangezien wij niet veel met huurders maar met schoolbesturen te maken hebben is deze relatie net iets anders. Over het algemeen is de benadering prettig zowel bij schoolbestuurders als huurders. Deze benaderen mij dan via een brief, ze bellen mij of mailen mij. Dat ligt een beetje aan de huurder zelf en ook aan het probleem. Voor technische zaken word ik meestal niet gebeld.

Luc: Ben je hierover tevreden of zou je dit liever anders zien?

VB3: Mailen of bellen vind ik meestal wel het prettigst. Zeker wanneer je een huurder nog niet zo lang kent is het, het beste om een keer langs te gaan om fysiek contact te hebben. Maar dat heeft mij door de corona crisis wel een beetje belemmerd want in een lockdown is het wat minder van zelf sprekend dat je op locatie gaat kijken.

Luc: Dan kom ik bij het slot. Hoe zou je de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?

VB3: Ik werk op operationeel niveau, vandaar dat ik wellicht niet de juiste persoon ben om deze vraag te beantwoorden. Mij lijkt ideaal assetmanagement enerzijds op middellange termijn de vertaalslag maken van beleid op strategisch niveau voor het property management en anderzijds het monitoren van het property management. Dus eigenlijk ben je een soort schakel tussen de 3 niveaus.

Luc: Heb je nog eventuele andere tips of overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen mijn onderzoek?

VB3: Wellicht kun je het proces van het assetmanagement binnen de gemeente + besluitvorming in kaart brengen. Misschien door middel van icoontjes o.i.d. Om zo te onderzoeken of daar nog iets te winnen valt.

Luc: Dus een schematisch overzicht? Oké dat is duidelijk.

Bijlage I, interviews technisch beheerders intern

Geïnterviewde: Technisch beheerder 1 en technisch beheerder 2

Datum: Woensdag 30 maart 2022, 13:00 – 14:15

Locatie: Mosae Forum 10, 3.005

Tijdsduur geluidsopname: 1:12:27

Luc: Kunt u in het kort iets vertellen over uw functie?

TB1: mijn functie is medewerker bouwkundig vastgoedbeheer. Ik ben verantwoordelijk voor het correctief onderhoud van een gedeelte van de panden welke in eigendom zijn van de gemeente Maastricht. Ook voer ik de kleinere onderhoudswerkzaamheden vanuit het MJOP uit. Dat betekent dat wanneer onze huurders storing hebben dan melden zij dit bij ons. Licht eraan welke storing het is of wij gaan kijken of dat wij meteen opdracht geven aan een aanbestede partij, aannemer of installateur. Die gaan dit repareren, tussentijdse controle is ook afhankelijk van welke storing het is. Het wordt opgeleverd in de praktijk meestal niet ter plaatse, er komt een factuur en die factuur wordt gecontroleerd voor akkoord doorgestuurd naar de budgethouder voor betaling. Maar voordat opdracht gegeven wordt gebeurd dit niet mondeling maar altijd schriftelijk via een opdrachtbon en bij grotere werken, boven een X-bedrag, middels een opdrachtbrief. Die opdrachten staan geregistreerd in ons gebouwbeheersysteem Planon. Eventuele offertes die binnen komen voor die werken, als het grotere werken zijn worden deze ook geregistreerd in Planon. In de postkamer, de postregistratie van de gemeente, krijgen deze een inboekingsnummer, maar die worden dan ook geregistreerd onder documentenbeheer in ons gebouwbeheersysteem. De facturen die worden afgehandeld in het financiële systeem Corsa en daarna worden ook de opdrachten afgehandeld (gereedgemeld) in Planon. Dan wordt de status gewijzigd van "in uitvoering" naar "afgehandeld". Dus je kunt per pand kijken welke opdrachten zijn gegeven, offertes van het pand, van het werk, de kosten, alles is dus eigenlijk digitaal geregistreerd.

Luc: Maar je had het over de administratie, is dat waarvoor jullie VBS gebruiken?

TB1: Nee wij gebruiken geen VBS dat wordt gebruikt door administratief beheer. Wij gebruiken Planon.

TB2: Ik kan hier wel nog op aanvullen, jij zegt het verhuurders onderhoud. Administratief beheer doet de huurovereenkomsten maken en niet ieder pand heeft dezelfde huurovereenkomst. Dus het kan zijn dat bij het ene pand de huurder verantwoordelijk is voor een bepaalde installatie of onderdeel van het gebouw voor het onderhoud. Middels wat in de huurovereenkomst is vastgelegd. Terwijl het bij het andere wel bij ons ligt.

TB1: Je kunt er bijna vanuit gaan dat geen enkele huurovereenkomst hetzelfde is. Dat ligt een beetje aan de huurder en gemaakte afspraken in het verleden want bij gemeenschapshuizen ligt dat weer anders dan bij kantoorpanden omdat gemeenschapshuizen toch weer wat meer politiek gericht zijn. Dat wanneer daar iets niet klopt ze vaak naar de raadsleden stappen die in die wijk wonen. Dus mijn ervaring is dat wij bij gemeenschapshuizen iets meer doen dan als normaal gesproken bij een huurovereenkomst van een pand.

TB2: en dat is mijn punt dat ik vaker maak naar het management. Als een huurder een klacht heeft over welk onderhoud dan ook zou hij, in mijn optiek, naar de administratief beheerder moeten gaan want hij heeft de huurovereenkomst. Hij kan zien of het onderhoud voor ons is of voor de huurder. Wanneer het voor ons is kan hij dit direct doorzetten naar ons als technische mensen om dit op te lossen. Maar wanneer dit niet voor ons is kan hij dit direct terug geven aan de huurder. Nu moeten wij vaker denken voor wie het is. Voor mijn collega is dit iets makkelijker want hij heeft al jaren dezelfde panden en weet wellicht uit zijn hoofd hoe de huurovereenkomst in elkaar zit. Maar als

nieuwe medewerker weet je niet welke huurovereenkomst de administratief beheerder heeft gemaakt en weet je dus niet concreet wat je wel en niet moet doen.

Luc: Zou het dan handig zijn als jullie autorisatie krijgen of ook gebruik kunnen maken van VBS?

TB2: Nee, dat is niet onze taak want dan kunnen wij net zo goed ook de huurovereenkomsten ook nog gaan maken. Je hebt een splitsing tussen administratief beheer en technisch beheer en die scheidingslijn is nu te zeer richting ons gegaan.

TB1: Als je inderdaad kijkt naar woningverenigingen die hebben een bedrijfsbureau waar ze met een headset op zitten en waar de klachten binnen komen. Die schiften alles of het voor de huurder zelf is of voor de verhuurder en dat wordt dan doorgezet naar technische afdelingen. Wij doen alles van A tot Z in, aan en rondom een gebouw, bouwkundig, installatietechnisch en bij sommige panden ook de groenvoorzieningen, van aanname klacht (melding), indien nodig vergunningaanvragen, opdrachtverleningen, controles op uitvoeringen, goedkeuren van facturen, archivering en de volledige administratie en registraties in Planon.

TB2: Natuurlijk is het helder dat wanneer de huurder een daklekkage heeft dat dit bij ons terecht komt. Maar er zijn ook vaker dingen waarbij dat niet helemaal duidelijk is. Als je dan bij een huurder komt die zegt dat jij dat voor hem moet oplossen dan weet je niet wat je daarop moet zeggen en dat je dat moet uitzoeken. Maar eigenlijk zou je moeten kunnen zeggen: "bel even met administratief beheer. Zij bekijken de huurovereenkomst en mocht het zo zijn dat wij dit moeten oplossen dan krijg ik een bericht en zal ik ervoor zorgen dat dit opgelost wordt."

Luc: De administratief beheerder bedoelt u mee de vastgoed beheerder?

TB2: Ja

TB1: En dan over welk onderhoud het gaat. Al het onderhoud dat bij het pand hoort. Van in de grond tot op het dak. Van op het perceel tot alle installaties die erin zitten. Alles wat je kunt tegen komen in het pand.

Luc: En wat jij dan zegt is dat afhankelijk van het soort huurcontract bepaalt wat voor de huurder is en wat voor jullie is?

TB1: Het kan zijn dat een pand wordt verhuurd en er komt een huurder en die richt zich dat in als kinderdagverblijf bijvoorbeeld. Dan moet die huurder eigenlijk voor alles zorgen. Voor alle wettelijke verplichtingen tot nooduitgangen tot brandcompartimentering. Verhuren wij het als kinderdagverblijf dan moeten wij daarvoor zorgen. Maar dan vinden wij van technisch beheer ook dat wij dit moeten onderhouden. Maar vaak wordt nu in de huurovereenkomst geregeld dat al het onderhoud bij de huurder ligt. Het probleem is dat wanneer jij het onderhoud bij een huurder legt en die huurder doet dat onderhoud niet en daardoor gaat een installatie kapot. Het vervangen van kapotte installatie zit weer bij ons als verhuurder.

TB2: Dat heb ik dus bij Maastricht sport. Daar hebben ze in de overeenkomst dat zij alle installaties zelf onderhouden, het jaarlijks dakonderhoud zelf moeten doen. Dus toen heb ik een keer aan het management gevraagd of ik dan ook de bonnen mocht controleren zodat ik weet dat die installaties ook ieder jaar worden onderhouden maar dat ging niet. Stel dat een huurder zegt dat wanneer de verwarmingsketel werkt er geen €200 euro voor het onderhoud aan wilt betalen. Als hij kapot gaat dan moet de gemeente het toch betalen. Deze situatie kun je dan creëren.

TB1: Dat voor dat gedeelte maar je hebt ook verplichtingen waar je aan moet voldoen qua veiligheid wat van de verhuurder bij de huurder wordt gelegd. Stel je voor de huurder doet dit niet en er gebeurt iets waardoor iemand gehandicapt of misschien wel overlijdt. Dan kun je niet als verhuurder zeggen dat dat onderhoud bij de huurder ligt. Een rechter zal dan altijd vragen of jij als verhuurder de huurder daarop hebt aangesproken en controleert of hij dat doet. Als de huurder dan nee zegt zal de rechter de aansprakelijkheid toch bij de verhuurder leggen.

TBA2: Terecht wat mijn collega aangeeft op het gebied van veiligheid. Ik heb bijvoorbeeld legionella beheer dat moet ook gebeuren en daarop zei het management eerst dat het is weg gelegd in de overeenkomst. Maar op het moment dat er echt een calamiteit is zal de rechter kijken hoe de huurovereenkomst is en als het zo is dat de verhuurder dingen heeft weggelegd bij de huurder dan komt de vraag of de verhuurder controleert of dit gebeurt. De eigenaar is altijd verantwoordelijk voor zijn pand en is daarbij medeschuldig. Dat wordt hier nog te weinig gerealiseerd.

TBA1: wij geven altijd aan dat je niet alles bij de huurder moet wegzetten maar het onderhoud van installaties dat echt aan het pand zit bij ons laten en de keuringen bij ons laten. Bij cv-installaties, wanneer deze groter zijn dan een bepaald aantal KW's moet je een eerste in bijzondere ingebruikstelling hebben. Dat is bij wanneer je hem opstart maar ook iedere 4 jaar een periodieke inspectie doen en jaarlijks periodiek onderhoud doen. Leg je dat bij een huurder dan gebeurt dat niet.

TBA2: maar jij geeft ook aan dat zelfs in dat ROZ-verhuurmodel daar ook instaat dat wettelijke zaken die eigenlijk door de eigenaar gebeuren.

TBA1: Ja daar staat ergens in dat onderhoud technisch installaties op rekening van huurder is. Maar even verder staat weer op rekening van verhuurder. Maar er staat ergens in dat wanneer er wettelijke verplicht bepaalde installaties in het pand aanwezig moeten zijn. Bij dat verhuur is de verhuurder verplicht om dat te onderhouden en niet de huurder. Dat ROZ-verhuurmodel is een standaardmodel, een stukje gereedschap en dat moet je eigenlijk gaan aanpassen aan de verhuuring die je doet. Daarbij geven wij ook altijd aan dat je het schoonhouden van de daken per jaar niet bij de huurder moet leggen. Dan voorkom je ook vervolgschade zoals lekkages. Het onderhoud cv-installaties, badkamer-installaties, noodverlichtingen, liften, dat zou je eigenlijk allemaal in eigen hand moeten houden.

TB2: Ja want ik kom nu bij Maastricht sport bij diverse gymzalen die het jaarlijks onderhoud van het dak, in het verleden, hebben weggezet bij een externe partij waarbij van dag een er al veel verontreiniging op het dak zit. Wanneer mos nat wordt dat is een behoorlijk gewicht. Dus daar wordt helemaal geen onderhoud gepleegd. Onderling hebben zij toentertijd wat gesprekken hierover gevoerd en nu zijn ze met een andere onderhoudspartij maar dat mos zit nog steeds op het dak. Zo zijn er tal van dingen, met name aan het zwembad, daar zijn zoveel pompen en installaties en dan krijgen wij weer een mailtje dat een pomp kapot is en vervangen moet worden wat bijvoorbeeld €4000 kost en daar weer €3000 maar ik zou weleens willen weten hoe dat onderhoud daar gebeurt.

Luc: Wat doet u verder zoal tijdens uw werkzaamheden? Daar hebben jullie al vrij veel over verteld maar misschien nog iets concreet.

TBA1: Wel of niet meldingen van huurders ter plaatse opnemen, afspraken met aannemers, ter plaatse kijken wat wij aan het probleem kunnen doen, mail afhandeling van huurders.

TBA2: Maar ook administratief beheer van eventueel collega's die vragen hebben over een pand beantwoorden.

TBA1: En de huurders. Ik denk dat wij bij technisch beheer de meeste contacten hebben met de huurders. Wanneer een huurder iets heeft dan meldt hij zich altijd bij ons en veel minder bij administratief beheer heb ik het idee.

Luc: Hoe managet u uw assets binnen uw portefeuille?

TBA1: Met Planon het gebouwbeheersysteem.

TBA2: Het begint ermee dat de coördinator onderhoud een aanbesteding uitvoert voor bepaalde onderdelen. Technische installaties voor de kleinere panden en technische installaties voor de grote panden. In die uitvraag voor een bedrijf kunnen wij dan onze op- en aanmerkingen maken waaraan gedacht moet worden. Of dat wordt meegenomen is dan een 2^e maar vervolgens komt daar een contract uit met voorwaarden en al. Dat gaat in het gebouwbeheersysteem en daar kunnen wij altijd nakijken welk onderdeel die partij in zijn contract heeft zitten.

TBA1: Dat is inderdaad ook met assets managen hoe doen wij het onderhoud. Dat staat in het gebouwbeheersysteem. Het MJOP is dan een onderdeel van het gebouwbeheersysteem. Verder de registratie van opdrachtbonnen, contracten.

TBA2: Eventuele keuringscertificaten, inspectierapporten. Per gebouw zitten alle dingen wat betrekking hebben op de gebouwen en installaties van keuringen tot rapporten, opdrachten. Dat kun je nakijken.

TBA1: Onder het kopje "documentenbeheer". Onder "uitvoerders" staan bedrijven geregistreerd.

TBA2: Dat heb ik ook een keer aangekaart. Wij zijn technisch beheer en zij zijn administratief beheer. Het kan misschien weleens handig zijn zei ik tegen de teamleider als wij weten wat zij doen. Dan heb je ook wat meer inzicht in hun denkwijze en andersom ook zodat zij weten wat wij allemaal doen. Daar krijg je dan wel gelijk in maar verder gebeurt er niks. Het zijn 2 gescheiden werelden. Wij hebben wel dat clusteroverleg maar dat heeft weinig toegevoegde waarde in die zin.

Luc: Dan ga ik verder naar marktontwikkelingen. Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?

TBA2: Als ik dat hoor denk ik direct aan de prijzen die door het dak gaan. De levertijden die door het dak gaan. Dat bedrijven, de werkzaamheden die ze moeten doen, niet afkrijgen omdat ze het veel te druk hebben en ons daardoor een beetje aan het lijntje houden of het niet een week later kan of ze gooien de schuld op corona. Met name wat nu belangrijk is, is dat die prijzen door het dak gaan. In het MJOP zijn bedragen genoemd wat onderdelen kosten om te vervangen. Daar is het budget op gebaseerd. Maar als die budgetten nu zo onder druk staan dat dingen 2 of 3 keer zo duur zijn dan kan het dadelijk als in een bepaald jaar een x aantal klussen ontstaan, kan er misschien maar 50% uitgevoerd worden of misschien nog wel minder omdat daar het geld niet voor is. Dat betekent wel dat je in het vastgestelde MJOP, dat door de raad is vastgesteld, dat je daar niet aan kunt voldoen omdat je het niet kunt betalen. Dan kom je op een punt dat als je vervangingen gaat uitstellen dan wordt het correctief onderhoud meer en daar meer geld aan kwijt bent. De kosten zijn op dit moment bijna niet beheersbaar omdat je niet weet wat de markt doet met de prijzen.

TBA1: Ja en daarbij heb je ook nog eens aannemers die zitten zo vol en hebben geen tijd. Al het werk wat in het MJOP staat, krijg je dat wel afgewerkt dat jaar? Omdat de aannemers allemaal hartstikke vol zitten.

TBA2: Die hebben het gewoon te druk en dan maken zij keuzes. Wij hebben nu een contract met een aannemer en die krijgt per uur een bepaald bedrag. Maar als hij dadelijk een commerciële partij kan helpen en heeft een offerte uitgebracht waar hij flink aan kan verdienen dan gaat hij liever daarheen en zegt hij tegen de gemeente dat hij even geen tijd heeft.

TBA1: En ik denk ook dat er geen vakmensen meer te krijgen zijn.

Luc: Dus waar wij het voor dit interview ook al over hadden dat de overheid gepushed heeft om mensen door te laten studeren naar hbo of universiteit en er nu mbo mensen te weinig zijn. Zijn er verder nog bepaalde ontwikkelingen?

TBA1: Duurzaamheid en toegankelijkheid eigenlijk ook daar zijn we ook met bezig.

TBA2: Ja en met duurzaamheid. Hoe "groener" de regering is of het college is binnen de gemeente Maastricht. Hoe meer zij pushen om die duurzaamheidsdoelen te halen en dat betekent weer meer investeren in duurzaamheid.

TBA1: Dat is een beetje een probleem omdat wanneer je een gebouw duurzaam gaat maken dan heeft de huurder daar voordeel van. Als de gemeente dat helemaal betaald, dus de zonnepanelen, de warmtepomp en noem maar op. Dan heeft de huurder daar zijn voordeel van. Aan de huurder wordt gevraagd of hij interesse heeft in verduurzaming van zijn gebouw. Heeft dan wel een huurverhoging tot gevolg maar dit moet dan binnen 10 jaar terugverdiend zijn en na die 10 jaar ga je weer terug naar je eindelijke huurprijs. Maar je moet als huurder mee willen investeren daarin. Doet een huurder dat niet dan gaan wij dat pand ook niet verduurzamen.

TBA2: Daarbij speelt ook nog dat als een huurder nog een huurcontract heeft van 3 jaar dan zegt hij dat zijn huurcontract over 3 jaar afloopt en het prima vindt.

TBA1: Dan zou hij dus 3 jaar meer huur moeten gaan betalen voor zonnepanelen terwijl hij dan na 3 jaar weg is.

Luc: Maar is 10 jaar dan niet te lang? Want ik had van een vastgoedbeheerder begrepen dat de meeste huurcontracten 1 tot 3 jaar zijn.

TBA1: Er zit wel een tijd aan vast maar er volgt bijna altijd een contractverlenging.

TBA2: Het zal wel terecht zijn dat wordt gezegd 1 of 3 jaar maar er is altijd stilzwijgende verlenging en ik heb al huurovereenkomsten gezien die lopen 15 of 20 jaar.

TBA1: Het is niet zo dat iemand 3 jaar iets huurt en er na 3 jaar wordt gezegd het contract is om je moet nu eruit.

Luc: En dat doen ze ook niet bij panden die aantrekkelijk?

TBA1: Nee als ik kijk naar een bepaald pand in een aantrekkelijk straat. Die hebben nu voor 5 jaar een huurcontract maar dat blijft gewoon doorlopen. Het is waarschijnlijk meer bedoelt voor als er een huurcontract voor 5 jaar wordt afgesloten en de huurder wil naar 3 jaar eruit dat de gemeente iets heeft achter de deur om te zeggen dat er nog voor 2 jaar huur betaald moet worden.

TBA2: jij bedoelt dus eigenlijk te zeggen, zo een pand wat mijn collega benoemd die betaald een bepaalde huurprijs en na 3 jaar kun je daar meer huur voor krijgen? Maar daar wordt niet zo naar gekeken.

TBA1: De huurverhogingen die landelijk zijn worden wel gevolgd volgens mij.

Luc: Als je kijkt naar de corona crisis, heeft dit invloed gehad op hoe jullie de panden beheren?

TBA1: Voor mij niet want het onderhoud trekt zich niks aan van de corona. Een daklekkage is een daklekkage, valt een cv-ketel uit, heb je een breuk in de riolering, een storing in de brandmeldinstallatie. Dat trekt zich allemaal niks aan van de corona. Maar wel dat je minder op locatie komt.

Luc: Dat belemmert het wel met controles?

TBA1: Als je goede bedrijven hebt. Wanneer die bedrijven iets tegen komen dan nemen ze contact met ons op.

TBA2: De tijd voor corona kwam je geregeld bij de panden en in de corona tijd een stuk minder en belde je een keer met de huurder of contactpersoon en dat was het dan. En de calamiteiten die lopen gewoon door.

TBA1: Wat wij wel in het begin van de corona tijd hebben gedaan is langs panden gaan 1x of 2x per week die leeg stonden omdat de mensen niet naar kantoor konden gaan een controle rondje gemaakt of er een raam in was gegooid of eventueel een lekkage was. Maar dat was alleen buitenom want binnen in mogen wij als verhuurder niet komen zonder dat de huurder erbij is.

Luc: Systemen hebben jullie mij eigenlijk ook al best veel over verteld bijvoorbeeld Planon. Zijn er misschien nog systemen die jullie gebruiken?

TBA1: Voor de afhandeling van de facturen gebruiken wij Corsa.

TBA2: En dan hebben wij ons eigen urenverantwoordingsysteem, IPM (integraal Projectmanagementsysteem). Daarin moeten wij in verwerken hoeveel uren per wij aan een bepaald pand hebben besteed. Wanneer je heel veel uren in een jaar in een bepaald pand zou steken kan er wellicht een vraag ontstaan waarom zoveel uren in dit pand gestoken zijn. Maar volgens mij gebeurt daar niet veel mee en is het meer om globaal te kunnen kijken.

TBA1: De projectleiders zijn met een bepaald project een aantal weken bezig en kunnen daar dan op af schrijven. Zo heeft een collega een paar jaar op hetzelfde project kunnen opschrijven. Als je naar ons kijkt, wij schrijven op per kwartier en hebben soms wel 30 verschillende panden opstaan per week waarop geschreven is. Dus het is best divers.

Luc: Zijn er dan bepaalde tools of systemen die jullie kennen waarvan je denkt dit kan mij helpen tijdens mijn werk? Misschien iets dat bepaalde werkzaamheden gemakkelijker zou kunnen maken.

TBA1: Zover wij weten hebben wij alles wat wij nodig hebben.

TBA2: Ja want ik had bijvoorbeeld bij een bepaald pand in het verleden een installatiebedrijf. Die vroegen een bepaald bedrag voor onderhoud van alle installaties. Dan wordt het aanbesteed en gaat het naar een andere partij en die doen het voor meer geld maar hebben de aanbesteding gewonnen en daardoor gooi je bijvoorbeeld €6000 weg. Als je dat thuis zou doen dan krijg je bij wijze van een tik om je oren. Maar hier doen wij dat wel.

TBA1: Dat komt omdat wij niet aanbesteden op de laagste prijs.

Luc: Heeft dat daar ook bijvoorbeeld mee te maken dat je als gemeente zijnde aanbesteden moet doen bij verschillende partijen en als commerciële partij veel

makkelijker een keuze kunt maken want bij een gemeente kan de afgewezen partij daar ook nog bezwaar tegen aan tekenen?

TBA2: Ja en er liggen landelijke en Europese aanbestedingsregels. Maar je kunt ook zeggen je kunt aanbesteden op de laagste prijs of een prestatiecontract afsluiten waarin je van tevoren zegt dat bepaalde installaties altijd moeten functioneren. Functioneren deze niet dan krijg je een boete en jij moet ervoor zorgen dat deze de komende contractduur functioneren en geef maar een prijs van wat dat kost en niet nog extra bedragen voor als een man extra mee moet of er correctief onderhoud is. Of er dan 20 keer of 3 keer een nieuwe filter aangebracht moet worden.

Luc: Je hebt drie niveaus; strategisch, tactisch en operationeel. Is dat aanbestedingsbeleid dan niet iets wat of strategisch of tactisch niveau is bepaald hoe dat moet gebeuren?

TBA2: Dat wordt bepaald door het team die de aanbestedingen in de markt zetten. Inkoop- en aanbesteding. Die bepalen dat mede met de coördinator onderhoud.

TBA1: Maar hoe aanbesteed moet worden of dat wij afwijken van de aanbestedingsregels bepaalt het college.

TBA2: Ja tot een bepaalde hoogte. Zij zouden ook kunnen zeggen: "Wij als college zijnde willen dat opdrachten van een x-bedrag verhoogd wordt naar een hoger bedrag en die alleen wegzetten voor bedrijven die in gemeente Maastricht zijn gevestigd." Dat de lokale ondernemers daar profijt van hebben. Het gaat erom dat de gemeente de landelijke en de Europese aanbestedingsregels moet volgen. Maar als gemeente kun je ook aanbestedingsregels opstellen die onder die landelijke regels niet per se hoeven te vallen omdat die bedragen lager zijn en daar zou je wel iets mee kunnen doen.

TBA1: Voor werken boven een x-bedrag, als die niet onder een aanbestede partij vallen en die moet je aanbesteden dan moet je altijd kijken naar een firma uit de gemeente in eerste instantie. Plaatselijke aannemers die gaan voor. Maar dat wordt opeens helemaal losgelaten bij een grotere aanbesteding. Dus dan kunnen ook Europese aanbestedingen gebeuren en dan kan ook iemand van Amsterdam inschrijven. Bij één ding zeggen ze: "we moeten lokale aannemers pakken en ga je boven een bepaald bedrag dan maakt het niet meer uit".

TBA2: Dat is ook waarom steeds meer plaatselijke bedrijven weg vallen. In het verleden heeft een dakdekkersbedrijf jarenlang dag en nacht klaar gestaan om lekkages van gemeentelijk vastgoed op te lossen. Maar bij een aanbesteding om een fijn dak te maken wat bijvoorbeeld €100.000 kost dan mocht diegene niet meer meedoen want zij voldeden niet aan bepaalde eisen die de aanbestedingsgroep had opgesteld. Dan heb je weer bepaalde certificaten nodig. Dan zegt zo een bepaalde partij dat zij alleen goed zijn om op zaterdagavond een calamiteit op te lossen maar bij een fijne klus waar geld verdiend kan worden dan mag ik niet mee doen.

TBA1: Dan kun je duurzaamheid ook koppelen aan aanbestedingen. Stel je voor door het aanbestedingsbeleid dat gemeente Eindhoven een aannemer inschrijft van Heerlen. Nu besteden wij iets aan en komt iemand uit Eindhoven die de aanbesteding wint. Dus gaan er iedere dag bij wijze van, busjes op diesel van Heerlen naar Eindhoven en van Eindhoven naar Maastricht. Dus het staat ook niet haaks op duurzaamheid. Je moet mensen zo kort mogelijk bij hun werkplek hebben dan is er zo min mogelijk reisbeweging, minder files, minder Co2 uitstoot, minder uitstoot fijnstof en noem maar op.

TBA2: Wat je ook dan hebt is dat mensen die het werk moeten doen nog nooit in Maastricht zijn geweest en die zijn dan helemaal in de verkeerde wijk. Omdat ze niet bekend zijn in de regio.

Luc: Het volgende onderwerp is informatiestromen. Als je kijkt binnen de organisatie, hoe verlopen dan de informatiestromen? Dus hoe komen jullie op de hoogte van de laatste nieuwtjes of werkwijzigingen?

TBA2: Intranet voor de hele organisatie. Wat betreft ons team heb je het clusteroverleg maar voor ons technisch beheerders heeft dat niet zo veel toegevoegde waarde. Wij zouden voldoende hebben aan het lezen van de notulen en geen anderhalf uur erbij te zitten. Maar dan wordt bepaald dat wij als technisch beheerders ook een keer in het jaar moeten notuleren. Maar dat is eigenlijk iets wat je mensen moet laten doen die daar goed in zijn en dat zijn wij bijvoorbeeld niet.

Luc: En hoe benaderen uw collega's u?

TBA2: Sommige collega's die proberen werk door te geven via de mail en zullen jou niet snel bellen want dan weten zij dat wij kunnen zeggen: "dat is iets voor jezelf". Dus een mailtje met in de cc mensen uit het managementteam en dan weet je ook dat zij er ook vanaf weten.

TBA1: Dus je moet actie ondernemen anders word jij door de leidinggevende daarop aangesproken.

TBA2: Dat zijn ze niet allemaal. Er zijn er ook daar kun je heel goed mee werken maar dat soort dingen komt weleens voor.

Luc: ik denk dat je dat overal wel hebt toch? Dat ligt puur aan de persoon zelf.

TBA1: Het is dus inderdaad mondeling of per mail inderdaad. Telefonisch ook wel.

Luc: Hoe komt u aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op uw portefeuille? Dat hebben jullie net ook al redelijk toegelicht he.

TBA1: Ja doormiddel van het clusteroverleg, technisch overleg, team overleggen, en de andere afdelingen hebben nog periodieke overleggen, management overleggen. Voor het management zijn overleggen hun werk maar voor ons zijn overleggen een extra belasting.

TBA2: Het clusteroverleg is 1 keer in de 14 dagen. Wij hebben technisch overleg, dat is iedere week. Wij hebben het algehele teamoverleg, dat zal 1 keer in de 3 maanden zijn. Wij hebben overleg met de bouwkundig aannemer dat is 1 keer in de maand. Wij hebben overleg over de technische installaties dat is 1 keer in de maand. Wij hebben overleg met de aannemer van de grote technische installaties dat is 1 keer in de maand. Ik heb nog operationeel overleg met Maastricht sport en nog sport overleg met de sport portefeuille manager van de sportaccommodaties.

Luc: Ik kan me dan inderdaad wel goed voorstellen dat de coördinator onderhoud alleen in dat clusteroverleg zou zitten en hieruit de belangrijkste punten zou halen voor tijdens het technisch overleg.

TBA2: Wij als technische mensen moeten nu ook de notulen gaan maken en de ene lukt dat beter en sneller dan de andere. Maar voor ons is dat echt een extra last.

Luc: Hoe brengt u risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart? Ik kan me voorstellen dat dit ermee heeft te maken dat hoe langer je bepaald onderhoud aan

bepaalde apparatuur doet uitstellen hoe groter het risico wordt dat iets kapot gaat en daardoor iets wat bij de huurder ligt, alsnog door de gemeente opgepakt moet worden.

TBA2: Wij doen altijd als je bepaalde dingen ziet in een pand dit aanklaarten bij de coördinator onderhoud of iets een risico is en dat eventueel vervangen moet worden. Als de coördinator onderhoud dan zegt: "dat doen we nog niet" dan heb ik dat tenminste vastliggen dat ik het gezegd heb. Dan kan later ook niemand je erop aanspreken waarom je dat niet hebt gezegd.

TBA1: Maar ook risico's van onderhoud wat je bij een huurder neerlegt want een risico is dat het niet gebeurt.

Luc: Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen, of waar je dagelijks tegenaan loopt?

TB2: ja dat is eigenlijk wat we al verteld hebben op het gebied van de aanbestedingen. Op een aanbesteding wordt ingeschreven en dan wordt een bestand opgesteld met hoe geweldig ze zijn en wat ze allemaal voor ons kunnen betekenen. Dan winnen zij de aanbesteding en hebben ze het contract binnen en dan moeten wij zorgen dat wij hun onder controle krijgen, op een plaats voor de werkzaamheden die zij moeten doen. Dat is iedere keer andere want dat zijn vaak grote bedrijven die iedere keer andere mensen sturen voor bepaalde onderdelen. Zodra je na een bepaalde tijd het eindelijk allemaal goed geregeld hebt is er weer een nieuwe aanbesteding waardoor je weer helemaal opnieuw kunt beginnen met alles regelen. Dat is niet alleen voor ons maar ook voor de huurder slecht want de huurder is dan niet tevreden over het onderhoud wat zo een partij doet en door de aanbesteding komt een andere partij. Die cyclus loopt dus iedere keer weer opnieuw.

TBA1: Het probleem zijn de aanbestedingen. Als dat maar allemaal klopt dan is het goed. Maar de uitvoering erna en de kosten zijn veel minder belangrijk. Het is wel gemeenschapsgeld waar we het over hebben.

Luc: Dan kom ik uit bij de samenwerking. Met welke stakeholders komt u tijdens uw werkzaamheden in aanraking?

TBA2: Huurders, onderhoudsbedrijven, collega's die vergunningen afgeven, collega's die doen handhaven, Collega's van stadsbeheer, WML dat er watermeters vervangen moeten worden of iets met de energie. Natuurlijk ook krakers.

TBA1: Adviseurs, constructeurs, architecten maar dit is voornamelijk bij projectmanagement. Maar ook bijvoorbeeld met Enexis. Maar ook met leegstandsbeheerders.

Luc: Hoe verloopt de samenwerking met de beleidsafdeling?

TBA2: Daar horen wij vrijwel niks van. Als ik een ding kan benoemen is dat het sportbeleid die kijken jaren vooruit en kijken naar het aantal sporthallen binnen de gemeente waarbij het gebruik minder is dan 50%. Is het niet mogelijk om één sporthal minder te gebruiken en welke is dat dan. Daar wordt jaren over overlegd waardoor wij te horen krijgen doe daar maar geen onderhoud meer aan de buitenschil want die wordt mogelijk gesloopt. Jaren later komen ze tot de conclusie dat ze toch die sporthal willen laten staan en een andere willen slopen. Vervolgens krijgen wij dan te horen waarom wij daar nooit onderhoud hebben gedaan. Eigenlijk zou je, wanneer het beleid zegt, deze hal gaan we mogelijk slopen daar geen onderhoud meer doen maar wanneer het beleid na 3 jaar zegt dat deze hal toch blijft staan dan krijgt vastgoed van hun het budget om het achterstallig onderhoud te kunnen uitvoeren.

Luc: En de samenwerking met de portefeuillemanagers en de vastgoedbeheerders?

TBA2: Dat is wat ik aangaf. Dat ligt aan de persoon zelf en daar wil ik het liever bij laten.

TBA1: De samenwerking met de vastgoedbeheerder en portefeuillemanager uit mijn portefeuille loopt goed.

Luc: Hoe wordt u benaderd door huurders? Daar hebben jullie mij ook al het een en ander over toegelicht dat dit best vaak direct bij jullie komt terwijl dit de vastgoedbeheerder zou moeten komen. Hoe zouden jullie het liever zien? Alles bij hun en dat zij dit doorspelen naar jullie?

TBA2: Ja, je zou nog kunnen zeggen dat wanneer het een daklekkage is dan is dat logisch dat dit voor de technisch beheerders is en dan hoeft die omweg niet gemaakt te worden. Maar ik maak ook weleens mee dat je bij een huurder komt en deze stelt je dan vragen waarop je het antwoord niet weet en dan moet het uitgezocht worden en daar zijn wij niet voor.

Luc: Geef jij dan niet aan dat ze contact moeten opnemen met de vastgoedbeheerder?

TBA1: Soms doe ik dat wel. Maar omdat ik dat werk al zo lang doe heb ik er niet zo een problemen mee als de huurder zich rechtstreeks bij mij meldt. Omdat ik er zelf al zo vaak kom bellen ze automatisch naar mij en niet de vastgoedbeheerder. Meestal weet ik wel wat voor huurder of verhuurder is en bij grijze gebieden, vooral de gemeenschapshuizen, kies ik altijd ervoor dat wij het doen want je moet ook klantvriendelijk zijn.

TBA2: Dat zal jij ook weleens hebben met die bedrijven die voor ons werken. Die laten vaker steken vallen en als je dan bij de huurder komt dan vind ik het vervelend dat ik tegen de huurder moet zeggen dat ik daar niks aan kan doen want ik heb hem, bij wijze van spreken al 3 keer gebeld. Uiteindelijk zien ze jou toch als de man die het moet regelen.

TBA1: Wij staan inderdaad tussen de huurder en de aannemer in. Maar als je nu zegt wat is voor de huurder en wat is voor de verhuurder. Alle meldingen daarvan bij de vastgoedbeheerder dat hoeft voor mij niet per se. Vroeger is dat wel geweest en dan werd dat door gezet naar de technisch beheerder of hun zelf. Maar dat is door organisatiewijzigingen losgelaten.

TBA2: Laat het mij dan zo zeggen. Ik heb het idee dat de vastgoedbeheerders het wel prettig vinden dat iets direct bij ons terecht komt omdat zij dan meer andere dingen kunnen doen. Als jij daar geen problemen mee hebt, prima.

TBA1: Ik denk inderdaad als je als nieuweling hierbinnen komt. Ga er dan maar eens aanstaan. Door ervaring weet ik wat wij doen en wat voor de huurder is. Gisteren was er toevallig op een locatie een glas in lood raampje ingetikt. Toen belde de huurder mij op en heb ik gezegd dat glasvervanging normaal voor de huurder is ongeacht de oorzaak en ongeacht welk glas. En het glas moet vervangen worden door hetzelfde glas wat erin zat. Omdat dit glas in lood is en er 2 huurders in het pand zaten heb ik aangegeven even te bellen met de vastgoedbeheerder.

Luc: Is dat geen informatie die ergens centraal te vinden is? Bijvoorbeeld in een kennisbank?

TBA1: Dat is geregeld in de huurovereenkomsten.

TBA2: Dat is waar wij het al eerder over hadden. Als alle huurovereenkomsten hetzelfde waren dan was het voor ons ook makkelijker. Maar er zitten steeds andere elementen in

en dat heeft met de vastgoedbeheerder te maken die die overeenkomst opstelt. Die zich misschien, voordat de overeenkomst wordt opgesteld, laat beïnvloeden door de huurder of voor de politiek om elementen iets anders in de huurovereenkomst te zetten dan wat standaard is.

Luc: Dat is natuurlijk ook omdat het maatwerk is en bij een commerciële organisatie heb je wijken met dezelfde panden waar dezelfde regels gelden.

TBA1: Ja zij hebben allemaal dezelfde voordeur, goten, wc-pot, badkamer en dat hebben wij niet. Alle panden zijn verschillend.

Luc: Ten slotte nog 2 vragen waarvan de eerste is: hoe zou u de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven? Als je kijkt naar het beheer en het onderhoud binnen uw portefeuille. Is dat misschien iets wat u anders zou willen zien buiten het aanbestedingsbeleid? Of beslissingen op strategisch niveau waarvan u denkt dat moet anders?

TBA1: Vroeger deden wij zelf de opdrachtbonnen ondertekenen. Maar dat heeft ook te maken met bescherming van jezelf. Dat ze straks niet kunnen zeggen wat heb jij hier ondertekent en dat je dan privé bijvoorbeeld iets hebt laten uitvoeren.

Luc: Is dat iets wat de portefeuillemanager ook al aangaf bij de procedures van controle op controle?

TBA2: Simpel gezegd, als wij een kleine opdracht in de markt moeten zetten en daarvoor een lange opdrachtbrief moeten opstellen dan ben je nu, in corona tijd, 3 weken verder eer je een handtekening onder die opdracht hebt staan. Terwijl je dit op korte termijn geregeld zou moeten krijgen. Maar dan moet die brief door de leidinggevende ondertekend worden en deze gaat daarmee weer naar de directie. Als de directie vragen stelt komt de leidinggevende weer bij jou terug. Wanneer het getekend is staat het weer enige tijd in de mailbox en moet je maar afwachten wanneer dit doorgestuurd wordt. Ik heb al eens meegemaakt dat ik, in corona tijd, met een brief naar de postkamer ben gegaan en daar kreeg te horen dat de brief al 3 weken gedateerd was en die niet meer kon verzenden. Toen had ik het geluk dat ik al die lange opdrachtbrief als pdf had verzonden naar de aannemer en had gezegd dat de getekende brief eraan kwam en ingevuld was en daar gingen zij dan mee akkoord.

TBA1: Als aanvulling daarop dat wordt tegenwoordig allemaal digitaal verstuurd. Vroeger maakte je een opdrachtbrief en ging dat in een bakje naar de typkamer en kreeg je een afschrift en alles. Nu digitaal vanuit thuis uit doe je hetzelfde als toen. Dan wordt dat verstuurd naar de leidinggevende. Hij stuurt dat weer naar de directie en de directie stuurt dat weer naar de postkamer. Vervolgens komt de rekening om dat te betalen en dan krijg je van de financiële afdeling een mail of er ook een opdrachtbrief van is en deze doorgestuurd kan worden. Alles wordt afgehandeld maar er gaan een afschrift naar de financiële afdeling terwijl dit normaal wel is.

Luc: Zou je dan niet een soort administratiesysteem moeten hebben waarin je alles kunt uploaden? Zoals een declaratie op Youforce dat je kunt volgen waar de brief nu is.

TBA1: Ja dat is wel met rekeningen. Maar bij opdrachtbrieven niet. Je kunt contact opnemen met de postregistratie. Dan geef je het registratienummer van de brief door. Maar zij kunnen ook niet kijken waar deze op dit moment is. Zij kunnen alleen zien of deze verzonden is. Maar niet waar deze in de tussentijd is.

Luc: Heeft u nog eventuele tips of overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn voor mijn onderzoek?

TBA2: Ik weet niet of jij daar iets vanaf weet maar ik had het met een installateur over een prestatiecontract of jij weet hoe dat gaat. Want dat is wel een mogelijkheid om eens te onderzoeken. Dan heb je een aanbesteding veel sneller erdoor en je kunt die partij, ongeacht of dit correctief onderhoud is of jaarlijks onderhoud is. Jij moet zorgen dat het functioneert en je moet niet aankomen met extra dingen die je hebt moeten vervangen. Jij moet zorgen dat het functioneert.

TBA1: Dat heb je veel met schilderwerken. Dan heb je een 10 of 20 jaar contract. Als ze beginnen lever je goed schilderwerk af en na 10 of 20 jaar moet je het weer terugkrijgen zoals het in de originele staat is afgeleverd.

TBA2: Dat zou je toch ook kunnen doen met grote technische installaties. Daarbij kun je toch ook zeggen wij sluiten een contract af voor 3 jaar en voor deze prijs moet jij er voor 3 jaar voor zorgen dat het onderhouden wordt, dat dingen vervangen worden die kapot zijn.

Bijlage J, resultatenanalyse interviews intern

Vraag/deelvraag	Portefeuille manager 1	Portefeuille manager 2	Portefeuille manager 3
<p>Welke stakeholders zijn gekoppeld aan het onderdeel assetmanagement en welke partijen hebben hier belang bij?</p> <p>Met welke stakeholders komt u tijdens uw werkzaamheden in aanraking?</p>	<p>Interne collega's van beleid, cultuur, economie. Extern bijvoorbeeld ondernemers, onze huurders, Maatschappelijk, ecoomisch, gemeenschapshuizen maar ook horecabedrijven of randstad.</p>	<p>Onbekend.</p>	<p>Intern zijn dit het college en de raad en diverse collega's. Collega's kunnen ook mijn huurders (erfpachters) zijn. Extern zijn het partijen aan wie wij werk opdragen.</p>
Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij gemeente X eruit?			
Hoe managet u uw assets binnen uw portefeuille?	<p>Kijkend naar de jaarrekening. Waar zijn voordelen te behalen contractueel en financieel. Rekeninghoudend met de belangen van de gemeente en huurders.</p>	<p>Het beheer en onderhoud zit bij de onderwijsstichtingen, Voor binnensportaccommodaties idat bij bij Maastricht Sport ondergebracht.</p>	<p>*Door ervaring weet ik goed wat ik in portefeuille heb en loop daardoor zelden tegen verassingen aan. *Sommige situaties oppakken door de situatie die zich voordoet (signaalfunctie binnen het systeem). *Beheer is vaak vraaggestuurd vanuit de huurder of pachter.*Onderhoudvragen voor de technisch beheerders.</p>
Hoe worden de panden/objecten beheerd?	<p>Rekening houdend met beleidsdoelen van andere afdelingen.</p>		
Hoe weet u welke panden/objecten onder het beheer van gemeente Maastricht vallen?	<p>*Totaaloverzicht van alle panden in VBS en Planon. *Iedere 2 weken bij afstemmingsoverleg waar alle panden de revue passeren. *Door ervaring.</p>	<p>Alle onderwijspanden en alle binnensportaccommodaties vallen onder mijn portefeuille.</p>	<p>Door kaartviewer daarin staan alle eigendommen van vastgoed beheerd of VBS.</p>
Heeft u invloed op strategische keuzes?	<p>*Ja en nee. Al 20/30 jaar bezig met strategisch vastgoed management. *Afstemmingen met beleidsdoelstellingen.</p>	<p>Tot op zeker hoogte. Maar het strategisch beleid onderwijshuisvesting is vastgelegd in het integraal huisvestingsplan.</p>	<p>Ja maar in welke maat ligt aan het object. Ik heb min of meer een expertise in erfpacht en agrarische grond. Bij vragen geef ik advies en daar zit een sturend element in.</p>
Hoe vertaalt u beslissingen op strategisch niveau naar het tactisch en/of operationeel niveau?	<p>Voortdurend proces omdat je constant bezig bent met afwegingen. Constant schakelen en beslissingen nemen op alle 3 de niveaus.</p>	<p>Dat is in het integraal huisvestingsplan opgenomen. Dat hele document is strategisch en tactisch omschreven.</p>	<p>Operationeel en assetmanagement vallen in mijn optiek samen. Strategische beslissingen worden uitgevoerd.</p>
Hoe kijkt u naar het portefeuille plan en hoe past u dit toe?	<p>Altijd maatwerk. Panden die geen toegevoegde waarde hebben probeer je te verkopen.</p>		<p>*Door aparte situatie vrij weinig met panden van doen. *Aan de voorkant inschatting van de mogelijke impact van een plan op mijn portefeuille. N.v.t.</p>
Hoe denkt u na over de toekomst van de panden binnen uw portefeuille?	<p>Of panden een bepaald beleidsdoel dienen of</p>		
Op basis van welke criteria stelt u af of desbetreffend pand van toegevoegde waarde is voor de totale portefeuille?	<p>ondersteunen en anders hoe de financiële situatie is.</p>	<p>Spreiding over de gemeente en demografische factoren.</p>	<p>Financieel- en maatschappelijk rendement.</p>
Met welke systemen werkt u?	<p>VBS en YouForce (gemeente breed)</p>	<p>VBS, Corsa, Kaartviewer, Smart documents voor interne memo's of brieven.</p>	<p>Kaartviewer, VBS en het officepakket.</p>
Welke tools gebruikt u en welke tools heeft u tot uw beschikking?	<p>Eventueel Planon en financiële systemen</p>		

Hoe verlopen de informatiestromen binnen uw organisatie?	Intranet (nu "Stella") waar bijna dagelijks informatie wordt gedeeld.	Dagelijks e-mail, intranet, telefoon, archief, afspraken, periodieke afspraken en vaste overleggen binnen het cluster en team.	* Informatie uit publicaties vanuit gemeente en raad. * Dagelijks brief met belangrijke besluiten. * Rechtstreekse informatie. * Portefeuilleoverleg. * Clusteroverleg. * Strategischoverleg met Maastricht sport.
Hoe verlopen deze binnen uw afdeling?	Teamoverleggen, cluster overleggen, afstemmingsoverleggen, portefeuillemanagersoverleg waarbij we intern elkaar informeren en dingen bespreken.		
Hoe benaderen uw collega's u?	Rechtstreeks. Gedurende corona wat minder maar anders via telefoon of mail.	Via mail, telefonisch of fysiek. Binnen de gemeente is een vrij open en informele communicatiecultuur maar er zijn wel vaste structuren.	
Hoe komt u aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op uw portefeuille?	Via telefoon, mail of collega's.	Onbekend.	
Hoe brengt u risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart?	Op de hoogte van financiële risico's (leegstand of grote onvoorziene onderhoudskosten).	Opgesteld in het Integraal Huisvestingsplan (IHP) waar ook het meerjaren prognose grond en vastgoedbeleid in zit.	D.m.v. management-rapportage. *Meerjaren-prognose Grond- en Vastgoedbeleid. *Dus vaste momenten maar ook bij een bepaalde ontwikkeling dit melden.
Hoe monitort u dit?	door middel van de bestuursrapportage, wanneer iets veranderd en regelmatige controle.	Paragraaf waarbij gekeken is naar verschillende risico's op basis van leegstand, financiën en onverwachte omstandigheden.	
Hoe is de samenwerking intern geregeld?	Wij van vastgoed doen vaak werk dat thuishoort bij een van de beleidsafdelingen.	Onbekend.	In mijn ervaring goed alleen komen er wel eens vragen die niet goed onderbouwd zijn.
Hoe verloopt de samenwerking met de beleidsafdeling?	*Ontbreken van duidelijke kaders op gebied van gemeenschapshuizen of sport.	Onbekend.	
Hoe verloopt de samenwerking met de Portefeuille managers en de vastgoed beheerders?	Die loopt prima zeker binnen ons cluster.	Onbekend.	*Met technisch beheerders makkelijker omdat zij een eigen afgebakende taak hebben. *Met vastgoedbeheerders iets lastiger omdat er overlapping is met mijn werkzaamheden.
Hoe wordt u benadert door huurders?	Per mail of telefoon.	Onbekend.	*Nette manier, opbouwen van een relatie is hierin belangrijk omdat je langer met deze huurders contracten hebt lopen. *Via telefoon of mail.
Hoe ziet de gewenste werkwijze van het assetmanagement voor gemeente X eruit?			
Bent u bekend met andere tools die u kunnen helpen tijdens uw werkzaamheden?	Onbekend.	*Meer inzicht in actuele cijfers. Hoeveel m2 leegstand is er of hoeveel m2 bevat een portefeuille? *Vastgoedmonitor/ dashboard.	*Snelle en makkelijke manier voor inzage in financiële systemen. *Koppeling van systemen.
Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?	Wij worden vaak beperkt door regelgeving (controle of controle, verantwoord, aanbestedingsbeleid) daardoor word je minder flexibele en slagvaardig en kun je minder snel maatwerk leveren.	*Intern genoeg afstemming maar soms wrijving omdat vastgoed ondersteunend is aan de beleidsafdelingen die hun eigen ideeën of doelstellingen hebben voor een bepaald pand. *Bij een leegstand pand wordt gekeken voor een andere bestemming en omdat dit zolang duurt blijft het pand lang leeg liggen -> geen onderhoud.	*Meer werk dan dat wij aankunnen waardoor veel geschoven moet worden binnen de planning. *Wanneer een beslissing gemaakt moet worden kosten dit veel tijd omdat er veel mensen uit verschillende lagen op- of aanmerkingen op hebben.

Welke hulpmiddelen of wie heeft u hiervoor nodig?	Regelgeving versoepelen of aanbestedingsbeleid analyseren.	Onbekend.	Mandatering zorgt voor een snellere afhandeling dan vroeger.
Vind u de manier hoe huurders u benaderen prettig of zou u dit liever anders zien?	Ze weten mij te vinden, dat vind ik prima	Onbekend.	Gaat prima
Hoe zou u de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?	Assetmanagement bij een commerciële belegger is anders dan bij een overheid. Idealer zou zijn als er meer beleidsmatige kaders zouden zijn bijvoorbeeld op gebied van gemeenschapshuizen of atelierbeleid.	Zowel de gemeente als de onderwijsinstellingen krijgen geld voor beheer en onderhoud. Hierbij zou vaker de combinatie gezocht moeten worden vanuit die 2 geldstromen.	*Iets meer planbare werkzaamheden en iets minder ad hoc. -> Te veel schuiven met bepaalde werkzaamheden.
Hoe is dit op gebied van beheer en onderhoud binnen uw portefeuille?	Het idee dat het MJOP niet geheel inhoudelijk goed op de hoogte is van de bouwkundige situatie van bepaalde gebouwen. *Specifieker onderscheid ten aanzien van het MJOP over de verschillende panden.	N.v.t.	N.v.t.
Hoe is dit op gebied van beslissingen op strategisch niveau?	Wij moeten maatwerk leveren. Wanneer er geen strategisch belang is om een pand in eigendom te houden moet je het verkopen.	Vastgelegd in het integraal huisvestingsplan.	Aan de top van de organisatie in het management zitten mensen die weten wat goed is voor de stad en wat dat betekent voor het team vastgoed.
Algemeen			
Kunt u in het kort iets meer vertellen over uw functie?	Verantwoordelijk voor het beheer en exploitatie van een deel van de bebouwde vastgoedportefeuille.	Portefeuille manager onderwijs huisvesting en binnensport accommodaties (gymzalen en sporthallen).	Portefeuillemanager onroerend goed (OG) en Sport. Agrarische grond, bijliggend bezit, bedrijfsterreinen en bouwterreinen.
Wat doet u zoal tijdens u werkzaamheden?	Overleggen over onderhoud, financiële zaken of juridische zaken. Collegenota's maken, raadsvoorstellen maken.	Maken van een visie en aanpak op de onderwijskundige zaken waar de gemeente voor verantwoordelijk is d.m.v. Het integraal huisvestingsplan. Daarnaast overleggen en adviseren.	Op hoofdlijnen collegevoorstellen voorbereiden, overleggen, contracten maken, ondersteunen bij de vastgoedbeheerders waar nodig en de complexere situaties.
Hoe blijft u op de hoogte van actuele en/of toekomstige ontwikkelingen?	Krant lezen, media volgen, beleidsstukken lezen. Interne besprekingen over bepaalde ontwikkelingen.	*Verschillende interne overleggen met collega's van beleid en extern met onderwijsstichtingen. *up-to-date blijven over het vakgebied, lezen van vakbladen en het nieuws.	Nieuwsbrieven, politiek volgen, vragen aan gemeenteraadsleden, volgen van webinars, lezen van interne stukken.
Beoordeelt u deze op relevantie/toepassing voor uw portefeuille?	Ja	Onbekend.	Ja
Maakt u onderscheid in korte, middellange en lange termijn?	Afhankelijk van het probleem of je iets moet regelen.	Onbekend.	Zaken op korte termijn moet je meer alert op zijn. Zaken op middellange en lange termijn parkeer je even.
Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?	Duurzaamheid, toegankelijkheid, verschillende ruimteverzoeken, vluchtelingenstroom (ook in het verleden uit Syrië), renteontwikkeling, financiële ontwikkeling op de markt, corona, krapte op de woningmarkt.	*Duurzaamheid, toegankelijkheid, binnenklimaat, voldoende daglicht en akoestiek. *Kinderopvangen die extra ruimte vragen. *Demografische factoren zoals krimp.	Verduurzame van het MVV-stadion en het zwembad. Eventueel vluchtelingenstroom indien grond nodig is voor tentenkampen te bouwen.

Hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen?	Afhankelijk van de regels waar je tegenaan loopt en binnen de kaders waarbinnen wij moeten werken. Dus afhankelijk van de situatie.	Onbekend.	Afhankelijk van de soort ontwikkeling. Ik heb bijna geen leegstand en te maken met langlopende contracten. Dan moet je contracten gaan ontbinden.
Zijn er bepaalde ontwikkelingen waar u tegenaan loopt?	Binnen overheden overgereguleerd. Regels op regels en controle op controle. Dat werkt in bepaalde gevallen averechts en verlamd. Vroeger was het makkelijker dan nu.	Oude schoolpanden die terug in het beheer van gemeente Maastricht komen.	*Projecten op basis van burgerparticipatie -> De uitvoering ligt dan alsnog bij ons. *Betalingsregelingen en huurkortingen die extra werkzaamheden met zich meebrengen.
Heeft de corona crisis invloed gehad op hoe u uw panden beheerd?	*Minder fysiek naar panden. *Op financiële aspecten door huurkortingen.	Extra aandacht voor binnenklimaat in basisscholen.	*Nu niet meer en is het misschien wel efficiënter door teamsafspraken. *Voorheen minder afspraken met partijen dan gewenst.
Zijn er zaken die voor de corona beter waren geregeld dan nu?	De combinatie van thuiswerken en op kantoor is beter.	Onbekend.	
Overig			
Heeft u nog eventuele tips of zijn er nog overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen mijn onderzoek?	Contact opnemen met iemand van IPAL en vragen hoe hun kijken naar ons vastgoedbeleid.	Onbekend.	Een voorbeeldpand pakken dat gebruikt wordt om bepaalde theorie beter te kunnen uitleggen. VB: Het MECC

Vraag/deelvraag	Vastgoed beheerder 1	Vastgoed beheerder 2	Vastgoed beheerder 3
Welke stakeholders zijn gekoppeld aan het onderdeel assetmanagement en welke partijen hebben hier belang bij?	Huurders, onderhoudspartijen (Maasveste of Veolia)	Collega's van andere afdelingen, ruimtelijke ordening, sociaal.	Portefeuillemanager, beleidsadviseurs onderwijs, projectleiders, administratief medewerkers en technisch beheerders.
Met welke stakeholders komt u tijdens uw werkzaamheden in aanraking?	waarmee de aanbesteding is, Beleidsafdelingen (economie, sociaal, onderwijs, cultuur)	Beheerders van Maximus of Ad Hoc (leegstandbeheer), technische mensen, Huurders (MVV)	Schoolbesturen (basisschool MosaLira en voortgezetonderwijs KomLeren)
Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij gemeente X eruit?			
Hoe managet u uw assets binnen uw portefeuille?	Daarvoor schakel ik en mijn portefeuillemanager met onze technisch beheerder	Meer een vraag voor de technischbeheerders. Minder van toepassing vanuit juridisch beheer.	N.v.t.
Hoe worden de panden beheerd?	Afhankelijk van het soort contract of onderhoud van het pand bij de gemeente ligt of bij de huurder. In het MJOP staat toegelicht welke werkzaamheden er per jaar opstaan.	Onbekend.	Door aparte wet- en regelgeving is het juridisch eigendom overgedragen aan het schoolbestuur en zorgt het schoolbestuur voor het onderhoud.
Hoe weet u welke panden onder het beheer van gemeente Maastricht vallen?	Via VBS, daarin staan alle objecten ingevoerd.	* Op de I-schijf een totaaloverzicht van alle panden die onder het beheer van vastgoed vallen. *Door ervaring *Door afstemmingsoverleggen.	Overzicht opgesteld waarbij alle panden en sport-accommodaties in ons beheer staan opgesomd.
Met welke systemen werkt u?	VBS het vastgoedbeheer systeem, waar alle contracten in worden bijgehouden. Verder Topdesk maar dat is niet per se voor de panden.	VBS en Kaartviewer. Staat al het onroerend goed van de gemeente in opgenomen. Tevens koppelingen in met het Kadaster. Verder Corsa en Outlook	MyCorsaNxT en VBS online. Via MyCorsaNxT worden facturen ontvangen. Via VBS worden facturen verstuurd.



Welke tools gebruikt u en welke tools heeft u tot uw beschikking?	Het hele officepakket met name outlook. Voor mijn gevoel zijn de tools die ik ter beschikking heb de enige tools die ik nodig heb waardoor ik mijn werk kan doen.	Wat betreft de systemen die bij de gemeenten worden gebruikt is het goed geregeld.	Op dit moment bezig met het opstellen van een vastgoedmonitor. Per pand aan de hand van KPI's (zie portefeuilleplan) de gebouwprestaties inzichtelijk gemaakt.
Hoe verlopen de informatiestromen binnen uw organisatie?	Telefonisch, per mail, intranet (nu Stella).	Vaak via teammanager of clustercoördinator. Andere zaken ook via portefeuille manager.	Wij maken gebruik van een mandaatlijst voor wie waar akkoord op kan geven om de lijnen binnen de organisatie te verkorten.
Hoe verlopen deze binnen uw afdeling?	Zie andere vraag.	Voornamelijk via mail en in het verleden ook weleens fysiek maar nu wat minder.	Wekelijks overleg met mijn directe portefeuillemanager. Maandelijks overleg met collega's van onderwijs.
Hoe benaderen uw collega's u?	Bellen of per mail	Mail of fysiek	Via mail, teams of telefonisch.
Hoe komt u aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op uw portefeuille?	Binnen interne overleggen (afstemmingsoverleg en clusteroverleg), maar ook telefonisch vanuit huurders.	Via overleg maar het komt ook weleens voor dat je per toeval ergens achter komt. Via de krant of nieuwsberichten online.	Dagelijks het nieuws volgen, websites als RuimteOK en bouwstenen voor Sociaal, vastgoedblad Vastgoedsturing en dagelijks mails van de Raadsgriffie. Met collega's in gesprek over actualiteit.
Hoe brengt u risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart?	*N.v.t. Dit is meer een taak voor de portefeuillemanager. *Of dat, door bepaalde ontwikkelingen, een pand vrij gemaakt moet worden en de huurder niet meewerkt.	N.v.t.	Dat is de taak van de portefeuillemanager. Maar ik doe alles zo goed mogelijk vastleggen om risico's te beperken.
Hoe monitort u dit?	N.v.t.	N.v.t.	Bij een oplevering zorgen dat foto's erbij zitten (bewijs)
Hoe is de samenwerking intern geregeld?	Loopt beter dan met de beleidsafdelingen.	Er zijn diverse overlegstructuren.	Wanneer iets speelt kan ik dat gewoon aankaarten.
Hoe verloopt de samenwerking met de beleidsafdeling?	Vaak niet goed omdat het lijkt alsof iedereen op zijn eigen eiland zit. Iedereen eigen doelen en verantwoordelijkheid en vaak lastig om te laten samen smelten door bijvoorbeeld budget.	*6-wekelijks overleg met team ondernemen. Daarnaast overleggen met andere afdelingen ad hoc op basis van onderwerp. *Communicatie richting sociaal zou beter mogen.	Maandelijks periodiek overleg.
Hoe verloopt de samenwerking met de Portefeuille managers en de technisch beheerders?	Ik heb een vaste portefeuillemanager en technisch beheerder en ik hoef het niet te controleren als ik iets doorgeef en krijg een terugkoppeling.	Die is prima	Met portefeuillemanager wekelijks overleg. Met technisch beheerders via mail afstemming.
Hoe wordt u benaderd door huurders?	Telefonisch of via de mail	Telefonisch of via mail	Relatie is iets anders omdat wij met schoolbesturen te maken hebben. Meestal wordt ik benaderd via brief, telefonisch of mail.
Hoe ziet de gewenste werkwijze van het assetmanagement voor gemeente X eruit?			
Bent u bekend met andere tools die u kunnen helpen tijdens uw werkzaamheden?	Onbekend.	Onbekend.	Geen andere tools
Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?	Regelgeving, procedures en afhankelijk van goedkeuring van het management. Dat beperkt soms in uitwerking of snelheid.	Politieke besluitvormingen zouden sneller mogen. Maar dat is volgens een bepaalde routing en kan niet altijd sneller.	Ik ben tevreden over hoe de zaken op dit moment lopen.
Welke hulpmiddelen of wie heeft u hiervoor nodig?	Onbekend.	Vergelijkend met gemeente Roermond waren de lijnen soms iets korter -> opgelost door mandaatlijst.	Een vastgoedmonitor zoals wij nu aan het ontwikkelen zijn kan van toegevoegde waarde zijn voor het assetmanagement omdat dit meer inzicht geeft.

Vind u de manier hoe huurders u benaderen prettig of zou u dit liever anders zien?	Dat is prima voor mij.	Die vind ik prima	Dit is prima al is het wel fijn om de eerste keer fysiek samen te zitten als je het bestuur nog niet kent.
Hoe zou u de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?	Niet echt een antwoord op	Geen mening over. Loopt goed	Eenzijds op middellange termijn de vertaalslag maken van beleid op strategisch niveau voor het property management en anderzijds het monitoren van het property management. Dus eigenlijk ben je een soort schakel tussen de 3 niveaus.
Hoe is dit op gebied van beheer en onderhoud binnen uw portefeuille?	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Hoe is dit op gebied van beslissingen op strategisch niveau?	N.v.t.	N.v.t. Vraag voor portefeuillemanager	N.v.t.
Algemeen			
Kunt u in het kort iets meer vertellen over uw functie?	Vastgoedbeheerder van de portefeuille BOG1. daarin ongeveer 90 tot 95 panden variërend van maatschappelijk tot commercieel en bedrijventra.	Vastgoedbeheerder en ik werk voor 2 portefeuilles; BOG portefeuille en sportportefeuille.	Medewerker maatschappelijk vastgoed, zorg voor de onderwijsinvesting en het maatschappelijk vastgoed zoals buurtvoorzieningen.
Wat doet u zoal tijdens u werkzaamheden?	Eerste aanspreekpunt voor de huurders, opstellen van contracten, nieuwe verhuringen, huurvoorstellen maken en het dagdagelijkse beheer.	Controleren van e-mail of vanuit daar acties ondernomen moeten worden. Verder afspraken, overleggen of een bepaald dossier oppakken.	Administratief beheren van de vastgoedportefeuille onderwijsinvesting, adviseren en verwerken van onderwijsinvestingsaanvragen.
Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?	*Vluchtelingenstroom uit Oekraïne die zijn gehuisvest in het MECC. Dat pand zit bij mij in de portefeuille. *Weinig leegstand en veel ruimteverzoeken. *Daarbij komt ook nog het Didam-arrest .	Ruimteverzoeken waarbij wij niet meer 1-op-1 mogen verhuren maar volgens Didam-arrest moeten publiceren.	Door gevolg van corona steeds meer aandacht voor ventilatie op scholen.
Hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen?	Afhankelijk van de markt en hoeveel vrije panden er zijn.	Afhankelijk van hoe snel andere afdelingen hun zegje hebben gedaan.	Afhankelijk van het soort ontwikkeling en de grootte, wel afhankelijk van de hoeveelheid financiële middelen.
Zijn er bepaalde ontwikkelingen waar u tegenaan loopt?	Het hoge aantal ruimteverzoeken waar je niks voor kunt betekenen door de lage leegstand.	Het hoge aantal ruimteverzoeken die nergens geplaatst kunnen worden door weinig leegstand.	N.v.t. Pas kort werkzaam.
Heeft de corona crisis invloed gehad op hoe u uw panden beheerd?	De betalingsregelingen huurkorting . Dit heeft veel extra werkzaamheden met zich meegenomen. Maar op dagelijks beheer niet.	Minder fysiek contact	Niet bekend met het verschil. Maar nu doe je meer op afstand.
Zijn er zaken die voor de corona beter waren geregeld dan nu?	Geen opvallende dingen.	Fysiek contact waardoor je sneller antwoord hebt of dat een overleg weleens uitvalt.	N.v.t. Pas kort werkzaam.
Overig			
Heeft u nog eventuele tips of zijn er nog overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen mijn onderzoek?	Niet echt een tip maar wat ik lastig vind is dat een besluit langs veel mensen moet voordat een beslissing wordt gemaakt. *Bijna alle verhuringen zijn maatwerk.	Bekijk de mandaat-regelingen en Kaartviewer.	Het proces van het assetmanagement binnen de gemeente + besluitvorming in kaart brengen Door middel van icoontjes om zo te onderzoeken waar iets te winnen valt.

Vraag/deelvraag	Technisch beheerder 1	Technisch beheerder 2
Welke stakeholders zijn gekoppeld aan het onderdeel assetmanagement en welke partijen hebben hier belang bij?	Adviseurs, constructeurs, architecten (voornamelijk bij projectmanagement), Enexis, leegstandsbeheerders	Huurders, onderhouds-bedrijven, collega's die vergunningen afgeven, handhaving, collega's van stadsbeheer, WML, krakers
Met welke stakeholders komt u tijdens uw werkzaamheden in aanraking?		
Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij gemeente X eruit?		
Hoe manageert u uw assets binnen uw portefeuille?	Het begint met een aanbesteding waar een contract met een externe partij uitvoert komt. Dit komt terecht in Planon waar wij vervolgens in kunnen nakijken welke onderdelen die partij in het contract heeft zitten. Het MJOP is daarbij een onderdeel van Planon.	
Hoe worden de panden beheerd?	Afhankelijk van het soort huurcontract dat is opgesteld. Of het staat in Planon aangegeven. Het MJOP is onderdeel van Planon.	
Hoe weet u welke panden onder het beheer van gemeente Maastricht vallen?	Door ervaring	Onbekend.
Met welke systemen werkt u?	Planon --> Gebouwbeheersysteem, voor onderhoud. Corsa --> financiële systeem, voor afhandeling van facturen. IPM voor eigen urenverantwoording hoeveel uren aan een bepaald pand worden besteed.	
Welke tools gebruikt u en welke tools heeft u tot uw beschikking?	Planon, daar staat alles m.b.t. het MJOP, registratie van opdrachtbonnen, contracten met aannemers, eventueel keuringscertificaten, inspectierapporten. Per gebouw een overzicht met alle installaties van keuringen tot rapporten en opdrachten.	
Hoe verlopen de informatiestromen binnen uw organisatie?	Zie andere vraag.	
Hoe verlopen deze binnen uw afdeling?	Zie andere vraag.	
Hoe benaderen uw collega's u?	Mondeling, telefonisch of per mail	
Hoe komt u aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op uw portefeuille?	Clusteroverleg (1x in de 2 weken), technischoverleg (1x in de week), algehele teamoverleg (1x in de 3 maanden), overleg met de bouwkundig aannemer (1x in de maand), overleg met de aannemer over technische installaties (1x in de maand), overleg met de portefeuillemanager over een bepaalde tak zoals Sport. eventueel periodieke of management overleggen.	
Hoe brengt u risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart?	Risico's nemen toe wanneer je het onderhoud van bepaalde installaties bij de huurder neerlegt. --> Risico dat het onderhoud niet gebeurt.	Tijdens controles terugkoppeling aan de coördinator onderhoud.
Hoe monitort u dit?	N.v.t.	N.v.t.
Hoe is de samenwerking intern geregeld?	Zie andere vraag.	
Hoe verloopt de samenwerking met de beleidsafdeling?	Daar horen wij vrijwel niks van.	
Hoe verloopt de samenwerking met de Portefeuille managers en de vastgoed beheerders?	Met de vastgoedbeheerder en portefeuillemanager binnen mijn portefeuille goed.	Afhankelijk van de persoon waarmee je moet samenwerken.
Hoe wordt u benadert door huurders?	Telefonisch of via mail.	
Hoe ziet de gewenste werkwijze van het assetmanagement voor gemeente X eruit?		
Bent u bekend met andere tools die u kunnen helpen tijdens uw werkzaamheden?	Als er een tool zou zijn waarmee wij van het aanbestedingsbeleid af konden en daardoor zelf konden bepalen met welke bedrijven wij kunnen werken zou dat een stuk makkelijker zijn.	
Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?	*Op het gebied van aanbestedingen . Er wordt een geweldig document opgesteld met hoe goed ze zijn maar in de praktijk is dit anders en moeten wij ervoor zorgen dat wij hun onder controle krijgen. *Grote bedrijven sturen vaak andere werknemers die dan geen of minder kennis hebben --> Wanneer dit probleem opgelost is komt weer een nieuwe aanbesteding. *Grote diversiteit in huurovereenkomsten	
Welke hulpmiddelen of wie heeft u hiervoor nodig?	Onbekend.	
Vind u de manier hoe huurders u benaderen prettig of zou u dit liever anders zien?	Wanneer het een duidelijk technisch probleem is kan dit rechtstreeks bij ons	Liever eerst langs de vastgoedbeheerder omdat zij kunnen kijken wat volgens contract is afgesproken.
Hoe zou u de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?	Vroeger deden wij de opdrachtbonnen zelf ondertekenen	Een kleine opdracht zou je op korte termijn geregeld moeten hebben waar je nu een opdrachtbrief voor moet schrijven en deze goedgekeurd moet worden door allerlei personen.
Hoe is dit op gebied van beheer en onderhoud binnen uw portefeuille?	N.v.t.	N.v.t.
Hoe is dit op gebied van beslissingen op strategisch niveau?	N.v.t.	N.v.t.

Algemeen	
Kunt u in het kort iets meer vertellen over uw functie?	Bouwkundig vastgoedbeheerder
Wat doet u zoal tijdens u werkzaamheden?	Verantwoordelijk voor het correctief onderhoud van een gedeelte van de panden welke in eigendom zijn van de gemeente Maastricht. Kleiner onderhoud vanuit MJOP . Meldingen van huurders ter plaatsen opnemen, afspraken met aannemers, ter plaatsen kijken wat het probleem is, mail afhandeling van huurders, collega's informeren over technische zaken.
Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?	De prijzen, levertijden en werkdruk bij aannemers. Duurzaamheid en toegankelijkheid . *Duurzaamheid kan daarbij gekoppeld worden aan het aanbestedingsbeleid --> Lokale partijen zorgt voor minder CO2 uitstoot dan als een
Hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen?	Onbekend.
Zijn er bepaalde ontwikkelingen waar u tegenaan loopt?	* Prijzen en levertijden die door het dak gaan. Dat bedrijven, de werkzaamheden die ze moeten doen, niet afkrijgen of helemaal niet kunnen uitvoeren door drukte. Ons daardoor aan het lijntje houden of het niet een week later kan en corona de schuld geven. *In het MJOP zijn genoemde bedragen wat onderdelen kosten om te laten vervangen niet meer relevant op dit moment. --> Keuzes maken in welke onderhoud wordt uitgesteld en wat prioriteit heeft. * Verduurzaming van panden waar een huurder niet wilt meewerken door een aflopend contract. *Weinig vakmensen
Heeft de corona crisis invloed gehad op hoe u uw panden beheerd?	* Goede onderhoudspartijen nemen contact met je op als ze iets ontdekken waardoor controles minder nodig zijn. *Begin van de corona tijd 1x/2x per week langs leegstaande panden ter controle . Onderhoud trekt zich niks aan van corona. Een daklekkage blijft een daklekkage alleen kom je minder op locatie .
Zijn er zaken die voor de corona beter waren geregeld dan nu?	Onbekend.
Overig	
Heeft u nog eventuele tips of zijn er nog overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen mijn onderzoek?	Onderzoek doen naar de mogelijkheid over prestatiecontracten . VB: Schilderwerkzaamheden (na contractduur in dezelfde staat terugkrijgen als op het begin van het contract).

Bijlage K, resultaten portefeuillemanagers

De drie geïnterviewde portefeuillemanagers zijn verantwoordelijk voor een totaal andere portefeuille. Het beheer binnen de portefeuille is vaak vraag gestuurd vanuit de huurder. Door de hoge diversiteit van huurcontracten en de complexiteit in panden is er sprake van maatwerk.

Door een totaaloverzicht van alle panden in VBS kan de portefeuillemanager controleren welk pand onder zijn verantwoording valt. Daarnaast kunnen de portefeuillemanagers Kaartviewer gebruiken omdat een stuk grond vaak geen adres heeft.

De overleggen voor de drie geïnterviewde portefeuillemanagers zijn verschillend en specifiek afgestemd op belanghebbenden die met deze portefeuille van doen hebben. De verschillende overleggen worden nader toegelicht in paragraaf 8.3 Overleg- en informatiestromen.

Het beheer van de panden is afhankelijk van het soort huurder die in een pand zit en wat in het huurcontract is afgesproken. Zo kan een accommodatie aan een bepaalde beleidsafdeling verhuurd zijn met als voorbeeld het Geusseltbad aan de afdeling Sport. Wanneer de afdeling Sport ervoor kiest geen gebruik meer van deze accommodatie te willen maken komt dit terug onder het volledige beheer van de portefeuillemanager. Voor de MVG-portefeuillemanager is dit anders omdat het economisch eigendom bij de gemeente ligt en het juridisch eigendom (tijdelijk) is overgedragen aan de schoolbesturen. Dit betekent dat het schoolbestuur volledig verantwoordelijk wordt voor desbetreffend schoolgebouw. Dit betekent dat er amper sprake is van een huurovereenkomst in deze portefeuille. Voor de MVG-portefeuille is een Integraal Huisvestingsplan (voortaan afgekort als IHP) waarin dit soort zaken zijn afgestemd.

De invloed op strategische keuzes is per pand of object verschillend echter zit daar wel een sturend element in door middel van advisering of afstemming met de beleidsafdelingen. Bij de MVG-portefeuille is ook dit weer in het IHP verwerkt. Het is een voortdurend proces waarbij het operationeel en tactisch niveau veel overlapping heeft dat te maken heeft met het maatwerk dat bij iedere verhuuring geleverd dient te worden. Wanneer consolideren, desinvesteren of investeren moet plaatsvinden is afhankelijk van de totaalscore op het object, waaronder ook het financieel- en maatschappelijk rendement van het object of pand. Risico's worden verwerkt in de Meerjaren prognose Grond- en Vastgoedbeleid en er zijn vaste momenten waarop risico's worden gecommuniceerd. Ook dit wordt besproken in de diverse overleggen.

Hoewel de afdeling Vastgoed faciliterend is aan de beleidsafdelingen wordt aangegeven dat het voorkomt dat de portefeuillemanagers werk doen die bij de beleidsafdelingen hoort te liggen. Daarnaast wordt benoemd dat duidelijke kaders op gebied van gemeenschapshuizen of Sport ontbreken.

Verder geven de portefeuillemanagers ook aan dat enkele actuele ontwikkelingen zoals, de hoge prijzen in de bouwwereld, van invloed zijn op het MJOP. Hierdoor lijkt het MJOP niet te matchen met de huidige situatie. Verder is er extreme krapte op de markt waardoor niet aan alle ruimteverzoeken voldaan kan worden.

Ten slot wordt aangegeven dat de portefeuillemanagers vaak worden beperkt in het leveren van maatwerk door regelgeving, aanbestedingsbeleid, constante controle, onverwachte werkzaamheden die niet gepland zijn en het verkrijgen van een beslissing veel tijd kost omdat verschillende mensen uit verschillende lagen op- of aanmerkingen hierop moeten geven.

Een vastgoedinformatiesysteem of dashboard dat in een overzicht weer geeft wat de status van een pand weergeeft kan helpen bij de werkzaamheden. Versoepeling van regelgeving of analysering van het aanbestedingsbeleid kan het werkproces en de werkdruk verlagen. Laatstgenoemde probleem is wel al verminderd door een mandateringslijst die iemand bevoegd maakt om een beslissing op hoger niveau goed te keuren.

Bijlage L, resultaten vastgoedbeheerders

Twee van de drie vastgoedbeheerders werken voor de BOG-portefeuille. De andere vastgoedbeheerder werkt voor de MVG-portefeuille. De vastgoedbeheerders zijn het eerste aanspreekpunt voor de huurders. De vastgoedbeheerders gebruiken een vastgoedbeheer systeem (voortaan afgekort als VBS) waarin het contractbeheer wordt gedaan van alle verhuringen. In deze contracten wordt onder andere bepaalt wie voor welk soort onderhoud aansprakelijk is, de zogenaamde demarcatie. Nieuwe huurcontracten worden opgesteld volgens het ROZ-model, echter is dit bij oudere huurovereenkomsten nog niet het geval. Deze zouden geactualiseerd dienen te worden.

De samenwerking met de portefeuillemanager en technisch beheerders is goed geregeld. Door onder andere het afstemmingsoverleg en het clusteroverleg blijven de vastgoedbeheerders op de hoogte van belangrijke en nieuwe informatie die betrekking heeft op de portefeuille. Echter verloopt de communicatie met de beleidsafdelingen minder goed. Dit heeft te maken met de verschillende belangen die iedere beleidsafdeling heeft en deze belangen niet altijd te realiseren zijn. Dit kan voor wrijving zorgen.

De vastgoedbeheerders geven nadrukkelijk aan dat het in kaart brengen van risico's en dit monitoren de taak van de portefeuillemanager is en de vastgoedbeheerders daar geen taak in hebben.

De hoeveelheid regelgeving, procedures en het afhankelijk zijn van goedkeuring van het management beperkt de snelheid in beslissingen. Maar ook het hoge aantal ruimteverzoeken met weinig leegstand. Een van de ontwikkelingen die op dit moment speelt is de vluchtelingenstroom uit Oekraïne die wellicht invloed kan hebben op de vastgoedportefeuille. Het betreft dan een ruimtevraag die met spoed opgepakt dient te worden. Daarbij komt ook nog het Didam-arrest. Door schaarste op de markt is recent, landelijk, het Didam-arrest ingevoerd. In deze wetgeving staat beschreven dat iedereen gelijke kansen moet krijgen op het verkrijgen van een pand of grond. Daarom moet pand of grond openbaar aangeboden worden wanneer meerdere partijen geïnteresseerd zijn en mag er niet meer 1-op-1 verhuurd of verkocht worden wanneer bekend is dat een bepaalde partij geïnteresseerd is. Hoe snel op een ontwikkeling ingespeeld kan worden is afhankelijk van de markt en hoe snel beleidsafdelingen een beslissing maken. Echter door de combinatie van weinig leegstand en veel ruimteverzoeken is dit momenteel lastig.

De komst van de mandaatlijst, waarbij beslissingen rondom Vastgoed gemandateerd zijn op teammanagers of medewerkersniveau. Heeft ervoor gezorgd dat beslissingen sneller genomen worden en daardoor de uitwerking en snelheid van goedkeuringen sneller verlopen. Daarnaast verwacht men dat een vastgoedinformatiesysteem een handige tool zal zijn omdat die in één overzicht weergeeft wat de status van een pand is.

Bijlage M, resultaten technisch beheerders

Beide technisch beheerders werken voor een totaal verschillende portefeuille met variërende gebouwen en verschillende installaties. De technisch beheerders werken met Planon dat wordt gebruikt als onderhoudssysteem. Hierin is van ieder pand het MJOP opgenomen en vindt het contractbeheer met de onderhoudspartijen plaats. Na het aanbesteden van een opdracht wordt het onderhoudscontract in Planon opgenomen.

Daarnaast zijn huurcontracten met huurders afgesloten waarin, door middel van een demarcatielijst, staat bepaalt welk onderhoud onder de verantwoordelijkheid van de huurder en de gemeente valt. Vanwege historie is door maatwerk verschil in huurcontracten. Alle recente huurcontracten worden via het ROZ-model gemaakt waarbij eenzelfde demarcatie wordt aangehouden. Deze huurcontracten staan in VBS en niet in Planon.

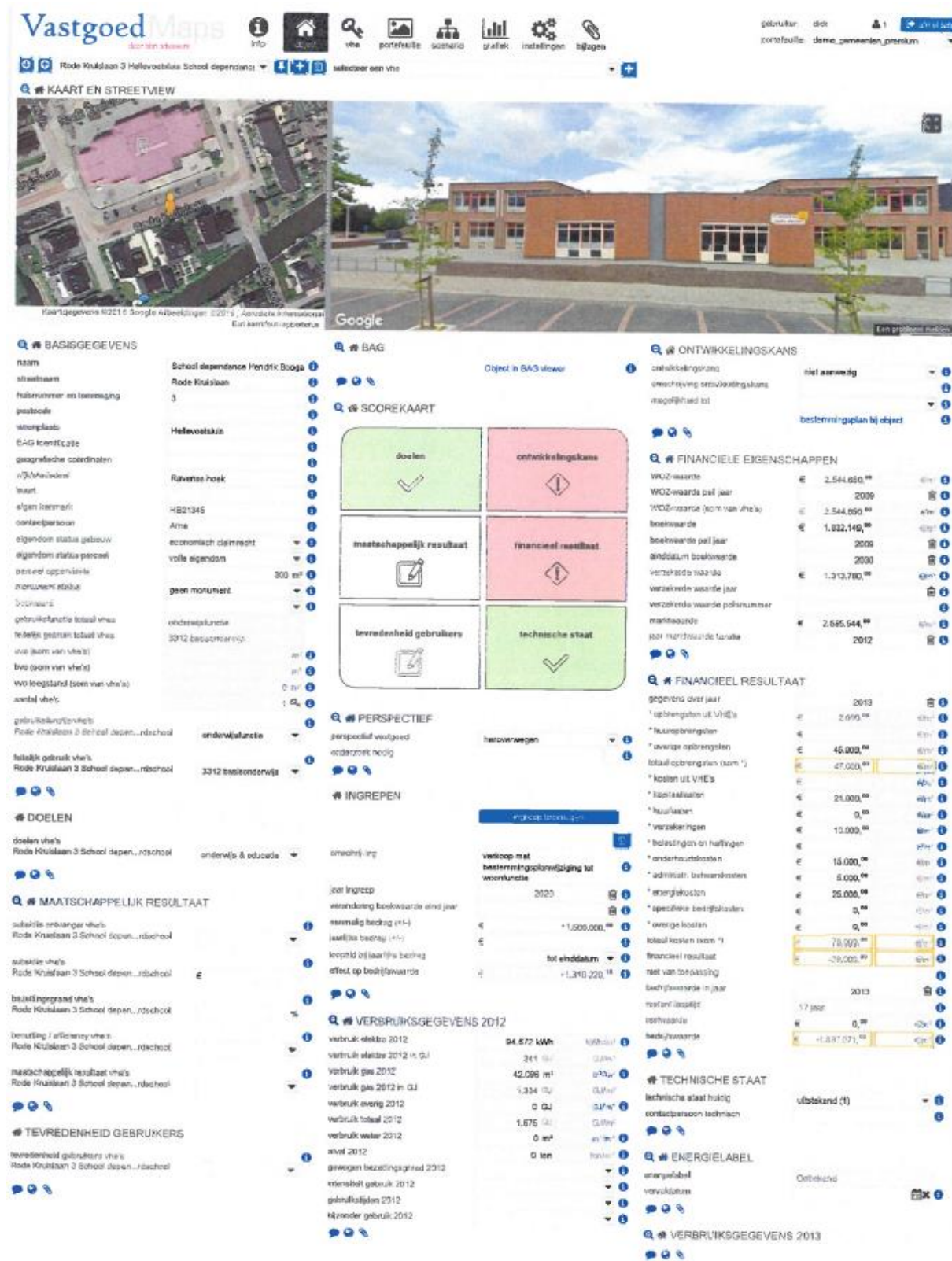
De technisch beheerders geven aan dat zij vragen ontvangen over grijze gebieden waarbij onduidelijkheid heerst over eigenaars- en huurdersverantwoordelijkheid. Door maatwerk en een grote diversiteit in huurovereenkomsten is dan onduidelijk welk onderhoud voor de gemeente of voor de huurder is. Daardoor dient de technisch beheerder contact op te nemen met de vastgoedbeheerder over wat in het huurcontract is afgesproken. Risico's nemen toe wanneer het onderhoud van bepaalde installaties bij de huurder wordt neergelegd omdat het onderhoud dan mogelijk niet gebeurt.

Verder lopen de technisch beheerders tegen het aanbestedingsbeleid aan. Wanneer een aanbesteding wordt gewonnen door een grote partij moeten de technisch beheerders datgene wat deze partij uitvoert altijd controleren. Dit komt omdat grote bedrijven vaak andere werknemers sturen die dan geen of minder kennis hebben van desbetreffende installaties. Verder vinden de technisch beheerder dat kleinere opdrachten tot een X-bedrag niet moeten worden aanbesteed. Dit vergt te veel tijd waardoor het uitzetten van een kleine opdracht meer geld kost dan de daadwerkelijke opdracht. Ook dient de huurder, volgens de technisch beheerders, een lange tijd te wachten voor een simpele opdracht die wellicht binnen één uur verholpen kan zijn.

De actuele marktontwikkelingen zorgen voor veel problemen op gebied van onderhoud. De prijzen, levertijden en werkdruk bij aannemers nemen toe. De aannemers hebben niet voldoende personeel om een opdracht af te krijgen of kunnen elders meer verdienen door krapte op de markt. Bedragen in het MJOP, om bepaalde onderdelen te laten vervangen, zijn niet meer actueel waardoor keuzes gemaakt moeten worden in welk onderhoud uitgesteld wordt en wat prioriteit heeft. Ten slotte is verduurzaming tegenwoordig een belangrijk onderwerp waarbij de gemeente Maastricht afhankelijk is van medewerking van de huurders.

Om het aanbestedingsbeleid wellicht te verbeteren kunnen, volgens de technisch beheerders, prestatiecontracten afgesloten worden waarbij, na contractduur, de installatie of het pand in dezelfde staat teruggegeven moet worden zoals de huurder dit op het begin van het contract heeft ontvangen.

Bijlage N, voorbeeld VastgoedMaps



VastgoedMaps - Rode Kruislaan 3 Hellevoetsluis School dependanci...
 gebruiker: drc | consultatie: drcme_pensioen_penskm

KAART EN STREETVIEW

BASISGEGEVENS

- naam: School dependance Hendrik Booga
- straatnaam: Rode Kruislaan
- huisnummer en toevoeging: 3
- postcode: Hellevoetsluis
- plaats: Raverswaak
- BAG-identificatie: HB21345
- geografische coördinaten: Arne
- WZ/Mandant: economisch claimrecht
- tuin: volle eigendom
- elgen kenmerk: 300 m²
- contactpersoon: geen monument
- eigendom status gebouw: onderwjalzarte
- eigendom status perceel: 3312 basiscosterwjs
- perceel oppervlakte
- monument status
- soortwaars
- gebruiksfunctie totaal vhe's
- teletk gebruik totaal vhe's
- vhe (aan van vhe's)
- bvo (aan van vhe's)
- wo leegstand (aan van vhe's)
- aantal vhe's
- gebruiksland (vhe's)
- feitelijk gebruik vhe's

DOELEN

doelen vhe's

MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT

substantie ontvanger vhe's

substantie vhe's

bouwingsgrand vhe's

benutting / efficiency vhe's

maatschappelijk resultaat vhe's

TEVREDENHEID GEBRUKERS

tevredenheid gebruikers vhe's

BAG

Object in BAG viewer

SCOREKAART

- doelen: ✓
- ontwikkelingskans: ↓
- maatschappelijk resultaat: ✓
- financieel resultaat: ↓
- tevredenheid gebruikers: ✓
- technische staat: ✓

PERSPECTIEF

perspectief vastgoed

INGREPEN

inbrenging

jaar ingreep

verandering boekwaarde eind jaar

normaal bedrag (+/-)

jaarlijkse bedrag (+/-)

knopid bij jaarlijkse bedrag

effect op boekfawaarde

VERBRUIKSGEGEVENS 2012

verbruik elektriciteit 2012	94.672 kWh	kWh/jaar
verbruik elektriciteit 2012 in GJ	341 GJ	GJ/jaar
verbruik gas 2012	42.086 m³	m³/jaar
verbruik gas 2012 in GJ	1.334 GJ	GJ/jaar
verbruik overig 2012	0 GJ	GJ/jaar
verbruik totaal 2012	1.675 GJ	GJ/jaar
verbruik water 2012	0 m³	m³/jaar
afval 2012	0 ton	ton/jaar
gewogen bezettingsgraad 2012		
emissie bij gebruik 2012		
gebruikskosten 2012		
rijwonder gebruik 2012		

ONTWIKKELINGSKANS

ontwikkelingsgraad

beschrijving ontwikkelingskans

maximaliseer tot

bestemmingsplan bij object

FINANCIËLE EIGENSCHAPPEN

WOZ-waarde	€ 2.544.650,00	40%
WOZ-waarde per jaar	2009	40%
WOZ-waarde (aan van vhe's)	€ 2.544.650,00	40%
boekwaarde	€ 1.032.140,00	40%
boekwaarde per jaar	2009	40%
invaldatum boekwaarde	2003	40%
verzekerde waarde	€ 1.113.780,00	40%
verzekerde waarde jaar		40%
verzekerde waarde polnummer		40%
marktwaarde	€ 2.695.544,00	40%
jaar marktwaarde laatste	2012	40%

FINANCIËEL RESULTAAT

gegevens drie jaar

* opbrengsten uit VHE's	€ 2.699,00	40%
* huur-opbrengsten	€ 46.000,00	40%
* overige opbrengsten	€ 47.000,00	40%
totaal opbrengsten (aan *)	€ 53.699,00	40%
* kosten uit VHE's	€ 21.000,00	40%
* kosten afwaken	€ 0,00	40%
* huurkosten	€ 10.000,00	40%
* verzekeringen	€ 10.000,00	40%
* belastingen en heffingen	€ 10.000,00	40%
* onderhoudskosten	€ 5.000,00	40%
* administrat. beheerskosten	€ 25.000,00	40%
* energiekosten	€ 5,00	40%
* specifieke bedrijfskosten	€ 0,00	40%
* overige kosten	€ 0,00	40%
totaal kosten (aan *)	€ 76.000,00	40%
financieel resultaat	€ -22.301,00	40%
naet van toepassing		40%
bedrijfsresultaat in jaar	2013	40%
rooster lastig	1,7 jaar	40%
roosterwaarde	€ 0,00	40%
bedrijfsresultaat	€ -1.817.071,00	40%

TECHNISCHE STAAT

technische staat huidige

contactpersoon technisch

ENERGIELABEL


energie label

verbruikslimiet

VERBRUIKSGEGEVENS 2013

Bijlage O, voorbeeld Vastgoedmonitor

MARKT 78 MAASTRICHT Markt 78 ▾

BASISGEGEVENS Naam: Markt 78 Straatnaam: MARKT 78 Postcode: 6211 CL Woonplaats: MAASTRICHT BAG Identificatie: Geografische coördinaten: Wijk/stadsdeel: Buurt: Eigen kenmerk: Contactpersoon: Vastgoedportefeuille: bebouwd onroerend goed Vastgoedportefeuille (subcategorie): eigen exploitatie - gemeentelijke huisvesting Verkocht: Eigendom Status (gebouw): volle eigendom Eigendom Status (perceel): volle eigendom Perceel oppervlakte: 1777 m ² Monument Status: monument (rijks) Bouwjaar: permanent Gebruksfunctie (totaal VHE's): kantoorfunctie Feitelijk gebruik (totaal VHE's): 3371 stadhuis VVO (som van VHE's): 4.389 m ² BVO (som van VHE's): 4.389 m ² VVO toegestaan (som van VHE's): 0 m ² Aantal VHE's: 1 Gebruksfunctie MARKT 78 Markt 78: kantoorfunctie Feitelijk gebruik MARKT 78 Markt 78: 3371 stadhuis	BAG BAG Object Identificatie: 93590000079842 BAG Object Type - Bouwjaar: Pand (1666)	ONTWIKKELINGSKANS Ontwikkelingskans: aanwezig Ontwikkelingskans (omschrijving): invulling gemeent, binnenstad Mogelijkheid tot:						
DOELEN Doelen: Markt 78 Markt 78: gemeentelijke huisvesting	SCOREKAART <table border="1"> <tr> <td>Doelen</td> <td>Ontwikkelingskans</td> </tr> <tr> <td>Maatschappelijk Resultaat</td> <td>Financieel Resultaat</td> </tr> <tr> <td>Tevredenheid Gebruiker</td> <td>Technische Staat</td> </tr> </table>	Doelen	Ontwikkelingskans	Maatschappelijk Resultaat	Financieel Resultaat	Tevredenheid Gebruiker	Technische Staat	FINANCIËLE EIGENSCHAPPEN WCZ-waarde (som VHE's): € 0,00 0 €/m ² Boekwaarde: € 0,00 0 €/m ² Boekwaarde (som van vhe's): € 0,00 0 €/m ² Per jaar Boekwaarde: 2020 Einddatum boekwaarde: 0 Verzekerde waarde: € 0,00 0 €/m ² Jaar verzekerde waarde: 2016 Verzekerde waarde polissnummer: Marktwaarde: € 0,00 0 €/m ² Jaar marktwaarde taxatie: 0
Doelen	Ontwikkelingskans							
Maatschappelijk Resultaat	Financieel Resultaat							
Tevredenheid Gebruiker	Technische Staat							
MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT Subsidie ontvanger: Markt 78 Markt 78 Subsidie: Markt 78 Markt 78: € Bezettinggraad: Markt 78 Markt 78: % Benutting / efficiency: Markt 78 Markt 78 Maatschappelijk Resultaat Markt 78 Markt 78: goed	PERSPECTIEF Perspectief Vastgoed: consolideren Onderzoek nodig: Gebouw (Omschrijving): ● MARKT 78 MAASTRICHT Mar... 	TECHNISCHE STAAT Technische staat (huidig): redelijk (3) Contactpersoon Technisch: Toegankelijkheid van toepassing: Staat toegankelijkheid: Werkzaamheden conform doelstelling:						
TEVREDENHEID GEBRUIKERS Tevredenheid Gebruikers: Markt 78 Markt 78: goed (2)	FINANCIËEL RESULTAAT Gegevens over jaar: 2018 * Opbrengsten uit VHE's: € 0,00 0 €/m ² * Huuropbrengsten: € 0,00 0 €/m ² * Overige Opbrengsten: € 0,00 0 €/m ² Totaal Opbrengsten (som *) : € 0,00 0 €/m ² * Kosten uit VHE's: € 0,00 0 €/m ² * Kapitaalkosten: € 0,00 0 €/m ² * Huurkosten: € 0,00 0 €/m ² * Verzekeringen: € 0,00 0 €/m ² * Belastingen en hielffingen: € 0,00 0 €/m ² * Onderhoudskosten: € 0,00 0 €/m ² * Administrat. Beheerskosten: € 0,00 0 €/m ² * Energiekosten: € 0,00 0 €/m ² * Specifieke Bedrijfskosten: € 0,00 0 €/m ² * Overige Kosten: € 0,00 0 €/m ² Totaal Kosten (som *) : € 0,00 0 €/m ² Financieel Resultaat : € 0,00 0 €/m ² Niet van toepassing: Nee Jaar Bedrijfswaarde: 0 Restant Looptijd: Restwaarde: € 0 0 €/m ² Bedrijfswaarde: € 0 0 €/m ²							

Bijlage P, interviews asset manager externe gemeenten

Geïnterviewde: Senior-adviseur vastgoedbeheer Groningen

Datum: Maandag 25 april 2022, 13:00 – 14:00

Locatie: Microsoftteams

Tijdsduur geluidsopname: 1:04:02

Luc: Kun je in het kort iets vertellen over je functie?

AmG: Ik ben senior-adviseur vastgoedbeheer binnen de gemeente Groningen. Daarmee adviseer ik mijn collega's van vastgoedbeheer en onderhoud over het beheerproces en ook inhoudelijk over vraagstukken over wet- en regelgeving en daar adviseer ik over. Als er beleid moet komen dan geef ik daar input op. Daarnaast ben ik ook nog contractmanager over een aantal objecten die voor de gemeente Groningen worden aangekocht als strategisch vastgoed maar dat is vastgoed dat wordt aangekocht voor de ontwikkeling van de stad. Dus eigenlijk kun je zeggen dat die gebouwen binnen een aanzienbare tijd worden gesloopt omdat daar of een nieuwe woonwijk moet komen of een andere ontwikkeling en die moet ook in beheer.

Luc: En waar ben je verantwoordelijk voor?

AmG: Ik ben adviseur. Daar zit wel altijd verantwoordelijkheid in maar vaak heb ik een adviserende rol en de beslissing ligt bij een ander. Dus of bij de portefeuillemanager of bij de directie van het vastgoedbedrijf of de contractmanager.

Luc: En de portefeuillemanager heeft dan bijvoorbeeld 80 panden onder zijn beheer?

AmG: Ja daar zit een verdeling in.

Luc: Dan nog even een aansluitende vraag op je functie. Wat doet u zoal tijdens uw werkzaamheden?

AmG: Het adviseren van mijn collega's van beheer en onderhoud en dat doe ik ook veel vanuit ervaring die ik heb maar ook vanuit wet- en regelgeving. En een stukje contractmanagement. Het is de bedoeling dat wij over 3 jaar, een grote aanbesteding moet plaatsvinden op al onze panden en met het hele inrichten van het proces en te komen tot die aanbesteding daar ben ik de projectleider van. Zo zijn er nog een aantal klussen met duurzaamheid aan de zijkant. Dat is apart weg gelegd maar wat wij binnen beheer en onderhoud moeten doen dat pak ik op. Verder is er nog een portefeuillevdeling tussen mij en een collega want ik heb ook nog een collega adviseur vastgoedbeheer. Ik ben verantwoordelijk voor de panden die met scholen te maken hebben en met cultuur en welzijn. Mijn collega doet het ambtelijk vastgoed en sport.

Luc: En hoe is het vastgoed precies bij jullie georganiseerd?

AmG: Wij zijn een regieorganisatie en al het uitvoerende werk hebben wij middels contracten uitbesteed. Daarbij hoort ook een organisatievorm en dan hebben wij per directie van ambtelijk vastgoed, sport, cultuur welzijn en scholen hebben wij een eigen portefeuillemanager en daaronder zitten de contractmanagers die zorgen dat de contracten allemaal lopen met de leveranciers. Voor het operationele uitvoering hebben wij objectmanagers en die hebben contact met de huurders en dergelijke om te zorgen dat wat wij qua beheer en onderhoud moeten uitvoeren, wordt afgestemd met hun. Of als er problemen zijn dat zij met hun gaan communiceren. Daarnaast sta ik dus als adviseur.

Luc: Hier in Maastricht zit onder iedere portefeuillemanager een vastgoedbeheerder en een technisch beheerder. De vastgoedbeheerder doet dan ook de contacten en de technisch beheerder neemt zaken op zoals een lekkage in het dak.

AmG: Ja misschien gaan wij daar nog iets sneller doorheen door direct onze installateur te bellen dat hij het oplost. Er wordt bijna niet meer gekeken naar hoe het opgelost moet worden. Gewoon oplossen.

Luc: En hoeveel panden heeft uw organisatie in portefeuille?

AmG: Op dit moment 250 ongeveer. Daarin de verdeling in ambtelijk vastgoed. Dat zijn eigenlijk alle objecten en kantoren waar de ambtenaar in zitten. Dan heb je sport en dat zijn alle sport gebouwen exclusief de terreinen. Maar ook zwembaden. Wat wij dan beheren is de buitenschil en de techniek maar zoals bij de Kardinges, dat is een grote ijshal in Groningen, daar wel de gevels, daken en de standaardtechniek. Maar zoals het ijs maken en dat soort specialistische dingen in het gebouw dat doen ze zelf. Binnen het ambtelijk vastgoed heb je ook het facilitair bedrijf zitten en die zorgt voor de huisvesting dus alles wat in het pand gebeurt. Wat vaak voor komt is dat wij met de huurder een demarcatie hebben en in die demarcatielijst is beslist wie waar voor verantwoordelijk is. Die lijst bepaalt ook de huurprijs die wij met onze huurders hebben. Hoe meer wij doen hoe hoger de huur zou zijn. Dat doen wij op basis van een kostprijs dekkende huur die rekenen wij door aan onze huurders puur om onze beheerkosten te dekken.

Luc: En welke beleidskaders zijn er in jouw organisatie binnen het vastgoed? Als ik daar een voorbeeld van kan noemen; hier hebben wij het portefeuilleplan, het kadernota grond- en vastgoedbeleid.

AmG: Ja er zijn ook verschillende beleidsnota's binnen de gemeente Groningen. Zo is er ook een scholen programma die bepaalt hoe de scholen worden gebouwd en beheerd.

Luc: Is dat toevallig het integraal huisvestingsplan?

AmG: Klopt. Maar dat is nog lang niet ingericht voor alle directies. Voor het ambtelijk vastgoed wordt dat ingericht maar wat wij hebben als vastgoedbedrijf dat is 3 jaar geleden zo ingericht zoals het nu staat en in die vastgoednota dat is onze opdracht en daarin staat ook beschreven hoe wij beheer en onderhoud moeten uitvoeren en daar zijn een aantal spelregels bedacht en die regels moeten wij volgen en één daarvan is dat wij alles conform de NEN2767 op basis van conditie 3 en daarbij ook nog de bedrijfsprocessen in bepaalde risico's moeten gaan beheren.

Luc: Ja conditiescore 3 is hier ook. Dus wel leuk om wat overeenkomsten te horen.

AmG: Ja maar dat komt ook omdat die normering steeds meer omarmt wordt

Luc: Weet u dan ook veel over de NEN8026?

AmG: Nou daar ben ik een beetje ingerold maar dat komt ook omdat jij ernaar gerefereerd hebt. Die NEN8026 die komt bij Johan Smit vandaan en hij is een van de aanjagers daarvan en Johan zat ook in de NEN2767 commissie. Ik heb voor het interview ook gerefereerd naar het boek van Jellema dat hij heeft geschreven. Van daaruit ben ik met hem in gesprek gekomen en hoe ik dat bij mijn vorige werkgever kon inrichten en daar kwam die NEN8026 ook voorbij. Toen was het nog een publicatie en daar proberen ze nu echt een NEN-norm van te maken. Wat ik verder wel heb gedaan is om het eenvoudig te houden kun je die norm heel eenvoudig gebruiken om mensen uit te leggen hoe je je vastgoed organisatie beheer en onderhoud moet gaan inrichten. Wat je heel veel mist bij beheer en onderhoud organisaties is de communicatie tussen het

operationele beheer en het strategisch beheer. Die NEN8026 maakt het gat tussen die twee een beetje dicht en begrijpend.

Luc: Maar wat ik me dan afvroeg, gemeentelijk vastgoed is toch anders dan het vastgoed bij een commerciële organisatie zoals bijvoorbeeld een wooncorporatie. Een wooncorporatie heeft maar één doel en dat is het verhuren van sociale huurwoningen. Maar bij gemeentelijk vastgoed moet je toch rekening houden met beleidsdoelen van de beleidsafdelingen. Dus je hebt meerdere doelen waar je rekening mee moet houden. Ik heb me nog niet specifiek genoeg ingelezen maar wat ik mij wel afvroeg is die NEN8026 niet meer gericht op commerciële organisaties?

AmG: Nee dat vind ik niet want juist binnen een gemeentelijke organisatie laat het zien dat je vastgoed waarde heeft en al je assets dat je je beheer en onderhoud daarom heen goed moet organiseren. Dat je daar goed over moet kunnen communiceren en begroten. Dat komt hier wel bij elkaar. Wat ik nu ook op de agenda heb gezet binnen de gemeente Groningen is dat je heel erg moet gaan kijken naar je pand strategie. Wat wil je nu met je pand want daar kun je ook je beheer en onderhoud op inrichten.

Luc: Dat is eigenlijk het portefeuilleplan?

AmG: ja dat klopt maar die portefeuillemanagers moeten veel meer gaan vertellen naar de organisatie toe wat er met een pand moet gebeuren zodat diegene daaronder veel beter weten hoe zij het moeten inrichten. Die portefeuilleplannen zijn zover ik weet niet rekening houden met het gehele beheer en onderhoud. Dus als je het alleen al hebt over de strategie van een pand met consolideren, investeren of desinvesteren en daar die variaties in krijg je bij onze organisatie al een heel ander gesprek. Als je het hebt over een pand dat je gaat slopen over 5 jaar of over 10 jaar dat is al een heel verschil. Want dan moet je nog steeds blijven investeren in het beheer en onderhoud. Dat vergeten heel veel mensen en zeker diegene die de panden moeten aankopen die zeggen dan: "over 10 jaar wordt het pand toch gesloopt? Dan heb je geen beheer en onderhoud meer nodig". Maar dat is niet juist.

Luc: En als je dan kijkt hoe worden de assets binnen de portefeuilles gemanaged?

AmG: Op dezelfde manier want onze contracten gaan over de breedte heen als een soort matrix over de portefeuilles heen. Dan is de vraag wat bedoel je met een asset want dat kan variëren van een gebouw tot heel diep in bepaalde elementen. Als je een installateur vraagt over een asset beheer en onderhoud dan heeft hij het over de pompjes. Vraag je het aan de portefeuillemanager dan heeft hij het over de gebouwen. Dus daar moet ook weer over gecommuniceerd worden binnen je portefeuille. Maar wij hebben eigenlijk 4 disciplines; gebouw gebonden installaties, de E&W-installaties, het dak, de gevels en de afbouw. Zeker de installaties hebben wij onder twee grote contracten weg gezet en die contracten zijn hetzelfde en die beheren wij ook op dezelfde manier. In de basis voldoen aan wet- en regelgeving en onze risico's beheren en zorgen dat het onderhoud volgens de fabrikant wordt uitgevoerd.

Luc: Als je dan kijkt, hoe weet je welke panden onder het beheer van gemeente Groningen vallen?

AmG: Daar hebben wij onze systemen voor maar daar heb je later ook nog vragen over. Wij hebben per portefeuille inzichtelijk welke objecten erin zijn. Daar zitten kostenplaatsen aan en dat muteert en daar is ook een heel proces voor met aan- en afstoten van gebouwen. Dat is allemaal in het proces zo weg gelegd.

Luc: Dan zal ik daar bij de systeemvragen nog wel even naar vragen. En hoe weegt u af of je gaat investeren, desinvesteren of consolideren?

AmG: Wij werken voor de directie van het ambtelijk vastgoed die hebben een huisvestingsbehoefte. Vanuit die huisvestingsbehoefte wordt eigenlijk bepaald of wij een gebouw gaan aankopen, houden we het in stand of vinden wij dat een gebouw moet afgestoten worden. Die gesprekken hebben onze portefeuillemanagers eigenlijk jaarlijks met hun directie of opdrachtgever. Vanuit daar wordt de strategie bepaald. Dan hebben wij nog bij strategisch vastgoed die panden worden aangekocht voor de ontwikkeling van de stad en daar wordt ook gecommuniceerd wanneer een pand gesloopt moet worden. Tot die tijd hebben wij hem in beheer. En om even op die NEN8026 terug te komen, die Terminologie gaan wij gebruiken het komende jaar en het jaar erop om daar onze gebouwenlijst mee aan te vullen. Zodat wij weten op welk pand welke strategie zit. Dat wordt dan ook direct geregistreerd in plaats van dat het alleen in de wandelgang benoemd is.

Luc: En op basis van welke criteria stelt u af of desbetreffend pand van toegevoegde waarde is voor de totale portefeuille?

AmG: Dat ligt aan de behoefte. Als er 50 ambtenaren in een gebouw moeten en dat past, het gebouw is in goede conditie dan voldoet het.

Luc: Maar ik kan mij ook voorstellen dat er een aantal panden cruciaal zijn voor de gemeente.

AmG: Ja dat zeker er zijn een aantal panden daar zitten bedrijf kritische processen in sowieso alles met burgerzaken. Op de plek waar die staan dat is ook belangrijk. Zoals het stadhuis binnen op de markt in Groningen. Dat is zo een historisch pand en dat heeft echt een strategisch belang. Financiën speelt natuurlijk ook mee maar dat moet wel passen aan wat in het gebouw gebeurt. In het stadhuis wordt dat weer lastig want een stadhuis heeft best veel volume alleen dat is zo een oud pand die heeft alleen een strategisch belang voor de stad.

Luc: Dus wat ik ook al aangaf, er kunnen panden zijn die een negatief rendement hebben maar als dat ervoor zorgt dat de panden daarom heen aantrekkelijker worden dan wordt dat pand zelf ook aantrekkelijker en dan is het financieel rendement iets minder belangrijk.

AmG: Ja maar wij zitten met een kostprijs dekkende huur dus de huur die wij rekenen naar de directie die wordt altijd betaald. Alleen het moet gewoon passen binnen de strategie van het gemeentelijke beheer en het bepaalt wanneer een pand slechter wordt of na 25 jaar bepaalde renovaties nodig zijn. Daar moet over gesproken worden want dan moet gerenoveerd worden en hoe doe je dat dan. Is het pand nog geschikt of ga je het hele pand opnieuw aanpakken.

Luc: oké, wat mij betreft kan ik dan door naar de marktontwikkelingen. Hoe blijft u op de hoogte van actuele of toekomstige ontwikkelingen?

AmG: Dat is vooral nieuwsgierigheid, dus aansluiten bij netwerken en zorgen dat je aangesloten bent bij ontwikkelingen. Het nieuws maar ook lid zijn van netwerkgroepen.

Luc: Als u hiernaar kijkt. Beoordeeld u dit dan ook op relevantie voor het vastgoed of in ieder geval de portefeuille van de gemeente? Wordt daarbij ook onderscheidt gemaakt in lange, korte en middellange termijn?

AmG: jazeker, alluwel er op dit moment nog te veel op korte termijn wordt gekeken. Maar wij zijn wel bezig met ontwikkelplannen van collega's om daarbij meer het kennisniveau omhoog te brengen. Zoals bijvoorbeeld Johan Smit die hebben wij ook als spreker gehad voor de hele groep met 25 bij elkaar. Zodat onze collega's ook op de

hoogte zijn van hoe wij nu gaan werken. Daar kwam ook deze norm onder andere voorbij.

Luc: welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?

AmG: Voor jouw beeld, duurzaamheid dat speelt wel bij ons op de afdeling alleen daar hebben wij ook een apart programma voor en een budget. Wij als afdeling hebben een proces dat heet "duurzaamheid" dat is gevormd in de afdeling gresco en die zorgen voor alle zonnepanelen, de overgang naar warmtepompen. Per pand wordt bepaald welke maatregelen er nodig zijn om te voldoen aan de duurzaamheidseisen. Wij vanuit het vastgoedbeheer vervangen wat er zit. Dat staat ook in onze begrotingen. Dus als iets op is dan vervangen wij dat voor hetzelfde. Natuurlijk wel met iets van de laatste versie en als het duurzamer moet dan vragen wij geld van die andere afdeling.

Luc: Maar wat ik mij dan een beetje afvraag, als ik kijk naar de gemeente Maastricht. Er zijn een aantal panden en die worden verhuurd aan ondernemers en daarmee worden contracten afgesloten voor 3 á 5 jaar en dan wordt dat stilzwijgend steeds met één jaar verlengd. Maar bij duurzame investeringen zegt de gemeente wel dat zij willen investeren om bijvoorbeeld zonnepanelen aan te leggen waardoor de huurder minder energiekosten gaat betalen. Maar daarbij wordt wel verwacht dat de huurder mee doet investeren daarin. Dat zou je dan bijvoorbeeld na 10 jaar terug verdiend hebben maar omdat sommige ondernemers dan zeggen dat ze nog maar een contract hebben voor één jaar dat ze daar dan niet in mee willen gaan.

AmG: Maar dat is ook een moeilijk dossier want hoe ga je dat weg zetten tegen je huurders. Maar die 250 panden waar wij het over hadden net daar hebben wij als eigenaar de plicht om aan de labels en de erkende maatregelen mits die daarbinnen vallen. Daar zit een bepaald energie- en gasverbruik aan vast. Hier in Groningen is de ambitie zelfs nog hoger en dat komt ook door de aardbeving problematiek dat wij in 2035 verduurzaamd willen zijn. Vandaar dat wij daar een apart programma voor hebben gemaakt. In de basis zeggen wij dat wij vervangen wat er zit in onze meerjaren onderhoudsbegroting. Ook om het makkelijk en plat te houden. De trends die je nu zag door de corona periode moesten wij voor de GGD zorgen voor huisvesting. Oekraïners speelt natuurlijk ook een rol. Maar ook in het scholen programma, de ventilatie is ook een heel belangrijk item. Brandveiligheid is een speciaal project geworden.

Luc: Ik neem aan dat er bij jullie ook vrij weinig spraken is van leegstand?

AmG: Klopt

Luc: En hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen? Ik kan mij voorstellen dat erdoor zo weinig leegstand je minder makkelijk op ontwikkelingen kunt inspelen.

AmG: Omdat wij bijna geen verplaatsing hebben. Daarom is dat integraal huisvestingsplan voor scholen zo belangrijk geweest. Want bij een school van de ene kant groeit die heel hard omdat er veel leerlingen bij komen en de andere keer krimpt er een en de andere keer groeit die weer. Scholen moeten allemaal verbeterd worden en daar is een verbeterprogramma voor geschreven en nu is met al die schoolbesturen afgesproken dat wij één school in de wijk gaan vrijspelen zodat we deze als roulatie gebouw kunnen gebruiken om die andere scholen te verbeteren. Zo heb je binnen ambtelijk vastgoed ook een soort huisvestingscarousel en wanneer zo een gebouw leeg is gespeeld pakken wij hem aan.

Luc: En zijn er dan bepaalde ontwikkelingen waar je echt tegenaan loopt en die misschien zorgen voor problemen?

AmG: Duurzaamheid is een van de grootste daarin. Verder de vluchtelingenstroom uit Oekraïne. Zo is er een pand in Groningen die was eigenlijk niet meer geschikt voor studenten en zat net op het randje en zou gesloopt worden. Maar deze hebben ze nu toch gebruikt voor de opvang. Maar daar moet nog een definitievere oplossing voor komen en dat geeft wel wat problemen van hoe gaan we dat allemaal oplossen. Ventilatie, brandveiligheid.

Luc: Wat ik mij ook goed kan voorstellen is in het MJOP daar zijn kosten in vastgelegd voor bijvoorbeeld onderhoud. Maar als je nu kijkt naar de bouwmarkt de prijzen die schieten de lucht in.

AmG: Ja de indexering is ook een ding. Dat is voor die aanbesteding van straks heel belangrijk. Op projectgebieden zie je al dat dat problemen geeft omdat ze daar moeten aanbesteden en de prijzen komen hoger terug dan waar je op hebt begroot op dit moment. Maar wij hebben langdurige onderhoudscontracten en daar valt het nog wel mee. De materiaalprijs binnen een onderhoudscontract, de uurlonen zijn hoger dus dat is een kleinere verhouding. Maar wij zijn wel bang met de aanbesteding straks in 2024 dat wij daar mogelijk geld te kort gaan krijgen voor beheer en onderhoud vanwege de nieuwe prijzen. Maar om dat risico in te dekken zijn wij daar nu al bezig met onze begrotingen om die niet te scherp door te geven en kleine marges in te hebben.

Luc: Dus als ik het goed begrijp ligt het risico nu bij de aanbestedde partijen. Dat volgens contract een bepaalde prijs is afgesproken.

AmG: Het is eigenlijk een samenspel. Wanneer jij een offerte aanvraagt en zij die risico's in die offerte neer leggen. Maar ga je in gesprek en het werk op nacalculatie uitvoeren dan wordt het risico wat meer gespreid. Daardoor wordt het voor jezelf ook weer beter beheersbaar van wat er gebeurd qua kosten.

Luc: Als je dan kijkt naar de coronacrisis. Heeft deze invloed gehad op hoe jullie je panden beheren?

AmG: Voor vastgoed niet omdat wij puur en alleen de buitenschil beheren en de techniek. Maar je ziet wel dat ze vanuit huisvesting heel erg aan het nadenken zijn over hoe nu verder moet.

Luc: Als je dan kijkt naar de zaken die voor de corona beter geregeld waren dan nu. Nu heb je de combinatie van thuiswerken en op kantoor en ik kan mij goed voorstellen dat dat iets is wat nu beter is dan 2 á 3 jaar geleden. Of zegt u toch nee 2 á 3 jaar geleden was het beter geregeld dan nu?

AmG: 2 á 3 jaar geleden was bij gemeente Groningen het vastgoedbedrijf ingericht en dat was al tig stappen beter dan dat het voorheen was. Nu zijn er allemaal mensen aangenomen op de posities die begrijpen wat ze doen en waar ze mee bezig zijn. In die afgelopen 3 jaar is er heel veel verbeterd op vastgoed gebied qua beheer en onderhoud en hoe er binnen de gemeente wordt omgegaan met de panden.

Luc: En welke systemen gebruiken jullie binnen de gemeente Groningen en waar dienen deze voor?

AmG: Wij hebben een financieel bewakingsprogramma dat is Dafinci Finance. Daarin staan alle financiële gegevens van de panden. Alle facturen worden eruit gegenereerd voor diegene die moet betalen. Maar daar worden ook alle inkooporders uit gedraaid richting onze leveranciers. Dus de financiële bewaking en de begroting staat erin. Onze meerjarenonderhoudsbegroting maken wij in Prognostice. Dat is een bedrijf die hebben een softwarepakket samengesteld waar je meerjarenonderhoudsbegrotingen in kwijt kunt op bepaalde beheer methodieken. Dus die NEN2767 kun je er helemaal in kwijt.

Dus al die assets staan dus daarin en vervolgens met de juiste conditie en daar weer de begroting op met de beheercyclus. Dat wordt geaudit of je voldoet of niet en dan wordt het naar voor of naar achter gezet voor wanneer je wat moet vervangen. Het MJOP rolt uit dit programma. Verder gebruiken wij nog BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen) en BVG (Basis Voorziening Gegevens) en daarin staan alle basisgegevens van de gebouwen. Onze contracten staan in Dafinci. Ten slot hebben wij een FMIS-systeem, Axxerion en daarin worden alle meldingen van de gebruikers in gemaakt.

Luc: In Maastricht gebruiken wij Topdesk als FMIS-systeem en Planon voor het onderhoud.

AmG: Ja Planon ben ik bekend mee (bij mijn vorige werkgever) maar daarin moest je zelf als organisatie bepalen wanneer een leverancier aan het werk ging maar dat hebben wij omgedraaid. Wij wilde alleen maar de begroting weten en de leverancier bepaalt wanneer hij het werk uitvoert. Als je dat in Planon hebt staan moet je iedere keer op een knopje duwen zodat het gebeurt. Dat hoeft in Prognose niet. Want wij zeggen tegen de leverancier koppel maar terug als je je werk hebt uitgevoerd. Dat is een vereenvoudiging van het werk. Maar eigenlijk willen wij nog iets verder gaan want wij willen compliance zijn. Je moet aantoonbaar zijn dat je aan wet- en regelgeving voldoet en tekeningen op orde hebben. Dat gebeurt nu eigenlijk door de leverancier die moet het uitvoeren en maakt een rapportje. Maar wij willen nu een systeem hebben dat je niet alleen in de mappenstructuur neerzet van Windows maar dat je dan ook echt een vinkje krijgt of jij je werk gedaan hebt automatisch en dan hebben wij ook het rapport op de juiste plek staan.

Luc: Zijn er verder nog tools die u ter beschikking heeft? Zoals u al aangaf Excel. Maar zijn er nog andere tools omdat u aangaf nog niet zo lang werkzaam te zijn bij de gemeente en wellicht met andere systemen heeft gewerkt bij uw vorige werkgever?

AmG: Daar zijn wij toen overgegaan naar Topdesk maar daar hebben wij niet gekozen voor Topdesk om daar de meerjarenonderhoudsbegroting in te doen. Daar heb ik het nog platter gedaan en heb ik tegen de leverancier gezegd in het contract: "Zorg jij maar voor de meerjarenonderhoudsbegroting en rapporteer mij terug wat ik de komende jaren moet doen voor een werk". Maar bij 240 panden dat zeggen dat gaat iets te ver.

Luc: Wat mij betreft kan ik dan door naar de informatiestromen. Hoe verlopen deze binnen de organisatie en hoe wordt er gecommuniceerd? Stel er zijn strategische of beleidswijzigingen, hoe worden deze gecommuniceerd?

AmG: Dat is voor die NEN8026 een hele belangrijke dat dat beter gaat gebeuren. Als het een beleidswijziging betreft, dan kan dat uit wet- en regelgeving komen voor beheer en onderhoud. Dat is iets wat wij in de gaten moeten houden en vertellen richting de directie waarvoor wij het beheer uitvoeren. Daarvoor moet je je kennis bijhouden en up-to-date blijven wat er in de wereld gebeurt. Dat adviseer je en zorg je dat in de begrotingen komt. Maar het kan ook zijn dat in de gebouwen iets moet veranderen en dat is de vertaling vanuit die directie van desbetreffende dienst, dus ambtelijk vastgoed. Die dat overlegt met de portefeuillemanager en die moet dat vertalen richting de beheer en onderhoudsgroep. Dus als er een strategiewijziging op een pand komt dan komt dat bij hem vandaan. Dat wordt over het algemeen via de mail gecommuniceerd. Maar als een gebouw bij ons in beheer komt hebben wij nu een beheerplan ontwikkeld en in dat beheerplan staat wat er allemaal moet gebeuren in dat gebouw en waarmee rekening dient gehouden te worden met beheer en onderhoud. Wie zijn de contactpersonen binnen het gebouw maar ook wat zit er allemaal in het gebouw zodat wij daar een goed onderhoudsplan op kunnen maken. Dus dat wordt gecommuniceerd via dat plan.

Luc: En hoe kom je aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op je portefeuille?

AmG: Dat komt via de portefeuillemanager binnen en die moet dat vertalen. Wanneer hij duidelijk is, is het voor de rest van het team ook duidelijk. Is het niet duidelijk, dan brengen we het in kaart middels een 0-meting. Dit om alle stuurinformatie te krijgen.

Luc: En is hij op dit moment duidelijk?

AmG: Nog niet voldoende maar dat is een verbetertraject. Maar dat is wel een hele belangrijke vraag om te stellen want ik vind dat die NEN-norm daarin heel erg kan helpen want als iedereen hem begrijpt wordt het daar eenvoudiger van.

Luc: Dan ga ik door naar de volgende. Hoe breng je de risico's met betrekking tot het vastgoed in kaart. Oftewel hoe monitor je dit.

AmG: Dan kom je bij systemen terug. Hoe je dat monitort dat doet iedereen op zijn eigen manier en dat heeft ook te maken met het compliant. Dus hoe bewijs je of je iets hebt gedaan. Brandveiligheid is een hele belangrijke binnen de gebouwen en hoe toon je nu aan dat je overal aan voldoet en hoe houd je dat dossier goed op orde.

Luc: Maar is dat dan niet door middel van een checklist op te stellen om daarmee het pand na te lopen of alles overal aan voldoet.

AmG: Ja maar wij zijn een regie-organisatie en wij zijn met 10 man op vastgoed en hebben 240 panden te doen. Als je met een checklist overal doorheen moet dat is niet te doen. De leveranciers zijn verantwoordelijk ervoor dat zij die wet- en regelgeving uitvoeren en zorgen voor het beheer en onderhoud. Zij maken die checklists en voeren die uit. Eén keer per jaar gaan nemen we doormiddel van een audit een aantal panden helemaal door en dan kijken wij of zij hun werk doen zoals zij moeten doen.

Luc: Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

AmG: Ja dat zijn er heel veel daarom ben ik juist bezig met het verbeteren van het proces en straks met die aanbesteding. Maar het belangrijkste is de communicatie tussen iedereen en begrijpen wat je doet.

Luc: Communicatie blijft een heel groot en moeilijk begrip want je werkt toch met mensen en ieder mens is anders.

AmG: Je zegt zelf het begrip al. Waar wij nu mee bezig zijn is een begrippenlijst opstellen zodat wij praten over hetzelfde op alle niveaus. De portefeuillemanager denkt "bij beheer en onderhoud weten ze wel hoe ze beheer en onderhoud moeten doen en die redden zich er wel mee". Maar hij moet juist gaan vertellen, wat is afgesproken in de huurovereenkomst, zodat zij dat weer kunnen doorvertalen naar de leveranciers.

Luc: Zou het dan niet handig zijn dat ze binnen het vastgoed allemaal dezelfde termen gebruiken?

AmG: Ja en dat is ook en als je dan ook al met normen komt, hoe meer mensen daarmee bezig gaan, hoe meer mensen dezelfde taal gaan spreken. Wij zijn nu ook hard aan het lopen met nieuwe kennis binnen onze organisatie en de oudere gardes en denkers die moeten ook mee. Intern opleiding en meenemen van mensen is ook heel erg belangrijk. Maar ook naar de organisatie communiceren waar wij mee bezig zijn en wat wij doen. Zodat je niet op je eigen eilandje blijft zitten.

Luc: Dat is ook inderdaad iets wat bij de interne interviews werd aangegeven dat de beleidsafdelingen op hun eigen eilandje zitten. Maar zij hebben natuurlijk ook hun eigen

belangen en ideeën die ze erdoor geduwd willen krijgen en dat is misschien wel een beetje moeilijk bij gemeentelijk vastgoed.

AmG: Dat klopt ook wel maar wij zijn een ondersteunende dienst, wij bepalen het niet, zij bepalen het. En je moet weten wie je klant of opdrachtgever is.

Luc: Dan heb ik nog een deelvraag eronder met welke hulpmiddelen of wie je hiervoor nodig hebt om dit te kunnen oplossen.

AmG: Externe opleiders en intern mensen vertellen. Mensen met een visie en je directie moet mee.

Luc: En dan de samenwerking, hoe is de rolverdeling?

AmG: Die informatie zit in de presentatie die ik je zo dadelijk zal toesturen.

Luc: Dan kom ik uit bij het slot. Hoe zou jij de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?

AmG: Dat je een uniform proces hebt die iedereen begrijpt en dat het makkelijk uitlegbaar is. Hou het zo simpel mogelijk.

Luc: Ja dat idee had ik inderdaad op het begin van mijn onderzoek. Waarom moet alles zo moeilijk. Het wordt heel duur uitgelegd en ik vroeg me waarom want ik snapte er helemaal niks van terwijl het volgens mij heel simpel is. Heel simpel vertaald is het beheer en onderhoud en vervolgens kijken hoe dat op de lange, middellange en korte termijn is en hoe is de doorontwikkeling. Dan wordt er zo een duur woord van gemaakt terwijl het eigenlijk vrij simpel is. De laatste vraag over tips dat zet je me al op de mail en als het verder is weet ik u te bereiken.

Geïnterviewde: Assetmanager mobiliteit Nijmegen
Datum: Dinsdag 5 april 2022, 15:30 – 16:30
Locatie: Microsoftteams
Tijdsduur geluidsopname: 1:05:22

Luc: Dan wil ik beginnen met een algemene vraag. Kun je in het kort iets meer vertellen over je functie?

AmN: Ik ben contractmanager van een heel specifiek gedeelte binnen de gemeente Nijmegen. Dat is het onderhoudscontract voor ons eigen vastgoed. Wij hebben het gehele onderhoud bij één partij uitbesteed en dat contract beheer ik. Dat is een regiepartij en die hebben zelf weer andere partijen en aannemers waar het werk aan wordt uitbesteed. Daarnaast ben ik assetmanager mobiliteit

Luc: En waar bent u verantwoordelijk voor?

AmN: Voor dat hele contract en dat betekent dat ik erop moet toezien dat zij de afspraken, die wij gemaakt hebben binnen dat contract, uitvoeren. Dat hun prestatie daarin dus op orde blijft en ik denk met hun mee in het hele ontwikkeltraject daarin. Wij hebben doorlopend vragen of dingen die wij verbetert willen zien of nieuwe uitdagingen die op ons pad komen. Als assetmanager ben ik verantwoordelijk voor het juridisch en technisch beheer van de parkeergarages en fietsenstallingen.

Luc: Ben je dan ook het eerste contactpunt voor de huurder?

AmN: Nee wij hebben binnen de gemeente een aantal assetmanagers, dat is een neventaak voor mij voor een klein stukje van de portefeuille. Wij hebben al onze panden opgedeeld in het taakveld dat daar achter ligt. Bijvoorbeeld; Maatschappelijke panden of panden die onder cultuur vallen, mobiliteit, facilitaire zaken en zo hebben wij een aantal portefeuilles en die zijn onderverdeeld onder verschillende assetmanagers en de assetmanagers hebben daarin hun eigen eigenaarsrol en die treden, namens de gemeente, op als eigenaar en dus als verhuurder.

Luc: Bij Maastricht is het ook ongeveer zo ingericht, je hebt de BOG-portefeuille, MVG-portefeuille en OOG-portefeuille. En wat doe je zoal tijdens je werkzaamheden?

AmN: Heel divers maar dat komt eigenlijk omdat ik meerdere functies heb. Het contractbeheer dat heeft voornamelijk met verbeterprocessen te maken in hoe zij verantwoording voor het onderhoud doen naar de gemeente. Verder heb ik als assetmanager mobiliteit onder me, dat zijn alle parkeergarages en fietsenstallingen. Op dit moment ben ik erg druk met de veiligheidsdossiers en dat zijn zaken als legionella, brandveiligheid, duurzaamheid en dat zijn eigenlijk de grotere portefeuilles waar ik breed op stuur. Over welke keuzes we maken waarin en hoe we dit omzetten naar de toekomst en de waarborging daarin vast. Ook contact met keuringsinstanties met bijvoorbeeld de omgevingsdienst van regio Nijmegen (ODRN).

Luc: En als je dan kijkt hoe is de vastgoedafdeling ingericht?

AmN: Wij zijn onderdeel van de afdeling Vastgoed, Sport en Accommodaties. Dat klinkt wellicht als een aparte samenstelling dit is toch wel logisch. Vrij veel van onze panden horen thuis bij sport en bij accommodaties en vandaar dat daar het lijntje gebundeld is. Vastgoed is dus eigenlijk een bureau binnen de afdeling VSA. Bureau vastgoed bestaat grofweg uit het portefeuillemanagement, dat stuurt op de gehele vastgoedportefeuille. En bestaat uit het bureauhoofd, twee portefeuillemanagers en ik als contractmanager. Dan is er een groep assetmanagers (die de eigenaarsrol vervullen) en wij hebben het bouwteam (verantwoordelijk voor de bouw- en verbouw van onze panden). Dus het

stukje wat geen onderhoud is maar een aanpassing op wens van de huurder, of dat dan extern of intern is dat maakt dan niet uit, die begeleiden en realiseren dat en zij bouwen ook nieuwe panden. Als Sport een nieuwe gymzaal wilt dan kan ons bouwteam dat hele traject van het idee tot de sleuteloverdracht begeleiden.

Luc: Hebben die portefeuillemanagers ook eventueel nog mensen onder zich zoals een vastgoedbeheerder?

AmN: Nee, wij hebben het portefeuillemanagement als overkoepelende functie boven de assetmanagers waarbij de portefeuillemanagers de vraagstukken oppakken die zich niet begrenzen tot de portefeuille die de assetmanager onder zich heeft. Dus bijvoorbeeld een vraagstuk als duurzaamheid dat is zowel in een pand wat van Sport is als in een pand waar maatschappelijke ondersteuning in zit. Dat soort vraagstukken die komen bij het portefeuillemanagement en het portefeuillemanagement doet ook weer de sturing naar buiten de organisatie dus als daar zaken zijn als samenwerking, afspraken, maar zij bekijken ook alle collegestukken die de organisatie in gaan die worden eerst door hun beoordeeld of alles compleet is en als meerdere afdelingen behelzen, bijvoorbeeld zowel Sport als Accommodaties dan gaan zij kijken hoe ze dat gaan oppakken. Dus alles wat niet beperkt is tot één assetmanager, daar wordt het portefeuillemanagement bij aangehaakt. Ook wordt het portefeuillemanagement aangehaakt bij alle complexe zaken voor advies en breed gedragen besluiten.

Luc: Dus de portefeuillemanager staat eigenlijk boven de assetmanager? Zitten er nog mensen onder de assetmanager?

AmN: Ja, en onder de assetmanager zit niemand. Hij vervult de hele eigenaarsrol. Wij noemen dat altijd het technische en juridische beheer waarbij het technisch beheer is neergezet bij onze onderhoudspartij. Maar zij zijn wel de schakel tussen wat de huurder wilt en wat er aan onderhoud uitgevoerd moet worden en of wij onderhoud wel of niet willen uitvoeren bijvoorbeeld in verband met de langetermijnplanning van een gebouw. De assetmanager is een hele belangrijke speler met vrij veel taken. Naast de assetmanagers is een team ondersteuning. Bijvoorbeeld facturering van huur, maar ook een data analist om de assetmanagers van alle benodigde informatie te voorzien.

Luc: En hoeveel panden heeft de gemeente Nijmegen in portefeuille?

AmN: Circa 550 maar de portefeuille wisselt een beetje.

Luc: Bij Maastricht is dat ongeveer 250 maar als je gaat kijken naar de totale objecten dan is dat veel meer.

AmN: Hoe bedoel je als je naar de totale objecten gaat kijken??

Luc: Zoals ik net al aangaf is er een portefeuillemanager die heeft erfpacht onder zich en die is daarin gespecialiseerd. Dat zijn langlopende contract van 40 á 50 jaar en daarbij is er minder onderhoud aan.

AmN: Ja wat dat betreft hebben wij ook een assetmanager die specifiek gericht is op de terreinen. De terreinen zien wij echt als een aparte categorie en die zijn ook niet meegeteld. Dat gaat over zowel huur afhankelijk opstalrecht, opstalrechten, erfpacht, pacht en dan gaat het dus over een terrein waar wij geen beheer hebben voor het gebouw wat erop staat.

Luc: En welke beleidskaders zijn er binnen gemeente Nijmegen? Denk hierbij aan het kadernota Grond- en vastgoedbeleid.

AmN: Dat loopt bij ons een beetje door elkaar heen. Wij hebben wel een kadernota Vastgoed. Maar wij hebben ook weer een kadernota vanuit openbare ruimte voor verkoop of het in bruikleen geven van snippergroen. En er zijn verschillende kadernota's die bij stadsontwikkeling zitten en dat is bij ons weer een losse afdeling die zelf ook weer panden onder zich hebben maar het beheer daarvan bij ons zetten. Sport heeft een eigen kadernota en die kijken op basis van hun eigen kadernota of er nog ergens een gymzaal bij moet komen of zijn er gymzalen die afgestoten moeten worden. Iedere afdeling waarvoor wij werken hebben hun eigen kadernota's en op basis daarvan geven zij ons een opdracht om dan wel een pand te verwerven, in stand te houden of af te stoten. Als wij dan een pand gaan afstoten dan gaan wij eerst langs verschillende afdelingen, dat is ook een van de dingen die de portefeuillemanagers doen, om dan vervolgens op te halen "deze beleidsafdeling heeft een pand dat ze niet meer nodig hebben, maar misschien kan een andere afdeling daar wel iets mee". Dan wordt het pand opnieuw aangeboden binnen de gemeente, dan kan daar een claim op gelegd worden en dan houden wij dat pand in de lucht voor een nieuwe opdrachtgever intern.

Luc: Dus Vastgoed is faciliterend aan andere beleidsafdelingen?

AmN: Ja

Luc: Maar hebben jullie ook een portefeuilleplan waarin jullie bepalen of je doet desinvesteren, investeren of consolideren?

AmN: Eén keer per jaar hebben wij een meeting met de assetmanagers over wat is het plan de campagne van het pand en wij hebben dan exploitatie voortzetten, herpositioneren of afstoten. Met herpositioneren gaan wij kijken naar de mogelijkheden hebben wij om het pand aantrekkelijker te maken voor de huurders die erin zitten. Dat kan intern of extern omdat wij een gedeelte van het pand bezet hebben en voor het andere gedeelte van het pand een invulling moeten vinden. Bij exploitatie voortzetten blijven wij het plan de campagne voorzetten zoals het altijd gaat. En afstoten dan gaan wij kijken op welke manier wij dat gaan doen, of wij dat gaan uitpanden of dat we het direct op de markt zetten of dat het gesloopt gaat worden.

Luc: En hoe managet u uw panden binnen uw portefeuille? Dus hoe worden de panden beheerd? Je hebt wel al aangegeven dat dat is weggezet bij de onderhoudspartijen.

AmN: Ja wij hebben wel in sommige panden beheerders zitten bijvoorbeeld onze wijkaccommodaties. Daar is in iedere wijkaccommodatie zo goed als altijd een beheerder aanwezig. Die beheerder is huismeester en die ziet wat in het pand gebeurt en wanneer dingen kapot zijn is dat degene die dat opmerkt en die zet dat vervolgens weer door aan onze onderhoudspartij. Dat gaat via een mail of via een app die wij gebruiken. Die melding wordt dan aangemaakt en onze onderhoudspartij zet dat weer uit bij de onderaannemers en vervolgens wordt de melding opgelost.

Luc: En hoe weet je precies welke panden onder het beheer van gemeente Nijmegen vallen?

AmN: Wij gebruiken daar onder andere Planon voor. Daar ingezet welke panden wij in beheer hebben, voor wie wij dat hebben, wie daarin de huurders zijn, welke afspraken tot betrekking onderhoud daarin zijn gemaakt. Wij geven iedere wijziging die daarin plaats vindt direct door aan onze onderhoudspartij en die nemen dat direct op in hun eigen systeem. Die partij is ook 24 uur per dag bereikbaar dus stel er stort ergens een dak in dan kan er meteen gebeld worden en schakelen zij direct met een onderaannemerspartij om de calamiteit te verhelpen. Afhankelijk van de gradatie van ernstigheid hebben wij daar hersteltermijnen opstaan. Met zo een ingestort dak kan dat per direct zijn en als een lampje kapot is zit daar een langere termijn op.

Luc: Hoe moet ik me dat precies voorstellen? Hebben jullie een contract op basis van prestatie die zij moeten leveren?

AmN: Onze onderhoudspartij heeft een budget meegekregen en krijgen zij ieder jaar de opdracht om het onderhoud binnen het aangegeven budget uit te voeren. Het is aan hun om dat onderhoud zo goed mogelijk uit te voeren en daaraan zit een hele lijst prestaties en SLA's waar zij aan moeten voldoen. Eén van deze zaken is bijvoorbeeld conditiescore 3 waarmee het pand in een bepaalde conditie moet blijven. Zij weten dat ze storingen moeten oplossen en panden op de juiste manier in de lucht moeten houden. Die conditiescore heeft te maken met de NEN2767 dat is een vrij uniforme manier om te kijken wat de stand van het pand is. Dan wordt gekeken naar de gemiddelde conditiescore en dat betekent dat het pand op een bepaald punt iets slechter mag zijn maar op een ander punt weer iets beter maar gemiddeld moet het 3 aangehouden worden. Bij een 3 kun je je voorstellen dat als je het zelf mocht beoordelen dat je het tussen een 5,5 en een 6 geeft. Het is voldoende, voldoet overal aan maar het hoeft niet meer dan dat te zijn. Dus het is bruikbaar waarvoor het ingezet kan worden.

Luc: Op basis van welke criteria stel je af of desbetreffend pand van toegevoegde waarde is voor de totale portefeuille?

AmN: De aansturing op het al dan niet behouden van een pand komt vanuit het beleidsveld. Het beleidsveld geeft aan of zij het pand nog willen gebruiken of niet meer gebruiken. Vervolgens gaan wij dan kijken of er een andere afdeling is die iets met dat pand zou willen. Maar het is niet zo dat wij ongevraagd het advies gaan geven om daar weg te gaan om beter naar iets anders te gaan. Wij zorgen dat zo een exploitatie rondkomt en daarbij moeten wij van tevoren aangeven wat de onderhoudskosten voor het pand zijn. Wij bepalen (iom het beleidsveld) de huurprijs die wij moeten vragen aan externe huurders. Indien het om een interne huurder (eigen beleidsveld zoals "sport") gaat geven wij de lasten voor het beleidsveld aan. Wij geven aan wat het aan onderhoud, afschrijving, belastingen enz. kost en wij halen die gelden weer op bij het betreffende beleidsveld (we rekenen dus geen huur aan de beleidsvelden, maar halen de te maken kosten daar op).

Luc: Dus wat jullie vragen aan huur is op basis van kostprijs dekkend.

AmN: Ja volgens mij wel maar daar is onlangs discussie over geweest omdat niet overal dezelfde methode werd gebruikt en is dat kortgeleden pas gelijkgetrokken. Als het een interne afdeling is dan halen wij die gelden 1-op-1 op.

Luc: Als ik dan doorga naar de marktontwikkelingen. Hoe blijft jij op de hoogte van actuele en toekomstige ontwikkelingen?

AmN: Het portefeuillemanagement heeft daar een rol in. Maar ook daarbij zit veel in de beleidsvelden zelf. Wat wij aan advies geven aan de andere afdelingen is "het onderhoud gaat hier zo dermate duur worden, misschien kun je het pand beter afstoten en iets nieuws bouwen". Dat zijn wel zaken die meegegeven worden. Maar daar is niet op andere wijze een sturing in overkoepelend gezegd.

Luc: Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment bij jullie?

AmN: De vluchtelingenstroom uit Oekraïne is een heel hot topic in Nijmegen. Verder zaken als duurzaamheid. Wij hebben als stad de ambitie om alle panden klimaatneutraal te krijgen, en ook van het gas af. Daar ligt een grote uitdaging waar wij druk bezig mee zijn. Verder doorlopende dossiers zoals legionella en brandveiligheid. Hoe zorg je dat de panden daar aan wet- en regelgeving blijven voldoen. Bij vluchtelingen is het, het tijdig voorzien van opvang. Dat doen wij vanuit een gymzaal en vanuit daar ga je kijken hoe je

met de plaatsing voor de langere termijn omgaat. Daar worden panden voor gereed gemaakt, aangehuurd en dat is een lastige om nu neer te zetten.

Luc: Dat kan ik me goed voorstellen ook met ruimte verzoeken. Op dit moment zitten we in een markt, met als voorbeeld de huizenmarkt, waar enorme krapte is. Dus dan kan ik me ook voorstellen dat het aankopen van panden wel lastig is. Of zie ik dat verkeerd?

AmN: Wij kopen op dit moment niet heel veel aan. Wij hebben een redelijk stabiele portefeuille en wat aangekocht wordt zit voornamelijk bij stadsontwikkeling maar dat gaat in hele projecten. Dat een gebied ontwikkelgebied wordt en dan wordt onder de wet voorkeursrecht gemeenten, zaken opgekocht. Bij ruimteaanvragen als er iets speelt wordt er wel gekeken naar wat we waar kwijt kunnen. Maar wij zien dat we nu meer aan het afstoten zijn dan aan het aankopen.

Luc: En wat is daar precies de reden van als ik vragen mag?

AmN: Het afstoten van de panden heeft te maken met panden die geen beleidsveld dienen. Wij hebben als gemeente Nijmegen nog een aantal woningen. Het is geen beleid meer van ons om woningen in bezit te hebben. Er zijn andere partijen die dat ook kunnen. Als dan bijvoorbeeld een huurder komt te overlijden is dat een moment waarop wij kijken of we het pand gaan verkopen. Meestal wel of er moet al een speciale reden zijn om dat pand te behouden bijvoorbeeld als het een heel bijzonder pand is dat wij dat voor de stad willen behouden. Daarnaast nog wat winkelpanden die wij afstoten en het kan ook zijn dat als zo een pand vrijkomt zoals een bepaalde gymzaal. Dat we aan de andere kant van een wijk een nieuwe gymzaal bouwen omdat die beter past bij de faciliteiten die wij willen kunnen bieden. Dan komt de oude gymzaal vrij. Wanneer er geen ander beleidsveld daar iets mee wilt dan is dat een moment om aan te geven om het te verkopen.

Luc: Duidelijk. Zijn er verder nog ontwikkelingen waar jij of jullie tegenaan lopen?

AmN: Het Didam-arrest. Wij hebben mede voor de ruimteverzoeken een vastgoedloket. Dat is het centraalpunt waar de ruimteverzoeken neergelegd kunnen worden. Maar heel veel ruimteverzoeken moeten afgewezen worden omdat het een beleidsveld moet dienen.

Luc: Verder wellicht nog iets? Ik kan me namelijk ook goed voorstellen dat als je kijkt naar de prijzen in de bouwmarkt; aannemers zijn ontzettend duur en hebben het ontzettend druk, de prijzen van materialen zijn ontzettend duur.

AmN: Dat is een uitdaging voor onze onderhoudspartij. Wij hebben van tevoren een budget aangegeven van hiervoor moet het onderhoud uitgevoerd worden. Dat wordt voor hun wel steeds lastiger om het werk van de ene kant het werk te doen binnen de prijzen die zij daarvoor willen betalen en van de andere kant om de materialen geleverd te krijgen. En inderdaad aannemers die zoveel werk hebben dat het heel moeilijk is om de tijd in te kopen om het werk weg te zetten.

Luc: Als je kijkt naar de coronacrisis. Heeft deze invloed gehad op hoe jullie je panden beheren?

AmN: Nee daar heeft de boel doorgedraaid zoals gewoonlijk. Wij hebben wel een aantal huurders tegenmoet moeten komen in huurprijs omdat ze dicht moesten. Maar het is niet zo dat wij door coronaperiode nog maar de helft van onze facilitaire panden nodig hebben want we werken nu thuis. Ik denk dat we daarvoor echt 1 á 2 jaar verder moeten zijn om daarin te zien hoeveel leegstand je houdt in een pand en je kunt gaan downsizen.

Luc: En als je dan kijkt naar de zaken voor de corona, waren deze beter geregeld dan nu? Of zeg je het is nu beter geregeld dan voor de corona?

AmN: Er zijn wel dingen wat praktischer geworden. Maar bijvoorbeeld huurders gesprekken doen wij op locatie omdat je wilt zien hoe het pand erbij staat, is de huurder tevreden, komt de huurder zijn eigen afspraken na? Want in sommige gevallen zal een deel van het onderhoud ook bij de huurders neergelegd zijn. Dat was tijdens corona lastiger, niet iedereen wilt mensen ontvangen. Het is meer de interne overleggen die gemakkelijker verlopen doormiddel van Microsoft Teams. Ook met de onderhoudspartij zelf, die zit bij ons op de werkvloer. Die hebben kantoorruimte bij ons in kantoor zodat het een heel kort lijntje is. Hoe we elkaar voorheen op de werkvloer zagen, zag je elkaar nu via teams als dat nodig was.

Luc: Als ik dan doorga naar de systemen Met welke systemen werken jullie binnen de gemeente Nijmegen en waar dienen deze voor?

AmN: Puur gericht op onderhoud hebben wij Planon waarin wij hebben vastgelegd welke panden wij hebben, wie daar de huurders zijn, hoe wij in contact kunnen komen met die huurders en wat de strategie van het pand is. Dus; exploitatie voortzetten, herpositioneren of afstoten. Daar staan ook gegevens in over hoe groot het pand is, perceel oppervlaktes. Echt op detailniveau heeft onze onderhoudspartij Facilitor en daarin hebben zij alle assets van het gebouw, dus verschillende gebouwonderdelen benoemd. Daar hangt het MJOP aan en wanneer een storingsmelding komt wordt die ook echt op die assets op dat gebouwonderdeel geplakt en daar zit de hele strategie in.

Luc: Verder misschien nog tools die jullie ter beschikking hebben? Ik neem aan dat jullie ook met Excel bestanden werken?

AmN: Vanuit ons eigenlijk weinig. Hooguit in wat praktische gebouwljsten die doorgestuurd worden. Wij hebben één keer per jaar een moment om te kijken of de onderhoudsstrategie nog klopt en dat kan zijn dat wij het volledig onderhoud doen of alleen het verhuurdersonderhoud doen of met uitzondering in een aantal categorieën. Als wij zo een lijst doornemen met de assetmanagers dan wordt die lijst uit Planon in Excel gezet en vanuit Excel wordt aangegeven wat de wijzigingen zijn en dat wordt weer in Planon verwerkt. Wij hebben wel een digitaal gebouwendossier en dat haalt uit Planon de gegevens die wij het meest nodig hebben en die staan op allerlei verschillende plaatsen in Planon. Dat gebouwendossier maakt dat in een soort bureaublad voor je zichtbaar. Daar zitten ook meteen de linken in naar ons archiveringssysteem en het financiële systeem waarin te facturen zijn terug te zien.

Luc: Zijn er wellicht nog andere tools waarmee je bekend bent die jou zouden kunnen tijdens je werkzaamheden? Of heb je alles wat je nodig hebt?

AmN: Verder hebben wij qua tools nog wat webformulieren die ingevuld kunnen worden als er bijvoorbeeld een nieuwe huurder is. Verder niet echt. Wij krijgen redelijk wat Excel uitdraaien en zo ook periodiek een overzicht van de aflopende huurcontracten, dat wordt ook weer uit Planon gefilterd. Als je kijkt naar hoe de afdeling georganiseerd is; wij hebben naast vastgoed ook nog bedrijfsondersteuning VSA (Vastgoed Sport en Accommodaties) en die ondersteunen zowel Vastgoed als Sport als Accommodaties en daar zijn zaken zoals alarm opvolging belegd. Daar zijn wat meer servicegerichte zaken belegd en daar worden ook dingen weggezet. Die doen ook de verwerking in Planon.

Luc: Bij ons gebruiken ze VBS, dat is het vastgoedbeheersysteem en daarnaast gebruiken de technisch beheerders Planon. Maar als ik dit zo hoor zou je VBS best kunnen integreren in Planon. De contracten staan in VBS maar wat ik van jou begrijp kunnen deze contracten ook in Planon.

AmN: Ja, ik zal anders even een voorbeeld erbij pakken en mijn scherm delen. Hierin staan dus allerlei zaken en categorieën die wij mogelijk nodig hebben. Naast de basis is categorie onderhoud wel belangrijk. Hierin zit preventief onderhoud, overig en in overleg met Vastgoed. Dat betekent als er iets in het gebouw moet gebeuren wat groot is zoals het vervangen van het dak. Dat is geen preventief storingsonderhoud en dat betekent dat er eerst contact wordt opgenomen met de assetmanager en hij geeft aan of dat dak vervangen moet worden. Bij de verhuurcontacten heb je een demarcatielijst eraan hangen waarin staat wie voor welk onderhoud aan de lat staat. Verder nog basisgegevens. Wat dat betreft kun je eigenlijk wel alles kwijt wat in je Planon zou willen zetten. Wat onze onderhoudspartij in Facilitor heeft staan zou ook in Planon kunnen alleen hebben wij daar goedkeuring aan gegeven waardoor er 2 systemen zijn.

Luc: Bij ons is inderdaad ook die splitsing maar als ik dit zo zie zou je geld kunnen besparen door één systeem te gebruiken.

AmN: Ik weet niet of bepaalde mensen niet bij bepaalde gegevens zouden mogen komen maar in Planon kun je ook zaken afschermen voor mensen. Wat wij bijvoorbeeld ook in Planon doen is het vastleggen van een huurdersgesprek. Wij gebruiken het dus eigenlijk andersom, wij gebruiken voor de niet technische zaken Planon en jullie voor de technische zaken.

Luc: Dan kan ik door naar de informatiestromen. Hoe verlopen deze binnen gemeente Nijmegen?

AmN: Er zijn twee ingangen. Wij hebben het vastgoedloket waar algemene vragen gesteld kunnen worden. Dat kunnen vragen vanuit de huurders zijn of ruimtevragen. Daarvoor is het vastgoedloket het voorportaal. Als iets van toepassing is op een bepaalde assetmanager zal het vastgoedloket dit doorzetten naar deze assetmanager. Het kan zijn dat wij ergens een pand hebben en dat iemand die langs loopt ziet dat het hele pand is ondergespoten met graffiti. De huurder heeft dat nog niet gezien en dus nog niet gemeld en dan kan dat bij vastgoedloket gemeld worden. Stel de huurder ziet het zelf dan kan de huurder direct schakelen met de assetmanager en hij zet dat vervolgens door naar de onderhoudspartij dat die graffiti weg moet. De huurder heeft als aanspreekpunt de assetmanager, alle andere hebben als aanspreekpunt het vastgoedloket. Daarnaast hebben wij de meld- en herstellijn/app. Daar worden losliggende stoeptegels gemeld maar graffiti is een voorbeeld dat daar ook gemeld kan worden. Zeker als mensen weten dat het om openbare ruimte gaat of dat het een pand van de gemeente is (omdat er een bordje hangt waarop staat dat het eigendom van de gemeente is) dan kan het daar ook gemeld worden. Meld- en herstel doet dan alles wat openbare ruimte is en als zij opmerken dat iets van Vastgoed is melden zij dit bij het vastgoedloket zodat deze vervolgens weer met de assetmanager kan handelen en de assetmanager dit aan de onderhoudspartij kan doorgeven. Bij standaarddingen wilt vastgoedloket ook nog weleens direct handelen met de onderhoudspartij met de assetmanager in de CC.

Luc: Dat vastgoedloket lijkt op de vastgoedbeheerders bij gemeente Maastricht want iedere portefeuillemanager heeft een vastgoedbeheerder onder zich en een technisch beheerder die dan weer schakelen met de onderhoudspartijen.

AmN: Als ik het goed begrijp is de technisch beheerder en de vastgoedbeheerder dezelfde persoon als in de assetmanager.

Luc: Ik denk dat de vastgoedbeheerder meer het vastgoedloket is en de technisch beheerder meer de onderhoudspartij is die bij jullie in kantoor geïntegreerd is.

AmN: Ja in zoverre, stel de huurder heeft een klimaatvraagstuk omdat het pand te heet wordt in de zomer. Dan is de assetmanager diegene die het gesprek met de huurder daarover aan gaat en die legt de lijnen met onze onderhoudspartij die kan concluderen

dat alles voldoet aan wet- en regelgeving, de installaties werken zoals het zou moeten. Maar de huurder heeft nog steeds een klacht dat het te warm wordt en dat kan. Zeker in een oud schoolgebouw waar nog geen airconditioner aanwezig is. Dan kan het voldoen aan wet- en regelgeving en het bouwbesluit. Dus dan gaat de assetmanager kijken wat wij daar kunnen doen om de huurder te faciliteren. Waar zouden wij financieel in willen bijdragen? Waar ligt het helemaal bij de huurder? Als het helemaal bij de huurder ligt, het is ons pand, dus wat mag die huurder zelf doen? Daar zit voor de assetmanager ook wel een stukje technisch beheer in. Als de assetmanager aanzet is gaat het over een aanpassing en onze onderhoudspartij doet de dagelijkse gang van zaken in het onderhoud.

Luc: Bij ons wordt geen splitsing in assetmanager en portefeuillemanager gemaakt. Dat wordt gezien als één functie. Vinden er regelmatig strategische of beleidswijzigingen plaats?

AmN: Strategische wijzigingen komt wel redelijk wat voor. Er is met stadsontwikkeling als er een heel gebied ontwikkeld gaat worden. Bijvoorbeeld een heel bedrijventerrein waar wij woningen willen gaan realiseren op een bepaalde termijn. Of een plek waar wij een nieuwe gymzaal gaan bouwen en ook wel binnen de taakvelden. Dus als een bepaalde huurder een particulier pand moet gaan zoeken voor zijn activiteiten en dat een ander taakveld dan wel weer een club heeft die zij willen huisvesten.

Luc: Dan ga ik door naar de risico's. Daarna heb ik nog vragen over de samenwerking en slot vragen. De samenwerking vind ik niet zo relevant en de rolverdeling heb je eigenlijk al toegelicht. Maar hoe brengt u de risico's met betrekking tot het vastgoed in kaart en hoe monitor je dit?

AmN: Dat is een rol die bij bureauhoofd zit die doet de financiële verantwoording. De taak ligt ook bij de assetmanager om te zorgen dat die exploitatie goed blijft. Dus dat er voldoende gelden binnenkomen danwel dat er voldoende gelden opgehaald worden bij het beleidsveld om alles te realiseren of voortijdige winstwaarschuwing te geven. Als een huurder vertrekt en het beleidsveld wilt een pand wel nog in de lucht houden of het pand is nog maar half bezet dan moeten wij zorgen voor die invulling daarvan. Ook als wij onderhoudsrisico's zien dan wordt dat ook aangegeven en wordt in samenspraak een besluit genomen en waar nodig het een en ander doorgezet naar het college om dan eventuele grotere besluiten te nemen. Grote vervangingen zitten niet standaard in het onderhoudscontract. Als een half pand verbouwd moet gaan worden om het in de lucht te houden omdat alles verouderd is, stel er zit een installatie in het gebouw en het kost echt een miljoen om zo een installatie te vervangen dan gaan wij apart naar het college om te vragen of zij willen dat geld in te investeren om die installatie op orde te brengen. Daarmee vragen wij indirect of zij willen dat wij dit pand instant houden.

Luc: Duidelijk, zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens jou overbodig zijn, sneller kunnen of waar je dagelijks tegenaan loopt?

AmN: In administratieve zaken zijn er dingen die beter gestroomlijnd kunnen worden. Daarvan zit een deel in inwerkprocessen. Daar zouden dingen helderder opgeschreven kunnen worden dat je precies weet waar welk formulier staat hoe je wat moet doen en de snelheid in de verwerking daarvan. Daar zitten weleens uitdagingen in dat dingen tijdrovend. Op dit moment zit er vrij veel bij de assetmanager en dat is wel iets dat wij kijken of wij dat in stand moeten houden of moeten wij daar iets mee.

Luc: En als ik dan kijk naar de hulpmiddelen of wie je daarvoor nodig hebt. Zou een kennisbank daarbij behulpzaam zijn?

AmN: Dat is een stukje wat voor de assetmanagers behulpzamer zou kunnen zijn. Daar zou misschien een extra ondersteuning in een menspersoon zijn maar dat is voor nu nog

geen go. Een belangrijk systeem is het gebouwenpaspoort dat ontwikkeld is waarbij de informatie uit Planon gemakkelijker gebundeld is waardoor het in één oogopslag zichtbaar is. Dat is een tool die voor de assetmanagers ontwikkeld is. Verder heeft onze onderhoudspartij met Facilitor een tool gebouwd en dat noemen wij Value Portal waarin je heel goed kunt zien welk onderhoud eraan staat te komen, hoeveel er gemiddeld aan een pand is uitgegeven de afgelopen jaren, wat wij de komende jaren gaan uitgeven. Al dat soort tools daar is al best veel voor ontwikkeld. Het stukje wat nog mist is in één overzicht alle verschillende systemen die er zijn. Verschillende zaken zoals bijvoorbeeld een wetformulier waar kun je dat vinden en welke dingen zijn er allemaal geregeld. Dus het overzichtslijstje kan een meerwaarde zijn waarin een link staat waar je iets kunt vinden en welke tools je tot je beschikking hebt en waar zijn deze voor.

Luc: Dan kom ik uit bij het slot. Hoe zou jij de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?

AmN: Ik denk dat wij daar al een heel eind zijn. Ik zou zelf graag zien dat vanuit Facilitor waarin het onderhoud per gebouwdeel staat dat daar nog meer zichtbaar gaat zijn met betrekking tot alle certificaten en staat van het onderhoud zoals bijvoorbeeld een ketel gekeurd is dat je nog makkelijker dat keuringsrapport naar boven kunt halen. Nu moet je echt naar die informatie opzoek en het zou mooi zijn als die gegevens beter zichtbaar komen bijvoorbeeld door middel van een stoplicht systeem waarin je gemakkelijk je gebouw kunt openen en dat je van je gebouw kunt zien welke certificaten of onderhoudsrapport nog voldoen, waar een certificaat verloopt of waar iets niet op orde is en wat al opgelost had moeten zijn.

Luc: Heb je verder nog tips of zijn er overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn voor mijn onderzoek?

AmN: Ik denk dat wij alles zo besproken hebben.

Geïnterviewde: Assetmanager Openbare Ruimte Rotterdam
Datum: Woensdag 20 april 2022, 14:00 – 15:00
Locatie: Microsoftteams
Tijdsduur geluidsopname: 58:48

AmR: Ik zit ook in de NEN-commissie 8026 en tegelijkertijd in de ISO55.000 en daar zie je de clash soms.

Luc: Om daar direct even op in te haken. Ik heb het idee, en het kan zijn dat ik daarmee verkeerd zit, dat de NEN8026 meer van toepassing is op bijvoorbeeld een woningcorporatie in plaats van een gemeente. Want bij een gemeente zit je meer met maatwerk want je hebt allerlei beleidsdoelen waar je rekening mee dient te houden. Zit ik dan goed met denken of toch niet?

AmR: Nou als je naar de oorsprong van de NEN8026 kijkt. Dat was NTA8026, dat is een nationale technische afspraaklijst bedoeld voor vastgoed. Dat was een soort checklist van wat je moet doen als het gaat om beheer en onderhoud van conditiemeting en vastgoed. Met de komst van assetmanagement in de infra wereld, in de wereld van openbare ruimte is een tactische gap ontstaan tussen strategie en operationele taken. ISO55.000 bepaalt de strategie. Dus welke strategische stappen je moet nemen en hoe ziet het assetmanagement eruit in de praktijk en tegelijkertijd zien wij in de praktijk dat buiten iets moet gebeuren. Een lantaarnpaal moet hersteld worden en een brug moet functioneren. Dat zijn allemaal operationele taken. Dus als we de piramide van assetmanagement met 3 lagen verdelen; strategische assetmanagement, tactische assetmanagement en operationele assetmanagement daarop projecteren dan ontstaat een soort tactisch gat op dit moment. In de praktijk zie je soms een tactisch gat, bijvoorbeeld: de organisatie/stad wilt meer groen en/of circulaire economie. Prima dat is een ambitie en een doelstelling van de organisatie. Maar wat gebeurt vervolgens dat de beheerders die helemaal beneden zitten die willen langzaam vanuit hun kant bijdragen aan circulariteit. Dat gebeurt ook door een brug te slopen of een brug erbij. Een lantaarnpaal hergebruiken of hout dat ergens vandaan komt ergens anders gebruiken maar de analyse aan de voorkant (dus tijdens vaststellen van ambities/doelstelling) op tactisch niveau wordt in sommige gevallen achterwegen gelaten. Assetowner zegt: "ik wil dit", de assetmanager zegt: "ik kan dit". Wat is haalbaar en wat is de consequentie daarvan? Die analyse ontbreekt soms in de huidige aanpak. Nog een ander voorbeeld: Iedereen heeft het over energietransitie en alle steden zijn daarmee bezig. Wij zeggen dat wij in 2030 moet het voor 50% zijn en in 2050 moet alles energieneutraal zijn. Maar de impact van al die dingen op onze samenleving is nog niet onderzocht. Ik twijfel of een stad/organisatie, de markt in staat is om energietransitie binnen 5 of 6 jaar te realiseren. Dat kan niet want daarvoor moet je de hele stad opengraven. Bijvoorbeeld van het gas af. Moeten dan alle gasleidingen eruit en vervangen worden door een ander soort leiding? Dat is het punt waar de NEN8026 voor ontstaan is. De NEN8026 is ontstaan om die koppeling te maken tussen operationeel en strategisch doelstellingen middels van een aantal handleidingen. Doordat de beheerder en assetmanager, voordat deze de ambities hadden, even kan nadenken en een analyse kan doen zoals een kosteneffectiviteitsanalyse en een kosten-batenanalyse en op basis daarvan eventueel terug te gaan naar het bestuur om daaraan te geven: "Jij zegt dit, prima. Maar wij zien dat het vanuit risicobenadering risicovol is of de kosten niet haalbaar zijn dus laten wij consolideren". Laten wij afwachten en het prioriteren. Als ik dat heb zou ik kunnen zeggen: "vergroening is de best mogelijke oplossing dus laten wij dat als eerste doen, circulariteit als tweede doen en energietransitie als derde. Dit is mijn perceptie uit mijn ervaring." Dan moet ik middels een methodiek of een NEN kunnen motiveren en dat is eigenlijk wat op dit moment in de wereld van beheer en onderhoud ontbreekt en ik zou blij zijn als door de NEN8026 daar iets toevoegt.

Luc: Als ik dadelijk bij het onderwerp marktontwikkelingen uit kom is dit dus eigenlijk een vraag die daar direct mee beantwoord is. Maar als ik dan het voorbeeld pak van in Maastricht werken ze met huurcontracten. Die huurcontracten lopen bijvoorbeeld 3 of 5 jaar en dan wordt tegen de huurders gezegd: "Wij willen het pand gaan verduurzamen, dan moet jij daar natuurlijk wel ook in mee willen investeren en dan betaal je 10 jaar iets meer en uiteindelijk ga je dit terug verdienen door lagere energiekosten waarbij je uiteindelijk op een punt komt waarbij je minder kosten hebt". Alleen omdat die huurcontracten zo kort zijn ten opzichte van de investeringsperiode willen de huurders daar niet in mee. Is dat ook iets wat bij jullie speelt?

AmR: Dat is inderdaad iets wat bij ons ook speelt. Je kunt het niet motiveren en aantonen. Stel dat je die benadering zoekt en dan vanuit het tactische gat analyseert dan zou je kunnen zeggen: "Als je 10 jaar blijft op deze locatie dan zou je dat kunnen terugverdienen maar aangezien bij jou het contract na 3 jaar afloopt en zou jij de keuze maken om daarna hier weg te gaan". Die berekening zou je moeten kunnen maken van wat betekent het voor 3 jaar en wat betekent het voor het totale en dat is heel lastig te doen op dit moment terwijl eigenlijk bij andere technologieën het makkelijker is want asset owner bepaalt wat assetmanager moet doen. Ik geef een voorbeeld: Er zit in een pand 10 machines die draaien en produceren. De primaire taak is van de machine maar als het pand of gebouw niet in een goede staat is dan werkt de machine ook niet goed. Dat pand moet in goede staat zijn en duurzaam zijn, energieneutraal en klimaat geschikt zijn om te zorgen dat de machines goed functioneren. Maar het kan ook zijn dat op een gegeven moment de machine meer onderhoud nodig heeft dan het pand. Maar omdat die machine geld genereert wordt die machine geprioriteerd omdat 2 assets in één assetgroep zitten en winst bepalend is. Wat wij in de wereld van gemeente en overheid hebben, wij hebben geen winstbepalend aspect maar een dienstbepalend aspect. Waar wij het onderscheid op dit moment niet altijd kunnen maken zijn de belangen. Het bestuur heeft iets beloofd en die willen dat graag binnen een korte termijn realiseren. Maar (energietransitie, klimaatadaptie, circulaire economie), zijn echt lange termijn belangen van de samenleving. In de meeste gevallen zou dit het wel moeten zijn want de wethouder roept niet voor niets iets. Alleen de ambitie die het bestuur op dit moment heeft sluit die aan op de behoefte van de omgeving en de burger? Die analyse is op dit moment heel lastig te maken met de huidige methodieken. Wat het punt is, ik als beheerder of assetmanager krijg een potje geld per jaar en met dat potje geld moet ik zorgen dat de openbare ruimten beschikbaar en veilig is. Dat zijn de belangrijkste waarden. Maar als wij naar buiten kijken zijn er veel andere waarden die belangrijk zijn naast beschikbaar en veiligheid die weinig te maken hebben met een brug maar wel met de omgeving van de brug. Denk bijvoorbeeld aan de beleving; iemand loopt over de Erasmusbrug en het waait hard. Wat zou hij op dat moment beleven? Denk aan een fietspad dat warm is en in de zomer twee keer zo warm wordt en de fiets daar last van heeft. Wat is de ervaring en beleving bij die asset. In principe voldoe ik aan mijn taak om dat fietspad aan te leggen, dat het asfalt er goed en mooi uitziet, dat de markeringen goed zijn en er verlichting is. Maar als het niet als aangenaam ervaren wordt heb ik het eigenlijk niet goed gedaan. Die kant van het verhaal is op dit moment niet meegenomen in ons dagelijks beheer en onderhoud. Dat kun je wel doen wanneer je het tactische gat vult. Dat je een potje geld hebt om de doelstellingen van de stad te realiseren, een aantal activiteiten in de plannen zitten, die twee ga ik uitvoeren want daarvoor heb ik geld. Maar eigenlijk als ik naar de omgeving kijk daar zijn andere waarden waar ik niet aan kan voldoen en daar heb ik meer geld nodig maar dat kan richting het bestuur niet uitgelegd worden. Stel je kunt vragen om 10% meer geld om zo aan klimaat actieve maatregelen en dat is goed voor de burger. Dat analytisch vermogen en op basis daarvan uitleggen dat het anders moet daar is de behoefte waarbij wij te kort schieten ten aanzien van de ISO55.000 en dan zie ik de toegevoegde waarde van de NEN8026 op dat vlak. Een verbinding maken tussen strategisch niveau en operationeel niveau met de cirkel van PDCA, Plan do check act. Dit doen wij op basis van het geld en activiteiten. Maar als je de cirkel breder maakt naar omgeving, burger, dieren, biodiversiteit en natuur. Dat soort dingen meeneemt Dan ziet het PDCA er anders uit dan onze PDCA.

Luc: Is het dan nu zo dat wat jij zegt op tactisch niveau ontbreekt? Of is het ook dat het budget een grote rol speelt? Wat is daar eigenlijk belangrijker in?

AmR: Ik denk dat als wij op tactisch niveau een aantal dingen kunnen motiveren hoe het te regelen is. Dus door middel van handvatten, handleidingen, normen moeten zeggen dat de wereld veranderd is en dat geldt dat alleen bedoeld is voor het beschikbaar en veilig zijn van een tunnel dat dat meer moet want een tunnel is niet alleen voor het verkeer maar een tunnel is ook goed voor natuur, dieren en beleving. Dat geldt is wel te regelen want iedere cent die je krijgt moet gebaseerd zijn op een strategie en dat moet ook op die manier verantwoord worden. Dat is ook een van de redenen waarom collega's niet zo makkelijk richting klimaat en circulariteit zijn want ten eerste is er geen geld en ten tweede zijn ze niet verplicht om dat te verantwoorden. Dus vanuit het assetmanagement wordt die behoefte niet direct gezien (want in de oorspronkelijke plannen zijn er in de meeste gevallen geen middelen voor geregeld) en is het lastig te motiveren. Daarom zie je ook dat overal in de steden vele pilots, met betrekking tot circulariteit, gedraaid worden en die pilots krijgen geen vervolg omdat men last heeft van dat tactisch gat.

Luc: Even daarop inhakend. Dit is eigenlijk wel mijn laatste vraag van heeft u misschien nog tips of overige zaken die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor mijn onderzoek. Maar als ik dan kijk naar die NEN8026. Natuurlijk ik heb daar wel iets van informatie over kunnen vinden maar de informatie die ik vond was vrij beperkt. Is daar op een bepaalde plek al meer over te vinden?

AmR: Op dit moment zijn wij bezig met de afronding van de NEN8026 en is deze nog niet gepubliceerd. Daarom is het logisch dat je hier weinig informatie over kunt vinden en ook logisch dat deze informatie nog niet gedeeld wordt want op dit moment wordt bijvoorbeeld nagedacht over wat moet normatief zijn en wat moet informatief komen in de norm. Want ook in de norm zijn twee lijnen. Lijn 1 is vastgoed en daar is heel veel bekend want dat komt uit de NTA8026. In de lijn infra is het zo bepalend dat geldt voornamelijk vanuit de lijn infra naar overheid gaat terwijl vastgoed vanuit projectontwikkelaar kan. Dus de twee werelden van privaat/publieke assetowners die twee werelden moeten tot elkaar komen en de vraag is wat ga je normatief stellen en wat ga je informatief stellen. Daarom dat je nog niet veel kunt vinden maar wat je wel in je onderzoek of aanbevelingen kunt aangeven is dat aangezien de NEN8026 nog niet gepubliceerd is dat het de moeite waard is om na de publicatie jouw rapport te actualiseren. Want dan heb je een NEN die gepubliceerd en geldig verklaard is.

Luc: En wanneer gaf u aan dat de NEN waarschijnlijk gepubliceerd ging worden? December?

AmR: Ik denk dat het dit jaar gepubliceerd en daarna geldig verklaard gaat worden. Alleen dat is afhankelijk van reviews en de discussies. Ik denk dat wij nog enkele maanden bezig zijn met aanpassingen en bijwerkingen en het ergens in september klaar ligt voor publieke inzage en daarna komt publicatie.

Luc: Maar dan even door op de interviewvragen die ik verder had want ik wil natuurlijk wel graag weten hoe het bij jullie is ingericht het hele vastgoed. Kort over uw functie; u bent assetmanager. Ik weet niet of u daar verder nog aanvullingen op heeft? Wat doet u zoal tijdens uw werkzaamheden bijvoorbeeld?

AmR: Bij gemeente is het vastgoed gescheiden van de rest van de openbare ruimten want wij hebben twee soorten assets in een stad. De ene is verhuurbaar en eventueel af te stoten en de andere is niet verhuurbaar. Een brug verhuur je nooit maar een zwembad kun je verhuren. Dus die scheiding hebben wij gemaakt en vanuit daar is een soort financiële structuur is anders geworden. Als het gaat om het beschikbaar en veilig houden van de assets in de openbare ruimte leggen wij ook verantwoordelijkheid af

richting de provincie vanwege onze verantwoordelijkheid aan totale openbare ruimte van Nederland. Of het bij vastgoed ook moet weet ik niet. Maar bij vastgoed hebben ze ook net zoals mij assetmanagers zwembaden, scholen, pleinen, poorten en zij zijn ook bezig met plannen, budgetten en eigen beheerstrategie, dat wij hebben. Op dit moment zal het nog enkele jaren duren voordat wij van risicogestuurd assetmanagement naar waardegestuurd assetmanagement gaan. Op dit moment kijken wij vanuit risico's welke assets verkeren in welke staat en welke risico's zijn daaraan verbonden, veiligheid, beschikbaarheid en imago van de stad. Dan zeggen wij: "Dit is risicovol dan gaan wij dit op korte termijn aanpakken. Dat is minder risicovol en daar wachten wij nog 2 jaar mee". Maar ik denk dat wij in de komende 2 á 3 jaar veel steden zullen veranderen naar waardegestuurd assetmanagement. Dus dat niet risico's maar kansen bepalend gaan worden.

Luc: Ik neem aan dat u dan ook een portefeuilleplan heeft?

AmR: Ja

Luc: En waar ben jij precies verantwoordelijk voor?

AmR: Ik ben integrale assetmanager voor de openbare ruimten dus bruggen, parken, wegen, prullenbakken noem maar op behalve vastgoed.

Luc: Mijn onderzoek is dan wel precies gericht op het vastgoed maar het is wel interessant om eens te kijken hoe het bij infra bijvoorbeeld is.

AmR: Ja qua methodiek en beheer en onderhoud zijn er nog steeds conditie en/of risicogestuurd die bepalend zijn. Dus dat maakt dan niet uit of het om een gebouw of een brug gaat dat moet je inspecteren. O.a. visuele inspectie, zorgplicht inspectie, verdiepende inspecties, conditiemetingen en op basis van de conditiemeting bepalen wat de onderhoudsbehoefte is en wanneer wat gedaan moet worden. Bij vastgoed zit er dan een klein stukje commerciële kant aan. Je kan het verhuren, verkopen of aan andere ter beschikking stellen tegen betaling. Dat mogen wij niet want het verschil tussen openbare ruimte en vastgoed is dat je bij openbare ruimte ook een zwerver op een bankje mag slapen en niemand mag hem tegen houden of demonstreren op een plein met welke reden dan ook (uiteraard met toestemming). Maar bij een vastgoed gebouw kan dat niet.

Luc: Dan is mijn volgende vraag hoeveel panden uw organisatie in portefeuille? Ik weet niet of u daar antwoord op kunt geven?

AmR: Nee maar als je kijkt naar de portefeuille van openbare ruimten van gemeente Rotterdam dan hebben wij tienduizenden assets en dat bestaat uit kademuren, bruggen, wegen, parken, speeltoestellen, verlichting, watergangen, vuilcontainers en dat soort dingen.

Luc: Als ik dan kijk naar de beleidskaders binnen uw organisatie. Welke zijn er dan? U noemde bijvoorbeeld het portefeuilleplan.

AmR: Ja het portefeuilleplan. Wij hebben college doelstellingen en daar zijn een aantal ambities afgesproken. Leefbare stad, duurzame stad, gezonde stad, circulaire stad al die componenten die uit het college doelstellingen komen die worden allemaal verwerkt. En beleidsplannen, zo hebben wij bijvoorbeeld een beleidsplan "weerwoord" voor klimaatadaptatie. Dus wat moet je doen om de stad weerbaar te maken. Wij hebben het beleidsplan "circulair", het beleidsplan "duurzaam" en "klimaat" en "fysieke omgeving". Op basis van die plannen gaan wij onze activiteiten allemaal plannen. Wij vertalen college doelstellingen naar beleidsplannen. Daar gaan wij als assetmanager, of dit nu vanuit vastgoed is of vanuit openbare ruimte, die beleidsplannen vertalen naar kernwaarden. Als het college bijvoorbeeld zegt: "elke Rotterdammers moeten droge

voeten hebben en geen last van water hebben". Dat betekent voor ons beschikbaarheid van de stad. Overal moet bereikbaar en beschikbaar zijn. Vanuit beschikbaarheid gaan wij maatregelen bedenken, kijken wij wat de risico's zijn en uiteindelijk kwam daaruit dat je elk jaar hoeveel kilometer riool moet vervangen zodat de Rotterdammers droge voeten hebben. Op die manier gaan wij vanuit beleid en ambitie naar fysieke maatregelen op straat. Dat is eigenlijk een lijn van ambitie en doelstellingen naar beleid, van beleid naar thema's, van thema's naar kernwaarden, van kernwaarden naar activiteiten of maatregelen en tussen activiteiten, maatregelen en kernwaarden zit de risicomatrix of risicobenadering dat je risico's gaat afwegen en op basis daarvan bepalen wat je moet doen. Dat geldt zowel voor vastgoed als openbare ruimte. NEN8026 geeft deze lijn straks weer. Je hebt ambities en maatregelen en wat gebeurt tussen die twee. Die koppeling daar hoop ik dat de NEN8026 een bijdrage aan levert.

Luc: Als je dan de 3 niveaus pakt. Bij ons wordt weleens gesproken van dat de portefeuille in principe dezelfde functie is als de assetmanager en hij werkt zowel op strategisch en tactisch niveau als tactisch en operationeel. Dus eigenlijk is het tactisch niveau niet echt gesplitst.

AmR: Ja daarom. Dat maakt het zo lastig want van de ene kant is de assetmanager diegene die beleid vertaald naar strategie en vanuit die strategie gaat programmeren. Maar tegelijkertijd is de assetmanager ook diegene die dat programma vertaalt naar plannen om uit te voeren. Dat maakt het lastig. De assetmanager zou eigenlijk doelen van de assetowner moeten vertalen naar strategie en programmeren. Je hebt een programma voor vervangen van bruggen of verduurzamen van gebouwen of een programma van circulaire vervanging. Dat zou de taak van de strategische assetmanager moeten zijn en op het moment dat de programma's gemaakt zijn dan zou de tactische assetmanager dat analyseren waar liggen de kansen, wat is goed voor de stad, is het verduurzamen van gebouwen en afwachten met circulair of beide combineren om meer waarde eruit te halen. Dat is eigenlijk tactisch assetmanagement. Op het moment dat dat gemaakt is worden de plannen gemaakt en de beheerder gaat de plannen uitvoeren. Maar juist wat jij zei; "tussen strategisch en tactisch en tussen tactisch en operationeel" daar ontbreekt wat stappen en met NEN8026 hopen wij dat gat normtechnisch te kunnen vullen.

Luc: En hoe weegt u af of u gaat desinvesteren, consolideren of investeren? Ik denk dat dat bij bruggen iets minder van toepassing is?

AmR: Bij gebouwen zal dat misschien meer zijn want bij bruggen en tunnels mag er eigenlijk geen einde levensduur zijn. Natuurlijk is er wel een einde levensduur maar wij vanuit ons perspectief zeggen: "De grote assets die in belangrijke routes liggen die moeten wij zo lang mogelijk behouden en nooit consolideren" zodat deze open blijven. Maar bij een gebouw bijvoorbeeld als je een gebouw hebt die eigenlijk einde levensduur is, dus rond de 50 jaar, dan moet je afwegen of je moet vervangen of wachten. Tegelijkertijd zien wij dat vele assets zoals bruggen of tunnels ondertussen rijksmonumenten zijn geworden dat ze daardoor niet alleen functionele eisen hebben maar ook emotionele eisen hebben. Dus je gaat hem nooit consolideren.

Luc: Dan geeft eigenlijk ook al antwoord op de vraag: Op welke criteria stelt u af of desbetreffende asset van toegevoegde waarde is voor de totale portefeuille. Wat u eigenlijk al aangeeft voor de stad, voor de bereikbaarheid en voor de veiligheid.

AmR: Ja in steden zijn de burgers het allerbelangrijkste. Tegelijkertijd komen wij emotionele waarde of historische waarde tegen. Wij hebben tientallen kerken die heel oud zijn en die moeten blijven staan omdat dat een onderdeel van de historie is.

Luc: En renovaties of reparaties gaat daar natuurlijk wat moeilijker.

AmR: Ja je moet altijd zorgen dat hij veilig is, zoveel mogelijk duurzaam blijft. Zelfs in een oud gebouw dat geen functie heeft maar wel een historische waarde heeft ga je investeren om dat te behouden. Zo is er zijn er assets die niet gebruikt worden, maar die blijven staan omdat de historie erachter zo belangrijk is. Dus niet alleen functionele waarde is belangrijk maar ook historische en emotionele waarden.

Luc: Als ik dan doorga naar de marktontwikkelingen. U heeft daar op het begin al het een en ander over gezegd. Maar als je kijkt naar hoe je op de hoogte blijft van actuele en toekomstige ontwikkelingen?

AmR: Steden zijn zo complex geworden met alle uitdagingen daarbij zoals klimaatverandering, energietransitie, circulariteit, mobiliteit en alle andere zaken dat het onvermijdelijk is om niet samen te werken. Zonder samenwerking red je het niet want als het onderhoud en beheer zo breed wordt dat je ook met klimaat bezig moet zijn, weerbaar moet zijn en ook circulaire zijn daar heb je echt samenwerking en netwerk voor nodig anders red je het niet. Er zijn ook overheidsnetwerken zoals G24 waarin gemeenten met elkaar samenwerken en informatie met elkaar delen. Rijkswaterstaat is actief bezig om zaken met gemeenten te delen. Maar tegelijkertijd zijn er ook een aantal landelijke netwerken binnen overheid en bedrijven, Bouwcampus is daar een voorbeeld van. Daar zullen ook voorbeelden van zijn in de rest van het land. In Rotterdam heb je een netwerk waarin studenten, gemeente en bedrijven samen zitten in één pand en een aantal innovatieve dingen samen ontwikkelen en dit uiteindelijk samen toepassen.

Luc: Zijn er verder nog ontwikkelingen waarvan u zegt die spelen op dit moment?

AmR: Op dit moment is op gemeente en provincie niveau denken aan het waardegestuurd assetmanagement en beheer en onderhoud. Dus dat je niet op basis van conditie en risico onderhoud maar op basis van de waarden wordt nagedacht om assetmanagement en beheer en onderhoud vorm te geven. En dat er veel wordt nagedacht over het hergebruiken van onderdelen.

Luc: Zijn er nog bepaalde ontwikkelingen waar jij tegenaan loopt?

AmR: Nee de grote uitdaging is hoe ga je om met onzekerheden. Dan koppel ik de onzekerheden vooral aan klimaat en energietransitie. Want die zitten niet in de plannen maar je weet dat het gaat komen alleen het lastige is dat je niet kunt voorspellen wanneer het komt.

Luc: Heeft de coronacrisis veel invloed op uw werk gehad? En daarbij dan de vraag of er dingen voor de corona beter waren geregeld dan nu?

AmR: Persoonlijk voor mij is het thuiswerken effectiever geweest dan op kantoor werken. De afgelopen twee jaar hebben wij heel veel dingen zoals ambitieplannen voorbereid en Nota vervangingsinvesteringen gemaakt en voor het eerst hebben wij gedurfd 50 jaar vooruit te kijken voor het vervangen van de assets. Dus in die zin voor mij is het niet zo negatief. Maar door corona kreeg openbare ruimte andere waarden en zagen wij opeens hoe belangrijk onze parken en groene paden waren. Vandaar de bewustwording dat die paden en parken goed moet zijn en je niet moet verwaarlozen. Opeens zagen wij dat onze openbare ruimte flexibel en weerbaar is want op begeven moment vorige zomer toen een klein beetje open ging wilde iedereen naar de cafés maar daarbij was de regel dat je buiten moest zitten en toen kwamen de restauranthouders naar de gemeente om meer ruimte te vragen voor hun terrassen. Toen is een deel van de straat toegegeven aan die restauranthouders maar toch blijft de stad bereikbaar. Dus waarschijnlijk zijn wij goed bezig met een soort reservecapaciteit in de ruimte dat die ook de mogelijkheid biedt om in een kritische situatie te kunnen handelen.

Luc: Als ik dan doorga naar de systemen die jullie gebruiken bij de gemeente Rotterdam. Met welke werkt u en waar dienen deze voor?

AmR: Voor het vastgoed weet ik dat niet maar voor het beheer van openbare ruimte hebben wij Obsurv. Daar worden alle assets en objecten geregistreerd en op basis van decompositie en detail geregistreerd. Daarnaast hebben wij systemen die naar elke verandering dat actualiseren (bijvoorbeeld Ultimo) dat zijn systemen die ook marktpartijen gebruiken zoals onze partners en op die manier wordt iedere wijziging binnen onze openbare ruimte na reparatie of vervanging doorgevoerd. Voor onze processen gebruiken wij methodiek assetmanagement. Dat methodiek helpt ons stap voor stap van beleid tot resultaat. Met dat systeem werken wij al 8 jaar en daarin hebben wij de keuze gemaakt dat het nu risicogestuurd management is maar tegelijk ben ik met twee andere collega's bezig waardegestuurd assetmanagement te ontwikkelen en te implementeren. Als het gaat om engineering en contractering wordt gewerkt met systemengineering en integrale projectmanagement, projectmatig werken, projectmatig creëren en dat soort systemen.

Luc: Wat u net zei over de assetmanagement methodiek, dat is volgens mij wel iets wat bij gemeente Maastricht in het beleidskader de omgevingsvisie staat.

AmR: Ja dat zit daar ook inderdaad in. Goed assetmanagement gebeurt door vastleggen, registeren, motiveren en dan door gaan. Dat vinden wij handig.

Luc: Als u bijvoorbeeld kijkt naar de informatiestromen. Hoe verlopen deze binnen uw organisatie?

AmR: Wij hebben de afdeling communicatie op gemeentebreed, dus informatie van buiten de gemeente die verloopt via de afdeling communicatie. Klachten komen ook op die manier binnen en dan terug communiceren. Hierdoor hebben wij één adres en weet de burger ook waar hij heen moet bellen. Voor interne communicatie hebben wij verschillende lijnen die andere gemeenten ook gebruiken door middel van datamanagementsysteem tot e-mail en alles daarbij.

Luc: Vinden er regelmatig strategische of beleidswijzigingen plaats?

AmR: Ja naar elke 4 jaar komt een nieuw college met andere beleidsplannen en een nieuwe strategie en dan moet je weer dingen aanpassen. Maar de afgelopen jaren zijn wij dankzij assetmanagement en vooruitdenken het college een beetje aan het helpen met de toekomstvisie van de stad. Dat is heel mooi want jij weet wat in de stad speelt en weet wat de stad nodig heeft op de lange termijn en diegene die in het college komt heeft behoefte aan jouw ervaring.

Luc: Dus een adviserende rol zeg maar. Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

AmR: Ja niet alleen Rotterdam maar overal, waar wij last hebben is de sector organiseren op beheer en onderhoud en eigenlijk het hele fysieke domein. Wij hebben de clusters stadsontwikkelingen en de afdeling stadsbeheer. Diegene die het maakt zit in een andere organisatie en diegene die het beheert zit ook weer in een eigen organisatie met eigen financiën en eigen organisatorische structuur. Dat belemmert een goede samenwerking als het gaat op gebied van veranderingen. Dat zou je als één orgaan moeten zien dus als er buiten iets veranderd of aan de hand is dat je niet naar een andere afdeling gaat maar een directe collega die in jouw team is om te kijken hoe het moet. Maar op dit moment zitten wij in twee werelden tussen de wereld van engineer en designer wat eindigt op het moment dat een project klaar is en dan begint de wereld van

beheerder terwijl dat eigenlijk niet de juiste manier is. Je zou het integraal moeten organiseren.

Luc: Dus wat u eigenlijk aangeeft dat er best veel op eilandjes gewerkt wordt en je zou veel beter samen moeten werken. Wat je bijvoorbeeld ook bij gemeente Maastricht ziet is dat er allerlei beleidsafdelingen zijn en die willen allemaal hun eigen ideeën doorvoeren.

AmR: Ja waar niet integraal gewerkt wordt dat zorgt ervoor het bij gezamenlijke doelen en ambities kraakt. Want iedere afdeling streeft naar eigen doelstellingen terwijl het de bedoeling van de wethouder of de burgemeester is om de gezamenlijke doelstellingen te behalen want de stad moet leefbaar, innovatief en gezond zijn. Of dat de GGD doet of stadsbeheer dat ziet de burger niet en is daar niet in geïnteresseerd.

Luc: Als je kijkt naar de laatste jaren toen zijn er nogal wat afsplitsingen gemaakt. Als ik dus goed begrijp wat u zegt is dat je weer naar een meer platte organisatie moet?

AmR: Exact. Liever een centrale organisatie dan een integrale en decentrale organisatie.

Luc: Hoe is de samenwerking intern geregeld? Hoe is de rolverdeling? Deze vraag heeft wel ook meer betrekking op de vastgoedafdeling want bij ons in Maastricht heb je een portefeuillemanager met daaronder een vastgoed beheerder en een technisch beheerder.

AmR: In de openbare ruimte hebben wij een afdelingsmanager die is bezig met de afdeling en niet met de inhoud. Als het dan gaat over de inhoud, dus dan heb je het onder andere over beheer en onderhoud, heb je de assetmanagement en de beheerder.

Luc: Dan heb ik nog tot slot de vraag: Hoe zou u de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?

AmR: Ik zou graag willen zien dat de assetmanager niet vastgespijkerd is aan geld maar dat hij de vrijheid heeft om de stad of een wijk goed te organiseren. Ik noem hem geen assetmanager. In de toekomst zou ik hem liever een soort regisseur van de leefomgeving noemen. Dat je niet alleen met steentjes en lantaarnpalen bezig is maar bezig is om te zorgen dat mensen de stad of de wijk leuk en met plezier ervaren. De taak om te zorgen dat een wijk als plezierig wordt ervaren.

Luc: Heeft dat ermee te maken omdat je in een politieke organisatie zit of speelt dat ook bij commerciële organisatie?

AmR: Volgens mij maakt dat politiek of commercieel weinig uit maar geld is daarbij belangrijk. Geld is leidend

Luc: Maar als je meer geld te besteden hebt kun je natuurlijk ook meer doelen realiseren. Dus hoe wil je dat oplossen?

AmR: Ik zou geld niet leidend maken. Dus dat je een budget hebt en daarmee moet je het hele jaar doen. Maar ik zou kijken naar de behoefte van de omgeving, een gebouw of de organisatie en op basis daarvan ernaar toe werken en dan spiegelen met geld.

Luc: Dus eigenlijk dat je ook meer om moet gaan met gemeentelijk geld?

AmR: Beter omgaan in de zin van dat je het beter toekent. Op dit moment wordt er van alles gedaan maar in mijn ogen kan het stukken efficiënter als je iemand als regisseur voor de leefomgeving neemt.

Geïnterviewde: Portefeuillemanager gemeente 's-Hertogenbosch
Datum: Dinsdag 6 mei 2022, 11:00 – 12:00
Locatie: Microsoftteams
Tijdsduur geluidsopname: 1:00:32

Luc: Dan begin ik met mijn eerste algemene vragen die gaan over de werkzaamheden. Kunt u in het kort iets meer vertellen over uw functie

AmH: Mijn functie heet portefeuillemanager of vastgoedadviseur. Wat ik doe is overkoepeld kijken welke vastgoed heb ik allemaal, welke komt binnenkort vrij of welke moet ik afstoten en wat ga ik de komende jaren met mijn vastgoed doen.

Luc: Dus als ik daar direct met een andere vraag op mag inhaken; welke beleidskaders zijn er binnen uw organisatie binnen het Vastgoed. Dan concludeer ik hieruit dat jullie ook een portefeuilleplan hebben?

AmH: Ja maar wij noemen het geen portefeuilleplan maar vastgoedbeleidsregels en wij hebben een accommodatiebeleid. Het accommodatiebeleid houdt in dat wij een beleid hebben hoe wij onze accommodatie willen gebruiken en voor wie het is. De beleidsregels geven aan hoe gaan wij deze invulling in de praktijk uitvoeren.

Luc: Dan is er ook een splitsing gemaakt tussen gemeenschappelijk vastgoed en commercieel vastgoed?

AmH: Ja, ons doel is ons vastgoed te gebruiken voor een maatschappelijk doel en wij hebben geen doel om commercieel vastgoed te hebben tenzij er iets bijzonders is. Dus ons commercieel vastgoed is heel geringe.

Luc: Wat ik dan meer bedoel is dat er bij gemeente Maastricht een aantal panden in portefeuille die worden verhuurd tegen een kostendekkende- of marktconforme prijs.

AmH: Wij verhuren onze panden in principe kostendekkend maar dat ligt eraan voor wie het ter beschikking wordt gesteld. Dan wordt dat vanuit de andere kant gesubsidieerd als het een beleidspartij is. Als het geen beleidspartij is hanteren wij vaak commerciële prijzen. Die panden die wij commercieel verhuren, dat betekent dat daar iemand in zit die niet per se een beleidsdoel dient.

Luc: Wat doet u zoal tijdens u werkzaamheden?

AmH: Ik ben samen met een andere collega vastgoedadviseur. Bij ons is de splitsing gemaakt wie waarvoor verantwoordelijk is. Wij hebben een aantal deelportefeuilles zoals; Onderwijs, Welzijn, Cultuur, Sport en Overig en onder overig valt het commercieel. Omdat er 2 vastgoedadviseurs zijn is dat gesplitst waarbij ik verantwoordelijk ben voor Jeugd en Onderwijs en een deel Welzijn. Mijn andere collega is voornamelijk verantwoordelijk voor Cultuur en een deel Welzijn.

Luc: Bij gemeente Maastricht is onderscheidt gemaakt in bebouwd onroerend goed, Onderwijs en onbebouwd onroerend goed en daaronder valt alles wat betrekking heeft op erfpacht.

AmH: Wij hebben onze erfpacht dat zit voornamelijk bij Grondzaken. Dat zit niet bij deze afdeling. Zij hebben die splitsing gemaakt omdat daar niet veel aan hoeft te gebeuren want dat is constant in bezit en wij doen echt panden verhuren. Dus dat zit bij een andere afdeling.

Luc: Die portefeuillemanager heeft waarschijnlijk ook de grootste portefeuille en hij heeft nog alle binnensport accommodaties zoals bijvoorbeeld het MVV-stadion.

AmH: Sportaccommodaties zit wel bij ons als maatschappelijk vastgoed maar wij doen daar niet veel mee omdat wij de afdeling Sport hebben waarbij zij zelf exploiteren en zelf bepalen.

Luc: En hoeveel panden heeft uw organisatie in portefeuille?

AmH: Wij hebben tegen de 110 panden en voor Onderwijs zijn heel veel van die panden door gedecentraliseerd, dat wilt zeggen dat de school eigenaar is van het pand maar wij als gemeente hebben daar wel een rol in om de school te ondersteunen in bepaalde vraagstukken. Met die panden hebben wij niet heel veel van doen maar wij zijn er wel mee bezig.

Luc: Staat dat toevallig allemaal in een Integraal huisvestingsplan?

AmH: Ja, maar onze IPH is de afgelopen 4 jaar niet geüpdatet maar in de oudere versie stond dat wel.

Luc: Er zijn bij de gemeente Maastricht ook een aantal dingen die herijkt worden zoals ze dat zo mooi noemen. Het Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid is daar een van. In de omgevingsvisie zijn een aantal brandpunten vastgesteld en in het Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid wordt vervolgens gezegd hoe die brandpunten aangepakt gaan worden door middel van het vastgoed in te zetten.

AmH: Dat is vergelijkbaar met ons accommodatiebeleid.

Luc: En hoe managet u uw panden binnen uw portefeuille?

AmH: Ons vastgoed is echt bedoeld voor maatschappelijke doeleinde. Dus het eerste waar wij naar kijken is of het vastgoed voor het juiste doel wordt ingezet. In veel gevallen wordt het ingezet voor een beleid of voor de beleidsdoelen die wij voor ogen hebben. Als daaruit blijkt dat een gebouw het juiste doel dient dan behouden wij dat. Wij hebben bijna geen vastgoed die wij strategisch in eigendom hebben. Als wij denken dat het vastgoed niet wordt ingezet voor welk maatschappelijk doel dan ook dan is verkoop een optie. Wij hebben de afgelopen jaren heel veel panden afgestoten omdat wij niet het doel hebben om vastgoed in eigendom te hebben. Ons vastgoed moet iets dienen en hoe wij dat beheren is afhankelijk van welke partij erin gaat zitten, een professionele partij, een grote vereniging dan kunnen zij dat vastgoed best zelf managen. Dus doen wij alleen groot onderhoud en de rest van de exploitatie en instandhouding van het huurdersonderhoud zit dan bij die stichting of vereniging. Hebben wij een partij die een klein buurthuis runt en voor de rest niet zo veel weet hoe je een pand moet onderhouden dan doen wij naast groot onderhoud ook huurdersonderhoud uitvoeren die doormiddel van servicekosten weer wordt doorbelast. Wij hebben veel afstemming met ons beleid over wat beleid de komende 4 jaar voor ogen heeft. Welke partij willen ze aantrekken, welke doelen hebben ze en op die beleidsstukken selecteren wij elke keer een partij waarmee wij gaan samenwerken. Ons doel is niet strategisch vastgoed in bezit te hebben dus al het vastgoed dat wij hebben daar willen wij in investeren. Wij hebben de afgelopen 2 jaar, en daar zijn wij nog steeds mee bezig om, onze panden te verduurzamen naar minimaal energielabel B. Als het mogelijk is om nog meer te verduurzamen dan doen wij het bijna energieneutraal. Zitten er panden tussen waarvan wij weten dat deze bijvoorbeeld gesloopt worden, dus maar tijdelijk in bezit is, dan gaan wij daar niet in investeren en dan is de doelstelling waterdicht en windafstotend. Maar bij al onze panden, of wij nu verduurzamen of niet, hebben wij de doelstelling dat dit een bepaald conditieniveau moet hebben. Dat is conditieniveau 3 en dat is minimaal en betekent dat het sober en doelmatig instandhouding moet zijn. Dus wij laten onze

gebouwen niet verpauperen als het een maatschappelijk doel dient. Daar doen wij altijd in investeren. Natuurlijk gaan wij niet iedere keer grote renovaties uitvoeren tenzij het pand niet meer het doel dient waarvoor het is ingezet omdat in de loop der tijd bijvoorbeeld anders tegen het buurthuis wordt aangekeken en als dan een grote renovatie moet plaats vinden gaan wij naar de raad voor geld.

Luc: En hoe weet je precies welke panden onder het beheer van de gemeente vallen?

AmH: Wij gebruiken Planon dat is een softwareapplicatie systeem waar al ons vastgoed in staat. Dan kun je op verschillende manieren filteren zoals bijvoorbeeld per portefeuille of per vastgoedbeheerder. Zo kun je dus zien welk vastgoed we hebben en onder welke deelportefeuille dit valt. Verder hebben wij om de 2 weken een vastgoedbeheeroverleg en dan vragen wij aan de vastgoedbeheerders of er iets bijzonders speelt en dan kunnen zij dit met ons delen en hoe zij dit hebben aangepakt. De gebruikers weten met wie zij contact moeten opnemen want zij hebben één vast aanspreekpunt voor hun panden. Wij gaan ook jaarlijks langs onze huurders voor huurdersgesprekken.

Luc: Hebben jullie ook een Excel lijst toevallig?

AmH: Ja die kunnen wij uitdraaien en soms doen wij dat om iets inzichtelijk te maken maar die wordt vanuit Planon uitgedraaid. Planon is voor ons een overzichtelijk systeem en door filters hebben wij in één oogopslag erbij. Het is niet zo dat wij niet weten welk vastgoed wij hebben. Ik heb ook bij andere partijen gewerkt en daar kwamen ze soms tot de ontdekking dat ze nog ergens vastgoed hadden. Maar dat is bij ons niet.

Luc: Systemen zal ik dan dadelijk nog op terugkomen. Maar als ik de laatste vraag van algemeen/werkzaamheden mag vragen: Op basis van welke criteria stelt u af of een desbetreffend pand van toegevoegde waarde is voor de totale portefeuille? U hebt al toegelicht dat het een maatschappelijk doel moet dienen. Zijn er nog bepaalde criteria?

AmH: Wij hebben een accommodatiebeleid en daar staat in hoe is een bepaalde wijk ingericht, welke soort bewoners zijn daar en wat zijn de behoeften van die wijk. Een villawijk heeft hele andere behoeften dan een aandacht wijk zoals wij dat noemen. Bij een villawijk is bijvoorbeeld uit onderzoek gekomen dat zij hun kinderen bereid zijn naar een punt te brengen om daar leuke activiteiten te doen. Bij een aandacht wijk zijn ouders met andere problematiek bezig dan hun kinderen naar de bibliotheek te brengen in de binnenstad. Dus op basis van accommodatiebeleid worden bepaalde wijken gecategoriseerd en vervolgens aan die categorieën toegevoegd waar een wijk behoefte aan heeft. Dan kijken wij wat wij in die wijk hebben en of ons aanbod voldoet aan de behoeften van de omgeving. Op basis van die criteria weten wij of een pand nodig is of overbodig is. Stel het is niet nodig maar er is wel een stichting of een vereniging in dan gaan wij daarmee in gesprek om erachter te komen wat zij precies doen. De subsidies die wij verstrekken, welk doel dient dit. Op basis daarvan bepalen wij of wij een pand nodig hebben of niet. In het begin zei ik al dat commercieel vastgoed niet onze insteek is. Dus wij behouden panden niet om deze aan commerciële partijen te verhuren. Er zijn een aantal panden die wij commercieel verhuren maar dat zijn vaak panden die een monumentale status hebben en waarbij het college en de raad hebben vastgesteld dat zij die niet willen afstoten. Wij hebben afgelopen jaar heel veel panden afgestoten omdat wij van mening waren dat deze geen doel diende maar een paar werden tegen gehouden omdat die rijksmonumenten waren of in een bepaalde omgeving waar ze gezien werden en dan is de gemeente bang dat wanneer het naar een commerciële partij gaat dit niet goed onderhouden wordt of geen mooi doel kan dienen. Dus ondanks dat deze geen maatschappelijk doel hadden werden ze toch in bezit gehouden.

Luc: Maar als ik daar dan op in kan haken en dan ga ik direct door naar de marktontwikkelingen. Je zegt dat jullie best veel panden hebben afgestoten de laatste tijd. Als je dan nu naar dit moment kijkt dat er best veel krapte is en veel vraag (ik neem

aan dat er veel ruimteverzoeken binnen komen, waardoor bijvoorbeeld het Didam-arrest is geïntroduceerd). Lopen jullie nu dan niet tegen het probleem aan dat jullie te veel panden hebben afgestoten?

AmH: Wij lopen daar wel een beetje tegenaan omdat de markt heel erg veranderd is. Maar opzich zien wij dat niet als een probleem want als de markt verandert kunnen wij ook inspelen op die markt. Als er nu echt behoefte is vanuit beleid dat wij een bepaalde partij moeten huisvesten dan gaan wij daar een oplossing voor zoeken. Eén van die oplossingen is dan ook een pand aan te kopen. Nu heeft dat niet ons primaire doel dus als wij een partij kunnen onderbrengen via een 3^e verhuurder dan is dat ook goed voor ons. Wij hebben niet per se vastgoed nodig maar moeten vastgoed kunnen gebruiken voor maatschappelijke doeleinde en faciliteren is daar ook een van. Dus de partij helpen om tot een juiste verhuursituatie of huisvestingssituatie.

Luc: En hoe blijft u op de hoogte van actuele en toekomstige ontwikkelingen?

AmH: Er is om de zoveel tijd onderzoek naar onze eigen portefeuille en onze eigen gebruikers en huurders. Er wordt elke keer een aanpassing gedaan op het accommodatiebeleid. Wij zitten ook bij de benchmark Bouwstenen voor Sociaal aangesloten en daarmee kijken wij ook wat andere gemeenten zoals doen, zij doen ook regelmatig onderzoeken voor gemeentelijke onderwerpen. Ik merk wel dat wij een voorloper zijn in heel veel ontwikkelingen met bijvoorbeeld verduurzaming. Wij hebben dat in een vroeg stadium opgepakt. Verder blijf ik op de hoogte door webinars.

Luc: En welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?

AmH: verduurzaming is heel erg actueel en dat hangt ook samen met ventilatieproblematiek. Er wordt vanuit ministerie wel bepaalde projecten opgezet waarbij je kunt aanhaken. Zoals CO2 melders die ze aan scholen verstrekken om te kijken wat daar de stand van zaken is. Luchtkwaliteit is een heel actueel onderwerp. Wat door de corona minder aandacht heeft gekregen maar wat voor de corona wel heel veel aandacht kreeg was circulair gebruik van materialen in een gebouw. Als het verduurzaamd was, was de volgende logische stap om ook circulair materiaal te gebruiken. Daarbij waren wij aan het kijken hoe wij dat het beste kunnen managen en welke eisen stellen wij bij renovatie of nieuwbouw.

Luc: Als ik dan verder ga op duurzaamheid. Lopen jullie ook tegen het probleem aan dat wanneer je een pand wilt verduurzamen dat een huurder daar niet in mee wilt?

AmH: Ja ze hebben geen keuze eigenlijk. Wij hebben een verordening dat alles verduurzaamd moet zijn tegen een bepaald jaartal. Als een huurder daar niet in mee wilt werken wilt dat zeggen dat wij zijn huurovereenkomst gaan opzeggen in het ergste scenario. Wij zijn daar wel heel erg stellig in dat iedereen mee moet doen, sowieso omdat de huurder daar nooit onder lijdt. Wij doen heel veel investeringen in het pand en een groot gedeelte van die investeringen zijn niet rendabel. In die zin dat het geen direct effect heeft op jouw kosten voor gas, water en licht. Die investering doe je wel maar zie je niet direct terug in je energieafrekening. Waarom zou je daar dan bezwaar tegen maken? Wij hebben wel huurders meegemaakt die moesten verhuizen omdat het pand zo grondig werd aangepakt. Maar ook daar helpen en denken wij met hun mee voor alternatieve huisvesting voor die tijdelijkheid. In onze opzichte zijn daar geen redenen voor om daar niet aan mee te werken.

Luc: Zover ik weet wordt bij gemeente Maastricht gezegd: "Ze willen wel, maar er zijn huurders die daar niet al te graag in mee willen omdat gemeente Maastricht wel wilt verduurzamen in het pand maar dan wordt verwacht dat de huurder daarin mee gaat en daar ook aan mee investeert." Vervolgens betaal je op het begin dan iets meer maar op de lange termijn verdien je dit terug. Maar wanneer een huurcontract maar 3 á 5 jaar

duurt of steeds met één jaar verlengd wordt is het bijvoorbeeld zo uitgerekend dat de huurder dit binnen 10 jaar terugverdiend. De huurder zegt dan daar niet aan mee te willen werken omdat zij waarschijnlijk over 10 jaar allang niet meer in dat pand zitten.

AmH: Wij hebben dat anders aangepakt. Als wij gaan investeren wordt er onderscheid gemaakt tussen rendabel investering en onrendabel investering. Rendabele investeringen zijn alle investeringen die je terugverdiend binnen 25 jaar. Dat verdien je terug omdat je minder betaald op je energieafrekening. De onrendabele investeringen zijn investeringen met een looptijd van langer dan 25 jaar. Wij zeggen van die onrendabele investeringen betaald de gemeente in één keer zelf. Daar worden de huurders niet mee lastig gevallen. De rendabele investering daarvan zeggen wij: "je betaalt een X-bedrag minder op je energierekening en van dat X-bedrag betaal jij 80% aan de gemeente, die 20% mag je zelf houden. Dat doe je zolang je in het pand zit. Dus je sluit een overeenkomst waarbij gezegd wordt dat je een X-bedrag elk jaar moet terugbetalen aan de gemeente maar die zie je direct terug op je energieafrekening. Ga je het pand verlaten of zeg je de huurovereenkomst op dan stop je ook met die bijdrage. Komt er een nieuwe huurder in het pand dan vragen wij nog een keer dezelfde bijdrage.

Luc: Ik weet natuurlijk niet precies hoe dat bij jullie of bij gemeente Maastricht is ingericht maar ik kan mij wel voorstellen dat dit een hoop extra administratieve werkzaamheden met zich mee brengt.

AmH: Ja, dat brengt extra administratie met zich mee. Ook het feit dat je met die partij allemaal een nieuwe overeenkomst of een aanvullende overeenkomst moet sluiten. Wij doen dat omdat wij het heel belangrijk vinden minder Co2 uitstoot te hebben in onze stad. Als de huurders weigeren deze overeenkomst te tekenen dan wordt in het ergste scenario de overeenkomst opgezegd. Natuurlijk voeren wij eerst heel veel gesprekken met de huurders dat zij alleen maar voordelen hebben en geen nadelen. Maar als de huurder echt niet wilt meewerken zonder een goede reden dan wordt in het ergste scenario de overeenkomst opgezegd. Tot nu toe hebben alle mensen meegewerkt. Wij hebben nog niet alle overeenkomsten afgesloten en zitten nu op de helft ongeveer.

Luc: En hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen?

AmH: Je kijkt steeds naar actuele zaken. Wij hadden toen met beleid dat wij onze panden gaan verduurzamen en dat was in 2016. In 2017 en 2018 zijn wij begonnen met engineering om te kijken wat een pand opbrengt of welke besparingen ermee zijn gemoeid. We zien dan in de loop der tijd, vooral nu, gas een hele belangrijke rol is gaan spelen. Zeker met het verhaal van Oekraïne, dat betekent dat ons duurzaamheidsbeleid al voor een deel achterhaald is. Dan is de volgende logische stap om te kijken hoe je panden gasvrij kunt maken. Dat was onze eerste insteek niet want dat was om zoveel mogelijk Co2 uitstoot te beperken. Wat nu speelt met gas dat betekent dat wij over een paar jaar weer moeten gaan kijken hoe wij onze panden gasvrij kunnen maken.

Luc: Dan zul je natuurlijk ook moeten kijken dat je allerlei leidingen uit de grond moet gaan halen en dat zal geen klein project zijn.

AmH: Nee maar als gemeente moeten wij ook het juiste voorbeeld geven voor de maatschappij. Je bent als gemeente een veel sterkere partij en je kunt het juiste voorbeeld geven aan bedrijven maar ook aan de bewoners. Wij hebben ook een omgevingsloket voor de verduurzaming voor als bewoners vragen hebben tot zij daar met hun vraag bij de gemeente terecht kunnen, zij weten welke subsidies wij verstrekken, dat zij verdere verduurzaming of groene vragen bij ons terecht kunnen. Het is een hele opgave gasvrij maken en het is maar de vraag of dat gaat lukken. Maar het is de enige logische stap die je kunt zetten in je eigen panden.

Luc: Zijn er nog verdere bepaalde ontwikkelingen waar u tegenaan loopt? Als je al aangeeft het verduurzamen met het gasvrij inrichten. Misschien nog iets?

AmH: Circulariteit van onderdelen die in een gebouw zitten. Als wij gaan verduurzamen betekent dit ook dat installaties eruit gaan. Wij hebben bijvoorbeeld alle lampen vervangen door led. Wat doe je verder met de materialen? Daar lag de vraag hoe je dit circulair kunt gebruiken. Wij selecteren bij aanbesteding ook niet op prijs maar of zij iets terugdoen voor de maatschappij en of zij iets doen aan circulaire economie. Zo hadden aannemers aangegeven dat zij, de apparatuur die zij bij ons verwijderden, op een soort marktplaats neer zetten. Verder kun je een rapport opmaken bij een pand van wat heb je allemaal aan materialen en als je gaat renoveren welke materialen gaan dan eruit en worden opnieuw erin gezet. Het is een hele dure opgave om dat te realiseren. Onze budgetten zijn wel toereikend maar niet zo toereikend dat je al deze aspecten kunt meenemen. Dat is wel iets waar wij ons in de toekomst in kunnen verbeteren.

Luc: Even terug hakend op dat aanbestedingsbeleid. Ik kwam tijdens de interne interviews erachter dat dat toch wel een dingetje was. Tegenwoordig wordt best gehamerd op verduurzaming en CO2-uitstoot etc. Maar een aanbesteding, boven een bepaald bedrag, kan daar ook landelijk op in geschreven worden en gewonnen worden. Wat gebeurt, dat gemeente Maastricht een klus heeft en een partij in Heerlen die schrijft daarop in en een bedrijf uit Eindhoven schrijft daarop in. Dat bedrijf uit Eindhoven wint de aanbesteding en die komen iedere dag vanuit Eindhoven naar Maastricht en die moeten natuurlijk ook weer terug met dat busje. Vervolgens heeft gemeente Eindhoven een aanbesteding uitgezet voor ongeveer dezelfde klus en vervolgens wint een bedrijf uit Heerlen die aanbesteding en dan gaat dat bedrijf uit Heerlen iedere dag naar Eindhoven op en neer met dat busje. Dat is toch ook iets wat totaal niet duurzaam is.

AmH: Ook daar hebben wij over nagedacht. Dit nemen wij niet bij iedere aanbesteding als eis op maar wij hadden bij een van die aanbestedingen gezegd dat wij niet willen dat een partij uit Groningen dat ging doen ook al is dat misschien goedkoper. Want hiermee is de CO2-uitstoot, die wij voor ogen hadden, alleen al met heen en weer rijden uitgestoten. Wij hadden een partij uit Eindhoven die hadden een aanbesteding gewonnen en die gingen carpoolen naar onze projecten. Het was niet zo zeer een eis maar ook vanuit hun gedachte "hoe kunnen wij aan die eis van gemeente 's-Hertogenbosch voldoen en op welke voorwaarden kunnen wij besparen". Wij hebben niet als voorwaarden gezegd dat zij moesten gaan carpoolen maar wel dat wij willen dat zij zo duurzaam mogelijk de projecten aanpakken en welke oplossing hebben jullie voor ogen. Daarbij kwamen zij zelf met de oplossing om te carpoolen. Wij zetten niet in onze aanbestedingen dat wij oplossingen willen aandragen omdat partijen soms met hele creatieve oplossingen komen die wij zelf niet hebben kunnen bedenken. Maar wij zetten in iedere aanbesteding een paraaf over verduurzaming maar ook wat doe je terug voor de maatschappij. Daar wordt ook op geselecteerd. Eén van die partij heeft bijvoorbeeld een schoonmaakdienst in armen genomen die mensen in dienst heeft die afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Dat vinden wij ook een maatschappelijk component om mee te nemen. Daar wordt ook de aanbesteding op geselecteerd. Dat maakt dat die aanbestedingsregels constant complexer worden, waardoor zuivere selectie en transparante selectie steeds moeilijker maakt maar wij doen dat toch.

Luc: Heeft de corona crisis invloed gehad op hoe jullie je panden beheren?

AmH: Er zijn partijen in de problemen gekomen door de corona crisis. Niet alleen maatschappelijke partijen die gesubsidieerd worden maar ook commerciële partijen. Wij hebben door corona een huurcompensatieregeling voor opgesteld waarbij partijen die door corona omzetzaling hebben gehad wij daar huurkorting voor hebben verstrekt. Er zijn door corona niet echt panden leeg komen te staan en er zijn geen partijen die zijn vertrokken omdat het grotendeels van ons vastgoed door maatschappelijke partijen

wordt ingevuld dus die laten wij ook niet omvallen. In zoverre heeft corona dus geen invloed op onze panden gehad.

Luc: Zijn er dan wel zaken die voor de corona beter waren geregeld dan nu? Dan neem ik als voorbeeld; voor de corona hadden wij dit interview niet via Microsoftteams gedaan en had ik nu in 's-Hertogenbosch gezeten om het interview fysiek af te nemen. Dit is dan veel efficiënter.

AmH: Ja dat is wel iets wat wij hebben gemerkt dat veel mensen zijn gaan thuiswerken. De invloed op het vastgoed was dat als zij een evenement of een bijeenkomst hadden dat deze ruimte veel te klein was. Dat is wel een vraag die wij vaak hebben gehad of de gemeente daaraan kan meehelpen om iets te organiseren voor een bepaald doel alleen het past niet meer in het pand. Wij hebben ze daarom soms naar gymzalen doorverwezen als wij vonden dat het door moest gaan. Professionele partijen zijn heel erg online gaan werken. Maar welzijn of muziek partijen die kun je niet online laten samenwerken. Vroeger als je een afspraak met iemand uit Tilburg of Utrecht had, dat doe je nu online. Maar met mijn huurders niet, dat vinden ze vaak niet fijn. Maar dan merk je dat iemand mij maar voor de helft volgt. Dat heeft ermee te maken dat wij met bepaalde lagen van de maatschappij werken. Jongeren daarentegen kun je heel makkelijk online laten meegaan maar niet iedereen gaat daar in mee.

Luc: Als ik dan doorga naar systemen. Waar het net al over ging was Planon, daar werkt gemeente Maastricht ook mee. Alleen gebruiken zij Planon echt voor het technisch beheer en daarnaast hebben zij VBS, het vastgoedbeheersysteem, daarin staan alle contracten. Maar als ik het dus goed begrijp staan de contracten en het technisch beheer bij jullie beide in Planon?

AmH: Ja, bij ons bestaat Planon uit een paar modules. Wij hebben een module verhuur en dat is voor de vastgoedbeheerders. Daarin zet je contracten, betalingen, indexeringen, verduurzamingen, conditie van het pand en component technische beheerders waardoor wij vanuit Planon opdracht kunnen geven aan aannemers. Daar staan alle opdrachten in die wij per pand hebben uitgevoerd. De meerjarenonderhoudsplanung staat bij ons ook in Planon. Planon heeft bij ons een veel grotere rol. Wij hebben dit systeem door de loop der jaren ook veel meer uitgebreid.

Luc: Dat is ook wel iets wat ik kan meenemen ja want je kunt beter zo min mogelijk systemen gebruiken want hoe meer systemen hoe complexer het wordt, hoe meer je moet klikken om ergens te komen, je moet weer autorisatie krijgen voor alles etc.

AmH: Zoals ik al zei wij hebben Planon steeds wat meer uitgebreid. Als een technische collega gebeld wordt voor een lekkage bijvoorbeeld. Dan kan hij in Planon zien of hij dat hoort op te pakken of niet want in Planon staat dan of het pand in ons eigendom is en wij doen hier grootonderhoud en huurdersonderhoud. Stel je doet dat bij ons los koppelen dan moet die technische man telkens naar de vastgoedbeheerder met de vraag wat er in het contract staat. Soms weet hij dit wel door ervaring. Maar bij een nieuwe collega moet je dat per contract uitleggen wat dat is en nu staat dat in één overzicht in Planon.

Luc: Ik kom zo nog op de samenwerking of rolverdeling uit maar bij gemeente Maastricht zijn er 5 portefeuillemanagers met daaronder vastgoed- en of technisch beheerders. De vastgoedbeheerder is het eerste aanspreekpunt voor de huurders, tenzij het heel duidelijk om een daklekkage gaat. Dan kan de huurder rechtstreeks contact opnemen met de technisch beheerder.

AmH: Ja dat is ook ongeveer zo bij ons geregeld. Per deel portefeuille bestaat sowieso uit een technische collega, een vastgoedbeheerder en daarboven is een vastgoedadviseur. Zoals ik al zei hebben wij maar 2 vastgoedadviseurs omdat de rol van de vastgoedbeheerder steeds belangrijker wordt en steeds meer adviestaken krijgt omdat wij

willen dat de vastgoedbeheerders ook uitgedaagd worden. Elke deel portefeuille bestaat dus uit een driehoek met een technische man, vastgoedbeheerder en een adviseur. De vastgoedbeheerder is daarbij het aanspreekpunt voor de huurders voor alles. Dus ook wanneer iemand belt over een technische vraag. Dan geeft de vastgoedbeheerder opdracht aan de technische collega. Het kan zijn dat de huurder rechtstreeks contact opneemt met de technische collega, dat is prima. Hij mag dat ook op eigen houtje oppakken maar de uiteindelijke verantwoordelijke is de vastgoedbeheerder. Die wordt gezien als eigenaar van het pand.

Luc: Dus als ik het goed begrijp staat u boven de vastgoedbeheerder en technisch beheerder. Maar boven u staat nog de portefeuille manager?

AmH: Nee, bij ons is de portefeuille manager en de vastgoedadviseur dezelfde functie. Wij mogen zelf bepalen hoe wij dit noemen.

Luc: Er wordt ook weleens gesproken over assetmanager. Assetmanager en portefeuille manager wordt gezien als één functie en daar zou je adviseur dan wellicht ook aan toe kunnen voegen. Zijn er verder nog systemen die u niet benoemd heeft en jullie gebruiken?

AmH: Wij hebben een archiefsysteem, DJuma. Daar worden de contracten in gearchiveerd. Verder hebben wij nog Key2Financien daarin kun je al het betalingsverkeer zien van een pand. Alles wat betreft vastgoed zit in die systemen.

Luc: Zijn er nog andere tools die jullie gebruiken of tot jullie beschikking hebben?

AmH: Wij doen mee aan betaalde netwerken om up-to-date te blijven over het vastgoed. Zoals de benchmark Bouwstenen voor Sociaal waar wij aan mee doen. Wij zijn lid van bepaalde vastgoedjournals. Die Didam-arrest die jij kort benoemde is gepubliceerd in het vastgoedjournal. Ons vastgoed was redelijk goed geregeld maar nu is het wel aanvullend om daar nog alerter op te zijn. Ik heb wel bij andere overheidsinstanties gewerkt en zij werken net met andere software maar het komt op hetzelfde neer. Je hebt een archiefsysteem, een overzichtssysteem en een betalingssysteem. Wij hebben wel om de zoveel tijd sessie waarbij wij aan onze medewerkers vragen of zij vinden dat zij iets te kort komen tijdens de werkzaamheden. Naar aanleiding van zo een sessie kwamen wij erachter dat wij Planon konden uitbreiden omdat we informatie miste.

Luc: Dan ga ik door naar de informatiestromen. Hoe verlopen deze binnen de vastgoedafdeling?

AmH: Wij hebben om de 2 weken een vastgoedbeheeroverleg en om de 2 weken een technisch beheeroverleg. Wat uit die overleggen komt dat communiceren wij met elkaar. Wij hebben ook overleggen met onze beleidsafdelingen omdat zij een beleid opstellen en een doel voor ogen hebben. Dat vertalen de vastgoedadviseurs naar de vastgoedbeheerders. Die overleggen zorgen ervoor dat wij op de hoogte zijn van elkaars portefeuille en de ontwikkelingen die in bepaalde portefeuilles actueel zijn.

Luc: Als ik dan door ga naar de risico's. Hoe brengt u risico's met betrekking tot het vastgoed in kaart? En dan doel ik voornamelijk op hoe monitort u dit?

AmH: Dat is afhankelijk van het soort risico. Ik zei in het begin dat CO2-uitstoot en luchtkwaliteit een hot item zijn aan het worden door corona. Daarvoor zijn CO2-melders opgehangen en er is een ventilatiecoach in armén genomen. Die onderzoeken lopen nog dus het is nog onbekend wat daaruit komt. Maar stel dat daaruit komt dat heel veel van onze panden niet voldoen aan een bepaalde luchtkwaliteit dan gaan wij kijken wat wij daarmee kunnen doen. Je moet je realiseren dat wij in principe alleen reserveren voor instandhouding en niet renovatie of verduurzaming. Die gelden komen vanuit de raad.

Dus als er iets uit die rapporten komt betekent dit dat wij beleidsstukken moeten schrijven voor de raad om daar geld beschikbaar voor te stellen en dan is de vraag hoe het college daarnaar kijkt en hoe zij dit willen oppakken. Maar dan weten wij vanuit hun hoe wij dit moeten gaan oplossen. Instandhouding hebben wij geld voor maar alles wat nieuw is daar hebben wij geen geld voor en dan moeten wij dat politiek maken en zij dienen daar een beslissing in te maken.

Luc: Over de samenwerking en rolverdeling heb ik voldoende informatie. Zijn er op dit moment problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?

AmH: Dat handelingen dubbel uitgevoerd worden of dat het te bureaucratisch is. Wij geven heel veel vrijheid zowel aan de technisch collega's als aan de vastgoedbeheerders om vastgoed te managen zoals zij denken dat het goed is. Wij hebben dus een meerjarenonderhoudsplanning en op een bepaald moment moet je bijvoorbeeld het dak vervangen maar als de technisch en vastgoed collega's samen vaststellen dat het dak nog een paar jaar mee kan of dat dit eerder vervangen dient te worden terwijl daar nog geen geld voor is dan mogen zij dat zelfstandig beslissen. Dat wordt niet echt gecontroleerd. Er wordt wel om de zoveel jaar door een externe controle gecontroleerd op onze uitgaven. Wij geven zelfstandig opdrachten en daar kan iets uitkomen waarom wij bijvoorbeeld te vaak opdrachten hebben uitgegeven aan aannemer X terwijl er geen aanbesteding was. Bij ons is er eerder te veel vrijheid in plaats van te weinig. De vastgoedadviseurs controleren niet de technisch collega's of zij de juiste overeenkomsten hebben afgesloten en of dat tegen de juiste betaling is. Dat wordt niet gecontroleerd omdat wij ervan uit gaan dat zij dit goed doen.

Luc: Maar wat u aangeeft zijn niet echt handelingen die problemen opleveren of zaken die overbodig zijn of zie ik dat verkeerd?

AmH: Dat zie je terecht en dat het juist andersom is. Dus omdat wij zoveel vrijheid geven aan collega's dat het misschien wel handig is om bij het opnieuw sluiten van een contract een externe naar kijkt of dat wel goed gaat. Die controle is er nu niet. Eén persoon kan zelfstandig een contract afsluiten met een partij. Daar zit geen controle op. Dat kan (een controle op nieuwe contracten) bijvoorbeeld gebeuren door een financieel collega.

Luc: Hoe zou u de ideale situatie van assetmanagement beschrijven?

AmH: Dat het een overkoepelend persoon is die naar alle portefeuilles kan kijken en kan aangegeven of een pand noodzakelijk is voor de gemeente omdat dit bijvoorbeeld geen maatschappelijk doel dient of dat het wel nodig is omdat dit in de toekomst nodig kan zijn. Het overkoepelend kijken naar vastgoed zo zou ik die functie het beste omschrijven. Dat als controlerende/adviserende rol maar ook dat je de bevoegdheid hebt om te bepalen of iets niet nodig is en afgestoten kan worden of bepaald om het strategisch in bezit te houden omdat je een marge in je vastgoed wilt hebben met betrekking tot leegstand.

Luc: Heeft u verder nog tips die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn voor mijn onderzoek?

AmH: Ik was wel benieuwd hoe andere gemeenten omgaan met de problematiek waar wij ook tegenaan lopen zoals de luchtkwaliteit, hoe pakken zij dit aan. Of het circulair gebruik van bouwmaterialen. Wij zijn nu erg bezig met hoe de markt dit doet maar ik ben ook wel benieuwd welke gemeenten daar ook mee bezig zijn en hoe wij van elkaar kunnen leren.

Bijlage Q, resultatenanalyse interviews extern gemeenten

Vraag/deelvraag	Asset manager Groningen	Asset manager 's-Hertogenbosch
Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij gemeente X eruit?		
Hoe is het vastgoed georganiseerd? (Hoe is de rolverdeling?)	<p>*Regieorganisatie waarbij al het uitvoerende werk is uitbesteed middels contracten. *Portefeuilleverdeling: ambtelijk vastgoed, sport, cultuur welzijn en scholen. Daaronder zitten contractmanagers die zorgen dat de contracten lopen met de leveranciers. *Voor operationele uitvoering objectmanagers die contact hebben met de huurders en dergelijke m.b.t beheer en onderhoud. *Daarnaast vastgoedadviseurs.</p>	<p>*Deelportefeuilles: onderwijs, welzijn, cultuur, sport en overig. *Erfpacht valt onder de afdeling Grondzaken (andere afdeling).</p>
Hoeveel panden heeft uw gemeente in portefeuille?	Ongeveer 250 *ambtelijk vastgoed zijn alle objecten en kantoren waar de ambtenaar in zit. *sport zijn alle sport gebouwen exclusief terreinen.	Tegen de 100 panden
Welke beleidskaders zijn er in uw organisatie binnen het vastgoed?	<p>*IHP voor scholen, *vastgoednota (opdracht waarin staat beschreven hoe het beheer en onderhoud utigevoerd moet worden conform NEN2767), *Portefeuilleplan (waarin bepaalt is wanneer je moet consolideren, investeren of desinvesteren).</p>	<p>Accommodatiebeleid (beleid over hoe wij onze accommodaties willen gebruiken en voor wie het is). *vastgoedbeleidsregels (Hoe gaan wij deze invulling in de praktijk uitvoeren). IHP voor scholen.</p>
Hoe managet u uw assets binnen uw portefeuille?	*In de basis voldoen aan wet- en regelgeving en risico's beheren en zorgen dat het onderhoud volgens de fabrikant wordt uitgevoerd. *Assets zijn opgesplitst in; gebouw gebonden installaties, de E&W installaties, het dak, de gevel en de afbouw.	Afhankelijk van welke partij in het pand zit. Een professionele partij of grote vereniging kan het vastgoed zelf managen. Een kleine partij die niet bekend is met hoe het pand onderhouden wordt daar doen wij, naast het groot onderhoud ook huurdersonderhoud doormiddel van servicekosten te laten betalen.
Hoe worden de panden/objecten beheerd?	Uitbesteed bij een externe partij. Bij problemen wordt direct gebeld dat het opgelost moet worden. *Onderhoud alleen de buitenschil (gevels, daken) en de standaard techniek.	
Hoe weet u welke panden/objecten onder het beheer van uw gemeente vallen?	D.m.v. systeem per portefeuille inzichtelijk welke objecten erin zitten.	Planon
Hoe weegt u af of u gaat investeren, desinvesteren of consolideren?	Op basis van een huisvestingsbehoefte. Deze gesprekken zijn jaarlijks tussen portefeuillemanagers en de directie of opdrachtgever. Vanuit hier wordt de strategie bepaalt.	<p>*Het moet een beleidsdoel dienen en dat is het eerste waar naar gekeken wordt. *Het doel is niet om commercieel vastgoed te behouden (mits dit bijzonder is). *Als het pand niet voor maatschappelijk doeleind wordt ingezet is verkoop een optie. *In het accommodatiebeleid staat hoe een bepaalde wijk is ingericht met daarbij de behoeften van die wijk.</p>
Op basis van welke criteria stelt u af of desbetreffend pand van toegevoede waarde is voor de totale portefeuille?		
Met welke systemen werkt u?	<p>*Dafinci Finance voor alle financiële gegevens van de panden en facturen *Prognote voor meerjarenonderhoudsbegroting *BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen) *BVG (Basis Voorziening Gegevens) *alle contracten staan in Dafinci *FMIS-systeem Axxerion.</p>	<p>*Planon en dat bestaat uit een paar modules: Module verhuur -> Voor de vastgoedbeheerders -> Daarin staan alle contracten, betalingen, indexeringen, verduurzamingen, conditie van het pand en component technische beheerders. *Meerjarenonderhoudsplanning staat ook in Planon. *Archiefsysteem DJuma (contracten in gearchiveerd) *Key2Financien voor het betalingsverkeer van een pand.</p>
Hoe verlopen de informatiestromen binnen uw organisatie?	Beheerplan ontwikkeld waarin staat wat allemaal moet gebeuren in een pand en waar rekening mee gehouden dient te worden met beheer en onderhoud.	<p>Veel afstemming met beleid over welk beleid de komende 4 jaar voor ogen is. *Om de twee weken een vastgoedbeheeroverleg. *Om de twee weken een technischoverleg *Jaarlijks huurdersgesprekken. *Overleggen met beleidsafdelingen. Dat vertalen de vastgoedadviseurs naar de vastgoedbeheerders.</p>

Hoe komt u aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op uw portefeuille?	Via de portefeuillemanager die dat doorvertaalt.	Aangesloten zijn bij Bouwstenen voor Sociaal en overleggen.
Hoe brengt u risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart?	Iedereen monitort dit op zijn eigen manier en dat heeft te maken met compliant.	Afhankelijk van het soort risico
Hoe monitort u dit?		
Hoe ziet de gewenste werkwijze van het assetmanagement voor gemeente X eruit?		
Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?	Heel veel maar het belangrijkste is de communicatie tussen iedereen en begrijpen wat je doet.	Handelingen die dubbel worden uitgevoerd of dat het te bureaucratisch is. Wij geven werknemers te veel vrijheid en soms is het handig als een contract gecontroleerd wordt.
Welke hulpmiddelen of wie heeft u hiervoor nodig?	*Opstellen van een begrippenlijst zodat op ieder niveau dezelfde taal wordt gesproken. *Mensen opleiden *naar de organisatie communiceren waar wij mee bezig zijn (niet op eigen eilandje blijven zitten). *Weten wie je klant of opdrachtgever is.	Onbekend.
Hoe zou u de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?	Uniform proces waarbij iedereen begrijpt hoe gewerkt moet worden en dat het makkelijk uitlegbaar is. Hou het simpel.	Een overkoepelend persoon die naar alle portefeuilles kan kijken en aangeeft of een pand noodzakelijk is voor de gemeente. *controlerende/adviserende rol.
Algemeen		
Kunt u in het kort iets meer vertellen over uw functie?	Senior-adviseur vastgoedbeheer met daarnaast contractmanager over een aantal objecten.	Portefeuillemanager of vastgoedadviseur
Wat doet u zoal tijdens u werkzaamheden?	collega's van vastgoedbeheer en onderhoud adviseren over het beheerproces en inhoudelijk over vraagstukken m.b.t. wet- en regelgeving.	Overkoepelend kijken naar welk vastgoed wij allemaal hebben, wat komt eventueel binnenkort vrij en moet eventueel afgestoten worden en wat gaan we de komende jaren met het vastgoed doen.
Hoe blijft u op de hoogte van actuele en/of toekomstige ontwikkelingen?	Aansluiten bij en lid zijn van netwerken en ontwikkelingen, het nieuws.	Om de zoveel tijd onderzoek naar eigen portefeuille, onze eigen gebruikers en huurders met iedere keer een aanpassing op het accommodatiebeleid. *Aangesloten bij Bouwstenen voor Sociaal *Webinars.
Beoordeelt u deze op relevantie/toepassing voor uw portefeuille?	Ja, alleen op dit moment wordt te zeer naar korte termijn gekeken. Bezig met ontwikkelplannen om kennisniveau van collega's omhoog te brengen door middel van sprekers zoals Johan Smit.	Onbekend.
Maakt u onderscheid in korte, middellange en lange termijn?		Onbekend.
Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?	* Duurzaamheid (apart programma en budget voor) in Groningen hogere ambitie door aardbeving problematiek waardoor alles in 2035 verduurzaamd moet zijn. * ventilatie in schoolprogramma's en brandveiligheid .	* Verduurzaming en dat hangt samen met ventilatieproblematiek . *Luchtkwaliteit *Co2-uitstoot
Hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen?	Voorbeeld bij schoolgebouwen: één school in een wijk wordt vrijgespeeld zodat dit als roulatiegebouw gebruikt kan worden om een andere school te renoveren. Hiervan zijn ook voorbeelden bij ambtelijk vastgoed. -> Renovatie wanneer het pand leeg ligt.	Wij hoeven niet perse een pand aan te kopen. Dit kan ook door een partij onder te brengen via een 3e verhuurder.
Zijn er bepaalde ontwikkelingen waar u tegenaan loopt?	* Duurzaamheid * vluchtelingenstroom uit Oekraïne waarvoor panden worden gebruikt die net niet rijp voor sloop zijn. * ventilatie * brandveiligheid * indexering van prijzen in het MJOP .	*Gas is een heel belangrijk onderwerp waardoor ons duurzaamheidsbeleid voor een deel achterhaald is. Daardoor moeten wij over een paar jaar gaan kijken hoe wij onze panden gasvrij gaan maken.
Heeft de corona crisis invloed gehad op hoe u uw panden beheerd?	Op onderhoud niet omdat wij alleen de buitenschil en techniek beheren *vanuit huisvesting wordt wel nagedacht over hoe nu verder met panden.	*Het circulair gebruik van materialen heeft minder aandacht gekregen. *huurcompensatieregeling voor huurders maar daardoor zijn geen panden leeg komen te staan.

Zijn er zaken die voor de corona beter waren geregeld dan nu?	2/3 jaar geleden is een reorganisatie van het vastgoed geweest waardoor alles nu beter is. Verder zitten de juiste mensen op de juiste posities.	Tegenwoordig is thuiswerken en online meetings een voordeel alleen omdat wij met bepaalde lagen van de maatschappij werken kan dat niet met iedereen.
Overig		
Heeft u nog eventuele tips of zijn er nog overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen mijn onderzoek?	Geen	Geen

Vraag/deelvraag	Asset manager Nijmegen	Asset manager Rotterdam
Hoe ziet de werkwijze van het assetmanagement bij gemeente X eruit?		
Hoe is het vastgoed bij jullie georganiseerd? (Hoe is de rolverdeling?)	Onderdeel van de afdeling Vastgoed, Sport Accommodaties (VSA) *Soort bureau vastgoed dat bestaat uit portefeuillemanagement dat stuurt op strategisch niveau. *Bestaat uit twee portefeuillemanagers, bureauhoofd en contractmanager . *Alle panden opgedeeld in een taakveld; maatschappelijke panden onder cultuur, verder mobiliteit, facilitaire zaken etc. Onder iedere portefeuille zit een assetmanager en die vervult de eigenaarsrol van deze panden.	De afdelingen vastgoed en openbare ruimten zijn gescheiden want dit zijn twee verschillende assets. Vastgoed is verhuurbaar, infrastructuur niet.
Hoeveel panden heeft uw gemeente in portefeuille?	Ongeveer 550 maar dat wisselt, al hebben wij een vrij stabiele portefeuille.	Onbekend. Maar kijkend vanuit de portefeuille openbare ruimten zijn dat tienduizenden assets bestaande uit kademuren, bruggen, wegen, parken, speeltoestellen, verlichting, watergangen, vuilcontainers etc.
Welke beleidskaders zijn er in uw organisatie binnen het vastgoed?	*Iedere afdeling waarvoor Vastgoed werkt heeft een eigen kadernota en op basis daarvan krijgen wij opdracht om een pand te verwerven, in stand te houden of af te stoten. *Plan de campagne van het pand.	*Portefeuilleplan *College doelstellingen met daaruit een aantal ambities vertalen naar beleidsplannen (weerwoord, circulair, duurzaam, klimaat, fysieke omgeving).
Hoe managet u uw assets binnen uw portefeuille?	In sommige panden zitten beheerders bijvoorbeeld in de wijkaccommodaties. Die beheerder is huismeester.	door onder andere visuele-, zorgplicht-, verdiepende inspecties, conditiemetingen en op basis van conditiemeting bepalen wat de onderhoudsbehoefte is.
Hoe worden de panden/objecten beheerd?	Gehele onderhoud uitbesteed bij één externe partij.	Risicogestuurd. Assets met een hoger risico worden op korte termijn opgepakt.
Hoe weet u welke panden/objecten onder het beheer van uw gemeente vallen?	* Planon voor de niet technische zaken. *Externe partij gebruikt Facilitor . Wijzigingen geven wij direct door aan hun.	Onbekend.
Hoe weegt u af of u gaat investeren, desinvesteren of consolideren?	Doormiddel van het Plan de Campagne	Bij bruggen en tunnels mag er eigenlijk geen einde levensduur zijn. Door rijksmonument status niet alleen functionele eisen maar ook emotionele eisen waardoor je nooit gaat consolideren.
Op basis van welke criteria stelt u af of desbetreffend pand van toegevoede waarde is voor de totale portefeuille?	De aansturing komt vanuit het beleidsveld.	Bereikbaarheid en veiligheid. Maar tegenwoordig ook emotionele waarde of historische waarde.
Met welke systemen werkt u?	* Planon , daarin welke panden in ons eigendom zijn, wie de huurders zijn, contactgegevens, strategie van het pand, perceel oppervlaktes. *Op detailniveau gebruikt onze onderhoudspartij Facilitor met daarin alle assets (bouwonderdelen) en daar hangt het MJOP aan.	Bij Vastgoed onbekend. Bij openbare ruimte Obsurv , daarin worden alle assets en objecten geregistreerd en op basis van decompositie en detail geregistreerd. * Ultimo , wordt ook gebruikt door marktpartijen zoals onze partners. * Methodiek assetmanager , voor onze processen stap voor stap van beleid tot resultaat.
Hoe verlopen de informatiestromen binnen uw organisatie?	*Eén keer per jaar een meeting met de assetmanagers over wat is het Plan de Campagne. * Vastgoedloket voor algemene vragen (kan vanuit huurders of ruimtevragen) * Meld- en herstellijn/app .	* Afdeling communicatie op gemeentebreed, dus voor informatie van buitenaf. Klachten komen hier ook binnen. Hierdoor één centraalpunt voor de burger.

Hoe komt u aan belangrijke/nieuwe informatie die betrekking heeft op uw portefeuille?	Onbekend.	Onbekend.
Hoe brengt u risico's, met betrekking tot het vastgoed, in kaart?	*Rol bij bureauhoofd die verantwoordelijk is voor de financiële verantwoording. *Taak van de assetmanager om te zorgen dat exploiteren goed blijft.	Vanuit risico's kijken naar welke assets verkeren in welke staat en welke risico's zijn daaraan verbonden. Wat risicovol is wordt op korte termijn aangepakt.
Hoe monitort u dit?		
Hoe ziet de gewenste werkwijze van het assetmanagement voor gemeente X eruit?		
Zijn er problemen of handelingen binnen het huidige assetmanagement die volgens u overbodig zijn, sneller kunnen of waar u dagelijks tegenaan loopt?	In administratieve zaken zijn er dingen die beter gestroomlijnd kunnen worden (deel in inwerkprocessen). Zodat je precies weet waar je welk formulier kunt terug vinden.	Steden zijn zo complex aan het worden met alle uitdagingen omtrent klimaatverandering. *Te veel splitsing van afdelingen want iedere afdeling streeft naar eigen doelstellingen terwijl het de bedoeling is om gezamenlijke doelstellingen te behalen. *centrale organisatie ipv een integrale en decentrale organisatie.
Welke hulpmiddelen of wie heeft u hiervoor nodig?	*Gebouwenpaspoort waarbij de informatie van een pand in één oogopslag zichtbaar is. *Value Portal waarin is te zien welk onderhoud eraan zit te komen en gemiddelde uitgaven per pand.	Samenwerking en netwerken
Hoe zou u de ideale werkwijze van assetmanagement beschrijven?	Makkelijker keuringsrapportages naar boven halen. Waarbij doormiddel van een stoplicht systeem duidelijk is of je moet handelen of niet (of een keuring/certificaat verloopt, of dat iets nog opgelost moet worden).	Dat de assetmanager niet afhankelijk is van geld maar vrijheid heeft om de stad of een wijk te organiseren. Een soort regisseur van de leefomgeving. *Kijken naar de behoefte en geld niet leidend maken.
Algemeen		
Kunt u in het kort iets meer vertellen over uw functie?	* Contractmanager van het onderhoudscontract voor ons eigen vastgoed * Assetmanager mobiliteit	Assetmanager openbare ruimten, dus voor bruggen, parken, wegen, prullenbakken etc.
Wat doet u zoal tijdens u werkzaamheden?	*Als contractmanager verantwoordelijk voor het contract met de externe partij en toezien of zij de afspraken, die binnen het contract gemaakt zijn, uitvoeren. *Als assetmanager verantwoordelijk voor juridisch en technisch beheer van de parkeergarages en fietsenstallingen.	Bezig met plannen, budgetten en eigen beheerstrategie.
Hoe blijft u op de hoogte van actuele en/of toekomstige ontwikkelingen?	Het portefeuillemanagement heeft hierin een rol en de beleidsafdelingen	Door collegevoorstellen.
Beeoordeelt u deze op relevantie/toepassing voor uw portefeuille?	Onbekend.	Onbekend.
Maakt u onderscheid in korte, middellange en lange termijn?	Onbekend.	Onbekend.
Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment?	*Vluchtelingenstroom uit Oekraïne * Duurzaamheid , daarbij de ambitie om alle panden klimaatneutraal te krijgen en van het gas af. *Legionella en brandveiligheid.	Klimaatverandering, energietransitie, circulariteit, mobiliteit
Hoe snel kunt u inspelen op deze ontwikkelingen?	Onbekend.	Onbekend.
Zijn er bepaalde ontwikkelingen waar u tegenaan loopt?	Het Didam-arrest. Voor ruimteverzoeken een vastgoedloket . Dat is het centraalpunt waar ruimteverzoeken neergelegd kunnen worden. Maar deze verzoeken moeten een beleidsveld dienen.	Verduurzaming van panden waar huurders in zitten en niet willen verduurzamen.
Heeft de corona crisis invloed gehad op hoe u uw panden beheerd?	Een aantal huurders moeten tegenmoet komen in huurprijs. Houden van huurdersgesprek was lastiger omdat je toch de staat van het pand moet kunnen zien. Omdat een deel van het onderhoud bij de huurder ligt.	Door corona kreeg openbare ruimte andere waarden en zagen wij hoe belangrijk onze parken en groene paden waren.
Zijn er zaken die voor de corona beter waren geregeld dan nu?		De mogelijkheid tot thuiswerken is voor mij veel effectiever.
Overig		
Heeft u nog eventuele tips of zijn er nog overige zaken die mogelijk van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen mijn onderzoek?	Geen verdere tips	Extra informatie over de NEN8026 gegeven,.

Bijlage R, werkwijze gemeente Groningen

De gemeente Groningen is een regieorganisatie waarbij al het uitvoerende werk is uitbesteed middels contracten. De gemeente is op dit moment bezig met ontwikkelplannen om het kennisniveau van medewerkers omhoog te brengen door middel van sprekers zoals Johan Smit. Hierbij wordt een begrippenlijst opgesteld zodat op ieder niveau dezelfde vastgoedtaal wordt gesproken. Er wordt gestreefd naar een uniform proces waarbij iedereen begrijpt hoe gewerkt moet worden en dit makkelijk aan eventueel nieuwe medewerkers uit te leggen is. Maar op dit moment zitten de juiste werknemers met de juiste kennis op de juiste werkplek.

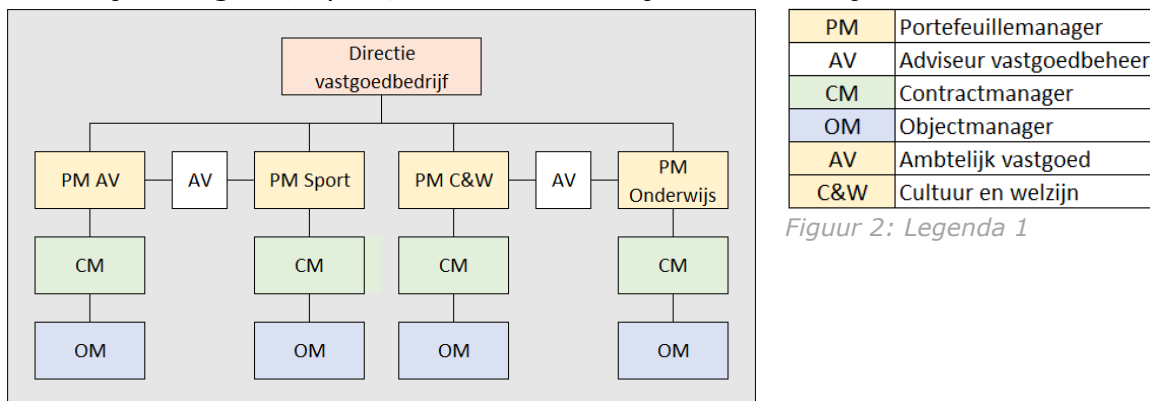
Beleidsstukken

De gemeente Groningen heeft net zoals de gemeente Maastricht een vastgoednota. Hierin staat beschreven hoe het beheer en onderhoud uitgevoerd moet worden conform NEN2767. Ook heeft gemeente Groningen een portefeuilleplan waarin is bepaald wanneer consolideren, desinvesteren of investeren moet plaatsvinden. Daarnaast is er een IHP voor de scholen bij de portefeuille Onderwijs.

Op basis van een huisvestingsbehoefte worden jaarlijks gesprekken gevoerd tussen portefeuillemanagers en directie of opdrachtgever. Vanuit hier wordt de strategie bepaald.

Rolverdeling

De vastgoedportefeuilles, binnen gemeente Groningen, zijn opgedeeld in; Ambtelijk vastgoed, Sport, Cultuur en welzijn en Onderwijs.



Figuur 2: Legenda 1

Figuur 1: Rolverdeling Groningen

Op figuur 1: Rolverdeling Groningen, is de rolverdeling weergegeven. Bij de gemeente Groningen is naast iedere portefeuillemanager een adviseur vastgoedbeheer. Deze adviseur vastgoedbeheer heeft een ondersteunende en adviserende rol op het gebied van vastgoedbeheer, onderhoud, vragen over het beheerproces en inhoudelijke wet- en regelgeving stukken. Echter ligt de uiteindelijke beslissing bij de portefeuillemanager of directie vastgoedbedrijf.

De contractmanager zorgt ervoor dat de contracten lopen met de leveranciers. De objectmanagers zorgen voor de operationele uitvoering en hebben het contact met de huurders en dergelijke met betrekking tot het beheer en onderhoud.

Beheer en onderhoud

Voor beheer en onderhoud gebruikt de gemeente Groningen Prognotece. Hierin staat onder andere de meerjarenonderhoudsbegroting. Daarnaast heeft de gemeente Groningen de systemen BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen) en BVG (Basisvoorziening Gegevens), alle contracten staan in Dafinci. Een beheerplan is ontwikkeld waarin staat wat allemaal moet gebeuren in een pand en waar rekening mee gehouden dient te worden op gebied van beheer en onderhoud. Het operationele werk is door middel van contracten uitbesteed bij een externe partij. Bij calamiteiten wordt direct naar deze partij gebeld met het verzoek om dit probleem op te lossen.

Middels een demarcatielijst wordt tijdens huurovereenkomsten afgestemd wie voor welk onderhoud, tot op installatieniveau, verantwoordelijk is. Hoe meer onderhoud voor de gemeente Groningen is, hoe hoger de huurprijs. Afhankelijk van wat precies in deze demarcatielijst is afgesproken doet gemeente Groningen alleen het onderhoud aan de buitenschil (gevels, daken) en de standaard techniek. Assets zijn opgesplitst in; gebouw gebonden installaties, de E&W-installaties, het dak, de gevel en de afbouw. Beheer en onderhoud gebeurt conform de NEN2767, conditiescore 3.

Waarden- of risicogestuurd

Op welke waarden gestuurd wordt is afhankelijk van de behoefte de gebruikers. Daarbij wordt gekeken naar de conditie van het pand, de locatie van het pand, de historie van het pand, of het pand een strategisch belang heeft, financiën en duurzaamheid.

Het monitoren daarvan doet iedereen op zijn eigen manier en dat heeft te maken met compliant.

Overleg- en informatiestromen

Belangrijke wijzigingen of beslissingen worden vanuit de portefeuillemanager gecommuniceerd naar de contractmanagers en objectmanagers. Hierbij monitort iedereen op zijn eigen manier en dat heeft te maken met compliant.

Bijlage S, werkwijze gemeente Nijmegen

Gemeente Nijmegen heeft ervoor gekozen het onderhoud volledig uit te besteden aan een externe partij. Deze externe regieorganisatie zit geïntegreerd in het pand bij de gemeente waardoor de communicatiedrempel zeer laag is.

De aansturing vanuit de beleidsafdelingen is bepalend in de strategie of bij een pand exploitatie voortzetten, herpositioneren of afstoten moet plaatsvinden. Panden die geen beleidsveld dienen worden afgestoten.

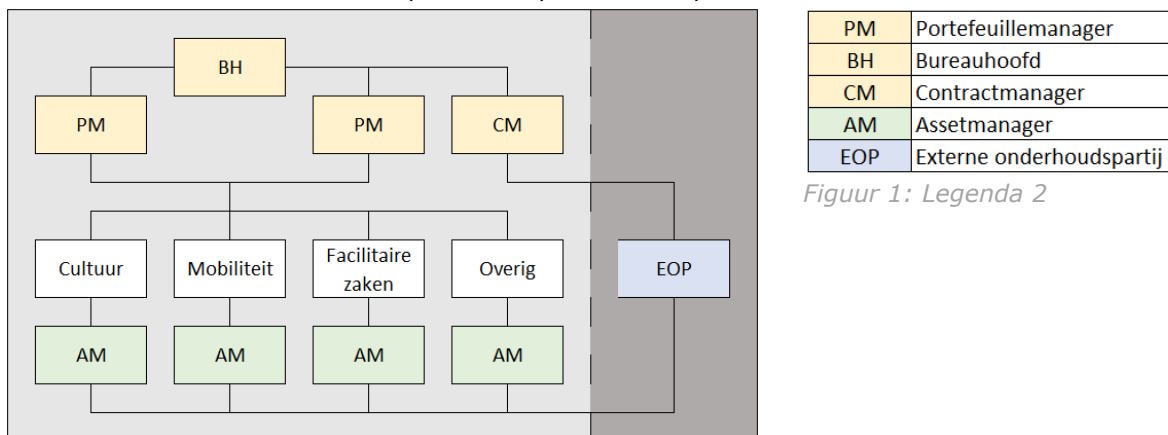
Gemeente Nijmegen heeft een centraal vastgoedloket. Hier kunnen huurders met alle vragen terecht maar dit vastgoedloket functioneert ook als centraalpunt voor alle ruimteverzoeken.

Beleidsstukken

Bij de gemeente Nijmegen heeft iedere beleidsafdeling een eigen kadernota. De aansturing van wat met een pand moet gebeuren komt vanuit de beleidsvelden, met als basis deze kadernota's. Eenmaal per jaar wordt actief opgehaald hoe de toekomst van het pand is. Eventuele wijzigingen in strategie kunnen echter dagelijks doorgegeven worden aan de onderhoudspartij (om zo geen overbodige onderhoudskosten te maken).

Rolverdeling

De vastgoedportefeuilles, binnen gemeente Nijmegen, zijn opgedeeld in verschillende beleidsvelden; Cultuur, Mobiliteit, Facilitaire Zaken etc.



Figuur 1: Legenda 2

Figuur 1: Rolverdeling Nijmegen

Op figuur 1: Rolverdeling Nijmegen, is de roloverdeling weergegeven. Het bureauhoofd, twee portefeuillemanagers en een contractmanager vormen samen het portefeuillemanagement en maken de beslissingen op strategisch niveau.

Assetmanagers hebben de eigenaarsrol en treden, namens de gemeente, op als eigenaar en dus de verhuurder. Bij de gemeente Maastricht is onder de portefeuillemanager een splitsing gemaakt tussen vastgoedbeheerder en technisch beheerder. Bij de gemeente Nijmegen is de assetmanager verantwoordelijk voor het juridisch en technisch beheer. Oftewel deze functies zijn samengevoegd in één functie.

De portefeuillemanagers pakken de vraagstukken op die niet begrenzen tot een portefeuille, de sturing naar buiten de organisatie en het controleren van alle collegestukken die de organisatie in gaan.

Beheer en onderhoud

Het gehele onderhoud is uitbesteed middels een onderhoudscontract aan één regie-partij. Deze partij heeft weer andere partijen en aannemers waar het werk aan wordt uitbesteed. De contractmanager ziet toe of de onderhoudspartij alle afspraken, die binnen het contract zijn afgesproken, uitvoert en dat de prestaties daarin op orde blijven.

De onderhoudspartij ontvangt jaarlijks een budget en krijgt daarmee de opdracht het onderhoud, binnen het aangegeven budget, uit te voeren. Daarmee moet het pand voldoen aan de NEN2767 conditiescore 3. Bij onderhoud is de splitsing gemaakt in verschillende onderhoudscategorieën. Dat zijn bijvoorbeeld; volledig onderhoud, huurdersonderhoud, preventief- en storingsonderhoud, en onderhoud alleen in overleg met Vastgoed. Bij de verhuurcontracten hangt een demarcatielijst met daarin wie verantwoordelijk is voor welk onderhoud.

Planon wordt bij de gemeente Nijmegen gebruikt om te zien welke panden in eigendom zijn, wie de huurders zijn en daarvan de contactgegevens, de strategie van het pand en onder andere de perceel oppervlaktes. In tegenstelling tot de gemeente Maastricht gebruikt gemeente Nijmegen Planon dus voor alle juridische gegevens terwijl dit bij de gemeente Maastricht juist wordt gebruikt voor het technisch beheer.

De Onderhoudspartij gebruikt Facilitor waarin op detailniveau alle assets (bouwonderdelen) staan benoemd en waar het MJOP aan hangt.

Waarden- of risicogestuurd

Op welke waarden gestuurd wordt is afhankelijk van de beleidsafdelingen. Hoofdzakelijk wordt gestuurd op duurzaamheid en financiën.

De monitoring ligt bij het bureauhoofd die de financiële verantwoording heeft. De assetmanager dient te zorgen dat de exploitatie goed blijft.

Overleg- en informatiestromen

Bij de gemeente Nijmegen is een vastgoedloket waar zowel huurders als ruimteaanvragers terecht kunnen met vragen over bijvoorbeeld onderhoud of een ruimte aanvraag. Huurders kunnen gebreken of storingen melden via de facilitor-app, per mail of telefonisch aan de onderhoudspartij.

Daarnaast is er een Meld- en herstellijn/app. Waar inwoners die bijvoorbeeld een loszittende stoeptegels, of graffiti ontdekken dit door middel van deze app kunnen doorgeven aan de gemeente.

Bijlage T, werkwijze gemeente 's-Hertogenbosch

De gemeente 's-Hertogenbosch is een voorloper op het gebied van duurzaamheid en heeft als verordening dat alles verduurzaamd moet zijn tegen een bepaald jaartal. In het gevoerde beleid wordt gestreefd naar het verkrijgen van energielabel B bij ieder pand en indien mogelijk energieneutraal.

Voor inwoners van de gemeente 's-Hertogenbosch is een omgevingsloket voor verduurzaming ingericht waar deze inwoners met vragen terecht kunnen over welke subsidies mogelijk zijn, verduurzaming van de woning of overige groene vragen.

In het aanbestedingsbeleid wordt niet alleen geselecteerd op prijs maar is specifiek opgenomen dat besparing op Co2 uitstoot en iets terugdoen voor de maatschappij twee zeer belangrijke criteria zijn.

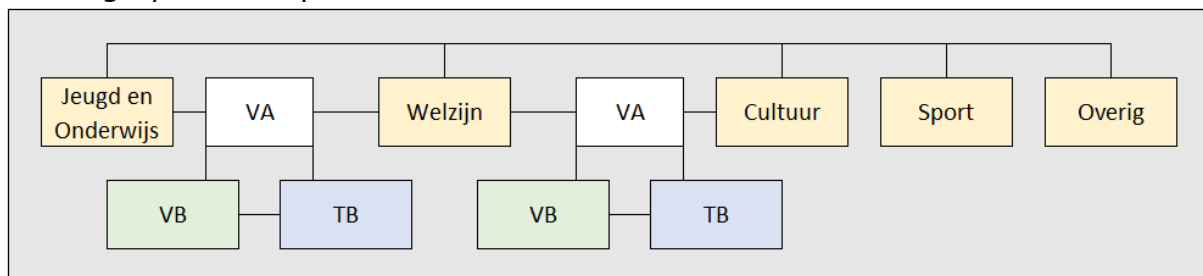
Als eerste criteria, bij het hebben van vastgoed, wordt gekeken of dit pand een bepaald beleidsdoel dient. Indien dit niet het geval is, is verkoop een optie mits dit pand geen bijzondere staat heeft.

Beleidsstukken

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft, in plaats van het Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid, een accommodatiebeleid waarin staat bepaalt hoe de accommodaties gebruikt moeten worden en voor wie het is. In de vastgoedbeleidsregels staat vermeld hoe deze invulling in de praktijk wordt uitgevoerd. Daarnaast is er een IHP voor de scholen binnen de portefeuille Jeugd en Onderwijs.

Rolverdeling

De vastgoedportefeuilles, binnen de gemeente 's-Hertogenbosch, zijn opgedeeld in; Jeugd en Onderwijs, Welzijn, Cultuur, Sport en Overig. Erfpacht valt hierbij onder de afdeling Grondzaken omdat hier weinig tot geen activiteiten voor hoeven uitgevoerd te worden. Onder overig valt al het commerciële vastgoed. Sportaccommodaties zit bij maatschappelijk vastgoed echter exploiteert de afdeling Sport deze panden.



Figuur 1: Rolverdeling 's-Hertogenbosch

AV	Vastgoedadviseur
VB	Vastgoedbeheerder
TB	Technisch beheerder

Figuur 2: Legenda 3

Bij de gemeente 's-Hertogenbosch is de rolverdeling van vastgoedadviseur, vastgoedbeheerder en technisch beheerder in een soort driehoek weergegeven. Er zijn maar twee vastgoedadviseurs omdat de functie vastgoedbeheerder steeds belangrijker wordt bevonden en deze daarom steeds meer adviestaken krijgt.

De vastgoedbeheerder is het aanspraakpunt voor de huurders dus ook bij technische vragen. Dan geeft de vastgoedbeheerder opdracht aan de technisch beheerder om dit op te pakken. De uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt bij de vastgoedbeheerder en deze wordt gezien als eigenaar van het pand.

Beheer en onderhoud

Voor beheer en onderhoud gebruikt de gemeente 's-Hertogenbosch Planon. Dit systeem is door de jaren heen uitgebreid naar meerdere modules. In dit systeem zijn ook de huurovereenkomsten opgenomen en staat duidelijk vermeld of de gemeente 's-Hertogenbosch alleen het grootonderhoud doet of ook het huurdersonderhoud. Hierdoor hoeft een technisch beheerder niet te schakelen met de vastgoedbeheerder over wat in de huurovereenkomst is afgesproken.

Daarbij wordt gezegd dat een professionele partij of een grote vereniging het gehuurde pand zelf kan managen. Bij een kleine partij kan, naast het groot onderhoud, ook het huurdersonderhoud uitgevoerd worden. Hiervoor worden dan servicekosten betaald. Dit alles tegen een conditiescore 3, conform NEN2767.

Bij verduurzaming van panden wordt er onderscheid gemaakt in rendabele- en onrendabele investering. Rendabele investeringen worden terugverdiend binnen 25 jaar en dat wordt terugverdiend door minder te betalen op de energieafrekening. Onrendabele investeringen zijn investeringen met een looptijd van langer dan 25 jaar. Deze investeringen financiert de gemeente volledig zelf. Bij rendabele investeringen wordt een aanvullende huurovereenkomst voor 25 jaar met de huurders afgesloten waarbij de gemeente de verduurzaming financiert. Echter wordt over het bedrag dat minder op de energierekening betaald hoeft te worden, 80% aan de gemeente terugbetaald zolang het contract loopt. Wanneer de huurovereenkomst wordt beëindigd stopt de huurder met het betalen van deze bijdrage. Maar bij een nieuwe verhuring wordt deze regeling ook bij deze nieuwe huurder afgesloten. Dit brengt extra administratie en werkzaamheden met zich mee zoals; als het afsluiten van aanvullende huurovereenkomsten. Indien een huurder niet wilt verduurzamen wordt in het ergste scenario de huurovereenkomst opgezegd.

Waarden- of risicogestuurd

Bij de gemeente 's-Hertogenbosch zijn duurzaamheid en maatschappelijk doel een van de belangrijke waarden waarop gestuurd worden. Ook wordt er gekeken naar de conditiescore van een pand en of dit een rijksmonument is. Door het accommodatiebeleid is de behoefte van een wijk ook belangrijk.

Overleg- en informatiestromen

Om de twee weken is er een vastgoedbeheeroverleg en een technisch overleg waarin actuele zaken besproken worden. Jaarlijks zijn er huurdersgesprekken. Daarnaast zijn er overleggen met de beleidsafdelingen over welk beleid de komende jaren gevoerd moet worden. Dit vertalen de vastgoedadviseurs naar de vastgoedbeheerders.

Bijlage U, werkwijze gemeente Rotterdam

Bij de gemeente Rotterdam is de afdeling Vastgoed en Openbare ruimten gescheiden omdat dit twee verschillende assets zijn. Vastgoed is verhuurbaar en infrastructuur niet.

Beleidsstukken

Het college heeft enkele doelstellingen met daarin een aantal ambities. Deze ambities worden vertaald naar de beleidsplannen; weerwoord, circulair, duurzaam, klimaat en fysieke omgeving. In het portefeuilleplan staat vervolgens wanneer consolideren, desinvesteren of investeren moet plaatsvinden. Echter mag een brug of tunnel eigenlijk geen einde levensduur hebben. Dit doordat tegenwoordig bepaalde assets een rijks monumentale status hebben en niet alleen functionele eisen hebben maar ook emotionele eisen. Hierdoor vindt bij sommige assets nooit consolideren plaats.

Rolverdeling

Interview is afgenomen met een assetmanager van Openbare Ruimte. Hoe de rolverdeling bij de vastgoedafdeling was is daarom onbekend.

Beheer en onderhoud

De systemen die gebruikt worden bij Vastgoed zijn onbekend. Bij Openbare Ruimte wordt Obsurv gebruikt waarin alle assets en objecten worden geregistreerd op basis van decompositie en detail geregistreerd. Daarnaast gebruiken de partners Ultimo en wordt de methodiek assetmanagement gebruikt om stap voor stap het beleid naar resultaat te vertalen.

Onderhoud gebeurt aan de hand van visuele-, zorgplicht-, verdiepende inspecties en conditiemetingen. Op basis van de conditiemeting wordt bepaald wat de onderhoudsbehoefte is. Op dit moment wordt het onderhoud risicogestuurd uitgevoerd.

Waarden- of risicogestuurd

Bij Openbare Ruimte zijn beschikbaarheid en veiligheid cruciaal. Op dit moment wordt meer vanuit risico's gekeken naar welke assets verkeren in welke staat en welke risico's zijn daaraan verbonden. In het college worden doelstellingen besproken die zijn vertaald in de ambities; Leefbare stad, duurzame stad, gezonde stad, circulaire stad.

Overleg- en informatiestromen

Om het voor de burger zo makkelijk mogelijk te maken is de afdeling communicatie opgericht voor gemeentebreed. Alle informatie van buitenaf komt hierbinnen waaronder klachten. De afdeling Communicatie communiceert dit vervolgens naar de juiste afdeling.

Bijlage V, gesprek specialist over NEN8026

Geïnterviewde: Johan Smit

Datum: Dinsdag 17 mei 2022, 13:00 – 14:00

Locatie: Microsoftteams

Tijdsduur geluidsopname: 53:58

Luc: Voor mijn scriptie doe ik onderzoek naar de huidige werkwijze van assetmanagement bij gemeente Maastricht. Door de komst van de NEN8026 ontstaat de vraag of de werkwijze voldoet aan de richtlijnen hiervan. Daarnaast doe ik, door middel van benchmarking, interviews afnemen met gemeente Rotterdam, Groningen, Nijmegen en 's-Hertogenbosch om vervolgens te kunnen vergelijken en op basis hiervan een ideale situatie te schetsen. Hiervoor heb ik het theoretisch model; transformatie model van Joroff, gebruikt en bij de koppeling hiervan aan de spanningsvelden van CREM is een opsomming weergegeven waarin staat aan welke activiteiten de organisatie moet voldoen om, op gebied van assetmanagement, een professionele vastgoedorganisatie te zijn. Als eerste activiteit wordt genoemd "het opstellen van acquisitie- en dispositieplannen" en dat doet gemeente Maastricht door middel van het portefeuille plan. Bij de andere punten kunt u ook zien hoe gemeente Maastricht dat heeft ingevuld. Dit heb ik samen met mijn begeleiders doorlopen en daarbij ben ik geholpen met hoe zij daar invulling aan geven. Dus in combinatie van de resultaten met de externe gemeenten en de NEN8026 wil ik een ideale situatie gaan schetsen. Natuurlijk wil ik dan nu graag weten wat allemaal is opgenomen in de NEN8026 en waarom deze er moet komen. Daar heb ik ook een aantal vragen voor opgesteld maar dit zijn wel hoofdvragen. Dus dan wil ik aan de hand van 1 á 2 A-4tjes omschrijven wat in de werkwijze moet terugkomen dat ze voldoen aan de NEN8026. Wat mij opviel, en dit kwam ook uit het gesprek met de assetmanager van gemeente Rotterdam, is dat de NEN8026 op dit moment nog niet gepubliceerd is en er daarom nog vrij weinig over te vinden is.

Johan: Dat klopt inderdaad. Er is nu alweer een nieuwe versie gestuurd naar de normcommissie leden. In eerste instantie om een aantal hoofdstukken door te nemen waarbij wij in hoofdstuk 5 een samenvatting geven van de stappen die in de NEN8026 voorkomen. Als de normcommissie daar eind volgende week akkoord op geeft gaan wij verder met de tekst kloppend maken. De volgende normcommissie is half juni en dan moet de normcommissie reactie geven op de volledige normtekst voordat deze gepubliceerd kan worden. Maar aan de hand van een presentatie kan ik wel het een en ander verduidelijken.

Luc: Als ik dan begin met de eerste vraag die ik heb opgesteld. Kunt u iets meer vertellen over het ontstaan van de NEN8026 en daarmee doel ik meer op de probleemstelling die er op dit moment is.

Johan: Wij hadden een Nederlands Technische Afspraak in 2009. Deze werd vooral gebruikt bij woningcorporaties en gemeenten. Maar op begeven moment merken wij dat er onvoldoende toepassing was. Ondanks dat er duidelijke richting werd gegeven dat je moet nadenken over de strategie van je vastgoedobjecten en ook beleidskeuzes maken en denken in labels. Dat verdween een beetje naar de achtergrond terwijl wij ervan overtuigd waren dat het eigenlijk een belangrijke Nederlandse Technische Afspraak was. Dus toen hebben wij de behoefte gepeild hebben en vooral ook gekeken naar "wij hebben een NEN2767 conditiemeting, dat is al een combinatie van vastgoed en infra en daar zit ook een risicobeoordeling in met onderhoudsniveaus en daar lag een relatie met die NTA." Toen zijn wij een pilot gaan doen om te kijken wie geïnteresseerd is om van die NTA een NEN-norm te doen maar ook omdat er een groeiende behoefte was aan assetmanagement. Wij zagen aan die NTA, de koppeling vastgoedstrategie en beleid, nadere uitwerkingmogelijkheid van een methode hoe om te gaan met je vastgoedportefeuilles vanuit sturing. Dat past goed binnen de internationale norm voor assetmanagement sturen op waarde. Alleen als assetmanagement sturen is op waarden als definitie, wat zijn dan de waarden? Daarom is het belangrijk om het begrip "sturen op waarden voor vastgoed" goed

moeten kunnen definiëren. Wat wij heel erg merken is als je het assetmanagement als een managementopgave ziet dat er vaak in vastgoedorganisaties zoals; gemeenten, woningcorporaties, commercieel vastgoed maar ook infra, daar wordt een strategisch huisvestingsplan geschreven. Dus welke objecten we als organisatie waarvoor hebben. Vervolgens moet het onderhouden worden en die verbinding tussen strategie en het uitvoeren van onderhoud, door een vastgoedbeheerder of dergelijk. Het doordacht maken van plannen op tactisch niveau dat gebeurde vaak niet. Dus op operationeel niveau wisten ze niet wat gebeurde met de portefeuille en wat daarvoor belangrijk was. Dan waren ze bezig met plannen maken, kwamen ze bij het strategisch niveau en die zeiden dan dat ze dat niet wilde of dat daar geen geld voor was of dat is helemaal niet belangrijk. Dus er ontbrak sturing. Dus deze norm is vooral, en dat staat onderstreept, "de NEN8026 brengt de sector vastgoed en infrastructuur samen en maakt op tactisch niveau verbinding met het strategische niveau en geeft richting aan het operationele niveau". Dat is het uitgangspunt. Je kunt niet meer zeggen van het gebouw staat opzich, nee het maakt onderdeel uit van de totale gebouwde omgeving. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie waarmee hele wijken van het aardgas af moeten. Daar zul je op moeten anticiperen. Maar ook mobiliteit, veranderingen in stedelijk gebied, je zult toch rekening moeten houden met wat er in de omgeving gebeurt met je gebouwen. Dat is vooral bij woningcorporaties belangrijk maar ook bij gemeenten. Die moeten constant weten wat er in de stad gebeurt en welk effect dat heeft op het vastgoed. Toen hebben wij gekeken naar een aantal andere modellen; iAMPro, Aedes modellen, Resultaatgericht Samenwerken (RGS), Beleidsachtbaan, NEN-ISO 55000, Waardewielen Bouwstenen voor Sociaal, dus op welke waarden wordt er nu in de markt gestuurd. Dat hebben wij als input gebruikt en de intentie is om eind dit jaar een publicatie neer te leggen voor commentaar in de markt. Vandaar dat er nog niet vrij veel over bekend is. Dit is de kern van de norm en het gaat dus over "op strategisch vlak nadenken, zoals een vastgoedplan (en daar zijn verschillende termen voor) of een integraal huisvestingsplan, vastgoedmanagementplan of strategisch vastgoedmanagementplan of strategisch assetmanagementplan (zo wordt het genoemd in de ISO-55.000) en dat zegt wat over wat er gebeurt in de portefeuille. Op korte en lange termijn zijn de gebouwen afgestoten, gesloopt of is het consolideren of moet er geïnvesteerd worden in panden door bijvoorbeeld verduurzamen of van het aardgas af of isoleren etc. In feiten zijn dat, in relatie tot organisatie welke vastgoedportefeuille heb ik nodig, moet je nadenken over op welke waarden je wilt sturen en dat gebeurt op strategisch niveau. Op tactisch niveau moeten deze plannen gemaakt worden dus de meerjaren instandhoudingsplannen. De instandhoudingsplannen gaan verder dan onderhoud. Het periodieke onderhoud zoals schilderen, installaties onderhoud, een dak vervangen of kozijnen vervangen dat gaat over vervangingen, maar dat gaat ook over investeringen, isoleren, de energietransitie, van het aardgas af. Het gaat ook over gebouw aanpassingen dus functionaliteitsaanpassingen.

Luc: Maar dat is toch iets wat in het MJOP staat?

Johan: in feite wat je zou kunnen zeggen: "in het meerjarenonderhoudsplan gaat het over onderhoud" en daar is soms ook een definitiekwestie of het alleen over onderhoud gaat of ook over de investeringen en dat is per organisatie verschillend. Dus je zult altijd moeten vragen: "Wat zit er in het meerjarenonderhoudsplan?" Als daar reserveringen voor verduurzaming zit voor het reguliere onderhoud en het onderhoud van de installaties. Dan gaat het verder dan alleen maar een meerjarenonderhoudsplanung. In het boek Jellema deel 13 leg ik die definities uit van MJOP en MJOB en ik noem dat dan een IBUP, Integraal beheer- en uitvoeringsplan, dat bevat alle kosten voor instandhouding. In Jellema heb ik 3 modellen van organisatiestructuur geprojecteerd met ook welke werkzaamheden en meer inhoudelijk dus met een technisch beheerder of een prestatie manager of een regieorganisatie. Dan heb ik ook vooral beschreven welke taken daarbij horen. Het Joroff model is echt meer organisatorisch en ik heb dit boek meer geschreven voor de asset- en onderhoudsmanagers die met instandhouding bezig is. Jellema 13 is echt voor het tactisch niveau geschreven voor mensen die met instandhoudingsplannen bezig zijn met in relatie

tot assetmanagement en beleid. Maar ook die NEN-norm is dus vooral voor die mensen. Die moeten de verbinding maken tussen strategie en operationeel.

Luc: Maar hierop aanhakend, de assetmanager uit Rotterdam gaf ook aan dat er op dit moment wordt gestuurd op risico's. U heeft het over sturen op waarden maar op dit moment wordt er gestuurd op risico's. Is dat direct dan ook het grootste probleem dat er is?

Johan: Eigenlijk wordt er nog te weinig gestuurd op risico's. Wat wij willen bereiken met die NEN-norm is dat eerst duidelijk is wat de organisatie belangrijk vindt en waar ze op willen sturen en daarmee uiteindelijk een waardenkompas vast wordt gesteld. Als je weet op welke waarden je wilt gaan sturen kun je ook kijken welke risico's bij die waarden een negatief effect kunnen hebben. Stel de waardeaspecten zijn gericht op de kwaliteit, functionaliteit en prestaties, dat zijn dan; strategisch, compliant, technische staat en toegankelijkheid, later verder gedefinieerd. Dit is op dit moment nog allemaal concept dus goed benoemen dat dit een concept is. Daarnaast zijn er waardeaspecten gericht op kostenbeheersing; dus financieel, economisch en marktwaarde. De volgende is waardeaspecten gericht op ambities ten aanzien; esthetisch, maatschappelijk verantwoord, cultuurhistorisch, duurzaam en ecologie. Dus stel nu dat bepaalde wettelijke keuringen niet zijn uitgevoerd. Dan voldoe je niet aan compliant oftewel wet- en regelgeving en daarmee loop je het risico dat het niet veilig en gezond is. Een goed voorbeeld hiervan is de brandveiligheid die niet gecontroleerd is. Er zijn deuren die op een spietje staan of op een haakje dus de brandwerende scheiding sluit niet automatisch als er een brandalarm is. Daarmee is de brandveiligheid en vluchtveiligheid van gebruikers in gevaar. Of de lichtkeuring is niet uitgevoerd dat het licht niet veilig is. Dus als het gaat om esthetisch dan kunnen er allerlei gebreken zijn die negatieve effecten hebben op elk esthetica, de beleving. Je kunt ook nog zeggen het is technische staat, functionaliteit er zijn gebreken in het gebouw die zorgen dat een bepaald deel van een gebouw niet bruikbaar of toegankelijk is. Wij zeggen eigenlijk: "eerst moet je helder hebben op welke waarden je wilt sturen, dus wat vind je belangrijk? Dan ga je kijken of er vervolgens situaties zijn (gebreken vanuit de conditiemeting bijvoorbeeld of gebreken vanuit een specialistische opname zoals een brandscan of een asbestinventarisatie of een binnenluchtkwaliteitsmeting, denk daarbij aan de scholen vanwege corona)". Dus als de binnenluchtkwaliteit niet op orde is heeft dat een negatief effect voor de gezondheid van de leerlingen. Zo leggen wij die verbinding nu. Op het einde van de presentatie geven wij aan hoe je kunt gaan monitoren op die waardenaspecten. Links staat wat is vastgesteld dus de waardeaspecten. Er is aangegeven wat is van toepassing. Vervolgend wordt aangegeven in welke maten er een gering, matig of sterk negatief effect mag voorkomen en vervolgens ga je kijken, vanuit de informatie die je hebt, komt er een negatief effect voor? Bijvoorbeeld een sterk negatief effect, dat mag maar matig zijn en dan zie je dat het afwijkt. Dit is risico sturing. Vanuit die waarden proberen de koppeling te leggen naar risicosturing.

Luc: Maar wat zijn dan nu precies de richtlijnen in de NEN8026? Daar zei u net wel iets over toen u het model ernaast had.

Johan: Het is een methode. Maar waar het om gaat, dit is voor ons normatief. Sturen op waarden, het beslissen op welke waarden je wilt sturen, dus welke van toepassing zijn voor een bepaalde portefeuille of een bepaald object (beheerobject of gebouw) dat is normatief. Dus een organisatie moet in zijn strategisch vastgoedplan of integraal huisvestingsplan (afhankelijk van hoe de organisatie het noemt) aangeven voor die gebouwen tot op gebouwniveau of portefeuille verzameling van gebouwen op welke waarden zij willen sturen en dat is normatief. Dan kan het best zijn dat dit per organisatie anders is maar de methode is de norm en de inhoud is organisatie afhankelijk. Als je dit hebt vastgesteld dan moet je vervolgens van je portefeuille en gebouw weten welke strategie de komende tijd van toepassing is. Je kunt je voorstellen dat wij altijd zeggen instandhouding wat betekent dat je een bouwvoorraad hebt waarvan je zegt die houden

wij instand en dat is altijd door exploiteren en consolideren. Dus in goede onderhoudsstaat houden, technische staat, functioneel, veilig, gezond en dat soort zaken. Maar er kan ook spraken zijn dat een gemeente dat gebouw wilt slopen want de kosten lopen nu zo hoog op dus dat gebouw is geen renovatie meer waard, staat op de verkeerde plek of het is niet meer functioneel te krijgen of de fundering is slecht of misschien wel dat een deel van het gebouw wordt geüpgraded. Dat er wordt gerenoveerd of gerestaureerd, verbeteren en misschien van het aardgas af en dat noemen wij opwaarderen of naar een hoger kwaliteitsniveau brengen. Dat is een strategielabel. Dus vaststellen op welke waardeaspecten je wilt sturen op je portefeuille of een specifiek gebouw. Vaststellen welke strategie labels er van toepassing zijn voor een gebouw en vervolgens toewijzen, en eventueel zelfs tot op bouwdeelniveau het kunnen invullen. Dat komt dan in het beheerplan of wat wij dan noemen het assetmanagementplan per object. Dus je hebt een strategisch plan over de portefeuille of een verzameling van objecten, en dit is echt meer op tactisch niveau.

Luc: Maar wat u allemaal vertelt, wat ik intern heb gehoord en van andere gemeenten heb gehoord. Ik zie heel veel overeenkomsten, maar ik zie ook veel verschillen. Door die NEN8026 willen jullie die verschillen dus zoveel mogelijk weghalen?

Johan: Dit is geen wet. Maar wij hopen dat dat gebeurt. Er zijn veel leden in de NEN-commissie en die willen hiermee wel aan de slag gaan. De NEN2767 conditiemeeting is heel populair maar nog niet iedereen werkt ermee. Maar wel misschien 70% van Nederland die met conditiemetingen en meerjarenonderhoudsplanningen bezig zijn. Maar ook een deel niet. Wij hopen dat iedereen dit gaat gebruiken en iedereen vanuit deze manier benaderd. Maar dit zou een logische vervolg stap kunnen zijn als een organisatie de NEN2767 conditiemeeting gebruikt. Vervolgens moeten wij ook gaan kijken in hoeverre die waardeaspecten kunnen terugbrengen in de NEN2767 maar daar zit een stukje risicobeoordeling in. De NEN2767 gaat over opname van gebreken maar gaat ook over het inschatten van risico's van gebreken bijvoorbeeld; bij conditiemeting zit er een betonlatei die loshangt of stenen in de gevel die loshangen. Dat kan een veiligheidsrisico zijn. Die risicobeoordeling is onderdeel van de conditiemeeting en dat is input voor compliant, veilig en gezond. Dus misschien gaat de NEN8026 invloed hebben op de manier waarop risicobeoordeling tijdens de conditiemeeting wordt meegenomen. Wat ik hier in de presentatie laat zien is wat wij bedoelen met strategisch of compliant of technische staat. Dat is hier nader gedefinieerd. Ook met financieel en economisch maar ook ten aanzien van esthetisch en maatschappelijk. Dit zijn dan feitelijk doelen die je kunt kiezen of toewijzen. Dus je wilt bijvoorbeeld op netjes en schoon sturen of aantrekkelijk of visuele beleving of natuur inclusief flora en fauna in relatie tot de omgeving van mijn gebouw bijvoorbeeld. Dat zijn doelen die een organisatie kan stellen in relatie tot de waardeaspecten. Maar of dit normatief of informatief is daar hebben wij nog geen besluit over genomen. Een norm heeft altijd een normatief deel en omdat wij het nu een methode noemen kunnen wij zeggen dat de methode normatief is. Dus denken in waardeaspecten, keuzes, toewijzen van waardeaspecten, doelen stellen, eisen uitwerken dat kunnen wij normatief maken en alle voorbeelden die wij geven dat is informatief. Maar dan hebben mensen wel een beter beeld erbij want zonder voorbeelden heeft men er ook geen beeld bij.

Luc: Wat tijdens mijn interviews intern naar voren is gekomen is dat er nogal veel problemen zijn met de beleidsafdelingen of in ieder geval dat die samenwerking niet altijd correct is. Is dat iets wat bekend klinkt?

Johan: Ja, dat is precies waarom wij deze NEN-norm maken. Wij constateren dat beleidsafdelingen op strategisch niveau onvoldoende communiceert naar het tactisch niveau of dat er zelfs helemaal geen tactisch niveau is en alleen maar een uitvoerende afdeling. Dus dat er geen mensen informatie ophalen op strategisch beleidsmatig niveau. Dus wij hopen met deze norm de verbinding te kunnen maken tussen strategisch en operationeel op planvormingsniveau, dus op tactisch niveau, en als die samenwerking er niet is (wat de verantwoordelijkheid is van de assetmanager) dat die de informatie gaat

ophalen op beleidsmatig niveau. Met andere woorden dat hij gaat vragen naar welk strategielabel er gehanteerd wordt, op welke waarde gaan we sturen en welke doelen koppelen wij hieraan? Als de beleidsafdeling dat niet doet dan moet in feite het tactisch niveau die vragen gaan stellen. Op het moment dat je dat door het operationeel niveau laat doen die zijn veel meer bezig met welk gebouw geschilderd moet worden dus veel meer uitvoerend bezig. Vandaar dat wij de nadruk erop leggen om te zorgen dat de organisatie een tactische afdeling heeft, een assetmanager die met dit soort zaken aan de slag gaat die weet welke plannen hij moet opstellen voor instandhouding, hoe hij integrale plannen maakt (meerjarenonderhoudsplanning uitbreidt met investeringen, verduurzaming, energietransitie en ook budgettering voor reguliere onderhoud. Dus eigenlijk een integraal beheer en uitvoeringsplan) in plaats van een MJOP alleen.

Luc: En hoe zou de assetmanager dit dan het beste kunnen doen? Zou hij meer geïntegreerd moeten zijn in de beleidsafdelingen?

Johan: Dat is per organisatie verschillend. Soms zit het in één functie titel bij elkaar. In de commissie is die discussie ook geweest dus nu zeggen wij: "Wij hebben de assetowner, die acteert als eigenaar en werkt in opdracht van een bestuur, politiek, wethouders etc. Vaak is gekoppeld aan de assetowner de portfolio manager of portefeuille manager. Dat is een gedelegeerd assetowner en houdt contact met de gebruikers, zorgt voor de financieel economische kant, die moet het beleid maken en die moet samenwerken met op tactisch niveau de assetmanager. De assetmanager kan dus een projectmanager beheer en onderhoud zijn of de vastgoed manager beheer en onderhoud. Dat is per organisatie verschillend en maakt het soms lastig. Ik heb ook een voorbeeld van dat ik ergens een cursus gaf en toen liep ik met iemand naar de cursus ruimte toe en toen vroeg ik naar zijn functie waarop hij antwoordde: "assetmanager". In de functie van assetmanager heb ik het idee van iemand die bezig is op tactisch niveau in het verlengde van de eigenaar met integrale plannen maken, zorgen voor de kwaliteit, wet- en regelgeving en de waarde. Maar het bleek eigenlijk een technisch beheerder te zijn die verantwoordelijk is voor bepaalde assets.

Luc: Ik zal u de rolverdeling bij gemeente Maastricht even laten zien. De portefeuillemanager functioneert zeg maar als assetmanager waarvan een portefeuillemanager op strategisch niveau functioneert. De vastgoed- en technisch beheerders die werken op operationeel niveau. Tussen portefeuillemanager en vastgoedbeheerder zit best wat overlapping. Het kan zomaar zijn dat een portefeuillemanager een simpel huurcontract opstelt en dat een vastgoedbeheerder met een collegevoorstel bezig is. Op deze manier wil ik dat voor de andere 4 gemeenten ook nog zo invullen.

Johan: Opzich klopt die gelaagdheid wel redelijk. Gemeente Groningen zie ik er ook tussen staan en zij hebben een goede gelaagdheid van portefeuillemanager, assetmanager, contractmanager, beheerder en dergelijk. Bij gemeente Rotterdam werken ze ook met assetmanagers die meer portefeuillemanagers zijn en dan contractmanagers, projectleiders. Maar die zijn nog bezig met de organisatiestructuur in balans te brengen.

Luc: Als ik dan even verder in ga op de rolverdeling die ik u zojuist liet zien. Is dat een beetje hoe je de ideale situatie zou schetsen of zou het beter op een andere manier zijn?

Johan: De meest ideale situatie is afhankelijk van de omvang van een organisatie. Gemeente Groningen is een grote organisatie en daar heb ik een mooi voorbeeld gezien van de gelaagdheid zoals ik zou zeggen: "Dat is de ideale situatie". Maar als je dan gaat kijken naar een gemeente Gouda, die hebben 80 gebouwen. Daar is een afdelingshoofd Vastgoed met 1 projectmanager beheer en onderhoud in die zowel het portefeuillemanagement doet als het assetmanagement als projectmanagement. Dat is heel erg afhankelijk van de omvang van een gemeente. Zo heb ik nog een voorbeeld van een organisatie die hebben in hun tactisch niveau een compliant assetmanager zitten die,

omdat ze zo klein zijn, ze ook de verantwoordelijkheid hebben gegeven voor compliantie en vastgoeddata maar ook assetmanagement. En ze hebben een adviseur planmatig onderhoud en dat is in feite op het tactisch niveau en daaronder zitten de beheerders en daarboven zit een vastgoedbeheerder en daarboven zit het hoofdfacilitair bedrijf die ook softwareservices in zijn portefeuille heeft zitten. De ideale situatie is er niet. Je moet het echt zien in relatie met de portefeuille, de complexiteit en de omvang.

Luc: De ideale werkwijze van assetmanagement heeft u ook al toegelicht, toch?

Johan: De ideale situatie is dat op strategisch niveau een visie is op welke waarde gestuurd wilt worden, wat zijn de strategie labels en geef aan het belang van die waarden en van daaruit geeft dat richting aan de informatie die je nodig hebt. Als je voor je portefeuille weet op welke waarde er gestuurd moet worden, welk belang daaraan is toegekend, wat de strategie is van de objecten (is er een object die op sloop of afstoten staat?) dan heb je daar andere informatie over nodig dan wanneer je wilt gaan investeren of verduurzamen. Dan moet je andere inspecties doen om uiteindelijk tot een planvorming te komen. Als een gebouw bijvoorbeeld verduurzaamd of geïsoleerd moet worden, er moet een andere installatie in omdat er van het aardgas af moet. Dat betekent misschien dat je een energieprestatieadvies moet laten opstellen in combinatie met onderhoud en kijken hoe kun je slim gaan combineren. Wanneer staat de vervanging van de installatie en kan dat gecombineerd worden met het verduurzamen. Er moet misschien een asbestinventarisatie, een conditiemeeting en een meerjarenonderhoudsplanung hebben, de energieprestatie en misschien ook nog luchtkwaliteitsonderzoeken of een interview doen met de gebruikers over hun wensen en of iets aangepast moet worden. Daar ga je veel meer informatie voor verzamelen dan wanneer je een gebouw gaat slopen. Dus het is ontzettend belangrijk wat staat er de komende tijd te gebeuren met de objecten en welke invloed heeft de omgeving daarop. Je kunt zeggen: "over 5 jaar ga ik mijn cv-ketel vervangen voor een warmtepomp. Terwijl er over 7 jaar de hele wijk van het aardgas af gaat en er komt een warmtenet". Dus het is belangrijk om te weten wat er staat te gebeuren met mijn portefeuille op korte en lange termijn, of er plannen zijn in de omgeving en natuurlijk welk geld beschikbaar is. Want bij gemeenten is het vaak zo dat kostenbesparing voor energie die liggen vaak niet bij de gemeente maar bij de huurder. Daar hebben woningcorporaties en commerciële eigenaren ook last van en dat remt verduurzaming af.

Luc: Heeft u misschien nog tips of overige zaken die wellicht van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen mijn onderzoek?

Johan: Nee, ik stuur jou mijn presentatie dan heb je wat achtergrondinformatie op hoofdlijnen van de NEN8026.

Bijlage W, toepassing Waardekompas

Om op waarde te kunnen sturen dient een organisatie eerst in kaart te hebben op welke waardeaspecten gestuurd kan worden, welke waardeaspecten belangrijk zijn binnen de organisatie en waar de organisatie uiteindelijk op wilt sturen.

Een Waardekompas geeft uiteindelijk het verschil tussen de vooraf gestelde waarden en de hoe deze waarden daadwerkelijk tot stand komen.

1. Op welke waarden kan gestuurd worden?

TOEKENNEN WAARDEASPECTEN i.r.t. het vastgestelde ORGANISATIEDOELEN		
Door AO i.o.m. Bestuurlijk Niveau voor (deel) assetsysteem en (deel)assetverzameling.		
WAARDEASPECTEN	Van toepassing: Ja of Nee Aangeven wat wel of niet van toepassing is.	Keuze nader toelichten: Waarom wel of waarom niet van toepassing?
Strategisch/ organisatorisch	Ja
Compliant/ veilig en gezond	Ja	
Technische staat / functioneel	Ja	
Toegankelijk /bruikbaarheid	Ja	
Financieel	Ja	
Economisch	Ja	
Marktwaarde	Ja	
Esthetisch/ verzorgd	Ja	
Maatschappelijk verantwoord	Nee	Niet relevant voor dit Assetsysteem
Cultuur	Ja	
Duurzaam/ circulair	Ja	
Ecologie	Ja	

Figuur 1: Toekennen waardenaspecten

Op figuur 1: Toekennen waardeaspecten, is in de linker kolom een categorisatie opgesteld van waardeaspecten waarop in de markt wordt gestuurd en tevens de waarden waar een assetmanagementorganisatie op kan sturen. Of dit voor de organisatie van toepassing is, is organisatieafhankelijk en staat vermeld in de tweede kolom. In de derde kolom volgt een nadere toelichting waarom dit wel of niet van toepassing is.

Op bijlage X, waardeaspecten NEN8026, is een nadere toelichting van de mogelijke waardeaspecten opgesteld. Hierbij is onderscheid gemaakt in:

- Gericht op de kwaliteit, functionaliteit en prestaties;
- Gericht op kostenbeheersing, - optimalisatie en financieel rendement;
- Gericht op ambities ten aanzien van een aantrekkelijke en sociale leefomgeving en gericht op het maatschappelijk rendement.

Een voorbeeld hiervan is wanneer een bepaalde wettelijke keuring niet is uitgevoerd, dan voldoet er niet aan het waardeaspect compliant oftewel wet- en regelgeving. Daarmee wordt het risico op veilig en gezond verhoogd. Een voorbeeld hiervan is de brandveiligheid die niet gecontroleerd is. Deuren die op een spietje staan waardoor de brandwerende scheiding niet automatisch sluit. Daarmee is de brandveiligheid en vluchtveiligheid van gebruikers in gevaar. Ander voorbeeld is de lichtkeuring die niet is uitgevoerd waardoor het licht niet veilig is wat invloed heeft op esthetisch, oftewel een negatief effect op de beleving.

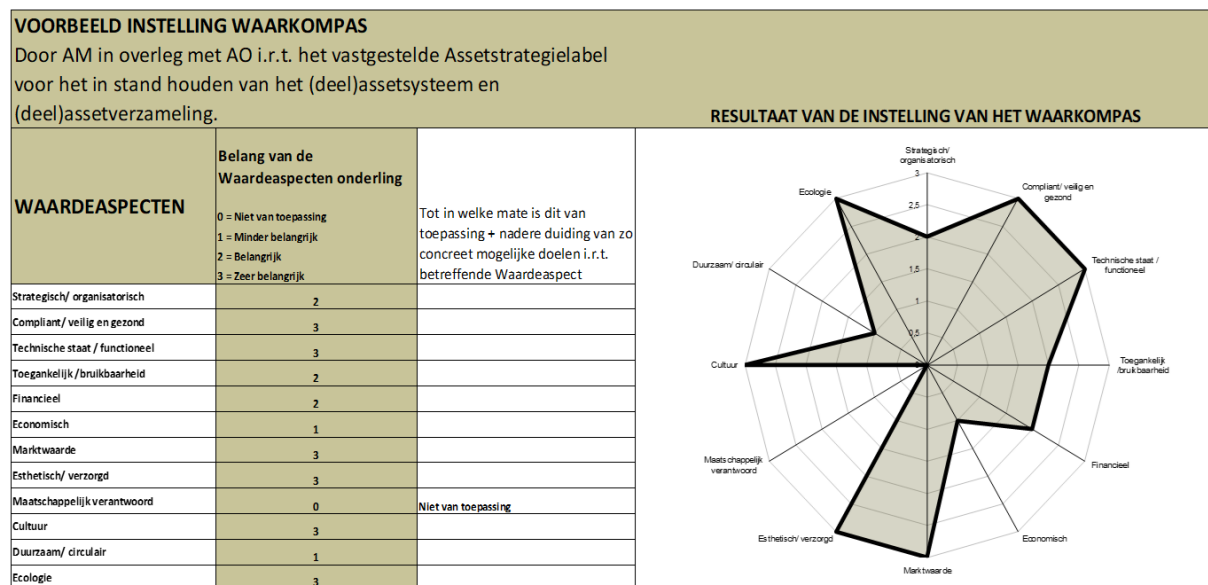
Bepaalde gebreken zorgen voor een minder goed waardeaspect waardoor een bepaald deel van een gebouw niet bruikbaar of toegankelijk kan zijn.

2. Hoe hoog is het belang van het waardeaspect?

Wanneer bekend is welke waardeaspecten er zijn wordt in de tweede kolom een score aan deze waarde gekoppeld waarbij onderscheid is gemaakt in:

- 0 = Niet van toepassing
- 1 = minder belangrijk
- 2 = belangrijk
- 3 = zeer belangrijk

Deze scores worden bepaald door de beleidsafdelingen hoe belangrijk zij desbetreffende waarden achten.



Figuur 2: Resultaat van het Waardekompas

Op figuur 2: Resultaat van het Waardekompas, is een voorbeeld van een Waardekompas te zien. Wanneer er meerdere belangen bij een waardeaspect zijn wordt de gemiddelde score van deze belangen gepakt.

Het Waardekompas wordt op strategisch niveau opgesteld. Omdat Vastgoed dient als faciliterend aan de beleidsafdelingen kan er per beleidsafdeling, (deel)portefeuille of zelfs pand een ander Waardekompas worden opgesteld. Door de diversiteit en complexiteit van panden bij gemeenten zou dit betekenen dat dit voor ieder pand opgesteld dient te worden.

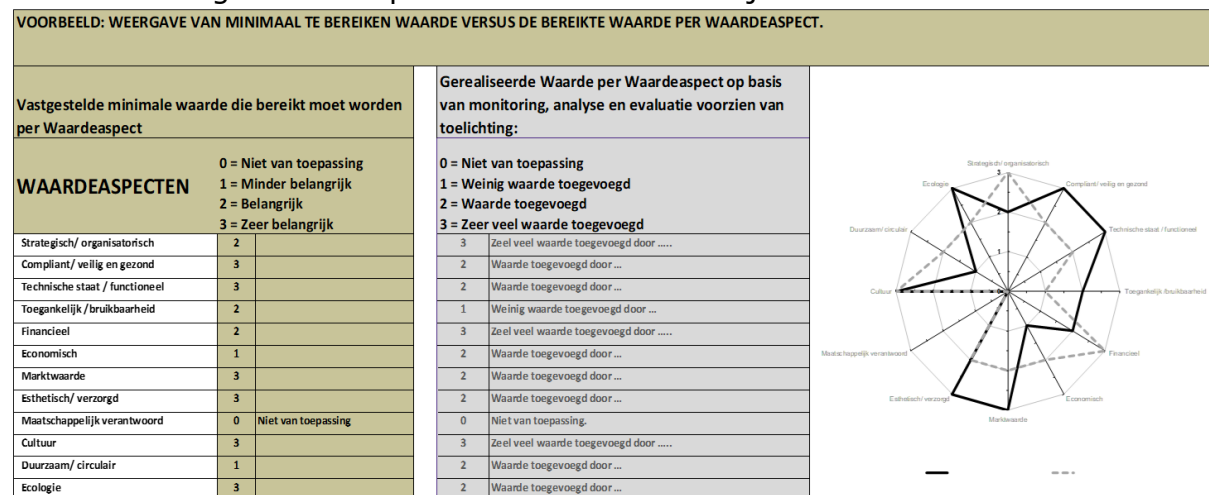
3. Toekomstverwachting en assetstrategie bepalen

Wanneer bekend is op welke waardeaspecten gestuurd gaat worden wordt door middel van strategie labels bepaald hoe het toekomstperspectief van de assetportefeuille of een bepaald pand er de komende jaren uit gaat zien. Dit kan door middel van:

- Consolideren en doorexpluiten;
- Afwaarderen en/ of desinvesteren;
- Opwaarderen en/ of hoog kwaliteitsniveau.

4. Controle en bijsturen

Wanneer de toekomstverwachting en assetstrategie bepaald is moet gemeten worden of datgene wat bepaald is ook daadwerkelijk overeenkomt met de realiteit.



Figuur 3: Voorbeeld bepaalde waarde versus daadwerkelijke waarde

Op figuur 3: Voorbeeld bepaalde waarde versus daadwerkelijke waarde, is een voorbeeld weergegeven van een ingevuld Waardekompas met daarbij de waardeaspecten. In het figuur is met een zwarte lijn aangegeven wat de bepaalde waarde zijn, met een stippenlijn is de daadwerkelijke waarde weergegeven. Zoals op het figuur te zien komen de waarden van bijvoorbeeld duurzaam/circulair en financieel niet overeen. Dit betekent dat het pand waarschijnlijk niet zal voldoen aan het correcte energielabel en een negatief financieel rendement heeft.

Door het schematisch in beeld hebben van deze verschillen kan er snel bijgestuurd worden bij mogelijke afwijkingen. Dit Waardekompas kan in een vastgoedinformatiesysteem geïmplementeerd worden zodat direct de huidige staat van een pand zichtbaar is.

Bijlage X, waardeaspecten NEN8026

Waardeaspect	Van toepassing	Globale toelichting	Overeenkomst met scorekaart uit portefeuilleplan	Ingevuld in scorekaart als of mogelijke aanvulling
Gericht op kwaliteit, functionaliteit en prestaties.				
Strategisch/organisatorisch	Ja	Geschikt voor de primaire bedrijfsvoering en/ of geschikt voor het assetsysteem.	Ontbreekt	Functie van gebruiker bij basisgegevens
	Ja	Passend bij de organisatiedoelen.	Aanwezig	beleidsdoelen
	Ja	Belangrijk voor het imago, de reputatie en/ of positie van de organisatie en/ of stakeholders.	Onbekend	
	Ja	Verbonden met markt-, maatschappelijke-, technologische en organisatorische omstandigheden, ontwikkelingen en behoefte.	Onbekend	
	Ja	Op de juiste locatie.	Aanwezig	Door toets maatschappelijk resultaat
...	...			
Compliant/ veilig en gezond	Ja	Voldoen aan geldende wet- en regelgeving, normen en voorschriften.	Aanwezig, als dit onder technische staat valt	Keuringscertificaten
	Ja	Constructief in orde/ stabiel.	Aanwezig, als dit onder technische staat valt	Conditie score
	Ja	Veilig en gezond (binnen)klimaat en/ of omgeving met aandacht voor de toxiciteit van stoffen (milieubelasting).	Ontbreekt	
	Ja	Gebruiksveiligheid voor de (eind)gebruikers en de (gebouwde) omgeving op orde.	Aanwezig, als dit onder technische staat valt	
...	...			
Technische staat/functioneel	Ja	Functioneel (juiste prestatie) voor primaire (bedrijfs-/ werk)proces of functie van de asset op zichzelf en als onderdeel van het assetsysteem.	Aanwezig	Door toets maatschappelijk resultaat
	Ja	Beschikbaar voor (eind)gebruikers(s).	Aanwezig	Is beschikbaar, anders niet in portefeuille
	Ja	Bepaalde minimale technische staat (conditie) of vereist niveau (NEN2767).	Aanwezig	Technische staat hulzing -> Welke conditiescore
...	...			
Toegankelijk/bruikbaarheid	Ja	Obstakel vrij.	Aanwezig, als dit onder technische staat valt	Toegankelijkheid -> waardeaspect
	Ja	Bruikbaar voor de beoogde functie.	Aanwezig	Gebruikerstevredenheid
	Ja	Leefbaar en/ of comfortabel voor iedere beoogde (eind)gebruiker.	Aanwezig	Gebruikerstevredenheid
	Ja	Flexibel aanpasbaar aan veranderende gebruiksomstandigheden.	Aanwezig, als dit onder technische staat valt	indien dit betrekking heeft op de conditiescore
...	...			
Gericht op kostenbeheersing.				
Financieel	Ja	Financieel resultaat/ rendement voor een organisatie en/ of een individu.	Aanwezig	Financieel resultaat staat als positief of negatief benoemd
	Ja	Beheersing van instandhoudings- en beheer- en exploitatiekosten (marktconform).	Aanwezig	Onderhoudsplannen
	Ja	Voorkomen vervolgschade of toename van onderhoudskosten door calamiteiten.	Ontbreekt	Reserve budget of onvoorziene kosten
	Ja	Voortdurend aandacht voor kostenoptimalisatie dan/ wel verlaging van de instandhoudingskosten.	Aanwezig	Link met MJOP, conditiescore 3
	Ja	Zorgdragen voor betaalbaarheid c.q. haalbaarheid voor iedere beoogde (eind)gebruiker.	Onbekend	
...	...			
Economisch	Ja	Potentie, vitaliteit, vooruitzicht en houdbaarheid voor de korte en lange termijn (toekomst).	Aanwezig	Ontwikkelingskans
	Ja	Toekomstbestendig met betrekking en voldoen aan organisatie- en/ of behoefte stakeholders c.q. de (eind)gebruikers.	Aanwezig	Gebruikerstevredenheid
	Ja	Aanpassingsvermogen, veranderbaar c.q. herbestemmingsmogelijkheid.	Aanwezig	Ontwikkelingskans -> wat staat in het bestemmingsplan
	Ja	Bijdrage aan een goed vestigingsklimaat.	Ontbreekt	
...	...			
Marktwaarde	Ja	Toekomstwaarde.	Aanwezig	Marktwaarde
	Ja	Locatie perspectief.	Aanwezig	Ontwikkelingskans
	Ja	Verhuurbaarheid.	Aanwezig	Huur opbrengsten
	Ja	Aansluiting bij de behoefte uit de omgeving en de verwachtingen in de markt.	Aanwezig	Gebruikerstevredenheid en maatschappelijk resultaat
...	...			

Waardeaspect	Van toepassing	Globale toelichting	Overeenkomst met scorekaart uit portefeuilleplan	Ingevuld in scorekaart als of mogelijke aanvulling
Gericht op ambities.				
Esthetisch/ verzorgd	Ja	Visuele beleving c.q. het aanzien.	Aanwezig	Gebruikerstevredenheid
	Ja	Netjes/ schoon en verzorgd.	Aanwezig	Gebruikerstevredenheid
	Ja	Aantrekkelijk.	Aanwezig	Gebruikerstevredenheid
	Ja	Bepaalde minimale beeldkwaliteit.	Aanwezig	Gebruikerstevredenheid
		
Maatschappelijk verantwoord	Nee	Toepassen MVO gedachtegoed (impact van de activiteiten van een organisatie).	Ontbreekt	Functie van gebruiker bij basisgegevens
	Nee	Aandacht voor de mentale gezondheid voor een specifieke doelgroep, gemeenschap en wijk-/ gebiedsgericht (gebouwde omgeving).	Ontbreekt	Functie van gebruiker bij basisgegevens
	Nee	Bereikbaarheid en connectiviteit, participatie, publieke & sociaal	Aanwezig	Maatschappelijk resultaat
	Nee	Balans en differentiatie in ruimtelijke structuur, leefbaarheid en sociale veiligheid en cohesie i.r.t. de omgeving.	Onbekend	
		
Cultuurhistorisch	Ja	Monumentale (toekomst)waarde.	Aanwezig	Onder objectgegevens
	Ja	Geografische en ecologische waarde in relatie tot de omgeving.	Aanwezig	Geografische coördinaten
	Ja	Bouwhistorische en architectonische waarde in relatie tot de omgeving.	Aanwezig	Basisgegevens -> Monumentale status
		
Duurzaam/ circulair	Ja	Verlengen gebruiksduur c.q. uitstel sloop en/ of inzetten op herstellen of hergebruik.	Aanwezig	Technische staat
	Ja	Energietransitie en -besparing conform wet- en regelgeving.	Aanwezig, maar niet als waardeaspect benoemd	Energielabel -> Waardeaspect duurzaamheid
	Ja	Duurzaamheid door CO2 reductie op weg naar CO2 neutraal.	Ontbreekt	
	Ja	Water- en klimaat adaptief.	Ontbreekt	
	Ja	CE-markering en circulair gebruik van materialen vanuit duurzame bedrijfsvoering over de volle breedte van People, Profit en Planet.	Ontbreekt	
	Ja	Inzetten koers vanuit gedachtegoed Trias Energetica.	Ontbreekt	1.Minimalisering energieverbruik 2.Gebruik van duurzame energie 3.Gasvrij pand
		
Ecologie	Ja	Natuur inclusieve zorg voor flora, fauna en biodiversiteit.	Ontbreekt	
	Ja	Verbinding en aandacht voor welzijn en welbevinden van mens en milieu.	Ontbreekt	
	Ja	Aandacht voor toegankelijkheid en kwaliteit van de natuur gericht op biodiversiteit.	Ontbreekt	
	Ja	Zorg voor verbetering van lucht, water, bodem en aandacht voor geluid-, hitte en licht-stress (rust)	Ontbreekt	Ergonomie
		