

Vastgoedsturing en informatiemanagement in de publieke sector: we zijn er bijna! (maar nog niet helemaal)

ir. Tim Schelle
september 2025

cleverstone



_prijsvraag Rgd | rendement op vastgoed



Rijksgebouwten dienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

ÉÉN JAAR WERKEN BIJ DE RIJKSGEBOUWENDIENST

Winnaar: *Tim Schelle*

Prijsvraag Rgd 2013 | Rendement op vastgoed

Directeur Vastgoed, Rijksgebouwten dienst
Ferd Azarkan

5 juni 2013, Amsterdam

Het is simpel. **Wij geven vastgoedadvies.** Dat doen
we betrouwbaar, plezierig en snel.

cleverstone



Huisvestingsplannen Nationale Politie



Toetsen businesscases duurzaamheid en ICT RWS



Businesscases vastgoedontwikkeling Nationale Politie



Vastgoed- en informatiestrategie Min. JenV



Contractmanagement DBFMO Rijksvastgoedbedrijf



Dashboard sturing campusvastgoed TU Delft

Stellingen

- 1. Het managen van vastgoed is statisch, inefficiënt, saai en zit boordevol overbodige schakels.*
- 2. De benodigde data voor het managen van (maatschappelijk) vastgoed is bij ons prima op orde.*

Vastgoedsturing in de publieke sector

*Altijd multidimensionaal en nooit
enkel financieel gedreven.*

In de publieke sector speelt vastgoedsturing een cruciale rol bij het realiseren van maatschappelijke doelstellingen:

- Verduurzaming van de portefeuille,
- Het huisvesten van maatschappelijke functies, of
- Het ontwikkelen van nieuwe concepten

Dit maakt afwegingen bij (semi)publieke partijen ingewikkelder, maar zeker zo uitdagend.

Het is daarom van groot belang dat zij beschikken over **goede informatie en instrumenten** om de **vastgoedportefeuille effectief te managen**.

Vastgoedsturing in de publieke sector

Ontwikkelingen en theorie



Vastgoedsturing in de publieke sector

Ontwikkelingen en theorie

1983 CORPORATE REAL ESTATE



Rediscover your company's real estate

*Sally Zeckhauser and
Robert Silverman*

*How you can learn
when and how to profit more—
not less—
from the properties
your company owns*

*In the wave of real estate
hysteria that hit the
United States in the last
part of the 1970s, it seemed
companies, like many
can citizens, were
high. Big deals made*

*Sally Zeckhauser is presi-
dent and Robert Silver-
man is vice president of
Harvard Real Estate, Inc.,
which manages Harvard
University's commercial
and residential properties*

*Corporate real estate—the land and
buildings owned by companies not primarily in the
real estate business—is an aspect of corporate affairs
largely ignored in boardrooms across the country.
Results of a recent study conducted by Harvard Real
Estate, Inc., a subsidiary of Harvard University, confirm*

The Harvard Study:



CRE belangen
zijn groot

van de balans



CRE wordt
genegeerd

evalueert CRE niet

“Wij zitten niet
in vastgoed”

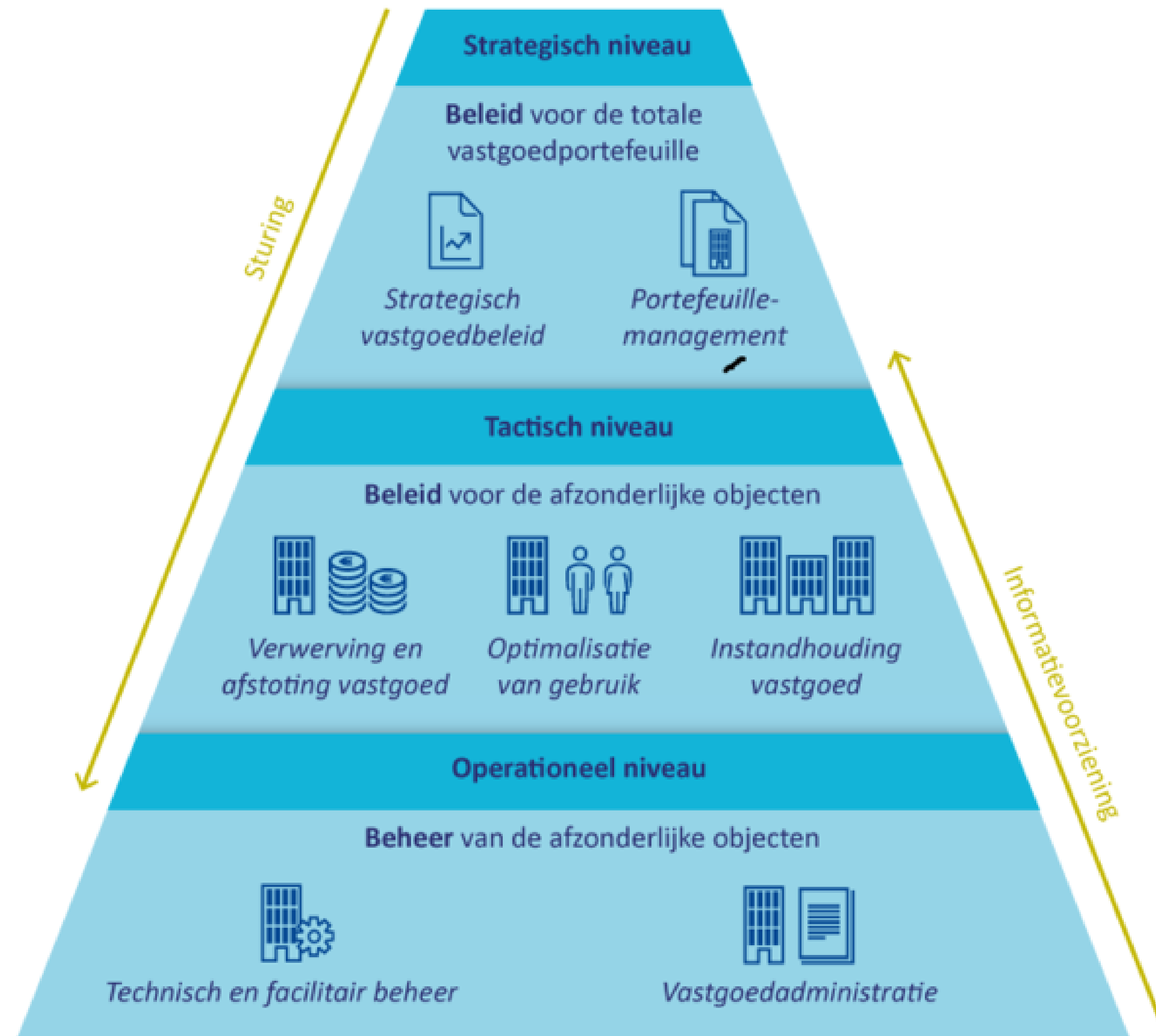
Bron: Bewerking van TIAS, 2017

Vastgoedsturing in de publieke sector

Ontwikkelingen en theorie

Ter overweging:

- *Waar sta je nu?*
- *Waar wil je over 5 jaar staan?*
- *Waarom wil je dat?*
- *Wat is daar voor nodig?*
- *Hoe realistisch is dat?*



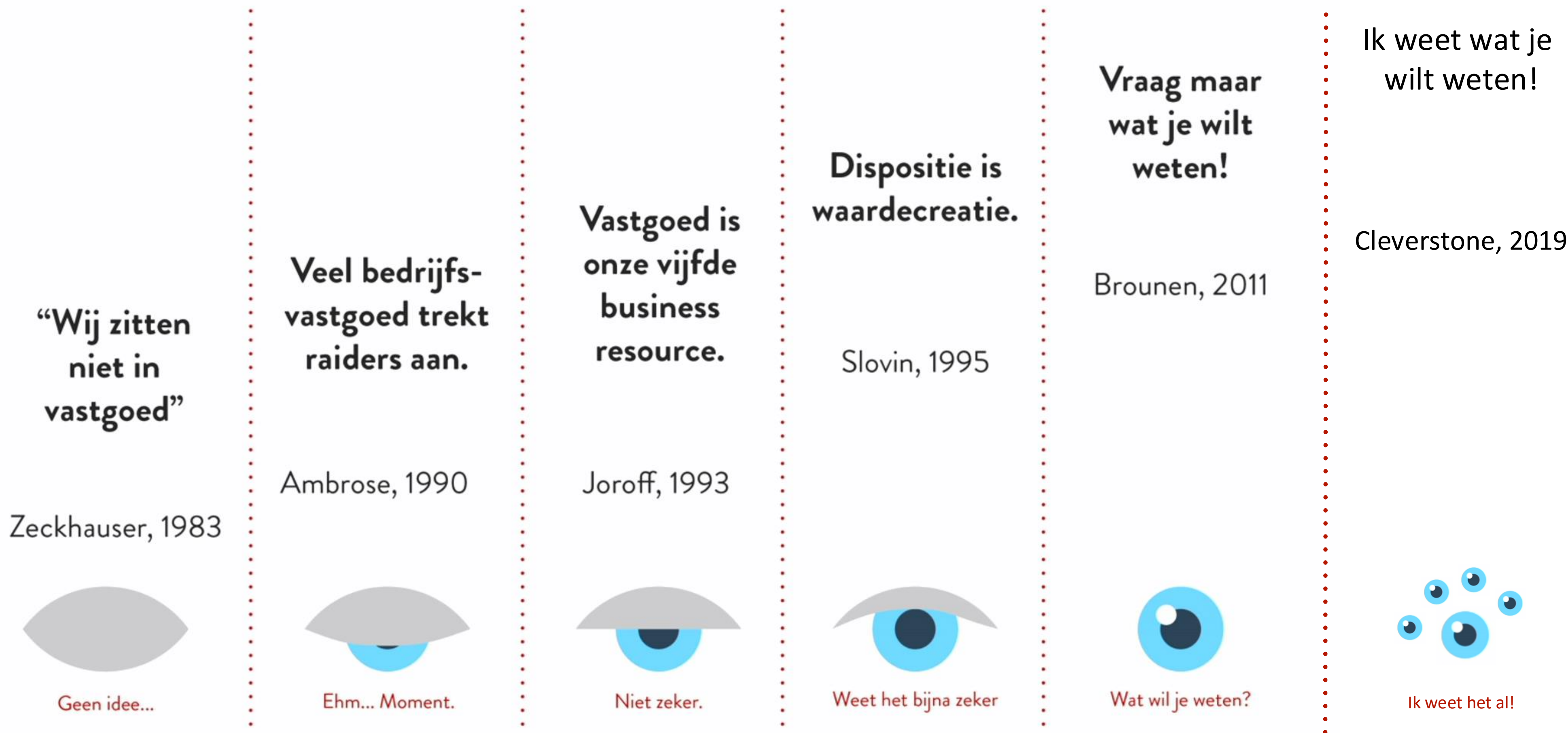
Bron: Algemene Rekenkamer, 2016

Vastgoedsturing in de publieke sector

Ontwikkelingen en theorie

Ter overweging:

- Waar sta je nu?
- Waar wil je over 5 jaar staan?
- Waarom wil je dat?
- Wat is daar voor nodig?
- Hoe realistisch is dat?



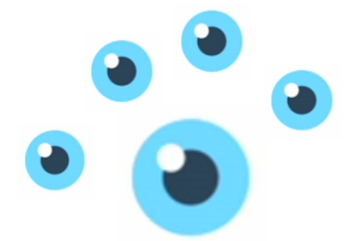
Bron: Bewerking van TIAS, 2017

Vastgoedsturing in de publieke sector

Ontwikkelingen en theorie

Ter overweging:

- *Waar sta je nu?*
- *Waar wil je over 5 jaar staan?*
- *Waarom wil je dat?*
- *Wat is daar voor nodig?*
- *Hoe realistisch is dat?*



Ik weet het al!



Wat wil je weten?



Weet het bijna zeker



Niet zeker.



Ehm... Moment.



Geen idee...

Data

Wat is de kwaliteit van de data?
Hoe accuraat en volledig is de dataset?
Wat wordt er gedaan met deze data?
Welke informatie is er nodig om te kunnen sturen?

Operationele sturing

Hoe efficiënt wordt er gewerkt?
Op welke KPI's wordt gestuurd?
Wanneer wordt er geëvalueerd?

Risico's

Zijn alle risico's in beeld?
Wat is de impact van deze risico's
Zijn er beheersmaatregelen vastgesteld?
Zijn er kaders en beleid voor?
Worden er scenario-analyses uitgevoerd?

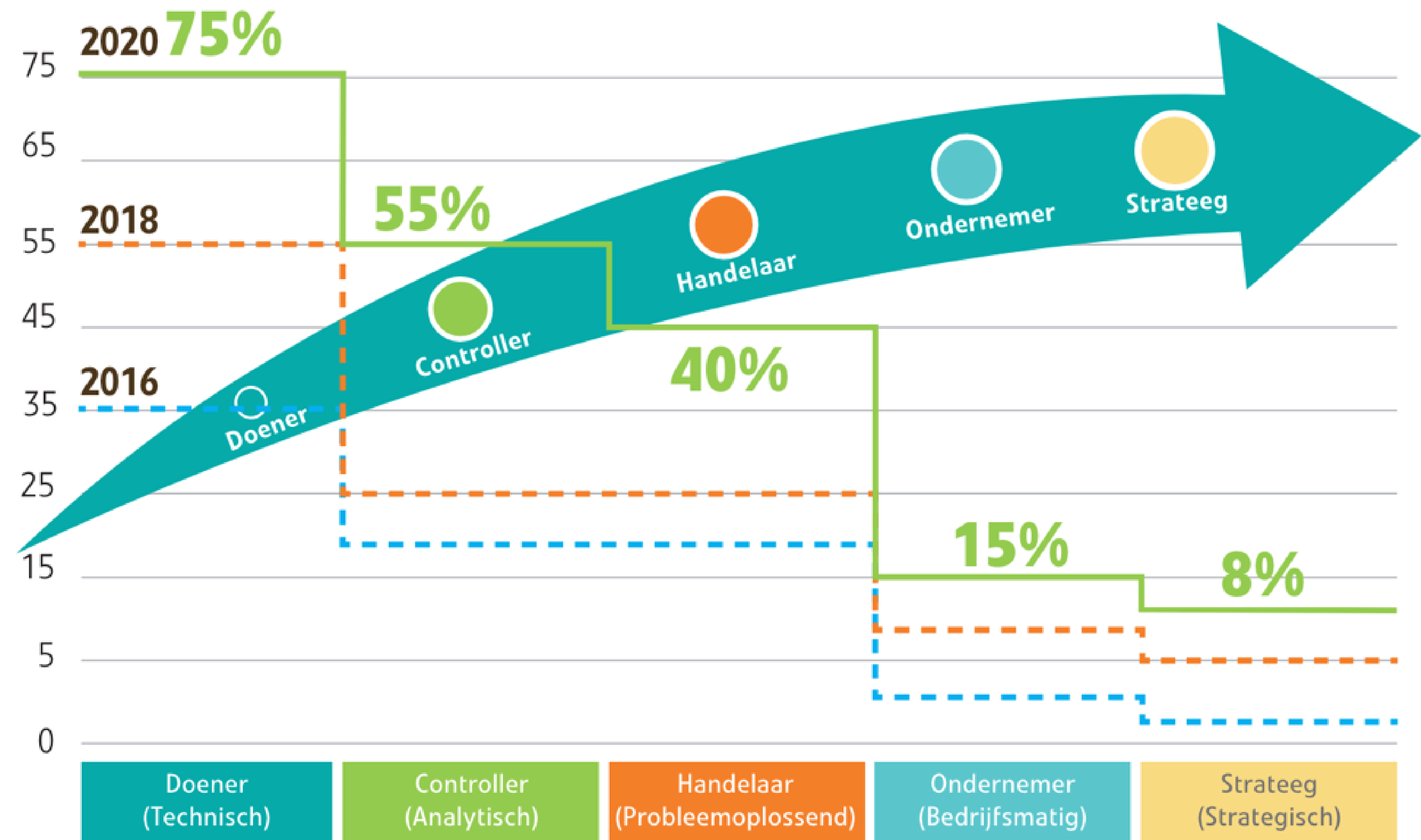
Bron: bewerking van TIAS, 2017

Vastgoedsturing in de publieke sector

Ontwikkelingen en theorie

Ter overweging:

- Waar sta je nu?
- Waar wil je over 5 jaar staan?
- Waarom wil je dat?
- Wat is daar voor nodig?
- Hoe realistisch is dat?



Niveau vastgoedsturing door gemeenten cf. Joroff Bron: Bouwstenen voor Sociaal (2018, 2020)

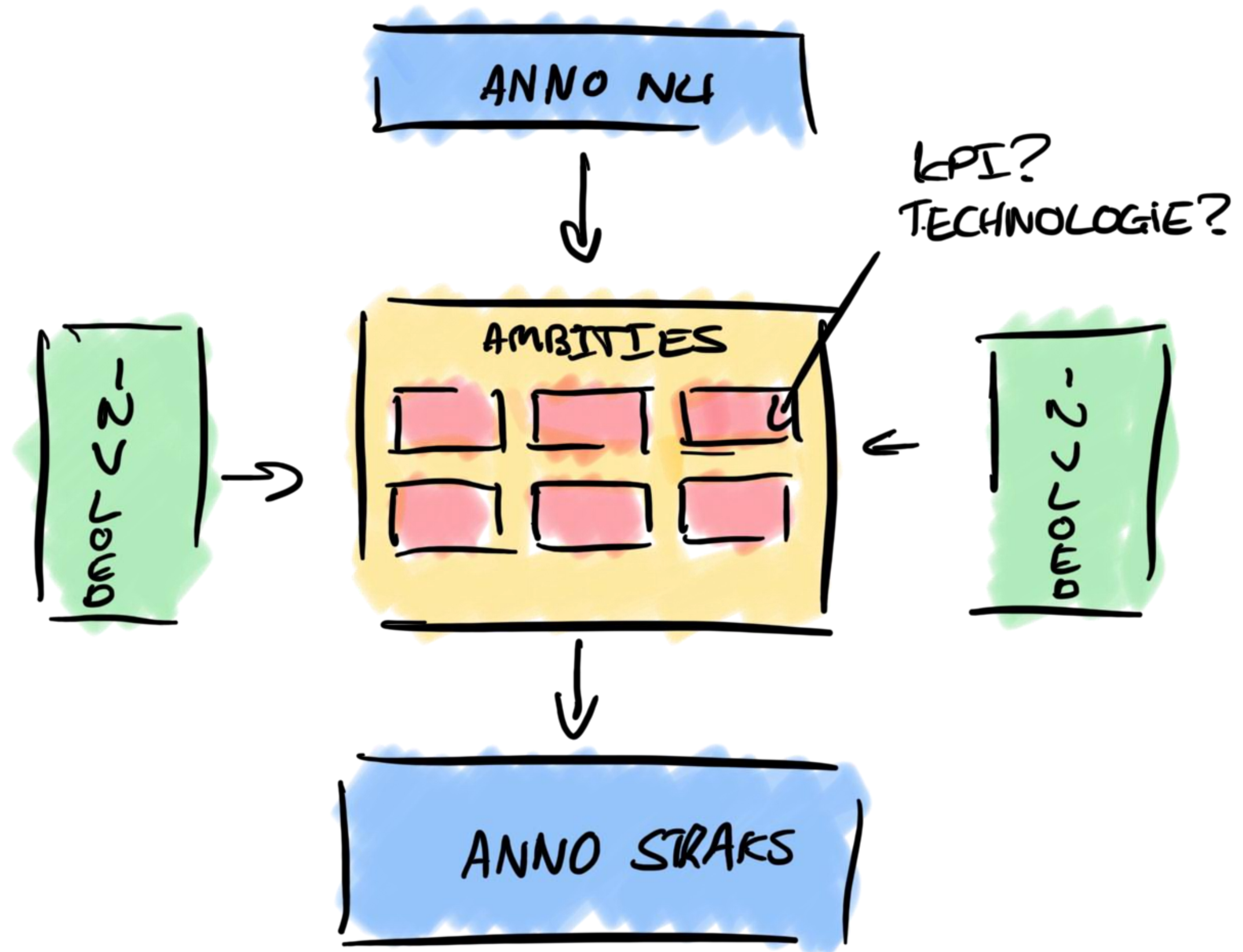
n = 70

Vastgoedsturing in de publieke sector

Ontwikkelingen en theorie

Ter overweging:

- Waar sta je nu?
- Waar wil je over 5 jaar staan?
- Waarom wil je dat?
- Wat is daar voor nodig?
- Hoe realistisch is dat?



Vastgoedsturing in de publieke sector

“De Nationale Politie heeft haar informatiehuishouding over de vastgoedportefeuille niet op orde.”

Algemene Rekenkamer (2015)

“Vastgoedbeheer universiteiten ontbeert informatie kantoorhuisvesting.”

Algemene Rekenkamer (2018)

“Verslaglegging gemeenten geeft onvoldoende inzicht om op vastgoed te sturen.”

Bouwstenen voor Sociaal (2022)

“Ernstige onvolkomenheid vastgoed Defensie sinds 2020”

Algemene Rekenkamer (2023)



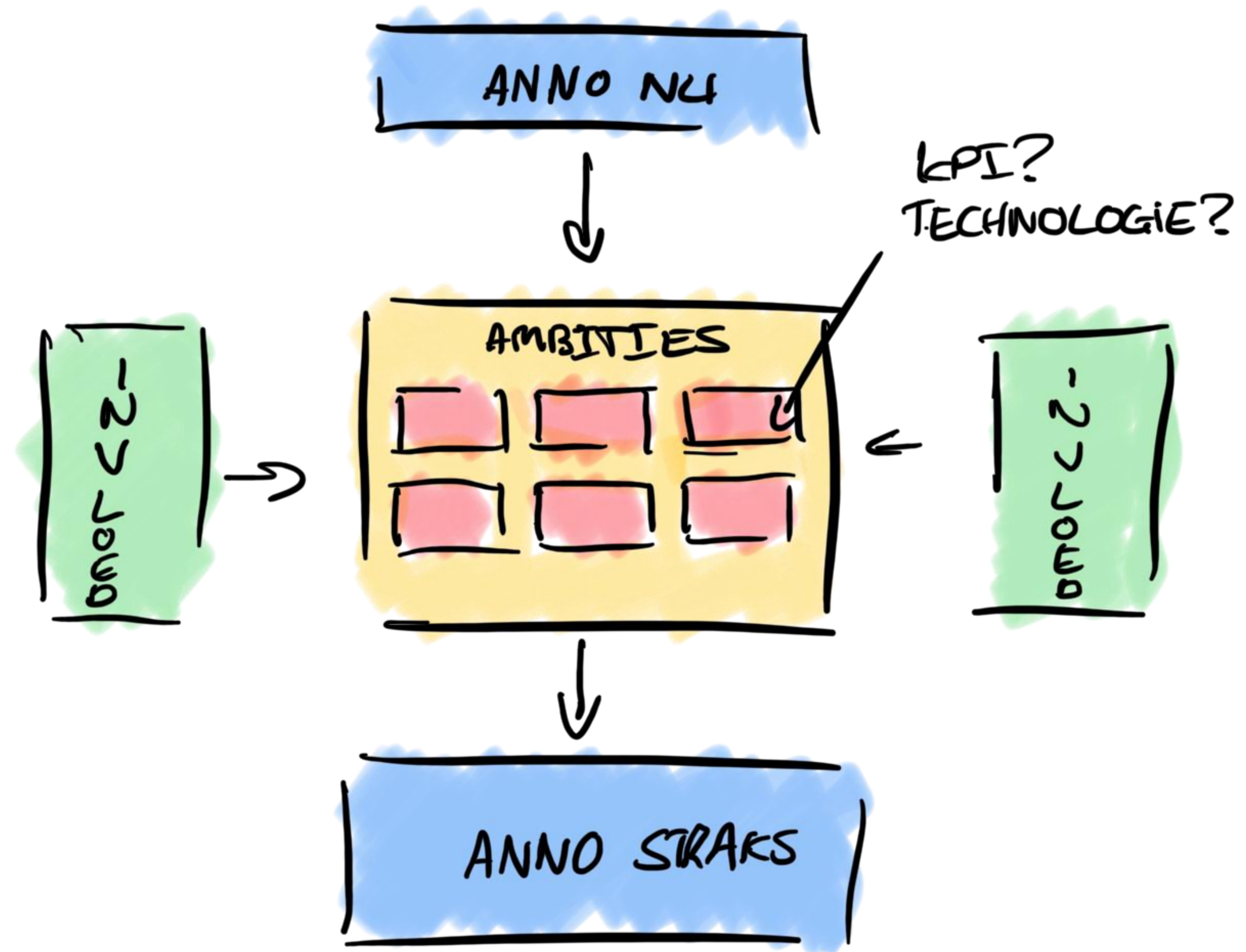
Datagedreven vastgoedsturing: 5 'basisvoorwaarden'

- 1. Datakwaliteit:** De kwaliteit van de gebruikte data is van invloed op de effectiviteit van data-analyse bij het sturen op vastgoed. Verschillen in definities leiden tot inconsistenties en onnauwkeurigheden. Het is daarom van belang dat organisaties kritisch kijken naar de kwaliteit en betrouwbaarheid van de data en dat zij gebruikmaken van gestandaardiseerde dataformats en meetmethoden.
- 2. Datatoegang: De juiste mensen hebben toegang tot relevante data.** Een data governance framework helpt om de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de data en modellen te waarborgen. Transparantie, integriteit en verantwoording bij het verzamelen, analyseren en gebruiken van vastgoeddata is van groot belang.
- 3. Analytische capaciteit: Beschik over software en vaardigheden om data te analyseren en inzichten te verkrijgen.** Door het gebruik van digitale platforms en systemen kunnen organisaties sneller en efficiënter informatie delen, communiceren en samenwerken. Dit kan leiden tot een verbetering van de transparantie en de toegankelijkheid van vastgoeddata, wat essentieel is voor een goed functionerende (publieke) sector.
- 4. Datacultuur: Creëer een organisatiecultuur die het belang van data-gedreven besluitvorming erkent en aanmoedigt.** Veel beslissingen zijn gebaseerd op intuïtie en subjectieve oordelen, in plaats van op objectieve data en feiten. Dit kan leiden tot biases en fouten in het besluitvormingsproces. Het is daarom belangrijk dat organisaties kritisch kijken naar hun organisatiecultuur die het belang van data-gedreven besluitvorming erkent en aanmoedigt.
- 5. Veiligheid: Veilige opslag, verwerking en ontsluiting van data.** Het gebruik van data-analyse kan leiden tot schijnzekerheid als er niet wordt gelet op de kwaliteit en betrouwbaarheid van de gebruikte data en modellen. Het is daarom van groot belang dat organisaties kritisch blijven kijken naar veilige en betrouwbare verwerking van de gebruikte data en modellen, en dat zij hun besluitvormingsproces blijven baseren op een combinatie van data-analyse, persoonlijke expertise en verantwoordelijkheid.

Hoe verder met datagedreven vastgoedsturing?

Met de juiste definities en begrippen!

- Leegstand
- CO₂ uitstoot
- Onderhoudskosten
- Exploitatiekosten
- Tevredenheid
- ...



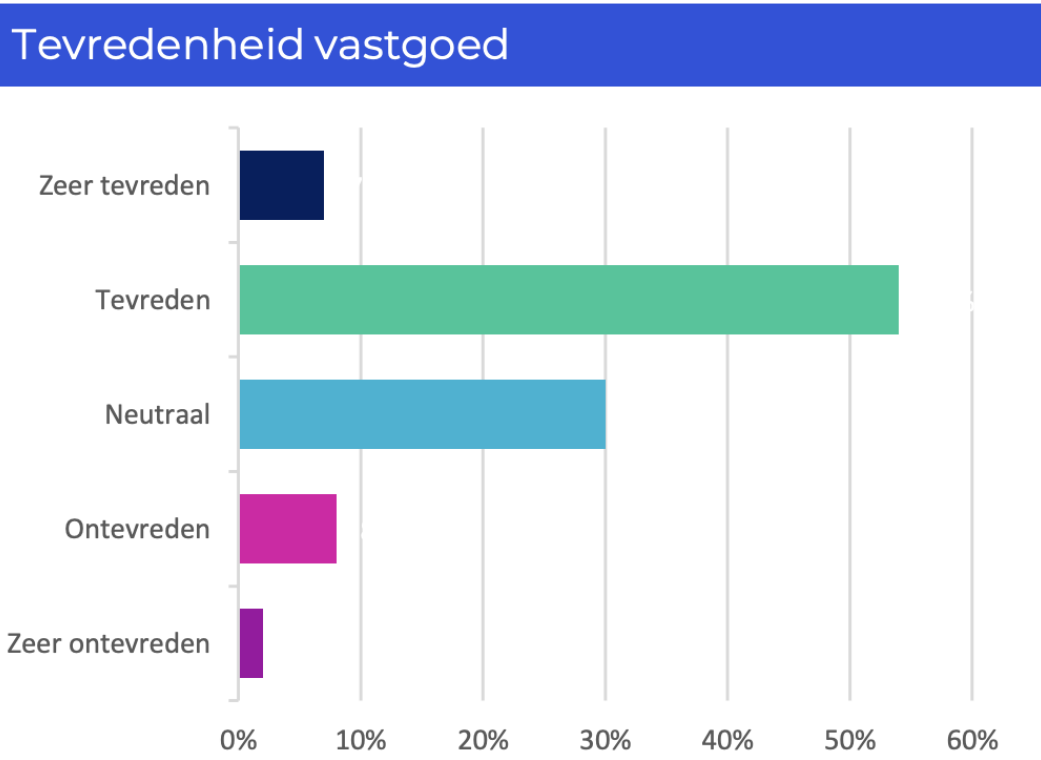
Vastgoedmanagement en informatiemanagement in de publieke sector: We zijn er bijna! (maar nog niet helemaal)

1. Datavolwassenheid heeft een grote invloed op vastgoedsturing en informatiemanagement in de publieke sector.
2. Er zijn nog de nodige uitdagingen op het gebied van de 'vijf basisvoorwaarden' datakwaliteit, -toegang, analytische capaciteit, datacultuur en data veiligheid die moeten worden overwonnen.
3. Het is noodzakelijk dat er kritisch gekeken wordt naar de kwaliteit en betrouwbaarheid van de data, modellen en begrippen.
4. Besluitvormingsproces blijven baseren op een combinatie van data-analyse, persoonlijke expertise en verantwoordelijkheid.
5. Experimenteren met data en nieuwe ontwikkelmethodes is belangrijk in de fase van bewustwording, maar bovenal het uitwisselen van ervaringen en leren van elkaar binnen de (publieke) sector.

Hoe verder met datagedreven vastgoedsturing?

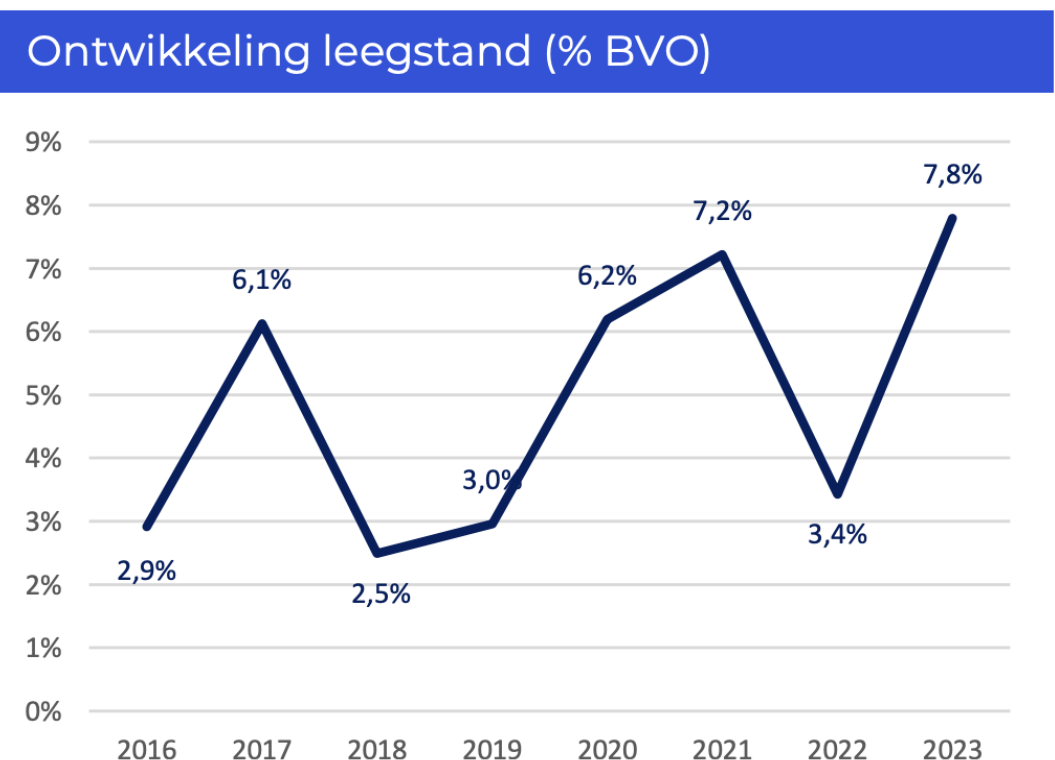
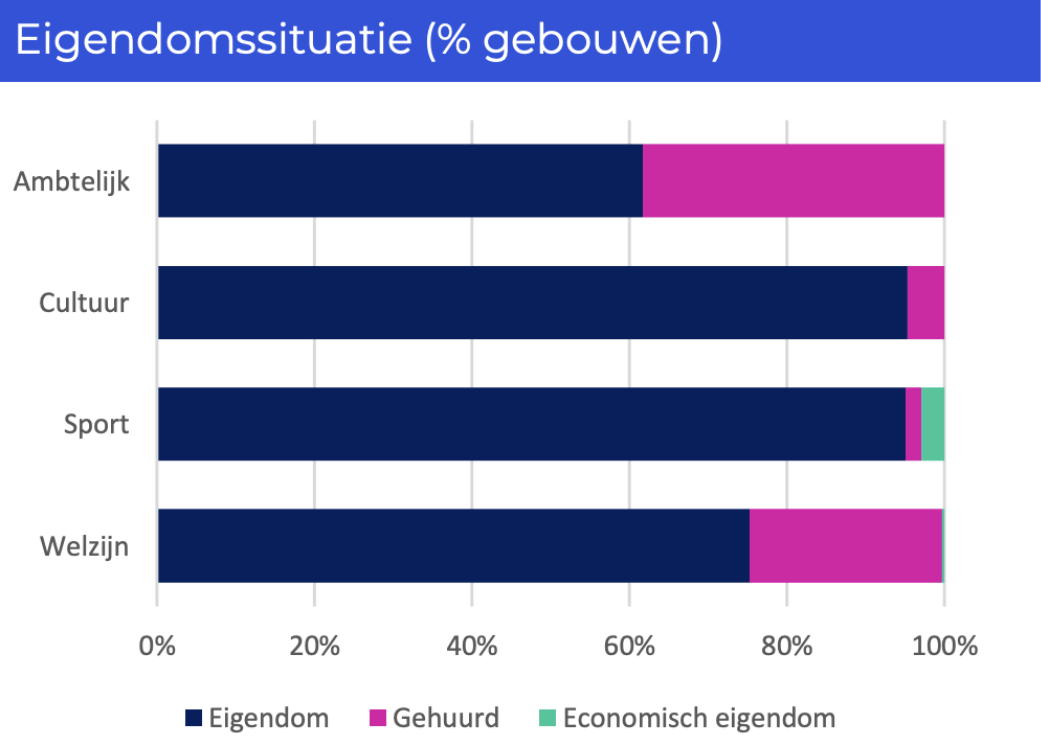
Met de juiste definities en begrippen!

- Leegstand
- CO₂ uitstoot
- Onderhoudskosten
- Exploitatiekosten
- Tevredenheid
- ...



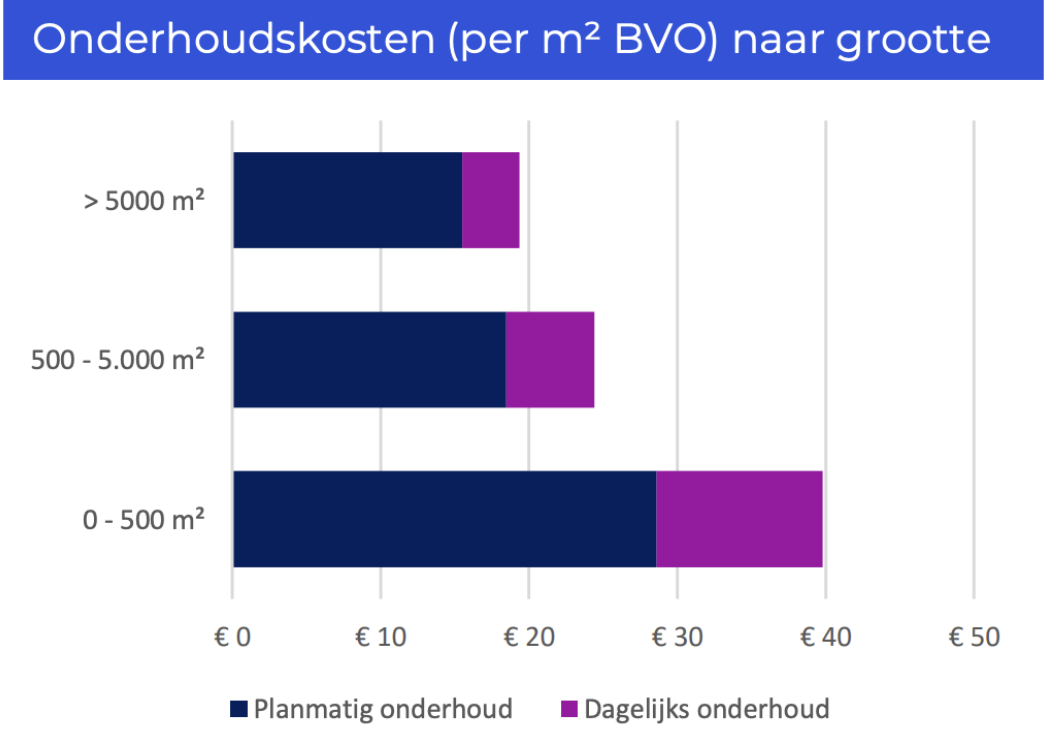
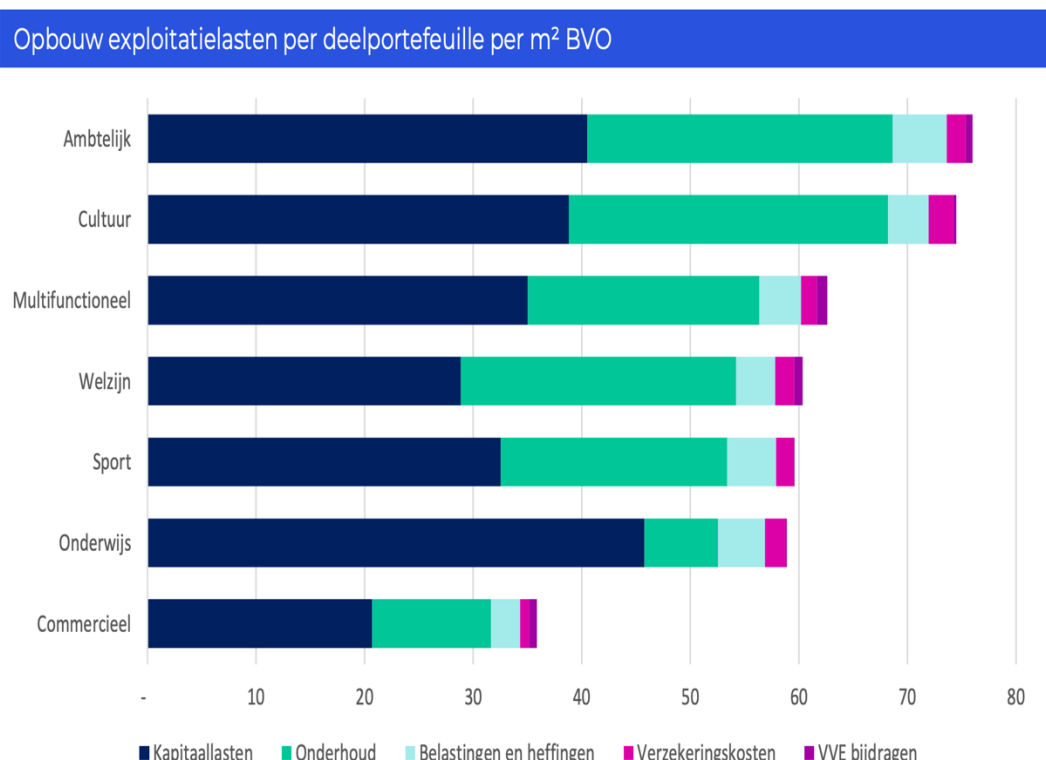
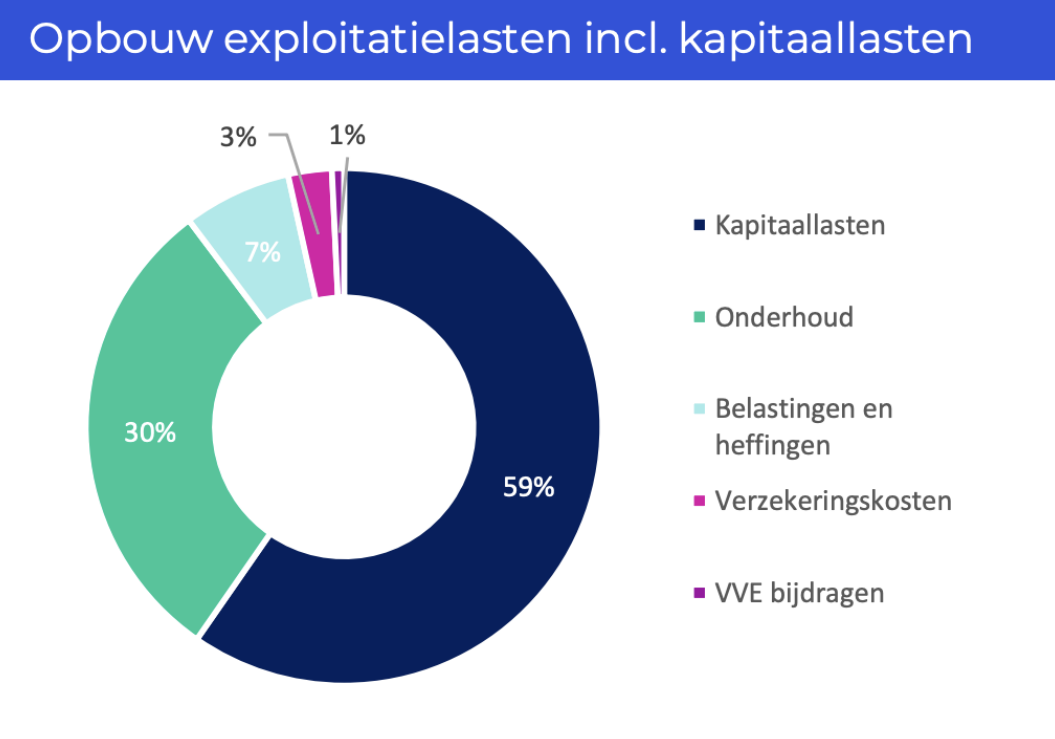
CO₂-uitstoot per deelportefeuille

Deelportefeuille	Kg CO ₂ -uitstoot	Kg CO ₂ -uitstoot per m ² BVO	Aandeel in totale portefeuille
Ambtelijk	14.300.000	46	30%
Cultuur	4.600.000	27	10%
Onderwijs	5.100.000	18	11%
Sport	10.800.000	42	24%
Welzijn	3.400.000	29	7%
Multifunctioneel	1.800.000	21	4%
Commercieel	6.800.000	15	14%
Totaal	46.800.000	28	100%



Exploitatiesaldo per gebruiksdoel (per m² BVO)

Gebruiksdoel	Gebouwen	Baten	Lasten	Saldo
Sporthal / sportzaal	244	€ 57	€ 54	€ 3
Gebouw bij openlucht-recreatie of sport	201	€ 45	€ 73	€ -29
Buurt- of wijkgebouw	164	€ 75	€ 56	€ 19
Ambtelijke huisvesting	195	€ 85	€ 79	€ 6
Theater	32	€ 82	€ 79	€ 3
Museum	26	€ 58	€ 80	€ -22



Kengetallen onderhoudskosten (per m² BVO)

Deelportefeuille	Planmatig onderhoud	Dagelijks onderhoud	Totaal
Ambtelijk	€ 24	€ 5	€ 29
Welzijn	€ 21	€ 6	€ 27
Sport	€ 21	€ 7	€ 28
Cultuur	€ 25	€ 8	€ 33
Multifunctioneel	€ 15	€ 8	€ 23
Leegstand	€ 14	€ 9	€ 23
Commercieel	€ 10	€ 2	€ 12

Hoe verder met datagedreven vastgoedsturing?

Met de juiste definities en begrippen!

5 tips om vastgoeddatamanagement verder te brengen.

 **Eén waarheid:** Werk vanuit één centraal systeem (ERP/database) zodat iedereen dezelfde bron gebruikt en fouten worden voorkomen.

 **Eenduidige naamgeving:** Gebruik vaste en standaard benamingen voor objecten, ruimtes en projecten om verwarring te voorkomen.

 **Unieke codes:** Combineer namen met unieke coderingen (*GEB-01*) voor eenvoudiger koppelingen en integratie.

 **Standaard borgen:** Leg afspraken vast, bewaak naleving en verplicht leveranciers om standaard coderingen en begrippen uit de sector te gebruiken.

 **Juiste opslag:** Gebruik robuuste platformen (SQL, Azure, Snowflake) – nooit Excel als bronsysteem.

Stappenplan voor het verder brengen van vastgoed- datamanagement

1. Inventarisatie & bewustwording

- Maak een overzicht van de huidige systemen (bijvoorbeeld vastgoedbeheersysteem, GIS, financiële administratie, onderhoudssoftware, documentmanagement, enz.).
- Breng in kaart:
 - Welke gegevens worden waar beheerd (oppervlaktes, onderhoudsstaat, energie, contracten, eigendom)?
 - Wie is verantwoordelijk?
 - Hoe betrouwbaar zijn deze gegevens?
- Organiseer een bewustwordingssessie met betrokken afdelingen (beheer, financiën, ruimtelijke ordening, duurzaamheid, facilitaire zaken). Zo creëer je een gedeeld urgentiebesef.

2. Bepaal doelen en behoeften

- Stel vast waarom je vastgoeddatamanagement wilt verbeteren. Denk aan:
 - Wet- en regelgeving (BBV, BAG, BGT, duurzaamheid).
 - Ondersteuning strategisch vastgoedbeleid.
 - Verbetering beheer & onderhoud.
 - Rapportage richting college/raad of inwoners.
- Prioriteer: wat heeft de meeste waarde voor de organisatie?

3. Kies een data- en processtrategie

- Definieer een datamodel: welke gegevens moeten minimaal op orde zijn (kernset vastgoeddata)?
- Spreek af waar de bron ligt en wie eigenaar is van welke data.
- Denk na over procesafspraken: hoe worden nieuwe gebouwen, mutaties en controles vastgelegd?

4. Start klein: pilot of proefobjecten

- Kies een beperkt deel van de portefeuille (bijv. sportaccommodaties of scholen).
- Leg daar de kerngegevens vast en toets op bruikbaarheid.
- Evalueer: wat levert het op, wat gaat goed, waar zit de pijn?

Stappenplan voor het verder brengen van vastgoed- datamanagement

5. Techniek en systemen

- Pas bestaande systemen slim toe in plaats van direct nieuw in te kopen. Vaak is **koppeling** tussen GIS, vastgoedbeheersysteem en financiën voldoende.
- Denk aan **interoperabiliteit en generieke standaarden**.
- Kijk pas daarna of een nieuw systeem nodig is.

6. Organisatie en governance

- Stel een data-eigenaar en een functioneel beheerder aan.
- Richt een vastgoeddatateam of in ieder geval een vast aanspreekpunt in.
- Leg afspraken vast in een beheer- en kwaliteitsplan.

7. Opschalen en borgen

- Na de pilot: gefaseerd uitrollen naar de rest van de portefeuille.
- Zorg voor regelmatige kwaliteitscontroles.
- Borg in werkprocessen dat data actueel blijft (bijvoorbeeld bij onderhoudsprojecten of contractwijzigingen).

Roadmap Vastgoed- datamanagement (18–24 maanden)

Fase 1 – Start & Inventarisatie (0–3 maanden)

- Overzicht maken van systemen en databronnen (GIS, BAG, financiële systemen, vastgoedbeheer, Excels).
- Stakeholders in kaart brengen (afdelingen vastgoed, financiën, beheer, duurzaamheid, IT, control).
- Quicksan datakwaliteit: welke gegevens zijn betrouwbaar, welke missen?
- Urgentiebesef creëren: korte presentatie voor management/college.

Resultaat: Inventarisatierapport en eerste prioriteitenlijst.

Fase 2 – Richting & Kaders (3–6 maanden)

- Vaststellen doelstellingen (bijv. inzicht in verduurzamingsopgave, betere sturingsinformatie).
- Kernset vastgoeddata definiëren (bijv. objectgegevens, oppervlakte, onderhoudsstaat, contracten, energielabels).
- Rollen en verantwoordelijkheden benoemen (data-eigenaar, procesbeheerder).
- Architectuurkeuzes: bepalen welke systemen ‘bron’ zijn en hoe koppelingen worden gemaakt.

Resultaat: Datavisie en afsprakenkader.

Fase 3 – Pilot & Leren (6–12 maanden)

- Pilot met een deel van de portefeuille (bijv. sportaccommodaties of scholen).
- Gegevens verzamelen, controleren en uniformeren.
- Procesafspraken testen: hoe komen mutaties binnen, wie registreert wat?
- Leren van de praktijk: wat werkt goed, wat niet?

Resultaat: Evaluatie pilot en verbeterplan.

Fase 4 – Uitrol & Opschalen (12–18 maanden)

- Gefaseerd uitrollen naar overige vastgoedobjecten.
- Koppelingen realiseren tussen systemen (GIS ↔ Vastgoedbeheer ↔ Financiën).
- Training medewerkers in gebruik & datakwaliteit.
- Inregelen kwaliteitscontroles en databeheerprocessen.

Resultaat: Volledig gevuld en betrouwbaar vastgoedregister.

Fase 5 – Borging & Doorontwikkeling (18–24 maanden)

- Jaarlijkse datakwaliteitscheck en updateproces.
- Rapportages automatiseren (bijv. voor begroting, duurzaamheid, onderhoudsplanning).
- Doorontwikkeling: koppeling met energiebeheer, verduurzamingsprogramma’s, scenario-analyses.

Stappenplan voor het verder brengen van vastgoed- datamanagement

Succesfactoren

- Managementsupport: zonder (bestuurlijke) rugdekking blijft het ad hoc.
- Kleine stappen, snelle resultaten: laat zien dat goede data waarde oplevert.
- Samenwerking: vastgoed is van iedereen, niet alleen van vastgoedbeheer.
- Communicatie: maak zichtbaar hoe beter datamanagement leidt tot beter beleid en minder fouten.



cleverstone.

tim@cleverstone.nl