

Bijlagen Scriptie
Strategische portefeuillesturing
Gemeente Maastricht



Marjolein Gijsselaers
November 2013



Inhoud

Bijlage 1: Overzicht Literatuurstudie	3
Bijlage 2: Toelichting modellen	9
Bijlage 3: Interviewopzet Stakeholders	17
Bijlage 4: Uitwerking interview stakeholders	21
Bijlage 5: Ranking Criteria Modellen.....	54
Bijlage 6: Blad 2 Samenvatting interviews stakeholders	55
Bijlage 7: Modellen gesorteerd op basis van selectiecriteria interviews stakeholders.....	56
Bijlage 8: Interviewopzet gemeenten	58
Bijlage 9: Interviewverslagen gemeenten.....	60
Bijlage 10: Samenvatting Interviews Gemeenten.....	68
Bijlage 11: Dataset Gemeenschapshuizen	73
Bijlage 12: Toelichting modellen t.b.v. workshop 11 oktober 2013	74
Bijlage 13: Resultaten modellen	82
Bijlage 14: Beoordelingsformulieren modellen workshop	93
Bijlage 15: Uitwerking opname workshop 11 oktober	99

Bijlage 1: Overzicht Literatuurstudie

Naam initials	jaar	omschrijving tool	Strategische Drijfveren	C/Prem Belangen	VG Strategie en toegevoegde waarde VG	Operationele beslissingen	Indicatoren	Vastgoed-acties	Actualiteit	Evaluatie
Bakker, M.	2011	een model met invulbladen per stakeholder (policymaker, controller, gebruiker, techneut) waarmee vraag en aanbod gematcht kunnen worden tijdens het doorlopen van het DAS frame (den Heijer 2011)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Hoog	Het model Afstemmen van vraag en aanbod kan middels het model ten aanzien van alle vier de CREM aspecten. Het model is eenvoudig toepasbaar op een gemeentelijke portefeuille. Het is wel slechts bij 1 gemeente ('s- Hertogenbosch) getoetst.
Bergh, W., van den	2011	Prestaties meten via Negen driving forces(Nourse & Roulac en Scheffer,Singer en van Meerwijk) in verband met een aantal toegevoegde waarden. Theorie vertaald naar gemeentelijke context en een strategisch gemeentelijk vastgoedmodel is ontwikkeld op basis van een model van Scheffer, Singer en Van Meerwijk.	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Hoog	Het model kan toegepast worden op dit onderzoek omdat het de strategische waarde van het vastgoed middels prestaties kan meten. Het model is echter na afronding van het onderzoek nog niet volledig praktisch toepasbaar en is daardoor onvolledig voor dit onderzoek. Het is de moeite waard om te onderzoeken hoe het model bij de gemeente Leiden nu toegepast wordt en of er inmiddels aanpassingen hebben plaatsgevonden waardoor het model wel in de praktijk toe te passen is. Hiervoor zou ook contact met dhr. Van den Bergh gezocht kunnen worden.
Dekker, A.	2010	Een beslismodel voor strategische aankopen voor de gemeente Amsterdam en een aankoopprocedure	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Midden	Het beslismodel richt zich op strategische aankopen. Het model is gebouwd op basis van beslismodellen voor strategische aankopen die in andere gemeenten in de praktijk worden toegepast. Het onderzoek richt zich slechts op aankopen en met behulp van het model kan geen vastgoedstrategie bepaald worden t.a.v. aankopen waardoor het minder interessant is voor dit onderzoek.
Den Heijer,A.	2011	Een reeks van tools waaronder :Middels vier taken van vastgoedmanagement kan het besluitvormingsproces plaatsvinden: onderzoeken huidige campus, verkennen veranderende vraag, genereren van toekomstige modellen voor de campus, het uitwerken van projecten om de campus te transformeren.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Hoog	Aan de hand van de vier managementtaken kan een vastgoedportefeuille worden geanalyseerd. Op fysiek, functioneel, financieel en strategisch niveau, middels een multistakeholder benadering, wordt managementinformatie gegenereerd die benodigd is voor het uitvoeren van de vier taken. Dit model kan toegepast worden om de portefeuille inzichtelijk te maken. De vier taken zorgen voor een proces waarlangs de afwegingen voor een portefeuillestrategie genomen kunnen worden.

Naam initials	jaar	omschrijving tool	Strategische Drijfveren	C/Prem Belangen	VG Strategie en toegevoegde waarde VG	Operationele beslissingen	Indicatoren	Vastgoedacties	Actualiteit	Evaluatie
Kappers, J.	2009	beschikkingsvormen aangaande beleidsondersteunend vastgoed die door een gemeente te kiezen zijn	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Midden	Deze studie levert een model op voor beschikkingsvormen voor strategisch vastgoed. Het doel van dit onderzoek is het vinden van een model voor het nemen van vastgoedbeslissingen. Dit is niet het type model waar dit onderzoek zich op richt.
Kort, P, de	2007	Met het instrument kan een beslisser binnen een gemeentelijke organisatie inzichtelijk maken op welke wijze het beheer van gemeentelijk vastgoed professioneel georganiseerd kan worden	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Laag	Door middel van het instrument kan het ambitieniveau bepaald worden, inschalen huidige manier van werken aan de hand van vijf CREM categorieën: Uitvoerder, Controller, Handelaar, Ondernemer en Strateeg. Confrontatie ambitie en werkelijkheid en ten slotte een advies in de vorm van een notitie. het instrument is bij vier gemeenten gebruikt en lijkt eenvoudig en praktisch. Er heeft wel alleen een toets op de bruikbaarheid plaatsgevonden en niet op juistheid van gegevens.
Mac Gillavary, S.	2006	Beleidskader vastgoed waarmee vragen beantwoord kunnen worden zodat het beleid helder wordt en het college van B&W vastgoedbezit kan verantwoorden	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Laag	Mac Gillavary (2006) geeft een beleidskader waarmee verantwoording kan plaatsvinden van vastgoedbezit. Daarnaast worden aan de hand van het DOR model aanbevelingen gedaan voor ambtelijk vastgoedmanagement. Het DOR model staat voor Doelen formuleren, Organiseren van de organisatie en het Realiseren waarmee het leveren van producten en diensten wordt bedoeld. In het beleidskader worden geen belangen gewogen van stakeholders en er volgen geen verbeteracties uit. De combinatie van beleidskader en organisatie model maken het complex. De vastgoedorganisatie van de gemeente Maastricht is reeds gecentraliseerd en ingericht. Het beleidskader is in 2012 geformuleerd in de vorm van een kadernota Grond- en Vastgoedbeleid. Het beleidskader van Mac Gillavary zorgt niet voor een portefeuillestrategie. Het beleidskader dat is ontwikkelend is slechts bij 1 gemeente getoetst

Naam initials	jaar	omschrijving tool	Strategische Drijfveren	C/Prem Belangen	VG Strategie en toegevoegde waarde VG	Operationele beslissingen	Indicatoren	Vastgoed acties	Actua- liteit	Evaluatie
Meijer, P.	2011	het doel van het onderzoek was om de concept methode "NTA 8021 Performance Measurement of Real estate" te evalueren. Deze methode bleek niet bruikbaar vanwege het ontbreken van een instrument voor multicriteria analyse voor besluitvorming en het ontbreken van een instrument waarmee de organisatiedoelen in criteria kunnen worden vertaald	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Hoog	Dit onderzoek heeft zicht gericht op het afstemmen van vraag en aanbod en daarmee het maken van keuzes t.a.v. het vastgoedbezit. Dit is gedaan aan de hand van een reeds bestaande methode die is uitgebreid met 2 nieuwe instrumenten. Het alignment instrument proces brengt vraag en aanbod in zicht waarbij rekening wordt gehouden met de organisatiedoelen en de vastgoedstrategie. Middels tetra kan vervolgens berekend worden wat het juiste keuze qua vastgoed is. Dit onderzoek heeft zich gericht op Defensie waardoor er voor de gemeentelijke vastgoedcontext weer aanpassingen zullen plaatsvinden. Sabrina Struthman heeft dit onderzoek gebruikt om met name naar het gebruik van Tetra te kijken voor gemeentelijke besluitvorming. Het onderzoek van Struthman sluit meer aan bij dit onderzoek.
Noort, T.van den	2011	Hulpmiddel voor gemeentelijke organisatie om binnen de politieke omgeving, rekeninghoudend met verschillende belangen, tot een gewenste oplossing te komen	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Hoog	Dit model gaat uit van een huisvestingsinitiatief. In het model wordt rekening gehouden met fasering, rollen, verantwoordelijkheden en taken en informatiestromen. Het model is erop gericht om het bestuurlijk apparaat tijdig te informeren over de haalbaarheid van een initiatief. Niet alle belanghebbenden zijn weergegeven in het besluitvormingsproces. De externe invloed op de belanghebbenden en het besluitvormingsproces is buiten beschouwing gelaten. Verder onderzoek is nog nodige of het besluitvormingsprocesmodel kan worden omgezet in een concreet stappenplan.

Naam initials	jaar	omschrijving tool	Strategische Drijfveren	C/Prem Belangen	VG Strategie en toegevoegde waarde VG	Operationele beslissingen	Indicator-en	Vastgoed-acties	Actualiteit	Evaluatie
Pellikaan	2003	De maatschappelijk vastgoedvoorraad tactisch bekeken	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Laag	Uit Struthman (2012): "Dit model maakt de gemeentelijke vastgoedportefeuille inzichtelijk. Door een totaalscore te geven per CREM domein, aan de hand van indicatoren kunnen deze de CREM domeinen operationaliseren. Afgeleid van deze score wordt een vastgoedadvies gegeven." (p. 28).
Schootbrugge, S. van de	2010	Public Real Estate systeem dat bestaat uit het DAS Frame (Jonge et. Al (2009), Stakeholderanalyse (Dewulf en Den Heijer en de Vries 2004) en systematische aanpak voor portefeuillesturing waarmee de portefeuille bestuurd kan worden.	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Midden	Het PRE systeem is een simulatie model. Het systeem is binnen het ontwikkelingsbedrijf Rotterdam goed ontvangen en draagt bij aan portefeuille inzicht en het bepalen van de portefeuillestrategie waardoor dit model interessant wordt geacht voor dit onderzoek. De aandachtspunten zijn nog dat de toegevoegde waarde aspecten nog niet volledig zijn geïntegreerd. Er is geen ruimte gelaten voor een andere vorm van beheren, in samenwerking met de markt.
Struthman, S.	2012	Een model waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt of het vastgoed bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Hoog	Uitvoerige literatuurstudie naar beschikbare modellen en indicatoren. Model gecreëerd met drie koppelingen: organisatiedoelstellingen aan vastgoedstrategie. De vastgoedstrategie aan operationele beslissingen en de operationele beslissingen aan meetindicatoren. Het model kan met behulp van Tetra op wiskundig correcte wijze voorkeuren meten. Het toepassen van het model vraagt kennis van het softwareprogramma Tetra daarnaast dienen alle gegevens beschikbaar te zijn wil het programma een uitkomst kunnen geven.

Naam initials	jaar	omschrijving tool	Strategische Drijfveren	C/Prem Belangen	VG Strategie en toevoegde waarde VG	Operationele beslissingen	Indicatoren	Vastgoedacties	Actualiteit	Evaluatie
Vries, J.C.	2007	Middels een routeplanner kunnen vastgoedbeslissingen afgeleid van de organisatiedoelstellingen genomen worden en middels de landkaart kunnen de effecten van deze ingrepen en de monitoring hiervan plaatsvinden.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Laag	Middels de routeplanner kunnen de hoofddoelstellingen van een organisatie zo concreet mogelijk worden gemaakt. Deze routeplanner kan goed gebruikt worden door vastgoedmanagers en kan zowel op object- als portefeuilleniveau gebruikt worden. De landkaart wordt gebruikt om de effecten van de beslissingen te monitoren. Het zijn twee praktisch toepasbare instrumenten echter de gemeente Maastricht heeft reeds haar vastgoedbeleid bepaald en zoekt nu een manier om dit te vertalen naar de portefeuille. Het eerste deel van de routeplanner kan dan al overgeslagen worden. Het tweede deel beslispunten niveau vastgoed, vastgoedingreep en financiering omvat niet de afweging van meerdere stakeholders.
Werf, F., van de	2007	Een model voor het berekenen van een kostprijsdekkende huur voor gemeentelijk vastgoed	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	Laag	Het bepalen van een kostprijsdekkende huur is een operationele actie waarmee informatie wordt gegenereerd voor een strategische beslissing. Het is slechts alleen van toepassing op financiële besluitvorming en dan ook nog maar voor een beperkt gedeelte hiervan. Voor dit onderzoek is dit niet van toepassing aangezien de gemeente Maastricht reeds een methodiek voor het bepalen van een kostprijsdekkende huur kent.
Westerhof, A & van Duijn, C.	2004	Een financieel Businessplan waarin de financiële relaties worden benoemd en beschreven en dit uitgewerkt wordt voor een maatschappelijk deelportefeuille	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	Laag	Deze studie levert een financieel businessplan op. Dit onderzoek richt zich maar op 1 van de onderdelen die binnen besluitvorming voor gemeentelijk vastgoed van toepassing zijn. Slechts getoetst bij 1 gemeente.

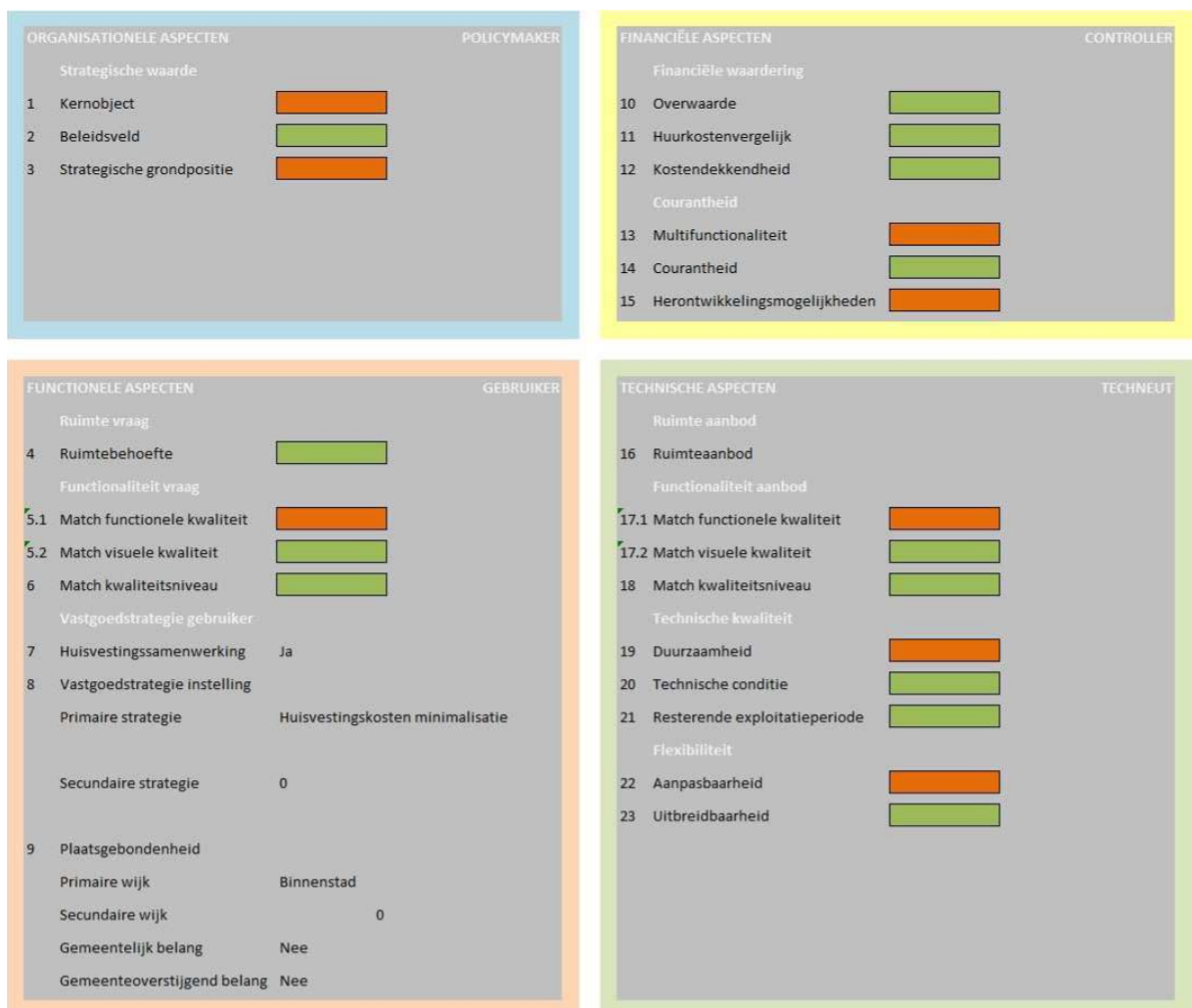
Legenda:

Ranking van Literatuur	
	minimaal 5 van de 6 vastgoedaspecten van toepassing
	minimaal 4 van de 6 vastgoedaspecten van toepassing
	minimaal 2 van de 6 vastgoedaspecten van toepassing

Actualiteit	
Hoog	2011-2013
Midden	2008-2010
Laag	2008 en eerder

Bijlage 2: Toelichting modellen

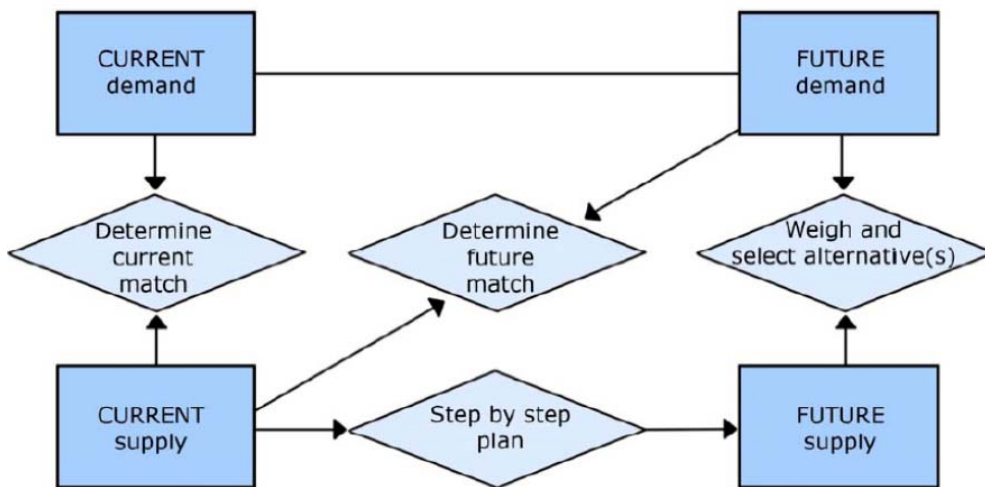
Bakker (2011) heeft een Maatschappelijk Vastgoed Model ontwikkeld. De basis voor het model werd gevonden in het Coprate Real Estate Model van den Heijer (2011). Met het model van Den Heijer wordt de vastgoedportefeuille vanuit vier perspectieven (van stakeholders) geanalyseerd, te weten op fysiek, functionele, financiële en strategisch aspecten. In 2011 heeft Bakker onderzocht hoe vraag en aanbod van maatschappelijk vastgoed op elkaar afgestemd kunnen worden, zodat de gemeentelijke doelstellingen worden bereikt met een minimale inzet van middelen. Het onderzoek heeft zich gericht op het identificeren van relevante parameters voor het bepalen van vraag en aanbod en deze zijn toegepast op een maatschappelijk vastgoedmodel. Het vastgoedmodel van Bakker bestaat uit een invulblad, overzichtsbld parameters en een overzichtsbld categorieën. Door het invullen van het model worden vraag en aanbod op objectniveau afgestemd. Het model is toegepast op een aantal objecten uit de portefeuille van de gemeente 's- Hertogenbosch. Het model heeft inzicht gegeven in de feitelijke situatie en is daarmee een goed hulpmiddel echter dient er nog verder onderzocht te worden hoe de vastgoedstrategie van een gemeente kan bijdragen aan de prestatiebeoordeling van een object.



Figuur 5: Overzichtsbld Parameters. Bron: Bakker (2011).

Met behulp van het DAS frame (figuur X) zijn de stappen systematisch doorlopen om vraag en aanbod in het heden en in de toekomst af te stemmen. Het maatschappelijk vastgoedmodel is een hulpmiddel om tijdens het doorlopen van de stappen vraag en aanbod met elkaar te matchen.

Bakker stelt dat het model waardevol is gebleken omdat het o.a. inzicht geeft in de feitelijke situatie, bijdraagt aan een integrale afstemming van vraag en aanbod door verschillende stakeholders en het ook bruikbaar is op specifiek schaalniveau en sectorniveau (deelportefeuilles). Een verfijning van het model is nog mogelijk wanneer er een weging en waarde gegeven wordt aan de gemeten parameters.



Figuur 6: DAS frame. Bron: Den Heijer (2011).

Van den Bergh (2011) heeft onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van vastgoed voor de gemeentelijke strategie. Op basis van een model van Scheffer, Singer & Van Meerwijk (2006) en de vertaling van theorie uit het CREM naar de gemeentelijke context is een Gemeentelijk Strategisch vastgoedmodel opgezet. In dit model zijn twee theorieën van Nourse & Roulac (1993) en Scheffer, Singer & van Meerwijk samengebracht en verwerkt tot negen toegevoegde waarden die in verband gebracht kunnen worden met de driving forces. Driving Forces zijn belangrijk omdat hiermee de koppeling gemaakt kan worden met de toegevoegde waarden van vastgoed.

De theoretische uitkomst is getoetst aan de gemeentelijke praktijk middels interviews met gemeentelijk vastgoedmanagers en een aantal bestuurders van de gemeente Leiden. Hieruit is gebleken dat de negen toegevoegde waarden uit de theorie in de praktijk herkend worden en meetbaar te maken zijn aan de hand van prestatie-indicatoren.

- Kostenreductie;
- Verbeteren van flexibiliteit;
- Verbeteren van werknemerstevredenheid;
- Marketing & verkoop (uitstraling/imago);
- Verbeteren van dienstverlening;
- Verbeteren van innovatie;
- Risicomanagement;
- Waardeverbetering;
- Verbeteren klanttevredenheid.

Voor iedere toegevoegde waarden zijn 5-7 prestatie-indicatoren geformuleerd.

Bij de toegevoegde waarde kostenreductie zijn als voorbeeld de prestatie-indicatoren kosten per werkplek, gebouw- en servicekosten, gebruikintensiteit, benchmarking en financiering genoemd.

De driving forces van Tregoe & Zimmerman zijn door Van den Bergh vertaald naar de gemeentelijke context:

- Aanbod van dienstverlening;
- Behoefte van burgers;
- Specifieke kennis;
- Bestuurlijke bevoegdheden;
- Productiemogelijkheden;
- Verkoopmethode;
- Distributiemethode;
- Groei/grootte;
- Winst/rendement.

De strategie is in beeld gebracht door beschikbare openbare documenten te bestuderen.

Middels een casuïstiek onderzoek is het model, dat is gebaseerd op de gegevens uit de theorie en de praktijk, getoetst bij de gemeente Leiden.

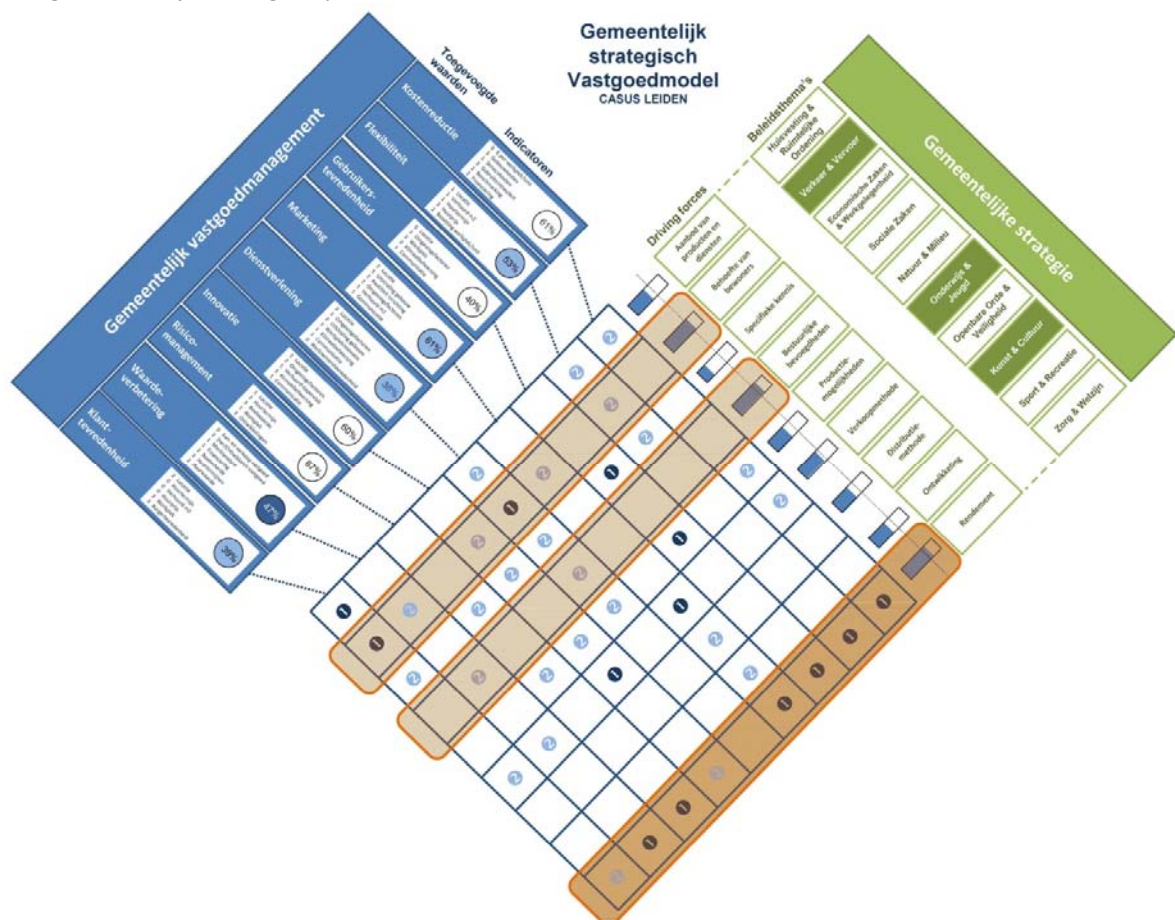
Het model kan aan de hand van drie stappen worden ingevuld:

Stap 1: Wat is de strategie van de gemeente en het betreffende beleidsveld? Op basis van deze strategie kan aangegeven worden welke driving forces belangrijk zijn voor het bereiken van de doelen.

Stap 2: Een waardering geven aan de driving forces (0 tot en met 4) die bepalend kunnen zijn voor het bereiken van de strategische doelen waarbij de belangrijkste doelen score 3 of 4 krijgen en de minder belangrijkste 0, 1 of 2.

Stap 3: Voor iedere prestatie-indicator van de toegevoegde waarde wordt een score bepaald (0 tot en met 3). Voor iedere toegevoegde waarde worden de percentages van de indicatoren berekend en wordt aangegeven welk effect de toegevoegde waarde heeft.

De scores worden ingevuld in de relatietabel waarmee inzichtelijk gemaakt kan worden hoe het vastgoedmanagement een bijdrage levert aan het bereiken van de strategische doelstellingen. Het model stelt een vastgoedmanager in staat om inzicht te verkrijgen in het functioneren van de vastgoedorganisatie en het vastgoed zelf. Het kan tevens als een benchmark dienen ten opzichte van andere gemeentelijke vastgoedportefeuilles.

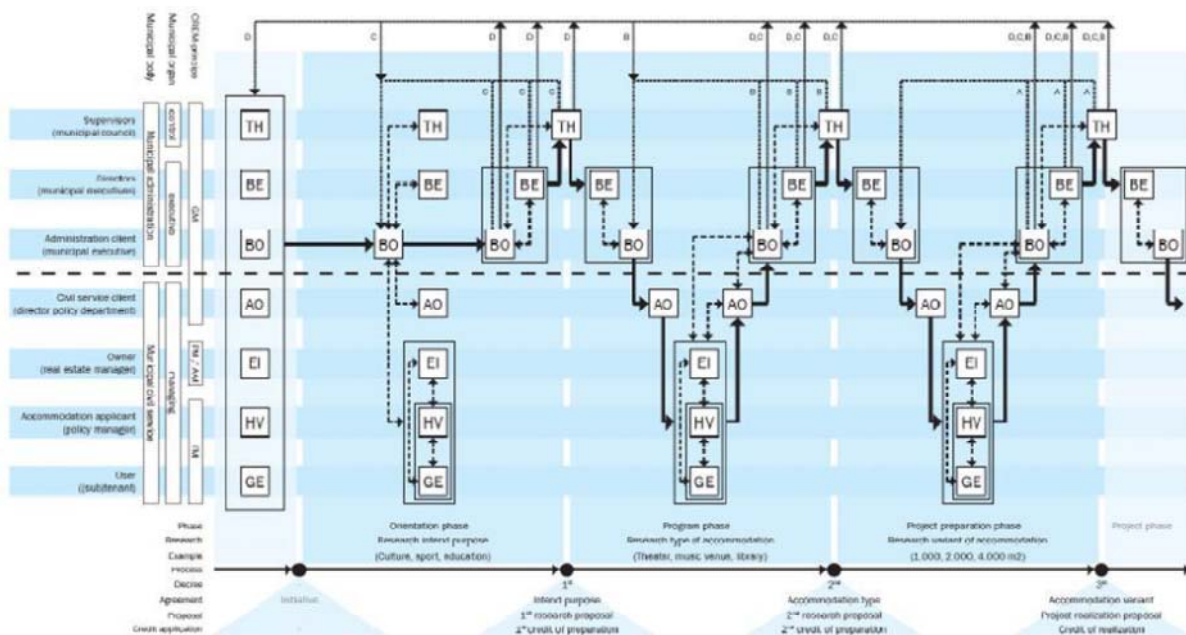


Figuur 7: Model Gemeentelijk strategisch Vastgoedmodel, Van den Bergh (2011).

Het onderzoek heeft aangetoond dat de toegevoegde waarde van vastgoed meetbaar te maken is en gekoppeld kan worden aan de strategie van de gemeente. Hiervoor is een Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel ontwikkeld. Uit de aanbevelingen van het onderzoek blijkt dat de prestatie-indicatoren verder uit gewerkt moet worden en de resultaten bij voorkeur vergeleken dienen te worden met vergelijkbare gemeenten.

Het besluitvormingsproces model voor een huisvestingsinitiatief van Van den Noort (2011) bevat drie belangrijke elementen, waarin zowel het bestuurlijk als ambtelijk apparaat centraal staat. De fasering, rolverdeling en de informatiestromen tijdens het besluitvormingsproces. Door het erkennen van deze elementen wordt de afdeling vastgoed in staat gesteld om tijdens het besluitvormingsproces het bestuurlijk apparaat goed te informeren.

Tijdens het besluitvormingsproces zijn er vier rollen te onderscheiden op verschillende plekken in de gemeentelijke organisaties: beslisser en financier (bestuurlijk apparaat), eigenaar (vastgoedbeheer), huisvestingsvrager (beleidsdienst) en gebruiker ((onder)huurder). Er zijn drie verantwoordelijke rollen te onderscheiden tijdens het besluitvormingsproces: 1. Bestuurlijke opdrachtgever, 2 ambtelijke opdrachtgever en 3 ambtelijke opdrachtnemer.



Figuur 7: Besluitvormingsprocesmodel van Van den Noort (2011)

Van de Schootbrugge (2010) heeft een Public Real Estate (PRE) systeem ontworpen. Het doel van het PRE systeem is het operationeel maken van het Meerjaren Perspectief Rotterdams Vastgoed (MPRV). Het PRE systeem ondersteunt bij het analyseren en evalueren van strategische vastgoedbeslissingen en het bereiken van doelen. Door het toepassen van dit simulatiemodel kunnen antwoorden voor portefeuillesturing voor gemeenten gegenereerd worden. In het model kunnen vastgoedinterventies gesimuleerd worden.

De vragen die onderzocht zijn bij het ontwikkelingsbedrijf van de gemeente Rotterdam zijn:

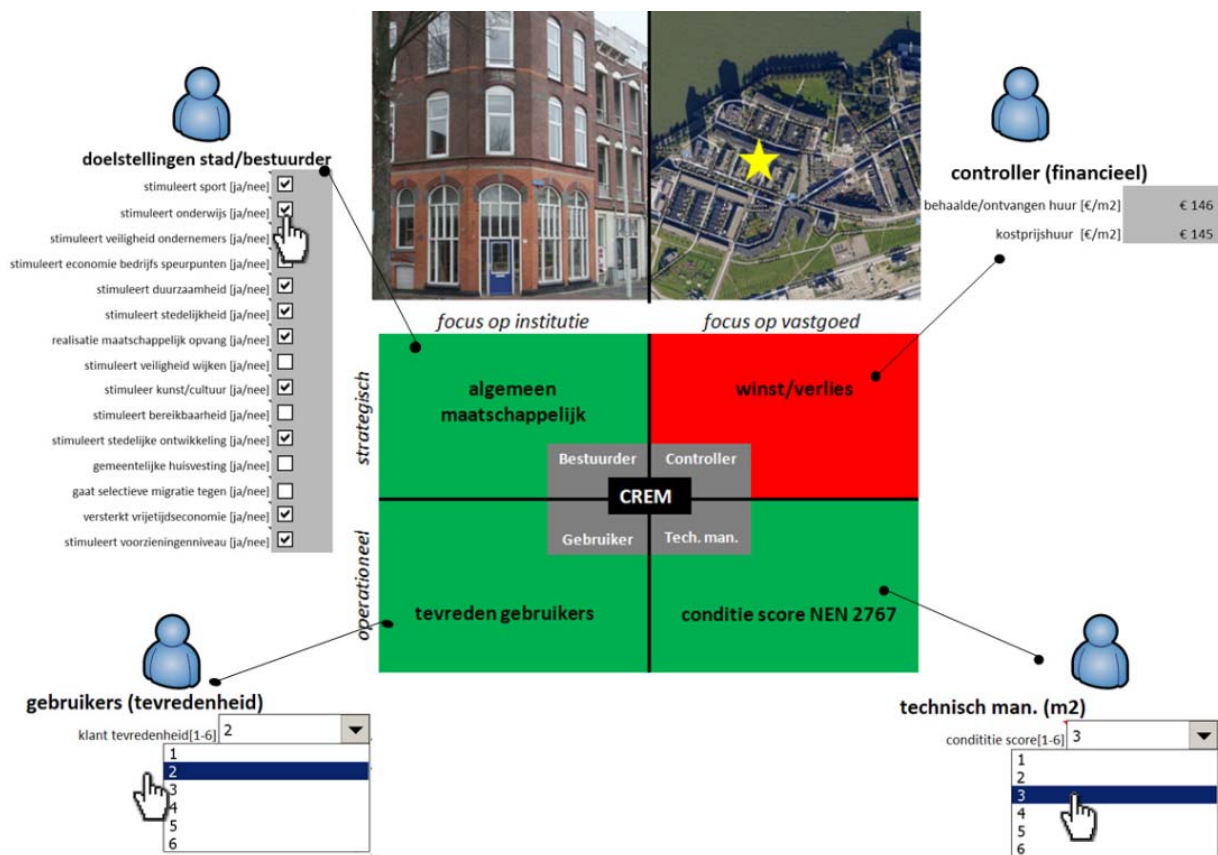
- 'Hoe kan het proces om te komen tot een strategische portefeuille uitgevoerd worden?', het instrumentele perspectief.
- 'Welke aanpak is nodig om actoren waarbij sprake is van interactie samen te brengen?', het interactieperspectief.

Het PRE systeem is opgebouwd uit drie belangrijke elementen:

1. Het DAS Frame proces (Jonge de et al., 2009). ;
2. Een stakeholders analyse vanuit de vier CREM perspectieven;
3. De wens om te sturen op een complexe portefeuille vraagt om een systematische aanpak en interdisciplinaire probleemoplossing.

Volgens van de Schootbrugge (2010) kan middels het PRE systeem sturing plaatsvinden die essentieel is voor strategische vastgoedinterventies. Sturing zal uiteindelijk leiden tot een strategische portefeuille.

De eerste stap is de huidige Match: het objectformulier waarop de organisatie alle relevante variabelen voor het object kan invullen. De beleidsdoelen, financiële data, technische conditie en gebruikerstevredenheid kunnen ingevoerd worden. Op basis van minimale eisen die door de gemeentelijke dienst worden bepaald kleurt het formulier rood of groen op verschillende onderdelen. Het dwingt de vastgoedafdeling in het denken in vastgoeddisciplines per kwadrant.



Figuur 8 Objectformulier, Van de Schootbrugge (2010)

Stap 2 is Labels toekennen, Stap 3 is toekomstige vraag in kaart brengen, Stap 4 is toekomstig aanbod en stap 5 is optimalisatie. Het systeem ondersteunt besluitvorming t.a.v. strategische portefeuillesturing.

De verbeterpunten van het systeem door van de Schootbrugge (2010) aangegeven en betreffen o.a. dat de toevoegde waarde van CREM nu niet volledig in het model is geïntegreerd, de optie om samen met de markt een oplossing voor het vastgoed te bedenken, het meten van de publieke doelen en er zou meer nadruk op de huurders gelegd moeten worden.

Struthman (2012) heeft onderzocht hoe de gemeentelijke organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategie gekoppeld kan worden. Door middel van workshops waarin o.a. het PRE Systeem van Van de Schootbrugge (2010) centraal stond is inzicht verkregen in de sterktes en de zwaktes van de systemen.

Struthman heeft een model ontwikkeld: "Strategisch sturen met Vastgoed". In het model wordt er van uitgegaan dat de operationele beslissingen de vastgoedstrategieën operationeel uitwerken, waardoor deze afgeleid zijn van de vastgoedstrategieën. De indicatoren geven vervolgens inzicht in hoeverre de doelstelling met de vastgoedportefeuille worden behaald.



Figuur 9: Uit:Struthman (2012) Model:Strategisch sturen met vastgoed

Het achterhalen of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen is middels interviews gedaan die in drie stappen zijn onderverdeeld:

1. Vragen ten aanzien van criteria die aan gebouwen worden gesteld en welke doelen deze bedienen;
2. Aan de hand van de aangegeven doelstellingen in deel 1, die weergegeven worden in het model, wordt het model doorlopen.
3. score van de huidige portefeuille op eisen die er aan gesteld worden.

Uit de interviews zijn criteria naar voren gekomen die kunnen meten of het vastgoed bijdraagt aan de gemeentelijke doelstellingen. De voorkeur over tien objecten van de portefeuille van de gemeente 's - Hertogenbosch zijn uitgesproken en verwerkt in het softwareprogramma Tetra. De uitkomst geeft inzicht in de objecten die wel en niet voldoen aan de organisatiedoelstellingen.

Vervolgens kan middels een afwegingsmodel voor objecten die slecht scoren bekeken worden of deze behouden, afgestoten of verbeterd dienen te worden.

Bijlage 3: Interviewopzet Stakeholders

Interview stakeholders gemeente Maastricht

Naam:

Functie:

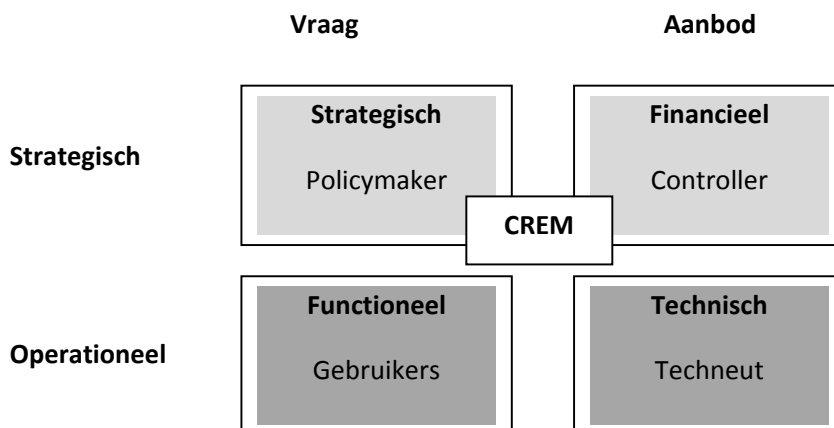
Afdeling/ team:

Datum:

Introductie Interview

Dit interview maakt onderdeel uit van het onderzoek naar middels welk model voor strategische portefeuillesturing van de gemeentelijk vastgoedportefeuille bepaald kan worden of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen. Middels een literatuurstudie heeft een inventarisatie van verschillende modellen voor strategische portefeuillesturing plaatsgevonden. Het doel van dit interview is om te bepalen welke selectiecriteria belangrijk zijn bij het selecteren van een model voor strategische portefeuillesturing. Er worden vervolgens, aan de hand van de selectiecriteria, drie modellen geselecteerd die vervolgens worden toegepast op een deel van de vastgoedportefeuille, 5 objecten. De uitkomst van de analyse middels de modellen zal vervolgens ook met u besproken worden in een apart interview. Het interview bestaat uit drie delen: 1. algemene vragen, 2. Modellen voor portefeuillesturing en 3. Toepasbaarheid van modellen.

Uit onderzoek van den Heijer (2011) is gebleken dat er bij de besluitvorming rondom vastgoed 4 soorten stakeholders zijn te onderscheiden. In onderstaand figuur worden deze weergegeven. Voor dit onderzoek zullen er ook interviews met vier verschillende stakeholders gehouden worden.



Figuur 1: Corporate Real Estate Management. Bron: Den Heijer (2011) uit Bakker (2011).

Deel 1: Algemene vragen

1.1 Hoe kan vastgoed bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen?

1.2 Wat verstaat u onder strategische portefeuillesturing?

1.3 Op welke wijze krijgt u in uw werkveld te maken met strategische portefeuillesturing

1.4 Wat zijn uw verwachtingen van strategische portefeuillesturing?

1.5 Wie zijn volgens u de stakeholders bij strategische portefeuillesturing?

1.6 Welke rol zouden de stakeholders volgens u moeten hebben bij strategische portefeuillesturing van de gemeente Maastricht?

1.7 Tot welke categorie stakeholders vind u dat uzelf toebehoort? Kunt u dit nader toelichten?

Deel 2: Modellen voor Strategische Portefeuillesturing

Introductie: De literatuurstudie heeft een overzicht van modellen voor strategische portefeuillesturing voor gemeenten opgeleverd. Deze modellen kunnen ondersteunen bij het maken van strategische vastgoedkeuzes. Ze kunnen een leidraad bieden voor de gemeente Maastricht bij het vinden van een instrument waarmee zij haar portefeuille kan analyseren, de toegevoegde waarde kan bepalen en een vastgoedstrategie kan vaststellen.

2.1 Welke criteria vind u belangrijk bij het selecteren van een model?

Introductie vraag 2.2: Er zijn in de literatuur drie soorten modellen te onderscheiden proces-, beslis- en organisatiemodellen. Procesmodellen dragen bij aan het schematisch weergeven van de procesgang rondom gemeentelijk vastgoed. Beslismodellen maken het schematisch analyseren van de mogelijkheden van gemeentelijk vastgoed mogelijk en organisatiemodellen geven schematisch de verschillende belanghebbenden rondom gemeentelijk vastgoed weer (Van den Noort, 2011).

2.2 Welk soort model lijkt u voor de gemeente Maastricht het meest van toepassing? Proces-, Beslis- of Organisatiemodel? Kunt u dit verder toelichten?

2.3 Vindt u het belangrijk dat een model reeds bij een andere gemeente is getoetst? Waarom is dit belangrijk?

Deel 3: Toepasbaarheid van modellen

3.1 Wat is belangrijk bij het toepassen van een model?

- Eenvoudigheid van het model
- Tijd die het kost om het model in te vullen
- Aantal perspectieven dat wordt betrokken in het model (Financieel, Strategisch, Functioneel en Technisch)
- De hoeveelheid informatie die in het model dient te worden ingevoerd
- De toepasbaarheid van de uitkomst van het model

3.2 Kunt u ze scoren van 1-5, waarbij 1 het meest belangrijk is en 5 het minst belangrijk?

Bijlage 4: Uitwerking interview stakeholders

Uitwerking interviews Stakeholders	Interview 1		
Naam:	John Vandenboorn		
Functie:	Portfeuillemanager maatschappelijk vastgoed en sport		
Afdeling/ team:	Vastgoed		
Datum:	2-aug-13		
Deel 1: Algemene vragen		Samenvatting	Codes
1.1 Hoe kan vastgoed bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstelling en?	Vastgoed kan een middel zijn om de beleidsdoelstellingen te bereiken. Als deze bijvoorbeeld zoals bij sport zijn om alle sportparken op een bepaald kwaliteitsniveau te krijgen dan is het meerjarenonderhoud plan een middel. Via dat middel kun je tot dat gewenste onderhoudsniveau komen. Hetzelfde geldt voor de gemeenschapsvoorzieningen. Indien beleid tot de conclusie komt dat er veel meer geclusterd dient te worden dan kan er door vastgoed gerekend worden aan wat het betekent als je voorzieningen gaat clusteren. de meest geschikte gebouwen uitkiezen, oh kwaliteit, functionaliteit e.d. mee nemen in je afweging.	Vastgoed kan een middel zijn om de beleidsdoelstellingen te bereiken.	1. Strategische drijfveren
1.2 Wat verstaat u onder strategische portefeuillesturing?	Ik denk aan 2 dingen. 1, wat dragen de panden bij aan de beleidsdoelstellingen. 2. wat leveren de panden op in geld om de beleidsdoelstellingen financieel te kunnen ondersteunen. Bij het integraal accommodatiebeleid is dat ook een van de uitgangspunten die genoemd is geworden dat vastgoed, destijds grondzaken, werd verondersteld dat ze winst maakten, die werd afgedragen aan de algemene dienst en vanuit de ad werden de beleidsdoelstellingen weer gefinancierd. Strategische portefeuillesturing betekent niet alleen het optimaal verhuren van objecten want dan zou wanneer de panden vol zijn je de rest niet meer interesseren. Je moet kijken hoe beleid zoveel mogelijk ondersteunt moet worden. Als ik een pand gaan verhuren dan kijk ik bij de verhuringen naar de wensen die beleid heeft. Dit kan betekenen dat we niet altijd kostendekkend kunnen verhuren.	(financiële) bijdrage aan beleidsdoelstellingen	1. Strategische drijfveren

<p>1.3 Op welke wijze krijgt u in uw werkveld te maken met strategische portefeuillesturing</p>	<p>Ik zou veel meer tijd willen steken in het komen tot spreidingsplannen voor onderwijsgebouwen. We zijn er wel mee bezig en we pakken niet door. Het is ook de vraag of die rol vanuit vastgoed opgepakt moet worden of net door beleid waarbij vastgoed dan ondersteunt. Voor dat ondersteunen hebben we te weinig tijd. In de sportportefeuille geldt hetzelfde. Er ligt een goed spreidingsplan voor sport maar het ontbreekt aan financiële middelen en daardoor komt men niet tot uitvoering. Alle mensen die het opgesteld hebben en contacten hebben gehad met de verenigingen daarover zijn eigenlijk weg bij sport. de continuïteit is weg. er zijn onvoldoende financiële middelen om de wensen en ideeën tot uitvoering te brengen. Het gevolg is dat er nu slechts in 1 kwaliteitssportpark iets gebeurt terwijl we hele andere doelstellingen hadden. We kunnen daardoor geen goede onderhoudsplannen maken want we zouden die op het gewenste onderhoudsniveau 3 maken terwijl we van sport te horen krijgen dat er geen geld is voor het onderhoud. We zijn eigenaar van accommodaties waar hoognodig onderhoud moet gebeuren alleen dat mag dan niet.</p>	<p>Meer tijd steken in het maken van plannen. Bij de uitvoering van de plannen ontbreekt het vaak aan financiële middelen.</p>	<p>3. Vastgoedstrategie</p>
<p>1.4 Wat zijn uw verwachtingen van strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Ik verwacht daar heel veel van mede in relatie tot een actie die nu binnen sociaal bezig is. Er wordt bekeken hoe de senior beleidsmedewerker die zich nu bezig houdt met maatschappelijk voorzieningen kan vervangen worden, bij pensionering, in iemand die zich veel meer kan bezig houden met integraal accommodatiebeleid. Dat, gekoppeld met strategische portefeuillesturing binnen vastgoed, zou tot een meerwaarde moeten leiden. Het verschil tussen sociaal en vastgoed is dat vastgoed vaak alleen in stenen dacht en sociaal net niet. Nu zouden beide partijen zowel in stenen als sociaal zouden moeten denken. Dan zou je veel efficiënter met je gebouwen moeten omgaan en uiteindelijk veel meer gebouwen moeten afstoten.</p>	<p>Integrale aanpak beleid (sociaal) en vastgoed</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>

<p>1.5 Wie zijn volgens u de stakeholders bij strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Bij strategisch: de nieuwe functie op het gebied van integraal accommodatiebeleid in een projectmatige vorm. Vanuit vastgoed moeten de portefeuillemanagers erbij aansluiten. Financieel: de financieel adviseurs of de controllers. Je moet iemand hebben die doorrekent: de vastgoedeconoom. Het zou een gezamenlijke projectmatige insteek moeten krijgen. Technisch: de coördinator onderhoud en beheer. Functioneel: de gebruikers, vooral niet vergeten. ik raad je aan om met Rob Beaumont van stichting jong leren te gaan praten m.b.t. de scholen. Sport: de stichting van Sportpark West bestaat uit gebruikers. Bij invulling Tapijnkazerne, als voorbeeld, ook de universiteit betrekken.</p>	<p>Strategisch: beleidsfunctie en portefeuillemanagers. Financieel: adviseurs/controllers/vastgoedeconoom. Technisch: coördinator onderhoud en beheer. Functioneel: gebruikers</p>	<p>2.C/Prem Belangen</p>
<p>1.6 Welke rol zouden de stakeholders volgens u moeten hebben bij strategische portefeuillesturing van de gemeente Maastricht?</p>	<p>Wij mogen niet de initiatiefnemers zijn zonder dat er een vraag is van de politiek. Ik denk daarbij aan het voorbeeld; bestemmingsplan Lanakerveld. Dat is intern ontwikkeld en toen het af was, is het gepresenteerd aan de politiek. Iedereen vroeg zich af wie die opdracht had gegeven. Dat signaal moet vanuit de politiek komen. Dat signaal is er nu wat betreft strategische portefeuillesturing. Iedereen moet vooral zijn eigen rol spelen, eigen specialisme, eigen belangen afweging, eigen achterban. Er zou geen groep de lead moeten nemen, dat moet op basis van gelijkheid. Er moet ruimte zijn om buiten de kaders te denken. Er moet niet meteen vanaf begin af aan binnen de strakke kaders worden gedacht. Het ligt wel voor de hand dat vanuit de strategische stakeholders het initiatief komt voor het opstarten van een project.</p>	<p>Iedereen moet vooral zijn eigen rol spelen, eigen specialisme, eigen belangen afweging, eigen achterban. Het ligt wel voor de hand dat vanuit de strategische stakeholders het initiatief komt voor het opstarten van een project.</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>
<p>1.7 Tot welke categorie stakeholders vind u dat uzelf toebehoort? Kunt u dit nader toelichten?</p>	<p>Strategisch met een beetje financiën. Als je strategische portefeuillesturing wil laten slagen dan zou je eens per veertien dagen moeten vergaderen en terugkoppelen wat er met de opdracht is gebeurd. Dat zijn 2 uurtjes. En het wegzetten van de opdrachten en verzamelen van informatie zijn nog eens 2 uurtjes. Het moet ook niet opgeblazen worden.</p>	<p>Strategisch met een beetje financiën</p>	<p>5. Operationele beslissingen/indicatoren</p>

Deel 2: Modellen voor Strategische Portefeuillesturing			
2.1 Welke criteria vind u belangrijk bij het selecteren van een model?	Inzichtelijkheid, praktisch, niet te veel theoretisch, bijna simpel.	Inzichtelijkheid, praktisch, niet te veel theoretisch, bijna simpel.	Zie blad: Deel 2 samenvatting
2.2 Welk soort model lijkt u voor de gemeente Maastricht het meest van toepassing? Proces-, Beslis- of Organisatiemodel? Kunt u dit verder toelichten?	Combinatie van een beslismodel en een organisatiemodel . Het is heel belangrijk dat gebruikers in het proces betrokken worden. In de beslismodellen komt het analyseren van het vastgoed terug.	Beslismodel en organisatiemodel	Zie blad: ranking criteria modellen
2.3 Vindt u het belangrijk dat een model reeds bij een andere gemeente is getoetst? Waarom is dit belangrijk?	Ja, want die kunnen ook ons de valkuilen vertellen en de aandachtspunten. Belangrijk om het zelf bij onze portefeuille ook te toetsen, bij voorkeur op een gebied.		
Deel 3: Toepasbaarheid van modellen			
3.1 Wat is belangrijk bij het toepassen van een model?			
3.2 Kunt u ze scoren van 1-5, waarbij 1 het meest belangrijk is en 5 het minst belangrijk?	1. aantal perspectieven dat betrokken wordt. 2. toepasbaarheid. 3. eenvoudigheid. 4. hoeveel informatie. 5. tijd.		

Uitwerking interviews Stakeholders	Interview 2		
Naam:	John Wijlands		
Functie:	Beleidsmedewerker		
Afdeling/ team:	Sociaal		
Datum:	5-8-2013		
Deel 1: Algemene vragen		Samenvatting	Codes
1.1 Hoe kan vastgoed bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstelling en?	Het is een cruciaal onderdeel van alle beleidsdoelstellingen. Ik kijk vanuit de sociale pijler. Mijn ervaringen zullen dan ook vanuit de sociale pijler zijn. Geen enkele sociale activiteit vind in de stad plaats zonder ruimte. Sociaal is een breed begrip, dat is cultuur, een harmonie, educatie en onderwijs, theater, kinderopvang, scholen, praktijkwerkplaatsen, sport (zowel buiten als binnen), welzijn en zorg. In de loop van de jaren is mij duidelijk geworden dat wij ruimte vaak als ondergeschoven kindje hebben behandeld. In de sociale pijler denkt men heel vaak vanuit de activiteit: voor wie is welke soort voorziening nodig. Wie betaalt het, dat is wel al iets meer beklijfd maar wat je minder ziet is dat men nadenkt over de ruimte die nodig is. Vastgoed is, als beheerder van een belangrijk deel van de ruimte een speler. Bijvoorbeeld nu met de soos in st. Pieter is vastgoed een professionele poot in het meedenken en adviseren over de plek waar je kunt uitvoering geven aan je beleid. Het is een hele belangrijke rol.	Cruciaal onderdeel van beleidsdoelstellingen, vastgoed een professionele poot in het meedenken en adviseren over de plek waar je kunt uitvoering geven aan je beleid.	1. Strategische drijfveren

<p>1.2 Wat verstaat u onder strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Ik denk altijd aan de rol waarvoor het vastgoed bedoelt is. Het is een omhulsel voor een sociale activiteit. Die activiteit is een ontmoetingsplek voor mensen. Strategische portefeuillesturing is nagaan wat voor een activiteiten er plaatsvindt en waar er behoefte is aan welke voorziening. Dan komen er ook diverse stakeholders bij. Ik zit vooral in de strategische lijn te kijken. Ik zie die andere drie als ingrediënten die de strategische keuze, een soort ideaal oproept: "ik zou het liefste die voorziening daar hebben". Bij strategische portefeuillesturing kom je dan bij een integrale afweging. Je mag wel even dromen maar je moet al snel terug naar wat is realistisch. Dan heb je die functionele, technische en financiële benaderingen nodig om strategische keuzes te maken. Dat samenspel dat zie ik als strategische portefeuillesturing; in samenhang alles bekijken. Het kan niet zo zijn dat 1 perspectief dan zwaarder kan wegen. Het college maakt uiteindelijk de definitieve keuze. De belangenafweging van de vier perspectieven kan politiek heel anders zijn dan ambtelijk.</p>	<p>Strategische portefeuillesturing is nagaan wat voor een activiteiten er plaatsvindt en waar er behoefte is aan welke voorziening. Dan komen er ook diverse stakeholders bij. Samenhang/integrale afweging</p>	<p>1. Strategische drijfveren</p>
<p>1.3 Op welke wijze krijgt u in uw werkveld te maken met strategische portefeuillesturing</p>	<p>Zowel vanuit strategisch perspectief als gebruikersperspectief. Je moet altijd kort bij de gebruikers blijven. Dat is ook heel cruciaal en interessant voor vastgoed. Kijk niet alleen naar het fysieke gebouw maar kijk ook naar de functionaliteit van het gebouw. Een gebouw is enkel en alleen van waarde wanneer mensen er iets mee doen: onderhouden, wonen, gebruiken etc. Ik vind het nu interessant aan de strategische portefeuillesturing dat vastgoed een belangrijkere rol krijgt in het meedenken over de functionaliteit ipv alleen het fysieke. Vastgoed is sterk in de klassieke rol bezig: vooral onderhoud. Het gaat natuurlijk om het gebruik van het gebouw. Is het zinvol geweest dat de overheid deze voorziening bekostigd?</p>	<p>Strategisch en gebruikersperspectief. Vastgoed krijgt een belangrijkere rol in het meedenken over de functionaliteit</p>	<p>2. C/Prem belangen / 3. Vastgoedstrategie</p>

<p>1.4 Wat zijn uw verwachtingen van strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Het is de kunst om de vier disciplines een rol te geven in het proces. In de vormgeving van die ambitie zal er iemand moeten zijn die gaat sturen in dat proces. Dat gaat niet vanzelf. Die vier perspectieven gaat niet met elkaar in dialoog komen. Of je moet zeggen dat de sr. beleidsmedewerker vanuit het strategisch perspectief geacht wordt de politieke context te kennen, de financiële mogelijkheden te kennen, alle beleidsmatige in- en outs te kennen en wordt geacht de ruimtelijke vertaling in zijn voorbereiding mee te nemen. Dan leg ik de sturingsopdracht bij het strategisch beleidsmedewerker. Maar daar kan ook iemand vanuit de strategische functie die vastgoed heeft. Dit kan per casus verschillen. Het is belangrijk om weer een evenwicht te krijgen tussen welke soort activiteiten vinden er plaats, op welke plek en hoe kan dit zo efficiënt mogelijk georganiseerd worden. In tijden van bezuinigingen zal je in een voortdurend nieuw proces komen. Het ingangzetten van het proces zal belangrijker zijn dan een resultaat. Het resultaat is ook niet blijvend omdat je in een dynamische omgeving zit. Ik denk dat het goed is dat de gemeente het proces an sich gaat oefenen. Het moet niet alleen maar resulteren in een lijst van panden die we gaan sluiten of openhouden. Het gaat om de attitude van mensen die nu niet in die samenhang communiceren.</p>	<p>In het proces alle vier de disciplines een rol geven waarbij sturing vanuit het strategisch perspectief zal plaatsvinden en er dient in samenhang gecommuniceerd te worden.</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>
<p>1.5 Wie zijn volgens u de stakeholders bij strategische portefeuillesturing?</p>	<p>zie 1. 4</p>	<p>zie 1.4</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>
<p>1.6 Welke rol zouden de stakeholders volgens u moeten hebben bij strategische portefeuillesturing van de gemeente Maastricht?</p>	<p>Iedereen dient vanuit zijn discipline zijn inbreng leveren. Hou het ook zo simpel mogelijk. Iemand moet de duwer zijn en de rest moet de input leveren vanuit zijn kennis, netwerk etc. Dat missen we nu. Hou de rollen wel beperkt en zorg voor een eigenaar voor het proces. Er zit geen hiërarchische verhouding in die vier. Je moet het spel met elkaar leren spelen. De gebruiker is vaak een burger aan de buitenkant. Wordt deze nu vertegenwoordigd door de raad of college, is dat de beleidsmedewerker of geven we ze in grote processen een actieve rol? Bijvoorbeeld schoolbesturen bij spreidingsplannen.</p>	<p>Iedereen dient vanuit zijn discipline zijn inbreng leveren.</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>

<p>1.7 Tot welke categorie stakeholders vind u dat uzelf toebehoort? Kunt u dit nader toelichten?</p>	<p>In die linkerkant: vanuit sociale domein meer in strategische kant met een goed oog voor gebruikers. Over het algemeen zijn gebruikers goed georganiseerd in de sociale pijler of mondige burgers. Misschien moeten we burgers maar een geëmancipeerde rol geven in dit proces en niet denken dat de beleidsmedewerker die namens hun kan doen of de wethouder of raadslid. Indien dat het geval zou zijn dan zit ik helemaal linksboven; strategisch. Ik weet niet of dat in de organisatie een geaccepteerd standpunt zou zijn. Het zou wel de draagkracht verbeteren. Er gaat nogal wat gebeuren in het vastgoedsegment.</p>	<p>Strategisch / Gebruikerstevredenheid verhogen</p>	<p>2. C/Prem belangen / 5. Operationele beslissingen/indicatoren</p>
<p>Deel 2: Modellen voor Strategische Portefeuillesturing</p>			
<p>2.1 Welke criteria vind u belangrijk bij het selecteren van een model?</p>	<p>Het model moet zorgen voor het bij elkaar brengen van de partijen. Het model moet vooral het proces begeleiden en vanuit het vastgoedperspectief moet het model ook gegevens genereren die besluitvorming mogelijk maken. Het vastgoeddeel is vanuit mijn perspectief slechts een onderdeel. Meerdere stakeholders moeten verbonden worden. Het model moet niet alleen een acceptabele oplossing voor vastgoed opleveren maar ook voor de andere stakeholders. Vanuit je eigen discipline moet je een subparagraaf hebben voor vastgoed maar je moet weten dat je vastgoeddeel een onderdeel gaat worden van de totale afweging. Voor vastgoed dienen er draaiknoppen te zijn waarmee gekeken kan worden wanneer bijvoorbeeld de prijs wordt aangepast of het onderhoud het de beleidsdoelstelling wel of niet mogelijk maakt. In afstemming met wat het geluid bij andere oplevert.</p>	<p>Het model moet zorgen voor het bij elkaar brengen van de partijen. Het model moet vooral het proces begeleiden en vanuit het vastgoedperspectief moet het model ook gegevens genereren die besluitvorming mogelijk maken. Het model moet niet alleen een acceptabele oplossing voor vastgoed opleveren maar ook voor de andere stakeholders.</p>	<p>Zie blad: Deel 2 samenvatting</p>

<p>2.2 Welk soort model lijkt u voor de gemeente Maastricht het meest van toepassing? Proces-, Beslis- of Organisatiemodel? Kunt u dit verder toelichten?</p>	<p>Een goede combinatie van proces- en beslismodel. Organisatiemodel niet maar het werken met het model kan leiden tot een aanpassing in de organisatie. Maar dit is meer een gevolg van. Uiteindelijk moet het helpen bij het laten nemen van goede beslissingen. Tot nu toe zijn vaak in de hokjes de beslissingen genomen. Het hebben van een rationele beslissboom in het model is goed. Dat het model laat zien welke gevolgen het heeft als aan een van de vastgoedknoppen gedraaid wordt en aan dat knopje van beleid, financiën etc. Dat helpt je bij het nemen van de beslissing. Let wel op met het hebben van teveel draaiknoppen. De politiek kan een enkele draaiknop aangrijpen om een andere beslissing te nemen. Het is dan vaak geen rationele beslissing. Vanuit het ambtelijke moet wel juist rationele beslissing genomen worden.</p>	<p>Een goede combinatie van proces- en beslismodel. Zorg wel voor een rationele beslissing</p>	<p>Zie blad: ranking criteria modellen</p>
<p>2.3 Vindt u het belangrijk dat een model reeds bij een andere gemeente is getoetst? Waarom is dit belangrijk?</p>	<p>Het is handig maar niet belangrijk. Het moet toch op Maastricht toegesneden worden. Het moet passen op de Maastrichtse situatie van krimp en vergrijzing. Tenzij er echt een generiek model is ontwikkeld dat al bij vele gemeenten werkt. Je zou dan nu een soort overgangsfase kunnen maken waarin de stakeholders oefenen met een casus en het model in een soort workshop.</p>		
<p>Deel 3: Toepasbaarheid van modellen</p>			
<p>3.1 Wat is belangrijk bij het toepassen van een model?</p>			
<p>3.2 Kunt u ze scoren van 1-5, waarbij 1 het meest belangrijk is en 5 het minst belangrijk?</p>	<p>1. toepasbaarheid van het model 2. eenvoud van het model 3. het aantal perspectieven. 4. tijd die nodig is 5. hoeveelheid informatie</p>		

Uitwerking interviews Stakeholders	Interview 3		
Naam:	Koen Hermkens		
Functie:	Coördinator Onderhoud en Beheer		
Afdeling/ team:	Vastgoed		
Datum:	5-aug-13		
Deel 1: Algemene vragen		Samenvatting	Codes
1.1 Hoe kan vastgoed bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstelling en?	Ik denk dat vastgoed in een heleboel opzichten kan ondersteunen . Het is dan wel belangrijk dat iedereen die beleidsdoelstellingen goed op het netvlies heeft. Dat heb ik op dit moment niet zo omdat we niet op die manier met beleid bezig zijn. Wij gaan niet naar de beleidsafdeling of zij komen niet naar ons. Zoals het team nu in elkaar zit en zoals wij met vastgoed bezig zijn we op diverse vlakken een bijdrage kunnen leveren, kijk naar mobiliteit, duurzaamheid, sportiviteit. Als vastgoed wil je dat de sportgebouwen goed op orde zijn. Daar heeft vastgoed samen met sport een rol in. Culturele hoofdstad, laten wij met ons vastgoed zien dat we waarde hechten aan het feit dat culturele activiteiten n ons vastgoed plaatsvinden.	vastgoed ondersteunt de beleidsdoelstellingen.	1. Strategische Drijfveren
1.2 Wat verstaat u onder strategische portefeuillesturing?	Hoe zorg ik dat de portefeuille die we hebben bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen? Ondersteunen aan alles wat de gemeente doet maar strategie is ook aankoop, verkoop en daarmee onze eigen boek ophouden . Onze sector, beleid en ontwikkeling, leeft van die opbrengsten. Het is een bedrijf waar salarissen betaald moeten worden etc. Ook vastgoed op strategische plekken aanschaffen. De vraag is hoe ver we gaan in onze strategie: actief nieuw bouwen of niet. Dit hangt ook af van beleid. Het is ook slim bezig zijn met de portefeuille: analyses van ieder pand hebben, weten wat de waarde is van het pand voor je organisatie. Cultuurhistorische waarde, verhuurbaarheid etc.	(1) Hoe zorg ik dat de portefeuille die we hebben bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen? (4) Het is ook slim bezig zijn met de portefeuille: analyses van ieder pand hebben, weten wat de waarde is van het pand voor je organisatie. . (7) strategie is ook aankoop, verkoop en daarmee onze eigen boek ophouden.	1. Strategische drijfveren 4. Toegevoegde waarde vastgoed 7. Vastgoedacties

<p>1.3 Op welke wijze krijgt u in uw werkveld te maken met strategische portefeuillesturing</p>	<p>Bij het onderhoud en beheer van het vastgoed krijg ik ermee te maken. Het is wel volgend. Portefeuillemanagers, beleid en bestuur bepalen het vastgoedbezit. Beheer en onderhoud dient dan gewoon dat pand te onderhouden volgens afgesproken normen en waarden. Het is wel belangrijk om ook aan de voorkant betrokken te worden. Stel er wordt een pand aangekocht of verkocht dan moeten de gevolgen hiervan voor het onderhoud en beheer in kaart worden gebracht. Aan de voorkant is een adviserende rol, niet beslissend. Wanneer het pand eenmaal in portefeuille zit is het ook adviserend maar ook uitvoerend. Niet beslissend op strategisch gebied.</p>	<p>Onderhoud en beheer, een adviserende rol</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>
<p>1.4 Wat zijn uw verwachtingen van strategische portefeuillesturing?</p>	<p>We hebben een slag gemaakt bij beheer en onderhoud. We hebben veel tastbare informatie over onze panden: aankoopgegevens, huur, onderhoud, contracten. Harde informatie is aanwezig. Ik verwacht van strategische portefeuillesturing de softe informatie over het pand: waarom hebben we het pand als gemeente? Dat gekoppeld aan beleid. Bijvoorbeeld het afstoten van de woningenportefeuille. Maar het zou ook aankopen moeten betreffen. Je begint met het in beeld brengen van de eigen portefeuille met harde en zachte informatie en een tweede stap is verder kijken in de stad. Het is de vraag of dit je corebusiness is. Bijvoorbeeld de tapijnkazerne aankopen en doorverkopen: weten wat er speelt in je stad en dan actief aankopen en doorverkopen.</p>	<p>Ik verwacht van strategische portefeuillesturing de softe informatie over het pand: waarom hebben we het pand als gemeente? Dat gekoppeld aan beleid. Bijvoorbeeld het afstoten van de woningenportefeuille.</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>
<p>1.5 Wie zijn volgens u de stakeholders bij strategische portefeuillesturing?</p>	<p>De portefeuillemanagers en waarschijnlijk nog meer dan de teammanager. Beleid en directie. Daar waar nodig is schuiven mensen aan met adviserende rollen.</p>	<p>Strategisch</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>
<p>1.6 Welke rol zouden de stakeholders volgens u moeten hebben bij strategische portefeuillesturing van de gemeente Maastricht?</p>	<p>Directie richtinggevend. Beleid richtinggevend, en een zwaar adviserende rol over wat speelt er buiten het vastgoedgebied. Denk dan aan spreidingsplannen etc. Portefeuillemanagers die zijn verbindend: zowel adviserend (op basis van in- en externe informatie over vastgoed) als verbinden van de stakeholders. Overigen zijn adviserend.</p>	<p>Directie en beleid richtinggevend, Portefeuillemanagers verbinden stakeholders en adviesrol (geldt ook voor overigen)</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>

1.7 Tot welke categorie stakeholders vind u dat uzelf toebehoort? Kunt u dit nader toelichten?	Operationeel. Als ik het aan anderen uitleg dan zijn de portefeuillemanagers op strategisch niveau bezig en ik moet de strategie weer naar de techneuten uitleggen en vertalen. Ik check dan bij het maken van een jaarprogramma bij de portefeuillemanagers of bepaalde panden vanuit strategisch oogpunt wel in het programma moeten blijven.	Operationeel niveau	2. C/Prem Belangen
Deel 2: Modellen voor Strategische Portefeuillesturing			
2.1 Welke criteria vind u belangrijk bij het selecteren van een model?	Niet voorop lopen met een model. In waardes rekening gehouden met de actualiteit zoals duurzaamheid, leegstand, vergrijzing etc. Kies voor iets wat gebruikt wordt. Waar literatuur over bestaat en waarover je bij mensen te rade kan gaan. Je moet wel belangrijke variabelen zoals leegstand, vergrijzing etc gebruiken. Modellen die ook in andere steden worden gebruikt die vergelijkbaar zijn met Maastricht. We zijn een studentenstad, met een academisch ziekenhuis in het uiterste puntje van het land. Ik denk niet dat wij met een Friese stad of Amsterdam te vergelijken zijn. Je kan beter basaal beginnen, met iets dat je kan uitbouwen i.p.v. groot beginnen en vastlopen.	Zie blad: Deel 2 samenvatting	Zie blad: Deel 2 samenvatting
2.2 Welk soort model lijkt u voor de gemeente Maastricht het meest van toepassing? Proces-, Beslis- of Organisatiemodel? Kunt u dit verder toelichten?	Beslismodel. Als ik maar draaiknoppen heb en verschillende uitkomsten kan bekijken. Daar liggen verschillende processen aan ten grondslag. Dan worden die vanzelf ook in kaart gebracht. Zo'n model wordt ook gevoed door belanghebbenden maar het beslismodel blijft dan het belangrijkste. Je processen moeten goed in beeld zijn, wie zijn de stakeholders etc.	Zie blad: ranking criteria modellen	Zie blad: ranking criteria modellen
2.3 Vindt u het belangrijk dat een model reeds bij een andere gemeente is getoetst? Waarom is dit belangrijk?	Ja maar het is belangrijk om vooral de do's en don't's checken bij andere gemeenten. Ervaringen ophalen is altijd goed omdat de praktijk toch wel vaak iets anders leert dan de praktijk. Het is geen must dat het model al eens getoetst is.		
Deel 3: Toepasbaarheid van modellen			
3.2 Kunt u ze scoren van 1-5, waarbij 1 het meest belangrijk is en 5 het minst belangrijk?	1. toepasbaarheid van de uitkomst. 2. perspectieven. 3. eenvoudigheid van het model 4. tijd die het kost om het in te vullen 5. de hoeveelheid informatie die ingevoerd moet worden.		

Uitwerking interviews Stakeholders	Interview 4		
Naam:	Marnie Siegers		
Functie:	Adviseur Financieel Advies		
Afdeling/ team:	Financieel Advies		
Datum:	6-aug-13		
Deel 1: Algemene vragen		Samenvatting	Codes
1.1 Hoe kan vastgoed bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen?	<p>Wat belangrijk is, is het vertalen van het beleid naar de middelen. Ik heb een aantal voorbeelden van aankopen gezien die mijn inziens niks met het beleid te maken hadden en waar we vervolgens op het gebied van exploitatie problemen mee krijgen. De afgelopen jaar zijn we beter in staat om in een beleidnota of collegenota goed aan te geven wat de gevolgen zijn van een actie. Ik vind het meer passend maken en uitvoeren van beleid. Dat matcht op dit moment niet helemaal. Je hebt natuurlijk ook te maken met een historisch gegroeide portefeuille maar je kunt nu wel langzamerhand gaan bepalen hoe je nu de toekomst is gaat.</p>	<p>Wat belangrijk is, is het vertalen van het beleid naar de middelen. Ik vind het meer passend maken en uitvoeren van beleid.</p>	<p>1. Strategische drijfveren</p>
1.2 Wat verstaat u onder strategische portefeuillesturing?	<p>Dat vind ik het belangrijkste: vertaling van beleid en opkomen voor de eigen portefeuille. Niet alleen maar uitvoeren maar ook zelf een mening hebben erover. We worden ook afgerekend op onze acties. We moeten bijvoorbeeld op financieel gebied kostendekkend zijn maar we krijgen vervolgens ook panden in de portefeuille die niet kostendekkend zijn of zijn te maken vanwege een beleidswens of doel. Begin bovenaan, met een helikopterview. Waar moeten we staan over vijf jaar en hoe gaan we dat bereiken. Daar heb je ook de mensen op de werkvloer voor nodig, waaronder financieel advies. Ik mis een meerjarenplanning, sturing. We voeren uit maar eigenlijk zie je niet wat we over tien jaar aan vastgoed moeten hebben. De gevolgen voor meerdere jaren dan mist nu. Ook niet alleen intern kijken maar ook extern naar beleggers en andere zakelijke partijen.</p>	<p>Begin bovenaan, met een helikopterview. Waar moeten we staan over vijf jaar en hoe gaan we dat bereiken.</p>	<p>3. Vastgoedstrategie</p>

<p>1.3 Op welke wijze krijgt u in uw werkveld te maken met strategische portefeuillesturing</p>	<p>Ik zou het heel leuk vinden om actiever betrokken te zijn maar ik vraag me af of dat de bedoeling is van mijn functie. Er is duidelijk gekozen voor een vastgoedeconoom en die moet gekoppeld worden aan de strategisch portefeuillemanager. Het kan niet zo zijn dat deze zich op pandniveau met alles blijft bezighouden. Mijn rol is dan meer richting strategisch adviseren: hoe kun je draaiknoppen maken om te sturen. We hebben een poging gewaagd met een meerjarenprognose. Het zou dan nu ook goed zijn wanneer je een model kan maken waarmee scenario's kunnen worden doorgerekend aan de hand van draaiknoppen. Niet alleen op pandniveau blijven kijken, dat is wel belangrijk, maar nu op een hoger niveau en op langere termijn sturen.</p>	<p>Financieel adviseurs: strategisch adviseren o.a. t.a.v draaiknoppen en scenario's</p>	<p>2. C/Prem belangen</p>
<p>1.4 Wat zijn uw verwachtingen van strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Behoeftte aan op een meer strategisch niveau naar de portefeuille kijken en een model ontwikkelen waarin je scenario's en draaiknoppen hebt. Bijvoorbeeld gesprekken met Duitse beleggers over investeren in vastgoed in Maastricht en bepalen wat de gevolgen hiervan zijn voor de portefeuille. Of wanneer er sprake is van bezuinigingen. Wat belangrijk is dat vanuit strategisch portefeuillemanagement kan worden aangegeven dat wel alles verkocht kan worden maar dat er dan bijvoorbeeld niet meer aan de beleidsdoelstellingen kan worden voldaan. Sommige objecten genereren ook geld. Dat is niet de primaire doelstelling maar dat hoort er ook bij. Wanneer je op dat niveau bent dan ben je in staat om de directeuren te adviseren wanneer grote marktpartijen zich melden. Misschien is dat ook wel te hoog gegrepen. Het is wel iets wat ik nu mis. Je zou daarbij ook meer de vastgoed en planeconomen kunnen betrekken. Je zou dan meer adviseren over plannen.</p>	<p>Wat belangrijk is dat vanuit strategisch portefeuillemanagement kan worden aangegeven dat wel alles verkocht kan worden maar dat er dan bijvoorbeeld niet meer aan de beleidsdoelstellingen kan worden voldaan. Sommige objecten genereren ook geld.</p>	<p>2. C/Prem belangen</p>

<p>1.5 Wie zijn volgens u de stakeholders bij strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Je moet de teammanager meenemen. Op strategisch niveau zie ik een directeur ook wel sneller in beeld komen. Mensen die mee kunnen schakelen. Je kunt dat niet alleen doen. Je moet iemand hebben die meedraait aan de knoppen en uitwerkt wat dat betekent. Het moet ook vertaald worden naar de praktijk. De portefeuille moet ook gewoon gerund worden. Niet alles wat je op strategisch niveau doet heeft meteen invloed op de portefeuille. De teammanager moet de goede verbindingen leggen. Op technisch niveau blijft het meer operationeel. In sommige gevallen adviseren zij wel maar het wordt al snel vertaald naar operationeel niveau, onderhoudsniveau. Je hebt een controller nodig die controleert of de vertaling van het beleid plaatsvindt. Kijk ook naar de markt. Betrek deze ook maar waak voor het behouden van een balans daarbij. De portefeuillemanagers zullen meer op strategisch niveau functioneren. Het aansturen van een operationele portefeuille zou dan minder tijd moeten kosten.</p>	<p>Stratgisch niveau directeur, technisch niveau meer operationeel, controller, portefeuillemanagers op strategisch niveau</p>	<p>2. C/Prem belangen</p>
<p>1.6 Welke rol zouden de stakeholders volgens u moeten hebben bij strategische portefeuillesturing van de gemeente Maastricht?</p>	<p>Directeur: ontvangt advies vanuit portefeuillemanager en de directeur zorgt voor een netwerk. Vastgoedeconoom: financiële uitwerking en vertaling van de scenario's. technisch meer adviserend en operationeel. Controller kijkt of beleid goed vertaald wordt. Externe partijen bij strategische stakeholders. Portefeuillemanager is spin in het web, strategisch en aan de voorzijde. De strategisch portefeuillemanager moet daarin de lead nemen.</p>	<p>Directeur: ontvangt advies vanuit portefeuillemanager en de directeur zorgt voor een netwerk. Vastgoedeconoom: financiële uitwerking en vertaling van de scenario's. technisch meer adviserend en operationeel. Controller kijkt of beleid goed vertaald wordt. Externe partijen bij strategische stakeholders.</p>	<p>2. C/Prem belangen</p>

1.7 Tot welke categorie stakeholders vind u dat uzelf toebehoort? Kunt u dit nader toelichten?	Financieel: helpen met de beleidscyclus: planning & control en meehelpen met het kijken naar de exploitaties.	Operationeel niveau	2. C/Prem belangen
Deel 2: Modellen voor Strategische Portefeuillesturing			
2.1 Welke criteria vind u belangrijk bij het selecteren van een model?	Het is belangrijk dat het model het beleid kan vertalen naar de praktijk. Het moet toepasbaar zijn. De praktijk kan scenario's zijn, draaiknoppen die je hebt. Het moet concreet te maken zijn met behulp van het model en scenario's moeten zijn door te rekenen.	Zie blad: Deel 2 samenvatting	Zie blad: Deel 2 samenvatting
2.2 Welk soort model lijkt u voor de gemeente Maastricht het meest van toepassing? Proces-, Beslis- of Organisatiemodel? Kunt u dit verder toelichten?	Beslismodel en in mindere mate een organisatiemodel. Processen zou ik ondervangen met een beschrijving van de administratieve organisatie. Organisatiemodel: als het gebruikt kan worden om te bepalen op wie het allemaal invloed heeft en wat de gevolgen dan zijn. Het moet natuurlijk wel allemaal reëel blijven.	Zie blad: ranking criteria modellen	Zie blad: ranking criteria modellen
2.3 Vindt u het belangrijk dat een model reeds bij een andere gemeente is getoetst? Waarom is dit belangrijk?	Het wiel hoeft niet opnieuw uitgevonden te worden maar kijk wel naar goed vergelijkbare gemeenten. Een model dat reeds getoetst is kan naar Maastrichtse begrippen omgezet worden. Het moet wel toepasbaar zijn.		
Deel 3: Toepasbaarheid van modellen			
3.1 Wat is belangrijk bij het toepassen van een model?			
3.2 Kunt u ze scoren van 1-5, waarbij 1 het meest belangrijk is en 5 het minst belangrijk?	1. toepasbaarheid van de uitkomst 2. aantal perspectieven. 3. eenvoudigheid model. 4. tijd. 5. hoeveelheid informatie die ingevoerd moet worden.		

Uitwerking interviews Stakeholders	Interview 5		
Naam:	Francois Weerts		
Functie:	Teammanager Vastgoed		
Afdeling/ team:	Vastgoed		
Datum:	9-aug-13		
Deel 1: Algemene vragen		Samenvatting	Codes
1.1 Hoe kan vastgoed bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen?	<p>Bij beleidsdoelstellingen is het vaak zo dat voor bepaalde sectoren of doelgroepen die een bepaald bestaansrecht hebben of moeten krijgen betekent dit vaak dat deze doelgroepen zich moeten kunnen vestigen in een gebouw of accommodatie. Wanneer je als overheid deze doelgroep wil erkennen dan kan het faciliteren in het verstrekken van dat vastgoed kan daar aan bijdragen. Soms gaat dat via de markt, soms stelt de overheid zichzelf zaken ten doel waarin zij wil voorzien. Dit kan in de meest brede zin van het woord. Dit kan middels huisvesting van leerlingen, faciliteren in welzijns- en gemeenschapshuizen, maatschappelijk vlak maar het kan ook zo zijn dat de beleidsafdeling een goed vestigingsklimaat in een stad wil hebben en bepaalde werkgelegenheid wil creëren in Maastricht. Dan kan dit bijvoorbeeld door het faciliteren in kantoren. Het is dus heel divers. Een andere beleidsdoelstelling die ook lange tijd een rol heeft gespeeld is dat het faciliteren in het vastgoed moet wel altijd op een bedrijfseconomische basis zijn gebaseerd. Het is aan de overheid zelf om te bepalen hoe ze hier invulling aan geven. Is het zo dat er belastinggeld binnenkomt en het vastgoed wordt daarmee bekostigd of is het zo dat er wel bepaalde bedrijfseconomische principes gelden. Wanneer er niet genoeg geld is om het vastgoed te kunnen betalen dan kan er middels subsidies bijgedragen worden. We hebben ook lang geprobeerd om met vastgoed en bouwterreinen zelf rendement mee te draaien waarbij dit rendement kan worden ingezet om andere beleidsdoelstellingen te helpen. We hebben jaren lang een gesloten systeem gehad waarmee winst gedraaid kon worden, vooral uit bouwterreinen, waarmee de andere vastgoeddooelstellingen bekostigd kunnen worden.</p>	<p>(1) Ondersteunen van beleidsdoelstellingen door te faciliteren in vastgoed echter wel op een bedrijfseconomische basis. (4)Vastgoed genereert ook rendement dat kan worden ingezet om andere beleidsdoelstellingen mee te helpen</p>	<p>1. Strategische drijfveren</p>

<p>1.2 Wat verstaat u onder strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Ik denk dan aan dat vastgoed niet iets vluchtigs is alleen al vanwege het feit dat het van stenen is en de fysieke- en leefomgeving van een stad heel erg bepaald. Het zal zich voor hele lange tijd bevinden in de stedelijke omgeving. Het is daarom belangrijk om te weten hoe lang dat vastgoed een leven beschoren is. Ik versta dan onder strategische portefeuillesturing dat er zodanig het beheer op gemeentelijk vastgoed wordt gevoerd dat strategisch zodanig in de portefeuille wordt behandeld dat vastgoed een zo lang mogelijk leven beschoren is. En niet dat je een pand bouwt met de doelstelling om het er veertig jaar te laten staan en dat je na twintig jaar al tot de conclusie komt dat het leeg komt te staan en er ook geen nieuwe functie aan gegeven kan worden. Dat betekent dan ook wanneer je naar de exploitatieresultaten van het vastgoed kijkt dat je ook kijkt naar de waardevastheid van het vastgoed. Als je vastgoed op de lange termijn in je portefeuille wil houden dat je dan ook met name stuurt op die vastgoedobjecten die qua exploitatie zo lang mogelijk, minstens budgettair, kunt exploiteren en ook voor multifunctionele doeleinden kan aanwenden. Met het vastgoed waarvan blijkt dat dit minder goed of niet meer kan dat je dan ook afwegingen durft te maken en die uit de portefeuille haalt. Deze zullen op langere termijn een molensteen zijn en die qua bedrijfsresultaat nog meer gaan kosten. Je zit natuurlijk wel in een spanningsveld. Aan de ene kant hoe je er sectoraal, vanuit vastgoed, tegen aan kijkt en aan de andere kant wat vind men beleidsmatig wenselijk. Dat is een krachtspel en bij strategische portefeuillesturing zul je dat goed moeten kunnen voorzien en in acteren.</p>	<p>(3) Strategische portefeuillesturing: dat er zodanig het beheer op gemeentelijk vastgoed wordt gevoerd dat strategisch zodanig in de portefeuille wordt behandeld dat vastgoed een zo lang mogelijk leven beschoren is. (4)dat betekent dan ook wanneer je naar de exploitatieresultaten van het vastgoed kijkt dat je ook kijkt naar de waardevastheid van het vastgoed. (2) Je zit natuurlijk wel in een spanningsveld. Aan de ene kant hoe je er sectoraal, vanuit vastgoed, tegen aan kijkt en aan de andere kant wat vind men beleidsmatig wenselijk. Dat is een krachtspel en bij strategische portefeuillesturing zul je dat goed moeten kunnen voorzien en in acteren.</p>	<p>3. Vastgoedstrategie / 4. toegevoegde waarden vastgoed / 2. C/Prem Belangen</p>
---	---	---	--

<p>1.3 Op welke wijze krijgt u in uw werkveld te maken met strategische portefeuillesturing</p>	<p>Ik ben bijvoorbeeld vanuit de vastgoedrol betrokken bij grote complexen zoals de school aan de Tongerseweg, Een zeer stadsbepalend gebouw dat al bijna meer dan een eeuw de onderwijsbestemming heeft. De functie gaat op een bepaald moment uit zo'n gebouw. Ik zou eigenlijk zo'n gebouw het liefste niet willen afstoten. Op een bepaald moment gaan bedrijfseconomische principes dermate zwaar wegen. Vanuit strategische portefeuillesturing ga je alles op alles zetten om zo'n gebouw te behouden maar je komt voor een keuze te staan. Het is niet meer voor een bepaalde functie in te vullen en dan ga je afwegen of je het in de markt gaat zetten. Dat is lastig want je weet ook nog niet altijd hoe de markt op dit soort objecten gaat reageren. Zo zijn er nog meer voorbeelden. Er is op een bepaald moment vanuit sportbeleid een keuze gemaakt om het aantal zwembaden terug te brengen naar 1. Er wordt dan een nieuw zwembad gerealiseerd. Vanuit de gemeentelijke rol als vastgoedeigenaar krijg je 2 zwembaden in je portefeuille en dan moet je gaan bekijken wat je in de toekomst met deze panden gaat doen. Bij de afweging om een nieuw zwembad te openen heb je aan de ene kant de NV zwembaden waaruit blijkt dat 3 zwembaden qua exploitatie niet haalbaar is. Indikken naar 1 zwembad is dan de afweging. Vanuit vastgoedsturing zou je dan 2 zwembaden opheffen en 1 laten staan. Vanuit beleid wordt dan gezegd dat alle drie de zwembaden niet meer van deze tijd zijn en we bouwen een nieuwe. Die keuze daar worden we als vastgoed mee geconfronteerd.</p>	<p>vanuit strategische portefeuillesturing ga je alles op alles zetten om zo'n gebouw te behouden maar je komt voor een keuze te staan. Het is niet meer voor een bepaalde functie in te vullen en dan ga je afwegen of je het in de markt gaat zetten.</p>	<p>7. Vastgoedacties</p>
---	---	---	--------------------------

<p>1.4 Wat zijn uw verwachtingen van strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Ik verwacht dat we meer, dan wat we tot nu toe gedaan hebben, onze gemeentelijke portefeuille... Onze gemeentelijke vastgoedportefeuille heeft in de decennia een bepaalde ontwikkeling doorgemaakt waarbij er ook nog allerlei organisatorische veranderingen hebben plaatsgevonden. Het vastgoed is daardoor allemaal gecentraliseerd sinds 2010. Iedere beleidssector had zijn eigen vastgoed. Daarvan werd gezegd dat het vanuit bedrijfseconomische principes niet het meest efficiënte was omdat iedere beleidssector zijn eigen kleur heeft en zijn eigen belangen om het vastgoed te behouden. We moeten op een bepaald moment in staat zijn op basis van de totale portefeuille, door middel van beredeneren, dat kan via een bedrijfseconomische, beleidsmatige of een marktinslag zijn, in staat te zijn aan de hand van een bepaalde methodiek en beredeneerwijze kunnen aangeven dat bepaald vastgoed tot onze kernvoorraad dient te behoren en dat een bepaald andere vastgoed, voor zover dat niet onder het kernvastgoed valt, we in ieder geval in de positie komen om kenbaar te maken wat we met dat vastgoed eigenlijk het liefst zouden willen. Dan nog kan er altijd beleidsmatig, en dat is het grote verschil tussen bedrijfsleven en overheid, andere afwegingen gemaakt worden om het toch in de portefeuille te behouden. Dit is dan wel onder een aantal condities en randvoorwaarden. Strategische portefeuillesturing moet ons helpen om de beredeneerwijze geobjectiveerd te kunnen neer zetten. Onder markt versta ik dan ook toekomstige verwachtingen. Bijvoorbeeld een beleidsdocument als de structuurvisie over hoe de stad er in zo'n structuurvisie de stedelijke brandpunten worden aangegeven dat we daar niet met ons vastgoed naar kijken. Dat zijn nu juist de gebieden waar je in ieder geval met je eigen portefeuille aandacht voor moet hebben. Dan heb je dus een sturingsmiddel en kunnen de beleidsdoelstellingen handen en voeten gegeven worden. De objectiviteit van de gegevens is belangrijk omdat we binnen de overheid werken met iedere keer een politieke kleur en samenstelling. De politieke samenstelling wordt beheerst door ideologieën en emotie en niet door ratio. Ik vind het dan wel belangrijk om vanuit de professie vastgoed het goede tegenwicht vanuit de objectiviteit te kunnen bieden bij het maken van politieke keuzes.</p>	<p>(7) We moeten op een bepaald moment in staat zijn op basis van de totale portefeuille,..., bepaalde methodiek en beredeneerwijze kunnen aangeven dat bepaald vastgoed tot onze kernvoorraad dient te behoren,..., we in ieder geval in de positie komen om kenbaar te maken wat we met dat vastgoed eigenlijk het liefst zouden willen. (3) Strategische portefeuillesturing moet ons helpen om de beredeneerwijze geobjectiveerd te kunnen neer zetten...belangrijk om vanuit de professie vastgoed het goede tegenwicht vanuit de objectiviteit te kunnen bieden bij het maken van politieke keuzes</p>	<p>7. Vastgoedacties / 3. Vastgoedstrategie</p>
--	--	--	---

<p>1.5 Wie zijn volgens u de stakeholders bij strategische portefeuillesturing?</p>	<p>In het strategische kwadrant: het is een van de ontwikkelingen die we verankerd willen zien in ons eigen team. Naast de eindverantwoordelijke binnen vastgoed, dat ben ik dan, mag je strategische portefeuillesturing verwachten. Omdat het een ontwikkelingstraject is, en de direct leidinggevende van het team, niet alleen strategisch bezig is maar ook een andere rollen heeft hebben we de keuze gemaakt om een functionaris een specifieke rol te geven. Deze functionaris geeft dan op ambtelijk niveau, samen met de leidinggevende, invulling aan het vraagstuk. In mijn ogen ben jij dat dus. Daarnaast zal er, wanneer je kijkt naar de hiërarchie, de manager, de directeur en uiteindelijk ook de betreffende portefeuillehouder dat zij ook een positie hebben op strategische portefeuillesturing. Uiteindelijk dienen de strategische keuzes ook op college en raadsniveau worden genomen. Aan de aanbods kant ligt er een verantwoordelijkheid bij de teammanager als het gaat om de bedrijfsvoering in zijn totaliteit op de vastgoedportefeuille financieel gezond te houden. Daar zit ook de rol van de portefeuillemanager die strategische portefeuillesturing in zijn pakket heeft om de financiële exploitatie in het oog te houden en te adviseren. Dan heb je nog de manager bedrijfsvoering die het hele financiële resultaat in de totale gemeentelijke begroting moet plaatsen. Die heeft ook nog een controllerfunctie. Operationeel, gebruikers. De gebruikers van het vastgoed zijn natuurlijk de huurders maar die huurders zijn zowel intern als extern. Het technische perspectief zijn toch de coördinator onderhoud en in mindere mate de medewerkers die calamiteitenonderhoud doen. Als het gaat bij strategische portefeuillesturing om in welke je gebouwen je gaat investeren en wil blijven investeren en je moet dan naar het bouwkundige en technische kijken dan is het in eerste instantie de coördinator onderhoud die daar een rol in vervult. Hij haalt dan eventuele extra expertise bij andere mensen. De lead ligt bij strategie. Zij maken uiteindelijk ook de afweging.</p>	<p>Strategie: teammanager, portefeuillemanager, directie en portefeuillehouder. Financiën: teammanager/manager bedrijfsvoering. Functioneel: Gebruikers, Technisch: Coördinator Onderhoud. De lead ligt bij strategie. Zij maken uiteindelijk ook de afweging.</p>	<p>2. C/Prem Belangen</p>
<p>1.6 Welke rol zouden de stakeholders volgens u moeten hebben bij strategische portefeuillesturing van de gemeente Maastricht?</p>	<p>zie 1.5</p>	<p>zie 1.5</p>	<p>zie 1.5</p>
<p>1.7 Tot welke categorie stakeholders vind u dat uzelf toebehoort? Kunt u dit nader toelichten?</p>	<p>zie 1.5</p>	<p>zie 1.5</p>	<p>zie 1.5</p>

Deel 2: Modellen voor Strategische Portefeuillesturing			
2.1 Welke criteria vind u belangrijk bij het selecteren van een model?	Ik snap dat een model nooit een wetmatigheid kan zijn maar het is wel een hulpmiddel. Ik zou daarom ook van een model gebruik willen maken dat door diverse indicatoren die je invult uitkomt op een wegingmechanisme. Dat mechanisme helpt je bij de keuze wat er met het object gaat gebeuren. Het ondersteunt niet alleen bij besluitvorming maar het kan ook richtinggevend zijn. Als ik het echt simplificeer dan moet het gewoon een optelsom zijn. Bij andere beleidsbeslissingen wordt vaak met matrixjes gewerkt: plus, plus, -, -- etc. Als je met zo'n model, op basis van objectieve componenten tot die weging kan komen, dan helpt je dan uiteindelijk bij het maken van keuzes over welk vastgoed wel tot je kernbezit moet behoren en welke niet. Dat zou een financiële component moeten bevatten. Een bouwkundige component. Hoe is het gebouw qua constructie, onderhoud, uitstraling en eventuele giftige materialen. Markttechnisch gezien: incourant, courant. Ligging speelt een rol, multifunctionaliteit, die multifunctionaliteit is ook gerelateerd aan wat men beleidsmatig over de langere jaren voor ogen heeft. Is het gebouw aanpasbaar en duurzaam.	Zie blad: Deel 2 samenvatting	Zie blad: Deel 2 samenvatting
2.2 Welk soort model lijkt u voor de gemeente Maastricht het meest van toepassing? Proces-, Beslis- of Organisatiemodel? Kunt u dit verder toelichten?	Beslismodel. Een procesmodel waarin de procesgang rondom het vastgoed wordt beschreven zijn modellen die weergeven op welk niveau besluitvorming rond gemeentelijk vastgoed en welke stappen je moet doorlopen om te komen tot een besluit. Het geeft een soort proceduretraject weer. Bij een organisatiemodel dan krijg je weergegeven dat wanneer er een vastgoedbeslissing moet plaatsvinden met welke stakeholders je te maken krijgt. Het beslismodel, het schematisch analyseren, ontrafelt diverse onderwerpen die aan het vastgoed verbonden zijn. Elk onderwerp heeft een bepaalde functie. Die zaken tezamen zeggen iets over het vastgoed. Als er binnen die onderwerpen veranderingen zijn dan heeft dit uiteindelijk invloed op de kleur van het vastgoed, wat er met het vastgoed moet gebeuren. Daarom vind ik dat je bij strategische portefeuillesturing met een beslismodel moet werken.	Zie blad: ranking criteria modellen	Zie blad: ranking criteria modellen
2.3 Vindt u het belangrijk dat een model reeds bij een andere gemeente is getoetst? Waarom is dit belangrijk?	Daar waar sprake is van een beproefd model dat je in staat stelt om keuze te kunnen maken, beslissingen te kunnen nemen. Het is belangrijk dat het enigszins beproef moet kunnen zijn. Vastgoed speelt in heel Nederland, heel europa en heel de wereld. Ik kan me niet voorstellen dat iedereen maar iets doet. Er zijn best gemeenten, of andere organisaties, die bepaalde modellen reeds ontwikkeld zijn die zij gebruiken om bepaalde keuze te maken. Iets wat je zelf nog helemaal moet ontwikkelen brengt een groot risico met zich mee. Daarmee wil ik niet zeggen dat een beproefd model niet verbeterd kan worden. Het verbeteren van een basis model is alleen maar positief.		

Deel 3: Toepasbaarheid van modellen			
3.1 Wat is belangrijk bij het toepassen van een model?	<p>Het belangrijkste is toepasbaarheid want anders heb je alle input voor niks gedaan. De eenvoudigheid van het model en de hoeveelheid informatie die dient te worden ingevoerd is een beetje tegenstrijdig ten opzichte van elkaar. Het model moet uiteindelijk wel een bepaalde eenvoudigheid hebben. Dit is het eerstvolgende. Indien het veel tabbladen heeft dan wekt het een bepaalde aversie om het toe te passen. Vervolgens hoeveelheid informatie en dan de tijd. De tijd, het is de 1e keer namelijk altijd intensief om het in te vullen. Als het vervolgens eenvoudig is dan kost het ook minder tijd. Ik ga er vanuit dat in de eenvoud van het model deze vier componenten een plek hebben en er een integrale afweging plaatsvindt. Daarom plaats ik dit bewust op de laatste plaats omdat dit er sowieso in moet hebben.</p>		
3.2 Kunt u ze scoren van 1-5, waarbij 1 het meest belangrijk is en 5 het minst belangrijk?	<p>1.toepasbaarheid 2. Eenvoudigheid 3. hoeveelheid informatie 4. tijd die het kost 5. perspectieven.</p>		

Uitwerking interviews Stakeholders	Interview 6		
Naam:	Ari Cicikyan		
Functie:	Namens gebruikers buurtcentrum de Boeckel en Manjefiek Malberg		
Afdeling/ team:	Stichting Trajekt		
Datum:	1-okt-13		
Deel 1: Algemene vragen		Samenvatting	Codes
1.1 Hoe kan vastgoed bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen?	Ik denk dat het in een hele grote mate kan bijdragen omdat de gemeente op een hele goede manier kan sturen hoe vastgoed maatschappelijk verantwoord ingezet kan worden. Je kunt als gemeente voorkeuren en prioriteiten kan stellen hoe het vastgoed, en daarmee bedoel ik het vastgoed dat voor gemeenschappelijk gebruik wordt ingezet, geen woningen etc. het gaat om maatschappelijk vastgoed. Als je van tevoren je strategie opstelt, deels op afstand, kan sturen.	De gemeente kan op een hele goede manier sturen hoe vastgoed maatschappelijk verantwoord ingezet kan worden. Als je van tevoren je strategie opstelt dan kan er gestuurd worden	3. vastgoed-strategie
1.2 Wat verstaat u onder strategische portefeuillesturing?	Dat onderdeel waarin het idee moet plaatsvinden hoe je het vastgoed dat je in eigendom hebt gaat gebruiken. Het gaat dan over het inzetten van het vastgoed dat je in beheer hebt: wil je dat actief gaan beheren/gebruiken of wil je dat niet en overlaten aan particulieren en hoe moet je dat dan doen. Dat is wel een dilemma.	Strategische portefeuillesturing is het inzetten van vastgoed dat je in beheer hebt en op welke wijze je dit gaat inzetten.	3. vastgoed-strategie
1.3 Op welke wijze krijgt u in uw werkveld te maken met strategische portefeuillesturing	Mijn politieke mening is dat de gemeente dit idealiter zou moeten overlaten aan vrijwilligers uit de gebruikersgroep. In de praktijk blijkt dat dit niet functioneert, tenminste als er niet op gestuurd wordt. Ik denk dat die verwachtingen over en weer dat die nog niet helemaal duidelijk zijn. De gebruikers verwachten van een gemeente dat middelen ongelimiteerd beschikbaar zijn en dat ze kunnen terugvallen op de gemeente. Er is eigendom, we geven het eigenlijk voor niks weg en het beheer moet door anderen gebeuren. Daar moet nog wel een hele slag in gemaakt worden. Ik vind dat een particulier dat zou moeten doen. Op dit moment is stichting Trajekt een tussenschakel tussen de eigenaar en potentiële gebruikers/ huurders en dan is er sprake van een gebouw dat geëxploiteerd moet worden. Wat ik zelf in de praktijk merk dat de exploitatie van zo een gebouw met de huidige regelgeving en eisen die worden gesteld t.a.v. brandveiligheid en inrichting in de praktijk voor de groepen vrijwilligers hoog gegrepen zijn. Ik geeft het niemand te doen eigenlijk. Het geld ook voor het financiële beheer. Je moet goed overzicht kunnen krijgen over wat er rond gaat in zo'n gebouw en wat het gebouw kost en dat je dat inzichtelijk maakt.	De gemeente dient het beheer aan de gebruikersgroep over te laten en dient helder te zijn in wat de gebruikersgroep mag verwachten van de gemeente. Aan de andere kant wordt er veel (kennis) verwacht van de gebruikers. De gemeente mag meer kaders stellen en hoeft niet tegemoet te komen aan alle	2. C/Prem belangen

	<p>Mijn grote zorg is dat sommige nieuwe gebouwen vanwege de dure exploitatie bijna onbetaalbaar worden. Dat vind ik zelf wel een lastig punt. Wat ik nu zie is het ontstaan van leegstand dat niet opgevuld kan worden en uiteindelijk komt het risico toch weer bijna de gemeente terecht. Ik zit nu 3-4 maanden in Malberg en ik zie achteraf dat het gebouw heel statisch gebouwd is, voor langere duur. Ondertussen kunnen er zaken optreden zoals twee scholen die erin zitten die in de gevarezone komen vanwege de ligging van het gebouw. Of dat externe huurdergroepen afhaken om financiële redenen. Uiteindelijk komt er leegstand en die leegstand kunnen we niet onmiddellijk invullen omdat de ruimtes heel specifiek zijn. Een klaslokaal dat met hele pedagogische toestanden is en door een architect is opgepimpt met hele mooie dingen voor de kinderen kan ik niet verhuren aan een bejaardenclub of zo. Dat is geen verwijt maar wel een constatering. Het is lastig om die functies allemaal onder te brengen. Ik denk dat de functies vaker veranderen dan men bij het ontwerp heeft gedacht. Er wordt vaak aan alle eisen tegemoet gekomen van de oorspronkelijke gebruikers. Ik zie dat ook bij andere gemeenschapshuizen zoals de letterdoes en la Belletsa. Het zijn verschrikkelijk mooie gebouwen maar wat gebeurt er als het iets slechter gaat. Ik vind wel dat die stenen er voor de mensen zijn. Ik zie nu het omgekeerde gebeuren dat een gebouw zo lastig en duur is dat er bijna niemand meer in kan. Het schiet dan volledig zijn doel voorbij. Als de verenigingen uit de buurt moeten die met moeite geld op halen en het niet meer kunnen betalen en ergens anders naar toe gaan. Heb je het dan goed gedaan? Het gebouw mag best krakkemikig zijn als ze voor een goedkoop tarief een kaartje kunnen leggen. Het zijn nu enorme kosten die we moeten maken. Alleen de energiekosten in malberg zijn als 100.000 euro. Het onderhoud valt ook tegen. Er is wel veel stuk in een gebouw van 4-5 jaar oud. Ik sta daar echt van te kijken. Misschien is dat mijn onervarenheid maar je verwacht het toch niet. Je denkt dat je na 10 jaar pas de eerste onderhoudskosten krijgt en dat zorgt ook voor onvrede. Hoe zou je dat beter moeten doen? Goedkoper bouwen of niet tegemoet komen aan de eis van de groepen maar vrij de hand hebben. Het is natuurlijk wel voor de crisis gebouwd en toen kon het niet op. Het moeilijkste vind ik dat de ruimtes zo specifiek zijn dat het gebouw misschien wel multifunctioneel zijn maar de ruimtes niet. Ik vind dat de gemeente nu nog heel veel geduld heeft en bereid is om er veel geld in te steken. Ik denk dat je af en toe strikter zou moeten zijn en dan de ruimtes echt multifunctioneel maken.</p>	<p>eisen van gebruikers om zodoende de gebouwen ook nog goed exploitabel te houden.</p>	
<p>1.4 Wat zijn uw verwachtingen van strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Dat je vooraf een idee hebt voor langere termijn wat er met al het eigendom/bezit gaat doen en dat je daarna handelt. Dat je een heel concreet beleid uitzet voor langere termijn.</p>	<p>Een idee voor de langere termijn hebben en daarna handelen</p>	<p>3. vastgoed-strategie</p>

<p>1.5 Wie zijn volgens u de stakeholders bij strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Ik denk voor een deel de gebruikers maar wel duidelijk aangegeven wat de kaders zijn. Vervolgens degene die nu ervaring hebben met de exploitatie. Misschien ook exploitanten van gebouwen die wel goed draaien. Wat zijn daar de ervaringen van? Mensen die financieel de boel goed kunnen runnen. Ik denk ook de ontwerpers van een gebouw, architecten. Op dit moment heb ik veel contact gehad met de beleidsmedewerkers, financiële medewerkers, portefeuillemanager en technisch beheerder. Dat zijn mensen die langdurige ervaringen hebben die je natuurlijk moet horen. Je hebt natuurlijk ook best practices van andere steden. Ik denk dat je zeker ook financiële afwegingen moet maken. Je moet proberen van tevoren aan te geven of zaken wel of niet haalbaar zijn. Dat botst nu wel eens dat dingen niet kunnen of niet in die setting mogelijk zijn. Ik merk dat gebruikers, ook de exploitant, onrealistische dingen opperen. Je zou als gemeente ook eisen mogen stellen aan exploitanten van een gebouw.</p>	<p>Gebruikers, beleidsmedewerkers, financiële medewerkers, portefeuillemanager, technisch beheerder. Architecten en ontwerpers van gebouwen.</p>	<p>2. C/Prembelangen</p>
<p>1.6 Welke rol zouden de stakeholders volgens u moeten hebben bij strategische portefeuillesturing van de gemeente Maastricht?</p>	<p>De lead ligt toch bij een gemeente of je zou het moeten uitbesteden aan een club die wel een verbinding heeft met de gemeente maar er niet aan gelieerd is. Ik zie geen bezwaren er tegen dat de gemeente de lead neemt maar dan wordt wel de gemeente in een rol geplaatst van het moet allemaal van de gemeente afkomen. Als je de eigenaarrol duidelijk maakt en de beperkingen van de mogelijkheden van de bestaande bouw dan lijkt me dat duidelijk. Dan zou je wel als gemeente de lead nemen en misschien moet je bij zo'n strategische discussie mensen betrekken die onderwerpoverstijgend of gebouwoverstijgende ideeën hebben. Ik denk ook dat het goed is dat het, wat nu niet gebeurt, om de politiekgevoelige onderwerpen zoals bijvoorbeeld het sluiten van een gebouw aan de orde te stellen. Ik merk wel dat men hier in de besluitvorming daarvoor terugschrikt. Ik weet niet hoe je dat tackelen. Ik denk dat je het nog scherper zou moeten stellen dat je daar keuzes in kan maken om de gebouwen financieel in stand te kunnen houden. Het draait nu ook nog teveel om toevalligheden. Zit er bijvoorbeeld een goed bestuur? Het trefcentrum bijvoorbeeld draait nu op 1 of 2 mensen. Wie gaat het oplossen als deze mensen dat niet meer doen? Gaat een corporatie of een andere partij dit dan oplossen? In de praktijk doen corporaties willen dat ook niet. Ik merk dat ze dat nu maar lastig vinden en ongeïnteresseerd zijn. We bouwen wel en daarna stoten we af. Daarna moet de gemeente of een andere partij het maar oppakken. Wie blijft er dan nog over?</p>	<p>De gemeente vervult eigenaarrol en lead ligt hier ook. Het voeren van strategische discussie vanuit de gemeente organiseren.</p>	<p>2. C/Prembelangen</p>

<p>1.7 Tot welke categorie stakeholders vind u dat uzelf toebehoort? Kunt u dit nader toelichten?</p>	<p>Gebruiker. In Malberg zorg ik voor een deel ook voor de financiën. Er is daar sprake van een exploitatiestichting maar ik merk wel dat de scholen zich afvragen of de gemeente dat niet moet doen. De betrokkenheid in het proces van strategische portefeuillesturing: Als het nodig om ervaringen te delen waar de gemeente iets mee kan dan wil ik daar wel iets over zeggen. Ik denk dat je misschien onderscheid moet maken tussen accommodaties die eigendom zijn en goed geëxploiteerd worden en echte problemen, of dreigende eigendomsverhoudingen. Dat het nu draait wil niet zeggen dat er in de toekomst geen problemen zou opleveren. Wat je als totale budget hebt en hoe je dit zou kunnen verdelen en wat je er daar van doet. Ik vind het geen ambtelijke taak om gemeenschapshuizen te exploiteren en te runnen en dit ook in eigendom te hebben. Om het wel goed te organiseren daar zijn nog geen ideaalmodellen voor. Misschien moet je toch een stedelijke pool van of een stedelijk bestuur die op afstand die gemeenschapshuizen bestuurd en faciliteert wat betreft de lastige zaken zoals technische, financiële en facilitaire zaken. Dat het in ieder geval goed geregeld is en betaald wordt. Dan zou je als gemeente, meer op afstand kunnen zeggen, verantwoord je maar 1 of 2 keer per jaar. Toch proberen om een gemeenschapshuis betaalbaar te houden.</p>	<p>Gebruiker en financieel</p>	<p>2. C/Prembelangen</p>
<p>Deel 2: Modellen voor Strategische Portefeuillesturing</p>			
<p>2.1 Welke criteria vind u belangrijk bij het selecteren van een model?</p>	<p>In ieder geval een financiële verantwoording erbij. Daarmee bedoel ik ook wat hebben we aan eigendom, wat voor een waarde heeft het. Ik vind het technische aspect ondergeschikt. Ik vind de relatie financiën en draagvlak en de bezettingsgraad van een pand in die zin leidend. Ik vind het maatschappelijk draagvlak in combinatie met financiën toch het belangrijkste.</p>	<p>Zie blad: Deel 2 samenvatting</p>	<p>Zie blad: Deel 2 samenvatting</p>
<p>2.2 Welk soort model lijkt u voor de gemeente Maastricht het meest van toepassing? Proces-, Beslis- of Organisatiemodel? Kunt u dit verder toelichten?</p>	<p>Het beslismodel</p>	<p>Zie blad: ranking criteria modellen</p>	<p>Zie blad: ranking criteria modellen</p>

2.3 Vindt u het belangrijk dat een model reeds bij een andere gemeente is getoetst? Waarom is dit belangrijk?	Ja, maar dat vind ik geen dwingende eis. Elke gemeente heeft zijn eigen omgeving.		
Deel 3: Toepasbaarheid van modellen			
3.1 Wat is belangrijk bij het toepassen van een model?	Ik vind de uitvoerbaarheid het belangrijkste. Aantal perspectieven als tweede en als laatste eenvoudigheid. Ik vind tijd en zorgvuldigheid, hoeveelheid informatie, minder belangrijk. Als het werkt is het ok.		
3.2 Kunt u ze scoren van 1-5, waarbij 1 het meest belangrijk is en 5 het minst belangrijk?	1. toepasbaarheid, 2. Aantal perspectieven, 3 tijd, 4. hoeveelheid informatie, 5. eenvoudigheid		

Uitwerking interviews Stakeholders	Interview 7		
Naam:	Marcello Presenza		
Functie:	Namens gebruikers buurtcentrum Manjefiek Malberg		
Afdeling/ team:	Ipal		
Datum:	9-okt-13		
Deel 1: Algemene vragen		Samenvatting	Codes
1.1 Hoe kan vastgoed bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen?	Ik kan inzoomen op de gemeenschapshuizen he. Voor mij is vastgoed een middel om iets van beleid uit te voeren . Het is sec een middel om een bijdrage te leveren aan de beleidsdoelstellingen . Ik vind ook dat middelen flexibel moeten zijn, makkelijker vervangbaar alhoewel dit moeilijk is bij vastgoed. Ik denk niet dat je eigendom nodig hebt om je organisatiedoelstellingen, om eraan te voldoen. Je kunt het bijvoorbeeld ook huren.	Een middel om beleid uit te voeren en een bijdrage te leveren aan de beleidsdoelstellingen	1. Strategische drijfveren
1.2 Wat verstaat u onder strategische portefeuillesturing?	Dat je een portefeuille hebt met goede en slechte gebouwen waar je iets mee moet. Afstoten en sloop zijn dan ook onderdelen van je portefeuillesturing. Herpositionering van vastgoed is er een onderdeel van. Outsourcen kan ook. Ik vraag me af of jullie ook nog naar inkomsten of rendementen gaan kijken. Je zou veel meer naar het beleidsrendement moeten kijken ipv naar het financiële rendement. Als je het hebt over aankopen in het kader van herontwikkeling dan is dat weer een ander verhaal. Ik bekijk het even vanuit de sociaal maatschappelijke invalshoek. Ik zie het als een middel om een stuk beleid te ondersteunen.	Strategische portefeuillesturing via vastgoedacties zoals afstoten, sloop, herpositionering van vastgoed. Een middel om beleid te ondersteunen	3. Vastgoedstrategie en 7. vastgoedacties

<p>1.3 Op welke wijze krijgt u in uw werkveld te maken met strategische portefeuillesturing</p>	<p>ik krijg er in die zin mee te maken als ik vanuit de gebruikerskant kijk dat... Ik heb het idee dat het vooral een boekhoudkundig gedrocht is. Op het moment dat er sprake is van een hoge boekwaarde wordt er anders naar het object gekeken dan bij een lage boekwaarde. Als je een gebouw hebt dan moet je daarin kunnen werken. Soms kan het zo zijn dat de samenwerking in een gebouw wordt belemmerd doordat huren wat hoger worden ingezet. Over het algemeen is die huur gekoppeld aan de boekwaarde. Bijvoorbeeld de kinderopvang. Het zou het mooiste zijn als je de kinderopvang inhoudelijk koppelt aan de samenwerking met scholen maar in de praktijk betekent dit hoge huren en kiezen de kinderopvangorganisaties om te huren bij de belegger om de hoek waar in het kader van de leegstandswet wel tegen een lager tarief gehuurd kan worden. Dus ik denk wel eens dat als je goed wil samenwerken in een gebouw dat dit niet alleen afhankelijk moet zijn van geld maar ik denk dat de keuzes wel vaak door geld bepaald worden.</p>	<p>De samenwerking in een gebouw wordt wel een belemmerd doordat de financiële situatie leidend is.</p>	<p>2. C/Prembelangen</p>
<p>1.4 Wat zijn uw verwachtingen van strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Ik vind herpositionering heel belangrijk en dat er echt geluisterd wordt naar de gebruiker. Ken je portefeuille en weet waar je kracht zit binnen de portefeuille. Dat je inzicht hebt in de risico's per pand en wat ze opleveren en op basis daarvan kun je keuzes maken van ik stoot wel of niet af. Als het pand misschien financieel niet rendabel is maar wel aan de verwachting voldoet van een gebruiker in een bepaalde omgeving dan kijk dat je dat pand toch in stand houdt. Je zou aan consolidatiemodellen kunnen denken. Bijvoorbeeld als je naar gemeenschapshuizen kijkt: zet dit als asset als geheel in de boeken: sommige doen het goed, andere minder goed en consolideer op de een of andere manier. Maar durf ook beslissingen te nemen ten aanzien van afstoten. Als ik naar jullie structuurvisie kijk waarin wordt aangenomen dat we naar 3, 4 ontmoetingsplekken gaan dan is dit vaak een vooringenomen beleidsdoelstelling. Je ziet nu in de praktijk dat overal kleine paddenstoelen ontstaan die liever ergens</p>	<p>Bij herpositionering luisteren naar de gebruiker. De portefeuille goed kennen en beslissingen durven te nemen en een strategie bepalen.</p>	<p>3. Vastgoedstrategie / 4. C/Prembelangen</p>

	<p>in de wijk of een straat zitten. Moet je dan wel naar 4 of 5 grote ontmoetingsplekken of laat je juist de paddestoelen uit de grond schieten. Dat soort elementen zou ik in de strategie willen terugvinden. De huidige gebruikers zou je via gebruikersonderzoeken kunnen betrekken en dan wel de emotie eruit halen. De financieringsstructuur daar dan ook op aanpassen. Laat de gebruiker geen last hebben van kasrondjes waar de gebruiker ook niks van snapt. Als ik kijk naar het gebruik van het gebouw kunnen vragen van wat heb jij nodig? Met wie wil je samenwerken? Wat ik echt mis is het echte contact met de gebruiker. Als je iemand zou hebben die zich echt met de gemeenschapshuizen zou bezig houden, maar dan ook echt. Twee keer per jaar met de gebruikers om tafel, begroting bespreekt, exploitaties bespreekt en de goede cijfers heeft. Het is niet een kwestie van ik doe de boekhouding voor jou en om vijf uur weg. Jullie hebben eigenlijk alles in huis. Vastgoedeconoom maak het mooie model en dan.. iemand moet er iets mee doen en vertalen naar de praktijk. Je klanten hebben vaak geen verstand van vastgoed. Die rol van de gemeente daarin vind ik heel belangrijk.</p>		
<p>1.5 Wie zijn volgens u de stakeholders bij strategische portefeuillesturing?</p>	<p>Ik zou per asset naar de beleidsafdeling van het asset kijken. Ik vind dat jullie vastgoedafdeling de linking pin zijn die de vertaling maken. Maak ook assets binnen de portefeuille en verdeel het niet naar Oost of West. De vastgoedmanager moet de verbindingen leggen. De inhoudelijke lijn komt vanuit beleid en vastgoed dient het te vertalen naar een vastgoedproduct. Technisch is een afgeleide. Alles met betrekking tot onderhoud. De strategie, functioneel en de vertaling door vastgoed zijn het belangrijkste. Het geld komt dan wel nog om de hoek kijken. Als je naar de financiën kijkt vind ik het belangrijk dat het per object belangrijk is om een balans te maken en een stresstest / health check per gebouw. Soms heeft een gebouw iets meer nodig waardoor je het langer kan verhuren. Net wat anders kijken dan naar alleen de waarde van het moment. Kijk ook naar de lange termijn.</p>	<p>Beleidsafdeling, vastgoedafdeling (linking pin), technisch, financiën.</p>	<p>2. C/Prem-belangen</p>

1.6 Welke rol zouden de stakeholders volgens u moeten hebben bij strategische portefeuillesturing van de gemeente Maastricht?	Zie 1.5	zie 1.5	zie 1.5
1.7 Tot welke categorie stakeholders vind u dat uzelf toebehoort? Kunt u dit nader toelichten?	Vanuit de opdrachtgeversfeer wordt beleid bepaald en ik volg. Binnen de gemeente zou het contact met beleid beter moeten. De strategen zouden moeten kijken naar de groep waartoe ik hoor, de gebruikers. Vanuit mijn vak komen zowel gebruikers, financieel en technisch perspectief aan de orde. Je bent de linking pin.	gebruiker, financieel en technisch	2. C/Prembelangen
Deel 2: Modellen voor Strategische Portefeuillesturing			
2.1 Welke criteria vind u belangrijk bij het selecteren van een model?	Als ik puur naar het vastgoed kijk dan wordt is beleid vaak een gegeven. Bijvoorbeeld de structuurvisie en dan ook kijken of niet tussentijds bijgestuurd moet worden en of ze voldoende naar de gebruikers hebben geluisterd. De criteria: financieel vind ik belangrijk kijk niet alleen naar de investering en volg de exploitatie ook actief. Kijk actief naar je panden. In mijn ervaring, als ik nu vraag naar gegevens van bepaalde panden dan krijg ik ze vaak niet of niet compleet. Maar vaak ligt het ook bij beleid en zijn de gegevens niet vertaald. Doe elk jaar de health check per pand of per cluster. Ik vind het technische belangrijk in het begin maar daarna zijn er toch meerjarenonderhoudsplannen. Ik vind dat we ons ook te vaak laten leiden door de technici. Vaak worden er mooie onderhoudsplannen geschreven aan het begin maar worden ze toch niet uitgevoerd omdat er geen geld is. Echt die controllerfunctie goed uitvoeren en actief werken met budgetten en realisatiemodellen. Bij de gebruikers is een goede overlegstructuur belangrijk, huurderoverleg / gebruikersoverleg een keer per 2 jaar. Het is wel belangrijk om je rekenmodel te maken ahv techniek maar het zijn wel vaak je sluitposten. Hoe belangrijk vind je de beleidsmaker nu in de portefeuillesturing? Dit zijn geen vastgoedmensen. Ik constateer dat die aan de voorkant wel heel erg aanwezig zijn maar tijdens de exploitatie niet meer. Je zou dus iets moeten bedenken dat je ze mede verantwoordelijk maakt voor de rest. Niet alleen de centen erin stoppen. Als zij fouten maken in de strategie dan hebben jullie een probleem. Je zou iets moeten verzinnen dat je ze dichterbij houdt. Het model van ik kiep het over de heg en het komt naar vastgoed toe dat het niet werkt. Dat zou moeten veranderen.	Zie blad: Deel 2 samenvatting	Zie blad: Deel 2 samenvatting

<p>2.2 Welk soort model lijkt u voor de gemeente Maastricht het meest van toepassing? Proces-, Beslis- of Organisatiemodel? Kunt u dit verder toelichten?</p>	<p>Ik neig bijna naar een organisatiemodel. Dat beslismodel is vaak heel hard. Als je dit doet dan moet je aan de voor en achterkant heel goed weten wat je doet. Ik geloof dat er altijd wel iets gebeurt waardoor de beslissing word beïnvloed. Bij een organisatiemodel bouw je de structuur. Hier zou het verhaal in kunnen zitten dat ik iets organiseer dat niet perse alleen intern hoeft te zijn maar ook extern. Ik ga dan voor het organisatiemodel. Ik denk dat er rondom het proces al veel gebeurt. Het schrijven van ao-tjes daar zijn we meester in. Binnen financiën zou ik kiezen voor een beslismodel omdat je daar gewoon te maken hebt met investeer ik wel of niet.</p>	<p>Zie blad: ranking criteria modellen</p>	<p>Zie blad: ranking criteria modellen</p>
<p>2.3 Vindt u het belangrijk dat een model reeds bij een andere gemeente is getoetst? Waarom is dit belangrijk?</p>	<p>Ik denk dat je moet uitgaan van de kracht van een eigen organisatie. Het gaat om mensen en ik denk niet dat je moet kopiëren want onze vastgoedwereld is heel lokaal en regionaal bepaald. Als ik specifiek naar onze organisatiegraad van verenigingen kijk en ik vergelijk dat met Groningen dan is dat niet te vergelijken. Je zou wel voor algemene financiële modellen kunnen kijken. Wat in Venlo werkt hoeft hier niet te werken dus ik zou altijd uitgaan vanuit je eigen kracht, zwaktes, swot. Je kunt ook het model volgen en niet te snel wijzigen. Hou de lijn, je strategie, ook vast.</p>		
<p>Deel 3: Toepasbaarheid van modellen</p>			
<p>3.1 Wat is belangrijk bij het toepassen van een model?</p>	<p>Tijd is niet zo interessant. Als het staat dan staat het. Hou het simpel. Digitalisering is wel belangrijk maar het moet geen doel op zich worden. Het moet een middel blijven. Net zoals met bestemmingsplannen.</p>		
<p>3.2 Kunt u ze scoren van 1-5, waarbij 1 het meest belangrijk is en 5 het minst belangrijk?</p>	<p>1. Eenvoudigheid van het model 2. Aantal perspectieven 3. Toepasbaarheid 4. Tijd 5. Hoeveelheid informatie</p>		

Bijlage 5: Ranking Criteria Modellen

Deel 2: Top vijf criteria bij toepassing model	Score (ranking volgens interview)	Plaats
Eenvoudigheid model	$3+2+3+3+2+5+1= 19$	3
Tijd die het kost om het model in te vullen	$5+4+4+4+4+3+4= 28$	5
Aantal perspectieven die worden betrokken in het model	$1+3+2+2+5+2+2= 16$	2
De hoeveelheid informatie die in het model dient te worden ingevoerd	$4+5+5+5+3+4+5= 27$	4
De toepasbaarheid van de uitkomst van het model	$2+1+1+1+1+1+3=10$	1

Bijlage 6: Blad 2 Samenvatting interviews stakeholders

Deel 2: Selectiecriteria modellen	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
	Inzichtelijkheid	Besluitvorming mogelijk maken	Actuele gegevens kunnen invoeren	Vertaling beleid naar praktijk
	Praktisch	Meerdere stakeholders	Van vergelijkbare gemeenten	Scenario's
	Niet te theoretisch	Draaiknoppen voor vastgoed	Basis model	Draaiknoppen
	Simpel	rationele beslisboom	Draaiknoppen	Concreet
	Gebruikers betrekken		Meerdere perspectieven	
	Analyse van vastgoed mogelijk			
Beslismodel, procesmodel of organisatie-model	Beslismodel & organisatie-model	Beslismodel & procesmodel	Beslismodel	Beslismodel & organisatie-model
Getoetst bij andere gemeente	Ja	Ja, niet belangrijk	Ja, mits goed naar do's en don'ts wordt gekeken	ja, mits vergelijkbaar

Deel 2: Selectiecriteria modellen	Interview 5	Interview 6	Interview 7
	Indicatoren	Financiële verantwoording	
	Wegingsmechanisme	Relatie financiën met draagvlak en bezettingsgraad	
	Objectiviteit	Maatschappelijk draagvlak	
	Verschillende componenten		
	schematisch analyseren		
	draaiknoppen		
Beslismodel, procesmodel of organisatie-model	Beslismodel	Beslismodel	Organisatiemodel met een beslismodel voor financiën
Getoetst bij andere gemeente	Ja, mits beproefd model maar eigen aanpassing moet mogelijk zijn	Ja, maar geen dwingende eis	Nee, uitgaan van eigen kracht/organisatie

Bijlage 7: Modellen gesorteerd op basis van selectiecriteria interviews stakeholders

Naam initials	jaar	omschrijving tool	Strategische Drijfveren	C/Prem Belangen	VG Strategie / toegevoegde waarde	Operationele beslissingen	Indicatoren	Vastgoedacties
Bakker, M.	2011	een model met invulbladen per stakeholder (policymaker, controller, gebruiker, techneut) waarmee vraag en aanbod gematcht kunnen worden tijdens het doorlopen van het DAS frame (den Heijer 2011)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Bergh, W., van den	2011	Prestaties meten via Negen driving forces (Nourse & Roulac en Scheffer, Singer en van Meerwijk) in verband met een aantal toegevoegde waarden. Theorie vertaald naar gemeentelijke context en een strategisch gemeentelijk vastgoedmodel is ontwikkeld op basis van een model van Scheffer, Singer en Van Meerwijk.	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
Dekker, A.	2010	Een beslismodel voor strategische aankopen voor de gemeente Amsterdam en een aankoopprocedure	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja
Den Heijer, A.	2011	Een reeks van tools waaronder :Middels vier taken van vastgoedmanagement kan het besluitvormingsproces plaatsvinden: onderzoeken huidige campus, verkennen veranderende vraag, genereren van toekomstige modellen voor de campus, het uitwerken van projecten om de campus te transformeren.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
Kappers, J.	2009	beschikkingsvormen aangaande beleidsondersteunend vastgoed die door een gemeente te kiezen zijn	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Kort, P, de	2007	Met het instrument kan een beslissers binnen een gemeentelijke organisatie inzichtelijk maken op welke wijze het beheer van gemeentelijk vastgoed professioneel georganiseerd kan worden	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Mac Gillavary, S.	2006	Beleidskader vastgoed waarmee vragen beantwoord kunnen worden zodat het beleid helder wordt en het college van B&W vastgoedbezit kan verantwoorden	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Meijer, P.	2011	het doel van het onderzoek was om de concept methode "NTA 8021 Performance Measurement of Real estate" te evalueren. Deze methode bleek niet bruikbaar vanwege het ontbreken van een instrument voor multicriteria analyse voor besluitvorming en het ontbreken van een instrument waarmee de organisatiedoelen in criteria kunnen worden vertaald	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee
Noort, T.van den	2011	Hulpmiddel voor gemeentelijke organisatie om binnen de politieke omgeving, rekeninghoudend met verschillende belangen, tot een gewenste oplossing te komen	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja

Naam initials	jaar	omschrijving tool	Strategische Drijfveren	C/Prem Belangen	VG Strategie / toegevoegde waarde	Operationele beslissingen	Indicatoren	Vastgoedacties
Pellikaan	2003	Een beslissingondersteunend model waarmee een performancemeting met een koppeling aan het beleid ten aanzien van maatschappelijke voorzieningen kan worden uitgevoerd. Op basis van de koppeling tussen het maatschappelijke voorzieningenbeleid en de vastgoedperformance wordt dan een advies gegeven tot: behouden, herontwikkelen, slopen of afstoten van het vastgoedobject. Het model kan op verschillende schaalniveaus gebruikt worden (Struthman, 2012).	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Schootbrugge, S. van de	2010	Public Real Estate systeem dat bestaat uit het DAS Frame (Jonge et. Al (2009), Stakeholderanalyse (Dewulf en Den Heijer en de Vries 2004) en systematische aanpak voor portefeuillebesturing waarmee de portefeuille bestuurd kan worden.	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Struthman, S.	2012	Een model waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt of het vastgoed bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
Vries, J.C.	2007	Middels een routeplanner kunnen vastgoedbeslissingen afgeleid van de organisatiedoelstellingen genomen worden en middels de landkaart kunnen de effecten van deze ingrepen en de monitoring hiervan plaatssvinden.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Werf, F., van de	2007	Een model voor het berekenen van een kostprijsdekkende huur voor gemeentelijk vastgoed	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja
Westerhof, A & van Duijn, C.	2004	Een financieel Businessplan waarin de financiële relaties worden benoemd en beschreven en dit uitgewerkt wordt voor een maatschappelijk deelportefeuille	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja
Ranking van Literatuur								
	Alle vier de vastgoedaspecten van toepassing		Bakker,Vries					
	3 van de vier vastgoedaspecten van toepassing		Schootbrugge, Pellikaan, Bergh, Den Heijer					
	2 van de vier vastgoedaspecten van toepassing		Struthman, Mac Gillavary, Meijer, Noort,Kapper, Dekkers					

Bijlage 8: Interviewopzet gemeenten

Interviewopzet

Interview Ervaring Modellen voor Strategische Portefeuillesturing

Naam:

Functie:

Afdeling/ team:

Gemeente:

Datum:

Model:

Ontwikkeld door:

Introductie Interview

Dit interview maakt onderdeel uit van het onderzoek naar middels welk model voor strategische portefeuillesturing van de gemeentelijk vastgoedportefeuille bepaald kan worden of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen. Middels een literatuurstudie heeft een inventarisatie van verschillende modellen voor strategische portefeuillesturing plaatsgevonden. Op basis van een aantal criteria zijn drie modellen voor strategische portefeuillesturing geselecteerd. Het doel van dit interview is om te bepalen wat de ervaringen met het model zijn bij uw gemeente.

Deel 1: Algemene vragen – Model voor strategische portefeuillesturing

1.1 Op welke wijze is het model voor strategische portefeuillesturing ontwikkeld voor uw gemeente?

1.2 Bent u betrokken geweest bij het opstellen van het model en indien ja, wat zijn uw ervaringen?
1.3 Wat zijn uw positieve ervaringen met het toepassen van het model?
1.4 Wat zijn uw negatieve ervaringen met het toepassen van het model?
1.5 Heeft u aanbevelingen voor aanpassingen aan het model?
1.6 Heeft het model een bijdrage kunnen leveren voor strategische portefeuillesturing? Op welke wijze?

Bijlage 9: Interviewverslagen gemeenten

Uitwerking interviews Gemeenten	Interview 1
Naam:	Irwin van Hunen
Functie:	Teamacoördinator Beleid en Exploitatie
Afdeling/ team:	Afdeling Maatschappelijk Vastgoed
Gemeente:	s-Hertogenbosch
Datum:	16-10-13
Model:	Maatschappelijk vastgoedmodel
Ontwikkeld door:	Marion Bakker

Verslag opname interview:

We hebben een keer een proef gedaan met het systeem van BBN, in eerste instantie vier en later zes indicatoren die groen, oranje, rood konden zijn. Marion is bij haar afstuderen dat model verder gaan uitwerken want wij vonden dat te grof. Wij hebben na die 1e proef met BBN dat systeem nooit meer gebruikt. Ook het systeem dat model heeft ontwikkeld hebben we niet meer toegepast. Het is toch allemaal vrij theoretisch. Het gaat er toch van uit dat je alle gegevens voor handen hebt. Ook dat je weinig complexe dingen daar in kan omschrijven. Als we praten over met name het afstoten of doorontwikkelen van vastgoed dan is de werkelijkheid zo complex dat het in zo'n model niet goed te vangen is. Omdat er allerlei motieven een rol spelen die misschien wel rationeel zijn maar niet rationeel blijken, in ieder geval niet in een rationeel model passen. In plaats van dat wij nu systematisch onze portefeuille aan de hand van het model beschrijven doen we dat nu eigenlijk in kleinere eenheden waardoor je het eigenlijk goed in je hoofd krijgt en je in je hoofd de processen gaat doen in plaats van op papier. Het model wat wij daarbij hanteren zijn er eigenlijk 2: we hebben de stad in zes stukken geknipt we wij doen een vastgoedscan per gebied. Daar is eigenlijk zo'n schema met rood-oranje-groen niet zo nodig omdat bij 80% van de gebouwen gewoon niks aan de hand is. Waar iedereen op z'n klompen aanvoelt dat je er niet aan doet en dan heb je er een paar waar heel duidelijk is wat je ermee doet: renoveren, sloop of verkopen. Er zijn er een paar waar het geweldig ingewikkeld wordt en daar spelen zaken zoals de buurman, de stand van de maan speelt een rol.. Iedereen kent die panden en daar heb je hele andere informatie over nodig dan die in het model staan. Of je moet naar een ongelofelijk uitgebreid model gaan. Dat is door Sabrina Struhman, die bij ons een nadere uitwerking van het model van Marion heeft gedaan. Dat is absoluut onwerkbaar. Daar zitten zoveel.. daar krijg je absoluut geen overzicht. We hebben wel geconstateerd dat naast die gebiedsgerichte scan waar we nu bezig zijn met 4 van de 6 we daarnaast zien dat die op bepaalde thema's niet voldoende diepgang geven

We hebben vastgoedscans per thema. Ik ben zelf bezig met een op het gebied van kinderopvang. Dat is een typische markt die geweldig in beweging is. Maar ook daar kun je niet zeggen dat het probleem zich in een gebouw bevindt. We hebben iets van zestig kinderopvanglocaties waarvan er 50 in gemeentelijk gebouw zitten of school. Daar is zowel beleidsmatig als financieel zo veel aan de hand dat je echt zo'n thema moet pakken en dat beet moet pakken. Daar kijk je dus eigenlijk helemaal niet meer naar de kwaliteit van het gebouw, of er herontwikkelswaarde is en dat soort vastgoedmodellen. Die vastgoedscans doen we zelf. Bij een gebiedsgerichte verzamelt de vastgoedafdeling de gegevens en doet een soort vooranalyse. Daarna, bij ons is het vastgoed nogal versnipperd. Sport en recreatie hebben eigen vastgoed, het grondbedrijf .

Er zijn vastgoedaanbieders die we betrekken en vastgoedvragers die we betrekken: beleidsafdelingen zoals jeugd en welzijn, sport, en noem maar op. Die betrekken we dan ook. We leggen de analyse voor en we kijken of ze zich herkennen in de analyse. Daar zit enorm veel intrinsieke kennis bij die mensen. In een schema en ze dat laten invullen of laten opsturen dat werkt niet maar als ik ze aan tafel zet dan en we zitten met z'n tienden in een hok en ik zeg dat gebouw gaan wel slopen dan komt er enorm veel naar boven.

Niet eens over het gebouw maar over het gebouw drie straten verder wat niet eens iemand wist en wat je anders nooit boven tafel krijgt. We zijn van modelmatige benadering naar een procesmatige benadering overgestapt. De eerste keer dat we dat deden had niemand echt interesse. Iedereen dacht laat die jongens van vastgoed maar ouwehoeren. We gaan onze gang wel .. totdat wij een Raadsinformatiebrief schreven waarin we schreven dat we twee gebouwen gingen afstoten. Toen zeiden we: ja, de raad heeft het gehoord en niet gezegd dat het niet zo moet dus het is een collegebesluit. Bij de tweede keer zat iedereen wel aan tafel. Aan de ene kant zijn de modellen nuttig om de gegevens op orde te krijgen. Daarom doen we ook mee aan de IPD benchmark. Daar schort het bij iedereen eigenlijk wel aan, de kwaliteit van de gegevens. Die wordt bij ons wel steeds beter. Maar het analyseren op basis van zo'n model daar zijn we van terug gekomen.

En nogmaals, de onderhoudsituatie van een gebouw dat is een kwestie van een aannemer erop afsturen en het is opgelost maar als er om de hoek iets is gebeurd waardoor het gebouw effect heeft op de buurt dat kun je nooit met een aannemer oplossen. In ons werk, in het politieke klimaat, is de zachte kant gewoon veel harder. Ook de hele herbestemmingspotentie van een locatie, die door de modellen nogal zwaar wordt aangezet, daar is eigenlijk weinig over te zeggen omdat met woorden ..

Bijvoorbeeld nu met leegstand. De bestemmingen zijn nu veel royaler dan vijf jaar geleden. Men is veel meer bereid om bestemmingen te wijzigen en je ziet heel veel nichemarkten waarvan iedereen bij een pand zegt dat is incurant en het deugt voor geen meter. Dat heb je binnen een week verkocht. En het pand wat geweldig courant, flexibel en makkelijk is dat kom je aan de straatstenen niet kwijt. Daar staan hele kantoorwijken mee vol met dat soort gebouwen. Ik heb liever een oud rot monument, leegstaand, dat krijg ik makkelijker verkocht of herontwikkeld dan een courant kantoorgebouw. Maastricht en 's-Hertogenbosch hebben daarin best een vergelijkbare uitstraling.

Onze ambitie is om die gebiedsgerichte benadering die we nu voor het eerst doen elke twee jaar te actualiseren. Even doorlopen en bekijken of er veel verandert is. Sommige buitenwijken, daar verandert niet zoveel aan en sommige gebieden zijn wat meer in ontwikkelingen. Die thematische scans die laten we wat meer afhangen van de vraag. Ik ben nu met de kinderopvang bezig en dat gaat vrij goed en relatief sneller dan iedereen had verwacht. Ik ga met de beleidsmedewerker die over kinderopvang gaat ga ik ook de grote organisaties langs om ze te interviewen en we gaan daarna ook onze conclusies delen met het werkveld. Ik kan zomaar verwachten dat er dingen uitkomen waardoor die partijen zeggen dat in plaats van elkaar kapot vechten gaan we de markt verdelen. De volgende die ook als laatste op de lijst staat dat zijn onze ontmoetingsaccommodaties, buurthuizen, buurtkamers maar ook onze brede scholen. Daar zegt iedereen dat het gewoon ingewikkeld is. De interne belangentegenstellingen zijn daar gewoon heel groot. Ik wacht het gewoon af. In principe wat wij als vastgoed beter doen dan

beleidsafdelingen is, is eerst maar eens feiten verzamelen: hoeveel mensen komen er op een locatie. Veel mensen zeggen dat ze een locatie waar veel mensen komen beter vinden dan een locatie waar weinig mensen komen. Maar beleidsmedewerkers hebben vaak zo hun voorkeuren van ach dat is toch zo'n leuk buurthuisje of initiatief. Als dan blijkt dat er maar drie man komen dan binden ze zelf ook wel in. Vastgoed verzamelt die gegevens. Voor de scan van de ontmoetingsplekken moeten we nog gaan kijken hoe we de tevredenheid van de gebruikers gaan meten. Voor de kinderopvang kijk ik gewoon, feiten verzamelen en betrouwbare feiten verzamelen, dat is al redelijk bijzonder.

Uitwerking interviews Gemeenten	Interview 2
Naam:	Dion Cools
Functie:	Beleidscoordinator Vastgoed
Afdeling/ team:	
Gemeente:	Rotterdam
Datum:	16-10-2013 (mail) en 18-10-2013 (interview)
Model:	Public Real Estate model / Vastgoedmaps
Ontwikkeld door:	Stefan van de Schootbrugge

Verslag opname interview:

Er gebeurt nu heel weinig met Vastgoedmaps. Er is een hele grote reorganisatie geweest, niet alleen op ict gebied. Het voormalige OBR, de dienst stedenbouw en, volkshuisvesting en gemeentewerken zijn bij elkaar gegaan. Er is een totale personeelsreductie van 25-30 %. Dat is echt heel heftig. Ontwikkelingen, beleid en daarover nadenken staat gewoon op een lager pitje momenteel. Vooral de bedrijfsvoering en het op orde krijgen van de juiste data is momenteel prioriteit. Omdat de organisatie eerst terug gebracht moet worden naar die omvang die de huidige geldstromen rechtvaardigen. Stel dat we tien jaar geleden hadden geleefd, in die (financiële) context en in een heel andere sfeer dan hadden we het systeem vermoedelijk wel aangeschaft. Je bent dan veel meer aan het bouwen aan je organisatie, nu ook wel maar toch op een heel andere manier. Dan ben je veel meer de stad aan het ontwikkelen en zoeken naar mogelijkheden en kijken wat de potentie is van je vastgoed. Dan kan zo'n systeem wel helpen. Je hebt dan ook meer tijd en geld om dingen te kunnen uitproberen. Nu is het vooral veel meer schade beperken. Panden afstoten, bedrijfsvoering op orde dat is veel meer de benadering nu. Kijken wat je met je vastgoed kunt en welke voorzieningen erin kunnen.

Nu ligt de focus meer op het financiële vlak. We hebben onze kernportefeuille in beeld gebracht. Dat is een relatief eenvoudige exercitie geweest omdat we simpelweg gevraagd hebben aan de diensten van de gemeente Rotterdam: wat heb je nou nodig aan vastgoed voor het vervullen van jullie taken? Welke scholen, musea, sportverenigingen, wat heb je nu nodig? Dat hebben zij aangegeven en zij hebben ook last van bezuinigingen en hebben heel kritisch gekeken wat ze nodig hebben en welke verenigingen kunnen fuseren. Dat is een gezamenlijk proces. Daar rolt dan een resultaat uit. Dit verwachten we de komende periode nodig te hebben aan vastgoed en alles wat daar buiten valt hebben we dus niet meer nodig. Daarvan zeggen we: we zijn geen vastgoedbeheerder. Dat willen we gewoon kwijt, liefst verkopen. Lukt verkopen niet, dan verhuren we het. Het liefst voor zo'n hoog mogelijke prijs. Als dat niet lukt dan voor een lagere prijs. In principe willen we van dat vastgoed af. Zo hebben we dat ook gedaan met de kantorenhuisvesting. We hadden in de gemeente Rotterdam 35 verschillende kantoorlocaties van hele grote tot wat kleinere. We hebben even gekeken hoe de nieuwe organisatie eruit gaat zien en we gaan terug naar vier grote locaties voor kantoren. Van de andere 31, soms is het inhuur en soms van onszelf, daar zijn de huurcontracten van opgezegd. Er zijn panden verkocht of in onderhuur gegaan. We proberen ons vastgoed zo efficiënt mogelijk in te zetten en dat is vooral bepaald door de behoefte die we met elkaar hebben vastgesteld. Daar hebben we het Vastgoedmaps niet per se voor nodig gehad. Vastgoed is soms ook gewoon simpelweg rekenen hoeveel geld je hebt en hoeveel m2 je nodig hebt.

Voor een deel is het ook gevoel: wat is handig. Vastgoedmaps is vooral een systeem om die twee bij elkaar te objectiveren. Vastgoedmaps kan daar bij helpen. Per se noodzakelijk is het niet geweest.

Op een gegeven moment is al het vastgoed naar ons gegaan. Het zat eerst bij de diensten. Met die diensten hebben we besproken dat we nu goed zien hoeveel het vastgoed kost en hoeveel leegstand er is en we zien ook waar het efficiënter kan. In opdracht van B&W zijn we er samen naar gaan kijken. Ook gegeven de financiële situatie zat er druk op waardoor het ook niet meer vrijblijvend was. Wat heb je nou echt nodig en waarin kunnen wij adviseren. Wat zijn de goede panden? Wat zijn de panden waar we makkelijk van afkomen? Wat zijn de bleeders? Samen opgepakt en deels hebben wij daar druk opgezet en de beleidsdiensten hebben daar ook een sturende rol in gespeeld: dit hebben we echt nodig en dat hebben we nodig. Zo is het wel in relatief goed overleg gegaan, ook met deelgemeenten en de zogenaamde voorzieningenplannen die zijn opgesteld. Ik weet wel dat sommige mensen hier die de voorzieningenplannen hebben opgesteld behoefte hadden aan een vastgoedmapsachtige analyse. Alleen we hadden het systeem niet en we hebben het gedaan met de kennis die we hadden. Dat is uiteindelijk ook gelukt. Het is meer een tool.

In eerste instantie staat de beleidsdienst aan het roer: we hebben dat en dat pand nodig. We hebben het voor het realiseren van onze maatschappelijke doelen nodig. Dan zeggen wij dat het in principe prima is maar dan rekenen wij wel even de huur uit en dat is dan een kostendekkende huur en die brengen wij dan in rekening. Hierdoor kan transparantie in de huur ontstaan. Dat kan soms leiden tot schrik-effecten; dat is wel heel duur. In het verleden hebben we het altijd goedkoper of anders gedaan. Mede op basis van dat soort analyses wordt bekeken wat de beste huisvesting en de meest effectieve huisvesting is. Als dan blijkt dat het pand duur is, dat het veel energie kost, veel te groot is of inefficiënt in gebruik dan kunnen we gaan zoeken naar een ander pand dat geschikter is voor het gebruik. Vaak in dezelfde buurt, soms ook niet. Het pand wat dan niet goed voor het beoogde gebruik is kunnen we afstoten.

Het is nieuw om de beleidsdienst erop deze manier bij te betrekken. De beleidsdiensten hadden vroeger het vastgoed zelf in portefeuille. Dus ze maakten hun eigen afwegingen. Ze huurden zelf kantoren of schoolgebouwen in. Het zal je niet verbazen dat bij de beleidsdiensten het onderwijsbelang groter was dan het vastgoedbelang. Dus daar lagen nog wel eens wat inefficiënties. Dat is op zich verklaarbaar en was toen een keuze en toen was ook meer mogelijk, er was meer geld. Dat is natuurlijk wel jammer, het niet efficiënt inzetten van overheidsgeld, maar ja, er was wat meer beschikbaar en er was dus meer ruimte om te financieren.

Het belangrijkste is het om de data goed op orde te krijgen. Wij zijn daar nog steeds mee bezig. Het is gewoon een jarenlang proces. Je moet wel de goede data in de systemen stoppen om er de juiste data uit te krijgen. Daar hebben wij nog wel eens discussie over. Een nieuw beheersysteem, als vervanger van het huidige systeem horizon, lost dat probleem niet op. Het is goed om een aanbod te hebben als een beleidsvraag komt: dat je weet wat je in je portefeuille hebt en wat je niet hebt. Het is belangrijk ook om te weten wat je niet hebt zodat je, wanneer er een vraag komt, kunt gaan kijken op de markt. Dat wordt ook verwacht dat je een soort flexibele schil hebt. Wij hebben een basis, kernportefeuille en als je meer nodig hebt dan kun je nog altijd inhuren. Voorlopig is het eerder minder.

Met het ontwikkelen van Vastgoedmaps hebben we veel lol gehad. Het was in een periode dat er veel nieuwe mensen werkten en het was goed om elkaar te leren kennen. In de fase waarin wij het systeem met de tu aan het verkennen waren was het nog heel erg prototyperig, niet praktisch. Wat ook gold was ook dat de data die erin moest, daarvan moet je je afvragen hoe goed die toen waren. Nu zijn ze wel goed. Je kunt er wel mee spelen. Van de andere kant vind ik ook dat een assetmanager die hier zijn wijk, stadsdeel kent, deelgemeente. Die moet gewoon weten hoe zijn panden erbij staan en wat je ongeveer met die panden kan. Daar hoeft je niet zo zeer een Vastgoedmaps systeem voor te hebben. Het is misschien wel handig om anderen mee te overtuigen. Het is ook met gevoel en kennis omgaan met je portefeuille. Weten waar je wel of niet een drugsopvang kunt organiseren: in bepaalde wijken wel en bepaalde niet. Een basisschool wil je niet langs een hele drukke weg hebben. Daarom hadden wij ook zoiets van: het is een extra ding dat wij niet per se nodig hebben om ons werk te kunnen doen. Het gaat natuurlijk nu ook om enorme bezuinigingen, minder applicaties, standaardisatie in je aanpak dat speelt ook mee in de keuze om het nu niet aan te schaffen.

Uitwerking interviews Gemeenten	Interview 3
Naam:	Walter van den Bergh
Functie:	Portefeuillemanager Vastgoed
Afdeling/ team:	
Gemeente:	Leiden
Datum:	30-8-2013
Model:	Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel
Ontwikkeld door:	Walter van den Bergh (Aangezien Walter geen contactpersoon kon aanleveren is ervoor gekozen om het interview met hem zelf uit te werken)

1. Wat is de aanleiding voor het onderzoek geweest?
<p>Het onderzoek van een vriend, B. Scheffer, is het uitgangspunt geweest voor het onderzoek.</p> <p>De basis voor het onderzoek is gevonden in de literatuur van Nourse & Roulac, Lintholm, Scheffer, Singer en van Meerwijk. Dit is gebruikt voor het samenbrengen van verschillende strategieën en vervolgens is bekeken of dit te herkennen is bij de gemeente.</p>
2. Waarom is er gekozen voor het uitwerken van het onderzoek voor de portefeuille maatschappelijk vastgoed?
<p>Kenmerkend voor de maatschappelijk vastgoedportefeuille is de benadering via de zachte kant en afstemmen. De moeilijkheid is het vinden van een gemeentelijke strategie. In Leiden zijn de thema's Kennis, cultuur en bereikbaarheid. Dit zijn dan ook de drijfveren. Er is naar de vastgoedportefeuille in het algemeen gekeken en daarvoor zijn interviews met medewerkers en bestuurders gevoerd.</p>
3. Hoe kan het model toegepast worden bij een andere gemeente? In Leiden is middels interviews en gesprekken het model toegepast. Hoeveel tijd kost dit?
<p>Het is belangrijk wie er betrokken wordt in het verhaal: bij voorkeur 2 bestuurders (RO & Cultuur). Belangrijke documenten voor de analyse zijn geweest: coalitieakkoord, doc. Voor investering in stad: stad voor kennis en cultuur → ambitiedocument. Beleidsnota zoals programma binnenstad = theoretische basis. De strategische documenten zijn eerst bestudeerd en vervolgens zijn er interviews gehouden. In de interviews is ingezoomd op wat de belangrijkste punten zijn: toegevoegde waarde en indicatoren. In de interviews werd met name gevraagd om de keuze van de indicatoren goed toe te lichten. Naast de wethouders zijn ook afdelingsmanagers, beleidsafdelingen en teammanagers gevraagd. De indicatoren moeten op voorhand goed uitgelegd worden. Hier is nog optimalisatie van nodig. Het is ook een idee om vooraf eerst met collega's te bekijken welke indicatoren belangrijk zijn en hier een bepaald gewicht aan toe te kennen.</p> <p>Op basis van de interviews zijn de belangrijkste driving forces /toegevoegde waarden bepaald.</p> <p>Door de interviews is de koppeling van beiden anders geworden dan hoe dit in de literatuur stond</p>

beschreven. Op basis van de interviews is een standaard tabel gemaakt die toegepast kan worden voor verder onderzoek.

Voor het model is de gemeentelijk strategie (groen) bepaald op basis van interviews en beleidsdocumenten.

Vastgoedmanagement (blauw) is niet besproken met de wethouders.

Per interview 1-1 .5 uur rekenen excl. Voorbereiding en uitwerking.

4. Aanbevelingen toepassing model

- Belangrijkste wethouder als laatste interviewen en confronteren met scores voorgaande wethouders om discussie te krijgen;
- Het model zorgt ervoor dat als je de strategie wil faciliteren je als gemeente de aandacht op een aantal punten moet gaan leggen.

5. Toepassing van model in de praktijk

- Het model is niet meer toegepast bij de gemeente Leiden. Maar wanneer alles in kaart is : bezit, omvang, financiën etc. dan zal het wel weer opgepakt worden.
- Het is vooral een theoretisch model, de vertaling naar de praktijk dient nog plaats te vinden.

Bijlage 10: Samenvatting Interviews Gemeenten

Uitwerking interviews Gemeenten	Interview 1
Naam:	Irwin van Hunen
Functie:	Team coördinator Beleid en Exploitatie
Afdeling/ team:	Afdeling Maatschappelijk Vastgoed
Gemeente:	s-Hertogenbosch
Datum:	16-10-13
Model:	Maatschappelijk vastgoedmodel
Ontwikkeld door:	Marion Bakker
Deel 1: Algemene vragen – Model voor strategische portefeuillesturing	Samenvatting op basis van uitgewerkt interview
1.1 Op welke wijze is het model voor strategische portefeuillesturing ontwikkeld voor uw gemeente?	Marion Bakker heeft op basis van een proef die gedaan is met het systeem van BBN, het systeem verder gaan uitwerken omdat dit te grof werd gevonden.
1.2 Bent u betrokken geweest bij het opstellen van het model en indien ja, wat zijn uw ervaringen?	Ja, bij de workshops rondom ontwikkeling bij het model. Het is toch allemaal vrij theoretisch. Je moet alle gegevens voor handen hebben en complexe zaken kunnen er niet in omschreven worden. Met name het afstoten of doorontwikkelen van vastgoed is de werkelijkheid zo complex dat het in zo'n model niet goed te vangen is. Bij een gemeente, in het politieke klimaat, speelt de zachte kant een belangrijke rol. Er spelen allerlei motieven een rol spelen die misschien wel rationeel zijn maar niet rationeel blijken, in ieder geval niet in een rationeel model toe passen zijn.
1.3 Wat zijn uw positieve ervaringen met het toepassen van het model?	Het model is nuttig om de gegevens op orde te krijgen.
1.4 Wat zijn uw negatieve ervaringen met het toepassen van het model?	zie 1.2
1.5 Heeft u aanbevelingen voor aanpassingen aan het model?	Het model van Marion Bakker is later nog uitvoeriger uitgewerkt door Sabrina Struthman. Hierin is geprobeerd om ook de motieven die spelen rondom een vastgoedbeslissing mee te nemen. Dit is een onwerkbaar model gebleken. Er kan geen overzicht verkregen worden omdat er zoveel aspecten ingevuld dienen te worden. In plaats van een systematische aanpak wordt een procesmatige aanpak voorgesteld (zie 1.6). Er is veel intrinsieke kennis bij medewerkers en gebruikers aanwezig die niet in een model gevangen kan worden. Verzamel vooral feitelijke informatie en ga vervolgens het gesprek aan.

<p>1.6 Heeft het model een bijdrage kunnen leveren voor strategische portefeuillesturing? Op welke wijze?</p>	<p>Na de 1e proef door Marion is het model van BBN niet meer gebruikt. De gemeente 's- Hertogenbosch heeft zich gerealiseerd dat een meer procesmatige aanpak in plaats van een modelmatige aanpak van toepassing was. Ze hebben hiervoor een aanpak die uit 2 delen bestaat: 1. vastgoedscan per gebied en themagerichte aanpak. Bij de gebiedsgerichte aanpak, ambitie is 1 keer per 2 jaar, verzamelt de vastgoedafdeling de gegevens en doet een soort vooranalyse en deze wordt voorgelegd aan beleid om te bekijken of ze zich herkennen in de analyse. Voor de themagerichte aanpak, wordt uitgevoerd op basis van een vraag, wordt samengewerkt met een beleidsmedewerker. Bij het thema kinderopvang worden er eerst feiten verzameld en vervolgens interviews met de grote organisaties waarna de resultaten met het werkveld gedeeld worden.</p>
---	---

Uitwerking interviews Gemeenten	Interview 2
Naam:	Dion Cools
Functie:	Beleidscoördinator Vastgoed
Afdeling/ team:	
Gemeente:	Rotterdam
Datum:	16-10-2013 (mail) en 18-10-2013 (interview)
Model:	Public Real Estate model / Vastgoedmaps
Ontwikkeld door:	Stefan van de Schootbrugge
Deel 1: Algemene vragen – Model voor strategische portefeuillesturing	Samenvatting interview 2
1.1 Op welke wijze is het model voor strategische portefeuillesturing ontwikkeld voor uw gemeente?	Een prototype van de TU Delft is herontwikkeld Stefan van de Schootbrugge naar vastgoedmaps
1.2 Bent u betrokken geweest bij het opstellen van het model en indien ja, wat zijn uw ervaringen?	Ja. Aandacht gevraagd voor praktische toepasbaarheid van het model in feitelijke werksituatie. Het model is uiteindelijk niet aangeschaft vanwege het eerst op orde brengen van eigen data, fusie / reorganisatie en bezuinigingen op het gebied van ict
1.3 Wat zijn uw positieve ervaringen met het toepassen van het model?	Vastgoedmaps is beter praktisch toepasbaar dan het PRE model en kan iets extra's leveren ten aanzien van het huidige vastgoedbeheerssysteem. Het is geen noodzaak om het systeem te hebben, het is een extra en helpt met het objectiveren en presenteren van vastgoedbeslissingen.
1.4 Wat zijn uw negatieve ervaringen met het toepassen van het model?	Praktische toepasbaarheid van het PRE systeem was kwetsbaar. Het nemen van vastgoedbeslissingen gaat ook om gevoel bij en kennis van de wijk en het pand. Daar heb je niet per se een systeem voor nodig.
1.5 Heeft u aanbevelingen voor aanpassingen aan het model?	Aandacht voor praktische toepasbaarheid. Model objectieveert de vastgoedkeuze maar hier komen ook nog andere motieven bij kijken die nu niet in het model zitten. Invoer van juiste data is heel belangrijk.
1.6 Heeft het model een bijdrage kunnen leveren voor strategische portefeuillesturing? Op welke wijze?	Nee, maar wel in de bewustwording. Rotterdam heeft gekozen voor een meer bestuurlijke invulling: voorzieningenplannen per deelgemeente. Vastgoedbeslissingen worden in samenspraak met de beleidsdiensten genomen. Hierbij zou men wel het model als hulpmiddel willen gebruiken

Uitwerking interviews Gemeenten	Interview 3
Naam:	Walter van den Bergh
Functie:	Portefeuillemanager Vastgoed
Afdeling/ team:	
Gemeente:	Leiden
Datum:	30-8-2013
Model:	Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel
Ontwikkeld door:	Walter van den Bergh (Aangezien Walter geen contactpersoon kon aanleveren is ervoor gekozen om het interview met hem zelf uit te werken)
Deel 1: Algemene vragen – Model voor strategische portefeuillesturing	Samenvatting op basis van uitgewerkt interview
1.1 Op welke wijze is het model voor strategische portefeuillesturing ontwikkeld voor uw gemeente?	Het onderzoek van een vriend, B. Scheffer, is het uitgangspunt geweest voor het onderzoek. De basis voor het onderzoek is gevonden in de literatuur van Nourse & Roulac, Lintholm, Scheffer, Singer en van Meerwijk. Dit is gebruikt voor het samenbrengen van verschillende strategieën en vervolgens is bekeken of dit te herkennen is bij de gemeente. Belangrijke documenten voor de analyse zijn geweest: coalitieakkoord, doc. Voor investering in stad: stad voor kennis en cultuur à ambitiedocument. Beleidsnota zoals programma binnenstad = theoretische basis. De strategische documenten zijn eerst bestudeerd en vervolgens zijn er interviews gehouden. In de interviews is ingezoomd op wat de belangrijkste punten zijn: toegevoegde waarde en indicatoren. In de interviews werd met name gevraagd om de keuze van de indicatoren goed toe te lichten. Naast de wethouders zijn ook afdelingsmanagers, beleidsafdelingen en teammanagers gevraagd.
1.2 Bent u betrokken geweest bij het opstellen van het model en indien ja, wat zijn uw ervaringen?	Ja. Kenmerkend voor de maatschappelijk vastgoedportefeuille is de benadering via de zachte kant en afstemmen. De moeilijkheid is het vinden van een gemeentelijke strategie. In Leiden zijn de thema's Kennis, cultuur en bereikbaarheid. Dit zijn dan ook de drijfveren. Er is naar de vastgoedportefeuille in het algemeen gekeken en daarvoor zijn interviews met medewerkers en bestuurders gevoerd.

<p>1.3 Wat zijn uw positieve ervaringen met het toepassen van het model?</p>	<p>Het model zorgt ervoor dat als je de strategie wil faciliteren je als gemeente de aandacht op een aantal punten moet gaan leggen. Het is belangrijk wie er betrokken wordt in het verhaal: bij voorkeur 2 bestuurders (RO & Cultuur). Belangrijke documenten voor de analyse zijn geweest: coalitieakkoord, doc. Voor investering in stad: stad voor kennis en cultuur → ambitiedocument. Beleidsnota zoals programma binnenstad = theoretische basis. De strategische documenten zijn eerst bestudeerd en vervolgens zijn er interviews gehouden. In de interviews is ingezoomd op wat de belangrijkste punten zijn: toegevoegde waarde en indicatoren. In de interviews werd met name gevraagd om de keuze van de indicatoren goed toe te lichten. Naast de wethouders zijn ook afdelingsmanagers, beleidsafdelingen en teammanagers gevraagd.</p>
<p>1.4 Wat zijn uw negatieve ervaringen met het toepassen van het model?</p>	<p>De indicatoren moeten op voorhand goed uitgelegd worden. Hier is nog optimalisatie van nodig. Het is ook een idee om vooraf eerst met collega's te bekijken welke indicatoren belangrijk zijn en hier een bepaald gewicht aan toe te kennen.</p>
<p>1.5 Heeft u aanbevelingen voor aanpassingen aan het model?</p>	<p>Het is vooral een theoretisch model, de vertaling naar de praktijk dient nog plaats te vinden.</p>
<p>1.6 Heeft het model een bijdrage kunnen leveren voor strategische portefeuillesturing? Op welke wijze?</p>	<p>Het model is niet meer toegepast bij de gemeente Leiden. Maar wanneer alles in kaart is : bezit, omvang, financiën etc. dan zal het wel weer opgepakt worden.</p>

Bijlage 11: Dataset Gemeenschapshuizen

Objectnaam	Postcode	Plaats	Opp. BVO	Markthuur waarde	Kostprijs-huurwaarde	Huidige huur	WOZ waarde	Boekwaarde	Exploitatie 2012	Oh toestand Planon	Structuurvisie
Edisonstraat 4	6224 GK	Maastricht	4784	€ 110.809,52	€ 110.809,52	€ 133.167,87	€ 2.631.000	€ 646.851	€ 32.272	Goed	Ontmoeting splek
Einsteinstraat 32	6227 BZ	Maastricht	1818	€ 29.388,50	€ 29.338,50	€ 20.349,50	€ 625.000	€ 0	-€ 8.782	Redelijk	Ontmoeting splek
Roserije 410	6228 DN	Maastricht	1793	€ 28.688,75	€ 28.688,75	€ 26.450,93	€ 2.328.345	€ 0	€ 8.133	Goed	
Severenplein 27	6225 AZ	Maastricht	911	€ 17.139,46	€ 17.139,46	€ 9.717,34	€ 615.000	€ 0	-€ 1.484	Goed	Ontmoeting splek
Miradorplein 39	6222 TE	Maastricht	450	€ 3.183,00	€ 3.183,00	€ 16.382,59	€ 850.000	€ 0	€ 12.062	Zeer goed	Ontmoeting splek

Bijlage 12: Toelichting modellen t.b.v. workshop 11 oktober 2013

Toelichting drie modellen t.b.v. workshop 11 oktober 2013

In de workshop zullen de resultaten van drie modellen worden gepresenteerd die gebruikt kunnen worden in het kader van strategische portefeuillesturing.

Het literatuuronderzoek en de interviews hebben geleid tot de keuze van de volgende drie modellen:

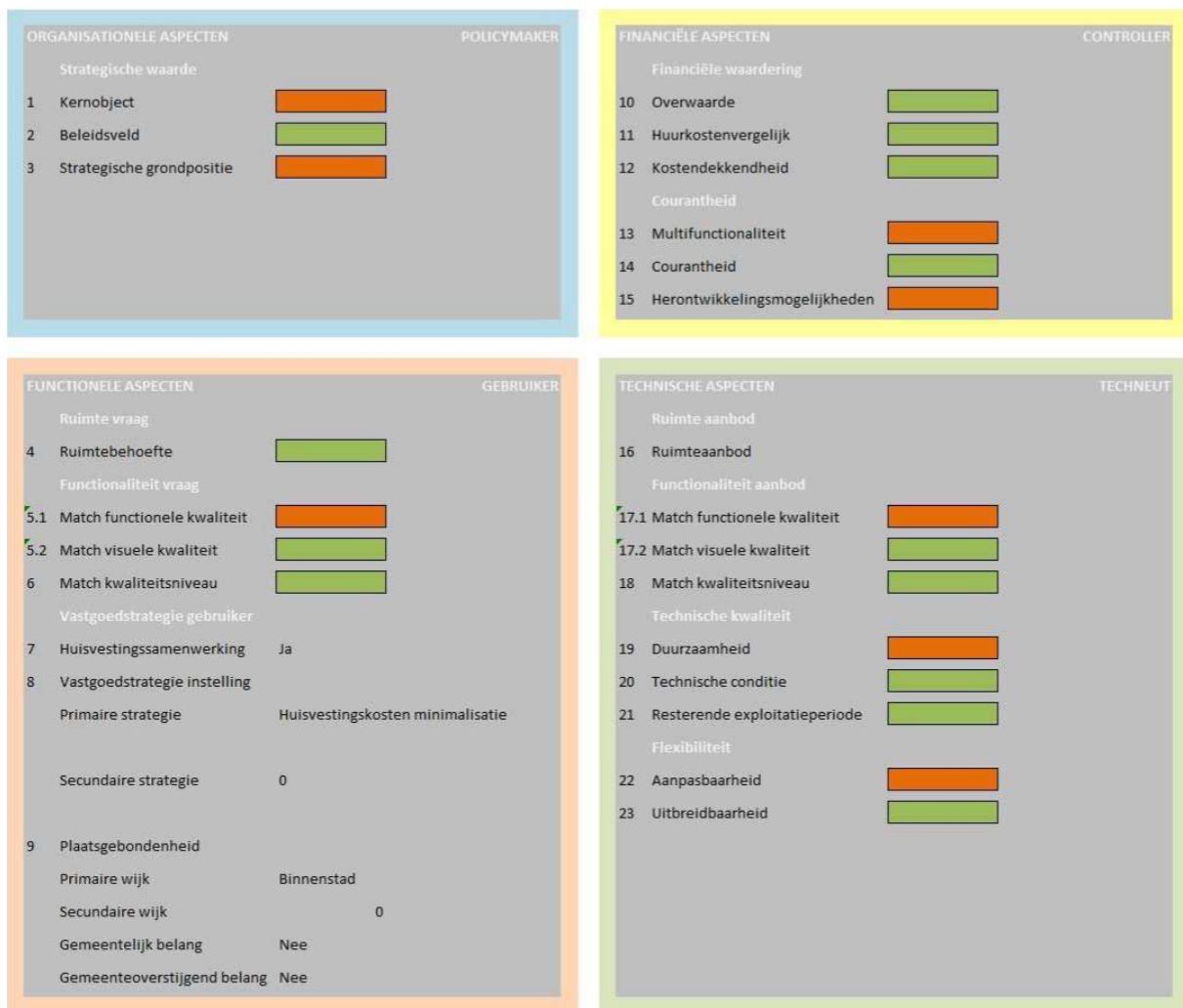
1. Het Maatschappelijk Vastgoed Model – Marion Bakker, gemeente 's- Hertogenbosch (2011);
2. Public Real Estate Model, later Vastgoedmaps- Stefan van de Schootbrugge, gemeente Rotterdam (2010);
3. Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel – Walter van den Bergh, gemeente Leiden (2011).

Onderstaand worden de modellen kort toegelicht.

1. Maatschappelijk Vastgoed Model Marion Bakker

Bakker (2011) heeft een Maatschappelijk Vastgoed Model ontwikkeld. Het maatschappelijk vastgoedmodel is een hulpmiddel om tijdens het doorlopen van de stappen vraag en aanbod met elkaar te matchen. De basis voor het model werd gevonden in het Coprate Real Estate Model van den Heijer (2011). Met het model van Den Heijer wordt de vastgoedportefeuille vanuit vier perspectieven (van stakeholders) geanalyseerd, te weten op fysiek, functionele, financiële en strategisch aspecten. In 2011 heeft Bakker onderzocht hoe vraag en aanbod van maatschappelijk vastgoed op elkaar afgestemd kunnen worden, zodat de gemeentelijke doelstellingen worden bereikt met een minimale inzet van middelen.

Het onderzoek heeft zich gericht op het identificeren van relevante parameters voor het bepalen van vraag en aanbod en deze zijn toegepast op een maatschappelijk vastgoedmodel. Het vastgoedmodel van Bakker bestaat uit een invulblad, overzichtblad parameters en een overzichtsblad categorieën. Door het invullen van het model worden vraag en aanbod op objectniveau afgestemd. Het model is toegepast op een aantal objecten uit de portefeuille van de gemeente 's Hertogenbosch. Het model heeft inzicht gegeven in de feitelijke situatie en is daarmee een goed hulpmiddel gebleken.



Figuur 5: Overzichtsblad Parameters. Bron: Bakker (2011).

Het model is een hulpmiddel om tijdens het doorlopen van de stappen om vraag en aanbod met elkaar te matchen. Bakker stelt dat het model waardevol is gebleken omdat het o.a. inzicht geeft in de feitelijke situatie, bijdraag aan een integrale afstemming van vraag en aanbod door verschillende stakeholders en het ook bruikbaar is op specifiek schaalniveau en sectorniveau (deelpartefeuilles).

2. Model Vastgoedmaps

De basis voor het model vastgoedmaps is gevonden in het Public Real Estate model van Stefan van de Schootbrugge (2010). Van de Schootbrugge (2010) heeft een Public Real Estate (PRE) systeem ontworpen. Het doel van het PRE systeem is het operationeel maken van het Meerjaren Perspectief Rotterdams Vastgoed (MPRV). Het PRE systeem ondersteunt bij het analyseren en evalueren van strategische vastgoedbeslissingen en het bereiken van doelen. Door het toepassen van dit simulatiemodel kunnen antwoorden voor portefeuillesturing voor gemeenten gegenereerd worden. In het model kunnen vastgoedinterventies gesimuleerd worden.

Het PRE systeem is opgebouwd uit drie belangrijke elementen:

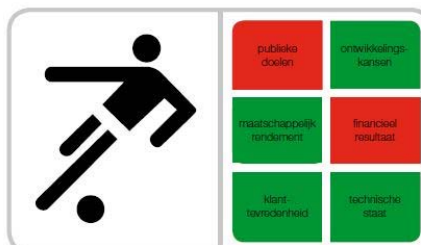
4. Het in kaart brengen van vraag en aanbod;
5. Een stakeholders analyse vanuit de vier CREM perspectieven;
6. De wens om te sturen op een complexe portefeuille vraagt om een systematische aanpak en interdisciplinaire probleemoplossing.

Volgens van de Schootbrugge (2010) kan middels het PRE systeem sturing plaatsvinden die essentieel is voor strategische vastgoedinterventies. Sturing zal uiteindelijk leiden tot een strategische portefeuille. Na het afronden van zijn afstudeeronderzoek is het PRE Systeem doorontwikkeld onder de vlag van BBN adviseurs door Stefan van de Schootbrugge in Vastgoedmaps. Op dit moment werken meerdere gemeenten met dit systeem. Onderstaand een toelichting uit de whitepaper: “ vastgoedmaps voor gemeenten”

Een overzichtelijke scorekaart met zes prestatievelden

Het is duidelijk dat al die verschillende rollen, verantwoordelijkheden en geldstromen de zaak complex maken, waardoor het moeilijk is om strategisch inzicht te krijgen. Veel gemeenten beschikken weliswaar over registratiesystemen voor het vastgoed, maar deze zijn vaak onvoldoende adequaat gevuld, inflexibel of alleen gericht op het administratieve proces. De strategische informatie, die noodzakelijk is om te kunnen sturen en kansen en optimalisaties te ontdekken, is vaak onvoldoende voor handen.

Om in de behoefte aan strategische informatie te kunnen voorzien, heeft bbn 'VastgoedMaps' ontwikkeld. VastgoedMaps is een instrument waarmee de strategische gegevens op een betrekkelijk gemakkelijke manier worden verzameld.



Van elk object worden algemene gegevens verzameld, zoals naam, adres, gebouwfunctie, oppervlakte en leeftijd, waarna per gebouw een scorekaart wordt ingevuld. Met behulp van de scorekaart wordt elk gebouw beoordeeld vanuit zes verschillende invalshoeken of prestatievelden.

“Beleidsinformatie staat links, vastgoedinformatie rechts”

Binnen VastgoedMaps scoort een gebouw op een specifiek prestatieveld groen (voldoende), rood (onvoldoende) of grijs (niet van toepassing). De prestatievelden komen voor een belangrijk gedeelte overeen met de verschillende rollen die per object moeten worden ingevuld. Eén en ander staat weergegeven in de tabel hiernaast.

Kansen ontdekken

VastgoedMaps biedt daarbij de mogelijkheid om de portefeuille op verschillende manieren te sorteren, door te snijden en deelverzamelingen te maken. Dit kan ondermeer op basis van functies, wijken en maatschappelijke doelen. Daarbij ontstaan onverwachte inzichten en mogelijkheden door te optimaliseren en te besparen. VastgoedMaps richt de blik op business cases en kan worden gebruikt als een jaarlijkse APK voor de vastgoedportefeuille. Eén en ander resulteert in een juiste prioriteitstelling binnen een gemeente, waarbij mogelijkheden en kansen inzichtelijk worden gemaakt. Er ontstaat zo een betere en efficiëntere samenwerking tussen en binnen allerlei afdelingen. Uiteindelijk biedt dat ook voordelen voor de politiek. Directie en wethouders kunnen de regie nemen en goed onderbouwde interne en externe afwegingen maken.

“Directie en wethouders kunnen de regie nemen en goed onderbouwde interne en externe afwegingen maken”

Uit: “Whitepaper vastgoedmaps voor gemeenten”

Op objectniveau worden vanuit meerdere perspectieven waarden ingevoerd die leiden tot een uitkomst.

info **gebouw** portefeuille admin uitloggen help gebruiker: hellevoetsluis: portefeuille: hellevoetsluis

Moriaanseweg West 2 Gymzaal Wateringe

naam: Moriaanseweg West 2 Gymzaal
 straat: Moriaanseweg West
 nummer: 2
 postcode: Hellevoetsluis
 stad: 384 m²
 BVO: m²
 NVO:
 bouwbesluit functie: sportfunctie
 wordt gebruikt als:
 eigendom / huur: eigendom (eco. & jur.)
 functie / type: Sportfunctie - gymnastieklokaal

ontwikkelingskans
 Komt te vervallen wanneer plangebied de boomgaard wordt ontwikkeld.
 Mogelijk woningbouw of Rijnmondsehofjes (zorg)

FINANCIEEL RENDEMENT

WOZ-waarde	€ 622,000	(€1,620/m²)
behaalde huur	€ 3,385,32	(€9/m²)
kostprijs huur	€ 17,713	(€46/m²)
winst	€ -14,327,68	(€-37/m²)

TECHNISCHE STAAT

technische staat: slecht (5)
 opmerkingen over technische staat:

OPMERKINGEN

huurder 1: Sportfondsen Hellevoetsluis
 Accommodatie zou kunnen vervallen.

ADVIES

situatie volgen m.b.t Boomgaard

3. Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel

Van den Bergh (2011) heeft onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van vastgoed voor de gemeentelijke strategie. Hij heeft in zijn model negen toegevoegde waarden van vastgoed in verband gebracht met driving forces van vastgoed, ook wel te vertalen als de drijvende krachten. Deze driving forces heeft Van den Bergh vertaald naar de gemeentelijke context:

Aanbod van dienstverlening, Behoefte van burgers, Specifieke kennis, Bestuurlijke bevoegdheden, Productiemogelijkheden, Verkoopmethode, Distributiemethode, Groei/grootte en Winst /rendement. Op basis van de reeds geformuleerde strategie kan met behulp van het model aangegeven worden welke driving forces van toepassing zijn.

“Het model biedt in theorie de mogelijkheid om inzichtelijk te maken hoe het vastgoed kan presteren in dienst van de strategie van de gemeente. Met een goedwerkend model biedt het de mogelijkheid om vastgoed een bijdrage te laten leveren die gestuurd is op strategische overwegingen op de verschillende beleidsvelden. Het model kan dienen voor taakstellingen, strategische (her)overwegingen, verantwoording naar het bestuur” (p. 69 Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmanagement, een onderzoek naar de toegevoegde waarde van vastgoed voor de gemeentelijke strategie – W. van den Bergh, 2011)

Het model kan aan de hand van drie stappen worden ingevuld:

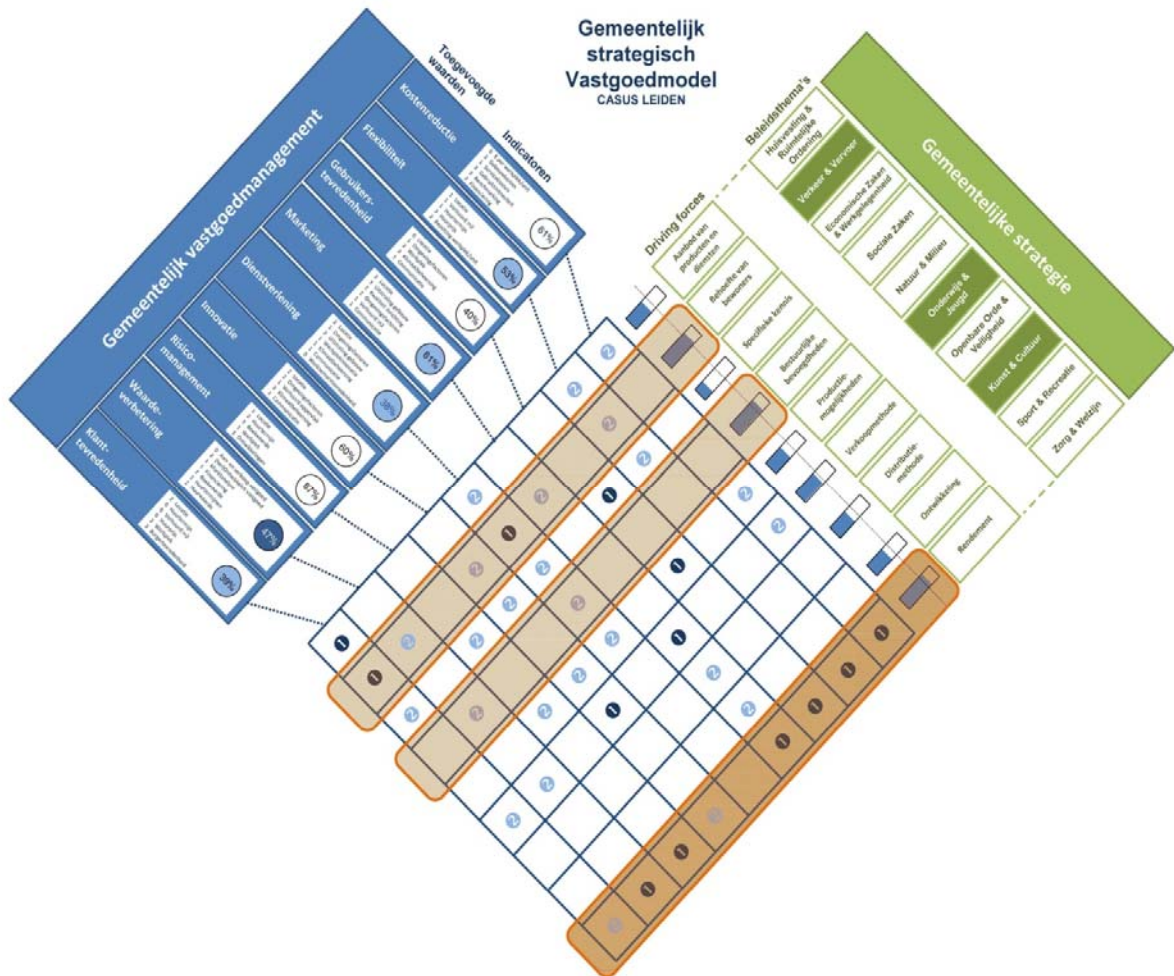
Stap 1: Wat is de strategie van de gemeente en het betreffende beleidsveld? Op basis van deze strategie kan aangegeven worden welke driving forces belangrijk zijn voor het bereiken van de doelen. De strategie is in beeld gebracht door beschikbare openbare documenten te bestuderen.

Stap 2: Een waardering geven aan de driving forces (0 tot en met 4) die bepalend kunnen zijn voor het bereiken van de strategische doelen waarbij de belangrijkste doelen score 3 of 4 krijgen en de minder belangrijkste 0, 1 of 2.

Stap 3: Voor iedere prestatie-indicator van de toegevoegde waarde wordt een score bepaald (0 tot en met 3). Voor iedere toegevoegde waarde worden de percentages van de indicatoren berekend en wordt aangegeven welk effect de toegevoegde waarde heeft.

De scores worden ingevuld in de relatietabel waarmee inzichtelijk gemaakt kan worden hoe het vastgoedmanagement een bijdrage levert aan het bereiken van de strategische doelstellingen. Het model stelt een vastgoedmanager in staat om inzicht te verkrijgen in het functioneren van de vastgoedorganisatie en het vastgoed zelf. Het kan tevens als een benchmark dienen ten opzichte van andere gemeentelijke vastgoedportefeuilles.

Middels een onderzoek is het model, dat is gebaseerd op de gegevens uit de theorie en de praktijk, getoetst bij de gemeente Leiden.



Figuur 7: Model Gemeentelijk strategisch Vastgoedmodel, Van den Bergh (2011).

Na het invullen van het model kan bepaald worden welke driving forces het belangrijkste zijn: roze in bovenstaand model (Behoeftes van burgers, Bestuurlijke bevoegdheden, winst/rendement.)

Bijlage 13: Resultaten modellen

Handout – Workshop Strategische Portefeuillesturing

11 oktober 2013

Resultaten Model 1: Het Maatschappelijk Vastgoed model

1. Het Trefcentrum- Edisonstraat 4

ORGANISATORIELE ASPECTEN		POLICYMAKER
Strategische waarde		
1	Kernobject	
2	Beleidsveld	
3	Strategische grondpositie	

FINANCIËLE ASPECTEN		CONTROLLER
Financiële waardering		
10	Overwaarde	
11	Huurkostenvergelijk	
12	Kostendekkendheid	
Courantheid		
13	Multifunctionaliteit	
14	Courantheid	
15	Herontwikkelingsmogelijkheden	

FUNCTIONELE ASPECTEN		GEBRUIKER
Ruimte vraag		
4	Ruimtebehoefte	
Functionaliteit vraag		
5.1	Match functionele kwaliteit	
5.2	Match visuele kwaliteit	
6	Match kwaliteitsniveau	
Vastgoedstrategie gebruiker		
7	Huisvestingssamenwerking	Ja
8	Vastgoedstrategie instelling	
	Primaire strategie	Huisvestingskosten minimalisatie
	Secundaire strategie	Stimuleren van de Human Resources doelstellingen
9	Plaatsgebondenheid	
	Primaire wijk	0
	Secundaire wijk	0
	Gemeentelijk belang	Ja
	Gemeenteoverstijgend belang	0

TECHNISCHE ASPECTEN		TECHNEUT
Ruimte aanbod		
16	Ruimteaanbod	
Functionaliteit aanbod		
17.1	Match functionele kwaliteit	
17.2	Match visuele kwaliteit	
18	Match kwaliteitsniveau	
Technische kwaliteit		
19	Duurzaamheid	
20	Technische conditie	
21	Resterende exploitatieperiode	
Flexibiliteit		
22	Aanpasbaarheid	
23	Uitbreidbaarheid	

2. Aen de Wan- Einsteinstraat 32

ORGANISATORIELE ASPECTEN		POLICYMAKER
Strategische waarde		
1	Kernobject	<input type="checkbox"/>
2	Beleidsveld	<input type="checkbox"/>
3	Strategische grondpositie	<input type="checkbox"/>

FINANCIËLE ASPECTEN		CONTROLLER
Financiële waardering		
10	Overwaarde	<input type="checkbox"/>
11	Huurkostenvergelijk	<input type="checkbox"/>
12	Kostendekkendheid	<input type="checkbox"/>
Courantheid		
13	Multifunctionaliteit	<input type="checkbox"/>
14	Courantheid	<input type="checkbox"/>
15	Herontwikkelingsmogelijkheden	<input type="checkbox"/>

FUNCTIONELE ASPECTEN		GEBRUIKER
Ruimte vraag		
4	Ruimtebehoefte	<input type="checkbox"/>
Functionaliteit vraag		
5.1	Match functionele kwaliteit	<input type="checkbox"/>
5.2	Match visuele kwaliteit	<input type="checkbox"/>
6	Match kwaliteitsniveau	<input type="checkbox"/>
Vastgoedstrategie gebruiker		
7	Huisvestingssamenwerking	Ja
8	Vastgoedstrategie instelling	
	Primaire strategie	Stimuleren van de Human Resources doelstellingen
	Secundaire strategie	Huisvestingskosten minimalisatie
9	Plaatsgebondenheid	
	Primaire wijk	0
	Secundaire wijk	0
	Gemeentelijk belang	Ja
	Gemeenteoverstijgend belang	Nee

TECHNISCHE ASPECTEN		TECHNEUT
Ruimte aanbod		
16	Ruimteaanbod	<input type="checkbox"/>
Functionaliteit aanbod		
17.1	Match functionele kwaliteit	<input type="checkbox"/>
17.2	Match visuele kwaliteit	<input type="checkbox"/>
18	Match kwaliteitsniveau	<input type="checkbox"/>
Technische kwaliteit		
19	Duurzaamheid	<input type="checkbox"/>
20	Technische conditie	<input type="checkbox"/>
21	Resterende exploitatieperiode	<input type="checkbox"/>
Flexibiliteit		
22	Aanpasbaarheid	<input type="checkbox"/>
23	Uitbreidbaarheid	<input type="checkbox"/>

3. Gemeenschapshuis de Boeckel – Roserije 410

ORGANISATORIELE ASPECTEN		POLICYMAKER
Strategische waarde		
1	Kernobject	
2	Beleidsveld	
3	Strategische grondpositie	

FINANCIËLE ASPECTEN		CONTROLLER
Financiële waardering		
10	Overwaarde	
11	Huurkostenvergelijk	
12	Kostendekkendheid	
Courantheid		
13	Multifunctionaliteit	
14	Courantheid	
15	Herontwikkelingsmogelijkheden	

FUNCTIONELE ASPECTEN		GEbruIKER
Ruimte vraag		
4	Ruimtebehoefte	
Functionaliteit vraag		
5.1	Match functionele kwaliteit	
5.2	Match visuele kwaliteit	
6	Match kwaliteitsniveau	
Vastgoedstrategie gebruiker		
7	Huisvestingssamenwerking	Ja
8	Vastgoedstrategie instelling	
	Primaire strategie	Stimuleren van de Human Resources doelstellingen
	Secundaire strategie	Huisvestingskosten minimalisatie
9	Plaatsgebondenheid	
	Primaire wijk	0
	Secundaire wijk	0
	Gemeentelijk belang	Ja
	Gemeenteoverstijgend belang	Nee

TECHNISCHE ASPECTEN		TECHNEUT
Ruimte aanbod		
16	Ruimteaanbod	
Functionaliteit aanbod		
17.1	Match functionele kwaliteit	
17.2	Match visuele kwaliteit	
18	Match kwaliteitsniveau	
Technische kwaliteit		
19	Duurzaamheid	
20	Technische conditie	
21	Resterende exploitatieperiode	
Flexibiliteit		
22	Aanpasbaarheid	
23	Uitbreidbaarheid	

4. Gemeenschapshuis Nazareth – Miradorplein 39

ORGANISATIONELE ASPECTEN		POLICYMAKER
Strategische waarde		
1	Kernobject	<input type="checkbox"/>
2	Beleidsveld	<input type="checkbox"/>
3	Strategische grondpositie	<input type="checkbox"/>

FINANCIËLE ASPECTEN		CONTROLLER
Financiële waardering		
10	Overwaarde	<input type="checkbox"/>
11	Huurkostenvergelijk	<input type="checkbox"/>
12	Kostendekkendheid	<input type="checkbox"/>
Courantheid		
13	Multifunctionaliteit	<input type="checkbox"/>
14	Courantheid	<input type="checkbox"/>
15	Herontwikkelingsmogelijkheden	<input type="checkbox"/>

FUNCTIONELE ASPECTEN		GEBRUIKER
Ruimte vraag		
4	Ruimtebehoefte	<input type="checkbox"/>
Functionaliteit vraag		
5.1	Match functionele kwaliteit	<input type="checkbox"/>
5.2	Match visuele kwaliteit	<input type="checkbox"/>
6	Match kwaliteitsniveau	<input type="checkbox"/>
Vastgoedstrategie gebruiker		
7	Huisvestingssamenwerking	Ja
8	Vastgoedstrategie instelling	
	Primaire strategie	Stimuleren van de Human Resources doelstellingen
	Secundaire strategie	Huisvestingskosten minimalisatie
9	Plaatsgebondenheid	
	Primaire wijk	0
	Secundaire wijk	0
	Gemeentelijk belang	Ja
	Gemeenteoverstijgend belang	Nee

TECHNISCHE ASPECTEN		TECHNEUT
Ruimte aanbod		
16	Ruimteaanbod	<input type="checkbox"/>
Functionaliteit aanbod		
17.1	Match functionele kwaliteit	<input type="checkbox"/>
17.2	Match visuele kwaliteit	<input type="checkbox"/>
18	Match kwaliteitsniveau	<input type="checkbox"/>
Technische kwaliteit		
19	Duurzaamheid	<input type="checkbox"/>
20	Technische conditie	<input type="checkbox"/>
21	Resterende exploitatieperiode	<input type="checkbox"/>
Flexibiliteit		
22	Aanpasbaarheid	<input type="checkbox"/>
23	Uitbreidbaarheid	<input type="checkbox"/>

5. Amier Hoof- Severenplein 27

ORGANISATIONELE ASPECTEN		POLICYMAKER
Strategische waarde		
1	Kernobject	
2	Beleidsveld	
3	Strategische grondpositie	

FINANCIËLE ASPECTEN		CONTROLLER
Financiële waardering		
10	Overwaarde	
11	Huurkostenvergelijk	
12	Kostendekkendheid	
Courantheid		
13	Multifunctionaliteit	
14	Courantheid	
15	Herontwikkelingsmogelijkheden	

FUNCTIONELE ASPECTEN		GEBRUIKER
Ruimte vraag		
4	Ruimtebehoefte	
Functionaliteit vraag		
5.1	Match functionele kwaliteit	
5.2	Match visuele kwaliteit	
6	Match kwaliteitsniveau	
Vastgoedstrategie gebruiker		
7	Huisvestingssamenwerking	Ja
8	Vastgoedstrategie instelling	
	Primaire strategie	Stimuleren van de Human Resources doelstellingen
	Secundaire strategie	Huisvestingskosten minimalisatie
9	Plaatsgebondenheid	
	Primaire wijk	0
	Secundaire wijk	0
	Gemeentelijk belang	Ja
	Gemeenteoverstijgend belang	Nee

TECHNISCHE ASPECTEN		TECHNEUT
Ruimte aanbod		
16	Ruimteaanbod	
Functionaliteit aanbod		
17.1	Match functionele kwaliteit	
17.2	Match visuele kwaliteit	
18	Match kwaliteitsniveau	
Technische kwaliteit		
19	Duurzaamheid	
20	Technische conditie	
21	Resterende exploitatieperiode	
Flexibiliteit		
22	Aanpasbaarheid	
23	Uitbreidbaarheid	

Resultaten Model 2: Vastgoedmaps

1. Het Trefcentrum – Edisonstraat 4

VastgoedMaps

start
object
portefeuille
scenario
instellingen
grafiek
matrix
bestanden

gebruiker: maastricht
 portefeuille: maastricht

NAW

bruto vloeroppervlakte: 4.784 m²

einddatum: 1 januari 2046

gebruiks/bouwbesluit functie: bijeenkomstfunctie

feitelijk gebruik: 3376 gemeenschapswijk- buurto

eigendom status gebouw: eigendom

DOELEN

programma doelen algemeen: welzijn

geen publiek doel

MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT

maatschappelijk resultaat: goed

TEVREDENHEID GEBRUIKERS

gebruiker naam: gebruiker

tevredenheid totaal: goed (2)

toegankelijkheid: matig (2 punten)

BAG

SCOREKAART

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

PERSPECTIEF

perspectief vastgoed: consolideren

onderzoek nodig

INGREPEN

+ ingreep toevoegen

ONTWIKKELINGSKANS

ontwikkelingskans: aanwezig

omschrijving ontwikkelingskans

FINANCIËLE EIGENSCHAPPEN

WOZ-waarde	€ 2.631.000,00	550,00 €/m ²
WOZ-waarde jaar	2012	
boekwaarde	€ 646.851,00	135,00 €/m ²
boekwaarde jaar	2012	

FINANCIËEL RESULTAAT

gegevens over jaar	2012	
totaal opbrengsten (som *)	€ 113.167,00	24,00 €/m ²
totaal kosten (som *)	€ 110.809,00	23,00 €/m ²
financieel resultaat	€ 2.358,00	0,00 €/m ²
bedrijfswaarde jaar	2012	
restwaarde	€ 0,00	0,00 €/m ²
bedrijfswaarde	€ -692.782,00	-123,91 €/m ²

TECHNISCHE STAAT

EPA label huidig: Onbekend

technische staat huidig: goed (2)

ENERGIEVERBRUIK

2. Aen de wan- Einsteinstraat 32


VastgoedMaps

door bbn adviseurs


start
object
portefeuille
scenario
instellingen
grafiek
matrix
bestanden

gebruiker: maastricht
 portefeuille: maastricht

↑ ↓ Einsteinstraat 32 Maastricht Aen de Wan



[Kaartgegevens](#) | [Gebruiksvoorwaarden](#) | [Een kaartfout rapporteren](#)



Désiré Leesensstraat
Désiré Leesensstraat

[Kaartgegevens](#) | [Gebruiksvoorwaarden](#) | [Een probleem melden](#)

NAW

bruto vloeroppervlakte 1.818 m²

einddatum 📅

gebruiks/bouwbesluit functie bijeenkomstfunctie

feitelijk gebruik 3376 gemeenschap/wijk- buurt

eigendom status gebouw eigendom

DOELEN

programma doelen algemeen welzijn

geen publiek doel ☐

MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT

maatschappelijk resultaat goed

TEVREDENHEID GEBRUIKERS

gebruiker naam gebruiker

tevredenheid totaal goed (2)

toegankelijkheid goed (3 punten)

BAG

🗨️ 🔗

SCOREKAART

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

PERSPECTIEF

perspectief vastgoed consolideren

onderzoek nodig ☐

INGREPEN

+ ingreep toevoegen

ONTWIKKELINGSKANS

ontwikkelingskans aanwezig

omschrijving ontwikkelingskans 📄

FINANCIËLE EIGENSCHAPPEN

WOZ-waarde € 625.000,00 344,00 €/m²

WOZ-waarde jaar 📅

boekwaarde € 0,00 0,00 €/m²

boekwaarde jaar 📅

FINANCIËEL RESULTAAT

gegevens over jaar 2012

totaal opbrengsten (som *)	€ 20.349,00	11,00 €/m ²
totaal kosten (som *)	€ 29.336,50	16,00 €/m ²
financieel resultaat	€ -8.989,50	-5,00 €/m ²
bedrijfswaarde jaar		
restwaarde	€ 0,00	0,00 €/m ²
bedrijfswaarde	€	€/m ²

TECHNISCHE STAAT

EPA label huidig Onbekend

technische staat huidig redelijk (3)

ENERGIEVERBRUIK

🗨️ 🔗

3. Gemeenschapshuis de Boeckel – Roserije 410

VastgoedMaps door bbn adviseurs

gebruiker: maastricht
portefeuille: maastricht

start | object | portefeuille | scenario | instellingen | grafiek | matrix | bestanden

Roserije 410 Maastricht Gemeenschapshuis de

NAW

bruto vloeroppervlakte: 1.793 m²

einddatum: [calendar icon]

gebruiks/bouwbesluit functie: bijeenkomstfunctie

feitelijk gebruik: 3376 gemeenschapswijk- buurto

eigendom status gebouw: eigendom

DOELEN

programma doelen algemeen: welzijn

geen publiek doel: [checkbox]

MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT

maatschappelijk resultaat: slecht

TEVREDENHEID GEBRUIKERS

gebruiker naam: [input]

tevredenheid totaal: matig (4)

toegankelijkheid: matig (2 punten)

BAG

SCOREKAART

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

ONTWIKKELINGSKANS

ontwikkelingskans: niet aanwezig

omschrijving ontwikkelingskans: [input]

FINANCIËLE EIGENSCHAPPEN

WOZ-waarde: € 2.328.345,00 (1.299,00 €/m²)

WOZ-waarde jaar: [input]

boekwaarde: € 0,00 (0,00 €/m²)

boekwaarde jaar: [input]

FINANCIËEL RESULTAAT

gegevens over jaar	2012	
totaal opbrengsten (som *)	€ 26.450,00	15,00 €/m ²
totaal kosten (som *)	€ 28.688,00	16,00 €/m ²
financieel resultaat	€ -2.238,00	-1,00 €/m ²
bedrijfswaarde jaar	2012	
restwaarde	€ 0,00	0,00 €/m ²
bedrijfswaarde	€	€/m ²

PERSPECTIEF

perspectief vastgoed: heroverwegen

onderzoek nodig: [checkbox]

INGREPEN

+ ingreep toevoegen

TECHNISCHE STAAT

EPA label huidig: Nee, niet verplicht

technische staat huidig: goed (2)

ENERGIEVERBRUIK

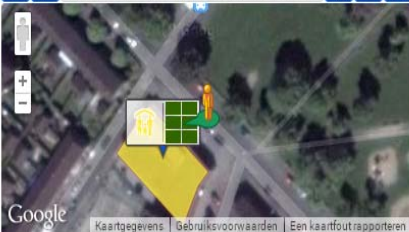

4. Gemeenschapshuis Nazareth – Miradorplein 39

VastgoedMaps
door tbn adviseurs

start object portefeuille scenario instellingen grafiek matrix bestanden

gebruiker: maastricht
portefeuille: maastricht

Miradorplein 39 Maastricht Buurtcentrum Nazareth

NAW

bruto vloeroppervlakte: 450 m²

einddatum:

gebruiks/bouwbesluit functie: bijeenkomstfunctie

feitelijk gebruik: 3376 gemeenschapswijk- buurt

eigendom status gebouw: eigendom

DOELEN

programma doelen algemeen: welzijn

geen publiek doel:

MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT

maatschappelijk resultaat: goed

TEVREDENHEID GEBRUIKERS

gebruiker naam:

tevredenheid totaal: goed (2)

toegankelijkheid: goed (3 punten)

BAG

SCOREKAART

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

ONTWIKKELINGSKANS

ontwikkelingskans: aarwezig

omschrijving ontwikkelingskans:

FINANCIËLE EIGENSCHAPPEN

WOZ-waarde: € 850.000,00 (1.889,00 €/m²)

WOZ-waarde jaar:

boekwaarde: € 0,00 (0,00 €/m²)

boekwaarde jaar:

FINANCIËEL RESULTAAT

gegevens over jaar: 2012

totaal opbrengsten (som *)	€ 16.382,00	36,00 €/m ²
totaal kosten (som *)	€ 3.183,00	7,00 €/m ²
financieel resultaat	€ 13.199,00	29,00 €/m ²
bedrijfswaarde jaar	<input type="text"/>	
restwaarde	€ <input type="text"/>	€/m ²
bedrijfswaarde	€ <input type="text"/>	€/m ²

PERSPECTIEF

perspectief vastgoed: consolideren

onderzoek nodig:

INGREPEN

+ ingreep toevoegen

TECHNISCHE STAAT

EPA label huidig: Onbekend

technische staat huidig: uitstekend (1)

ENERGIEVERBRUIK

5. Amier Hoof – Severenplein 27

← → ↻ <https://pm.vastgoedmaps.nl/maastricht/#object> ☆

NAW

bruto vloeroppervlakte: 911 m²

einddatum:

gebruiks/bouwbesluit functie:

feitelijk gebruik: 3376 gemeenschap/wijk- buurtc

eigendom status gebouw: eigendom

DOELEN

programma doelen algemeen:

geen publiek doel:

MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT

maatschappelijk resultaat:

TEVREDENHEID GEBRUIKERS

gebruiker naam:

tevredenheid totaal:

toegankelijkheid:

BAG

SCOREKAART

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

ONTWIKKELINGSKANS

ontwikkelingskans:

omschrijving ontwikkelingskans:

FINANCIELE EIGENSCHAPPEN

WOZ-waarde: € 615.000,00 (675,00 €/m²)

WOZ-waarde jaar: 2012

boekwaarde: € 0,00 (0,00 €/m²)

boekwaarde jaar: 2012

FINANCIEEL RESULTAAT

gegevens over jaar: 2012

totaal opbrengsten (som *): € 9.717,00 (11,00 €/m²)

totaal kosten (som *): € 17.139,00 (19,00 €/m²)

financieel resultaat: € -7.422,00 (-8,00 €/m²)

bedrijfswaarde jaar:

restwaarde: € 0,00 (0,00 €/m²)

bedrijfswaarde: € (€/m²)

PERSPECTIEF

perspectief vastgoed:

onderzoek nodig:

INGREPEN

TECHNISCHE STAAT

EPA label huidig:

EPA jaar laatste meting:

EPA vorige meting:

EPA doelstelling:

EPA doelstelling gehaald:

technische staat huidig:

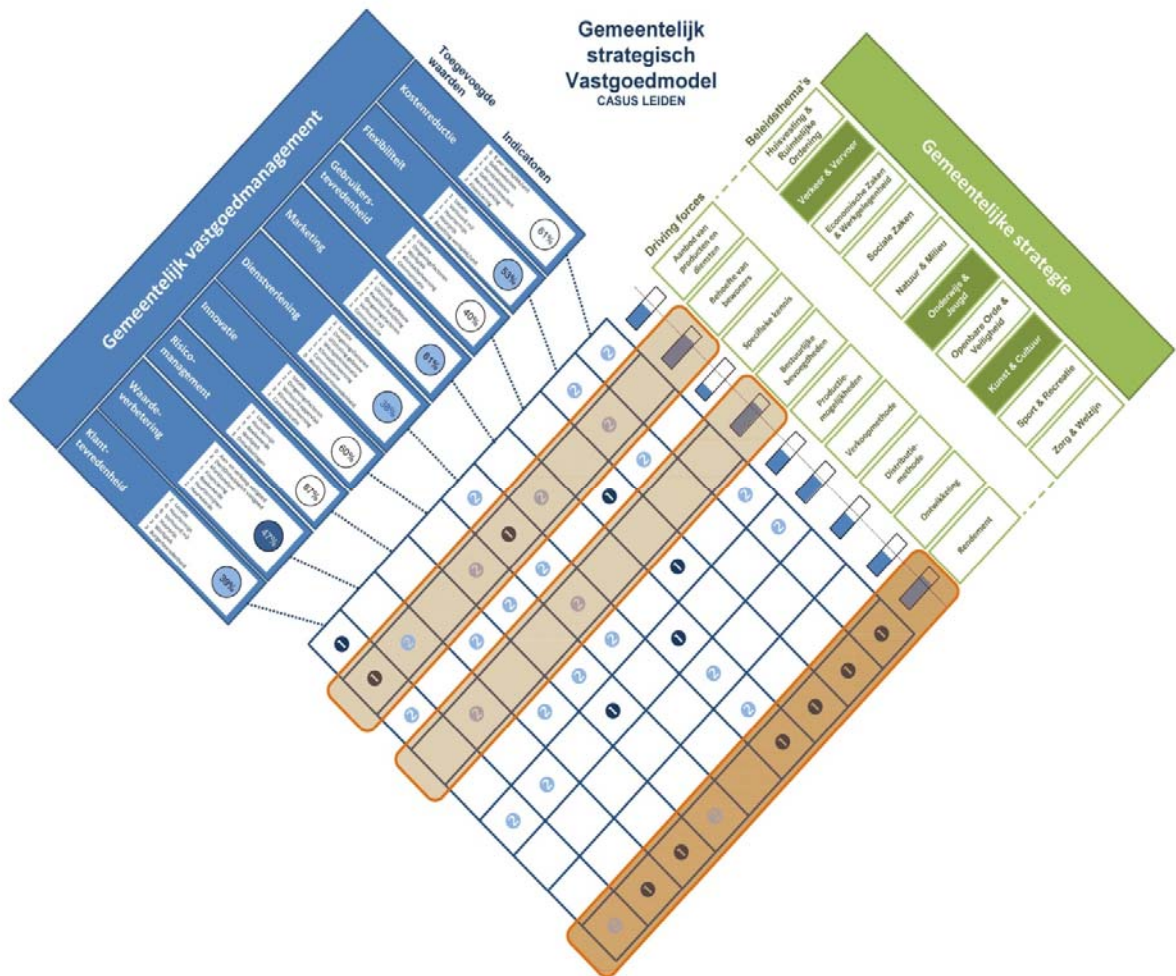
technische staat ambitie:

technisch ambitie gehaald:

bouwjaar: 1970

renovatie jaar:

Model 3: Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel



Bijlage 14: Beoordelingsformulieren modellen workshop

Beoordelingsformulier workshop modellen	
Naam:	René van Kessel
Functie:	Portefeuillemanager Vastgoed
Datum:	11-10-2013
Model 1 Maatschappelijk Vastgoed model – M. Bakker	
Algehele indruk	Helder opzet, overzichtelijk
Sterke punten	Leidt tot resultaten die goed vergelijkbaar zijn, overzichtelijke maar wellicht wat te summier
Zwakke punten	Bepaalde subjectiviteit die afhangt van de beoogde gebruiker; kan bij andere kandidaat anders liggen. Geen weging ingebouwd; dat is mijn inziens wel een voornaam punt. Nuancering tussen rood en groen ontbreekt
Model 2 Vastgoedmaps – Stefan van de Schootbrugge	
Algehele indruk	"gelijker" maar mijn inziens wat onoverzichtelijker dan model 1 waar onderdelen helderder zijn opgedeeld (lay-out)
Sterke punten	Uitleg bij alle velden ; dat is prima! Idem de uitleg bij de waardering van velden zodat niet zelf geïnterpreteerd hoeft te worden. Scorekaart geeft in een oogopslag inzicht
Zwakke punten	Onderlinge samenhang is onoverzichtelijker (dan bij model 1). Niet alles is rood of groen: er is een tussengebied maar daar voorziet dit model niet in
Model 3 Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel- Walter van den Bergh	
Algehele indruk	Complex: je ziet niet meteen de bedoeling. Nu nog te abstract
Sterke punten	Kan zeer breed en uitgebreid zijn; veel factoren/invallshoeken worden meegenomen
Zwakke punten	Volgens mij ontzettend veel data nodig om toegevoegde waarden/indicatoren te bepalen. Nu nog te abstract niveau hetgeen (nog) niet tot concrete conclusies leidt.

Beoordelingsformulier workshop modellen	
Naam:	John Vandenboorn
Functie:	Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed
Datum:	11-10-2013
Model 1 Maatschappelijk Vastgoed model – M. Bakker	
Algehele indruk	Koppeling tussen beleidsvelden en vastgoedexploitatie wordt gezocht
Sterke punten	Praktische invulmogelijkheden
Zwakke punten	Weging is subjectief. Redelijk abstract
Model 2 Vastgoedmaps – Stefan van de Schootbrugge	
Algehele indruk	Beantwoordt meer aan de behoefte, vanwege de hoeveelheid beschikbare gegevens (minder abstract) ondersteunt om zelf tot een strategische visie te komen
Sterke punten	Is minder abstract. Gegevensverzameling is uitgebreider. Praktische invulmogelijkheden. Persoonlijke weging speelt minder een rol. Toelichting/uitleg van begrippen
Zwakke punten	Ontbreken van hoogste beleidsdoelen in gemeente. Structuurvisie--> Ontmoetingsplekken in de buurt --> welzijn. Groot aantal gegevens zijn reeds via andere beheerssystemen beschikbaar: Horizon, planon
Model 3 Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel- Walter van den Bergh	
Algehele indruk	Kan dienen om tot een strategische afweging te komen; welke gebaseerd is op onderliggende feiten/gegevens
Sterke punten	Wel makkelijk toe te passen model; niet afhankelijk van externen (interview) . Meer gericht op strategie
Zwakke punten	Weinig feitelijke gegevens beschikbaar

Beoordelingsformulier workshop modellen	
Naam:	Marnie Siegers
Functie:	Financieel Adviseur
Datum:	11-10-2013
Model 1 Maatschappelijk Vastgoed model – M. Bakker	
Algehele indruk	Praktisch, veel invulbaar maar gedurende de rit weinig koppeling met beleid. Tevens geen weging, wat toch belangrijk is voor keuze
Sterke punten	Praktisch, veel invulbare velden
Zwakke punten	Subjectief, nadere uitwerking reatie "beleid". Weging?
Model 2 Vastgoedmaps – Stefan van de Schootbrugge	
Algehele indruk	Professioneel
Sterke punten	Gebruiksvriendelijk, toelichting
Zwakke punten	Alleen maar rood of groen
Model 3 Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel- Walter van den Bergh	
Algehele indruk	Complex maar wel doordacht. Toepasbaar?
Sterke punten	Betrokkenheid van de diverse spelers. Helpt wel bij beantwoording van onderzoeksvraag
Zwakke punten	Intensief invulwerk. Vrij abstract

Beoordelingsformulier workshop modellen	
Naam:	Leon Fredrix
Functie:	Portefeuillemanager Vastgoed
Datum:	11-10-2013
Model 1 Maatschappelijk Vastgoed model – M. Bakker	
Algehele indruk	
Sterke punten	Het kunnen 'matchen' van vraag en aanbod. Geeft goed inzicht in de feitelijke situatie
Zwakke punten	Er wordt gerekend met woz-waarden. Dit vormt een risico in relatie tot de werkelijke/reele marktwaarde. Model hanteert geen wegingsfactoren, dus kan subjectief zijn --> dus objectieve beslissing wordt moeilijker
Model 2 Vastgoedmaps – Stefan van de Schootbrugge	
Algehele indruk	Presentatie/model komt 'gelijker'over. Professioneler. Vind ik 'beter' als model 1. Hier kun je dus meer mee.
Sterke punten	Positief is dat er uitleg wordt gegeven middels het i (informatie) sjabloon
Zwakke punten	"Maatschappelijk resultaat 'en 'tevredenheid gebruikers' moeilijk correct/compleet in te vullen cq aan te geven. Mogelijkheid om 'doelen' aan te geven is te globaal.
Model 3 Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel- Walter van den Bergh	
Algehele indruk	Complex, vrij 'wetenschappelijk' toch vrij compleet. Wellicht beter te gebruiken in combinatie met model 2.
Sterke punten	Het kunnen aangeven van 'driving forces' zodoende kun je beter aangeven wat je wil. Het kunnen aangeven van een waardering / weging. Meer disciplines betrokken bij het proces
Zwakke punten	Vrij complex. Moeilijker te benaderen en te begrijpen

Beoordelingsformulier workshop modellen	
Naam:	John Wijlands
Functie:	Programmamanager
Datum:	11-10-2013
Model 1 Maatschappelijk Vastgoed model – M. Bakker	
Algehele indruk	Model is systematisch vanuit de vastgoedbenadering, ook deel beleid op systematische manier in te vullen. Logica die erin zit en koppeling met elkaar is goed.
Sterke punten	Dwingt om het organisch in te vullen. Bijvoorbeeld ook nieuwe weging in de praktijk te toetsen
Zwakke punten	Beleidswaarde: hoe subjectief wordt die ingeschat? Is het buikgevoel goed genoeg? Weging is belangrijk: niet alle scores even zwaar maken.
Model 2 Vastgoedmaps – Stefan van de Schootbrugge	
Algehele indruk	Meer concreet uitgewerkt. Om te scoren: rood/groen --> twijfelachtig/oranje ontbreekt. Dit zou goed zijn om de aandacht erbij te houden. Doe dit voor alle panden en zet dan <u>interdisciplinaire proces in gang</u> .
Sterke punten	Geeft goed aan hoe je iets moet interpreteren (zie model 3 nog beter voorbeeld). De fysieke kant is zeer logisch en gedetailleerd uitgewerkt. Dit ook met beleidswensen doen voor sociaal.
Zwakke punten	Beleid/ Maatschappelijk is zwak ingevuld. Doelen- geeft alleen aan waar ik score in de lijst van onderwijs/welzijn etc. Alle modellen zijn door 'vastgoedmensen' ontwikkeld. Zo lijkt het omdat de fysieke kant veel gedetailleerder is uitgewerkt. Ook sociale weging/scores detailleren.
Model 3 Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel- Walter van den Bergh	
Algehele indruk	Dit is boven het niveau van de individuele accommodaties - dus echt strategisch. Is het wel zo definitief of hard als de uiteindelijke score suggereert? Je moet toch zelf oordelen.
Sterke punten	Gaat uit van het inelkaar spiegelen van beleid/vastgoed. Werk met interviews om tot praktische input te komen. Dus ook praktijkcheck.
Zwakke punten	Is tamelijk complex om in te vullen. Dus mogelijk ook hoog foutenrisico. Heb je wel gekwalificeerde mensen om dit goed toe te passen. In ieder geval: scholen op gebruik. Vanuit interdisciplinaire cultuur werken. Wanneer gebruik je politiek niveau of houd je het model puur technocratisch?

Beoordelingsformulier workshop modellen	
Naam:	Koen Hermkens
Functie:	Coordinator Onderhoud en Technisch beheer
Datum:	11-10-2013
Model 1	Maatschappelijk Vastgoed model – M. Bakker
Algehele indruk	Helder met kleuren, Hobbygehalte uitstraling
Sterke punten	Overzichtelijk resultaat
Zwakke punten	Minder duidelijk voor wat betreft invullen. Geen extra info (foto's etc) --> Is dit eigenlijk wel nodig? Exel: willen wij dit? Geen definities wat betreft statusvelden. Wat is het echte model? --> calculatie / berekening
Model 2	Vastgoedmaps – Stefan van de Schootbrugge
Algehele indruk	Helder en overzichtelijk
Sterke punten	Mooi, grafisch goed, duidelijk. Goede uitleg over alle velden.
Zwakke punten	Meer databse van data dan academische modellering.
Model 3	Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel- Walter van den Bergh
Algehele indruk	Theoretisch model, lastig direct toe te passen. Wel accuraat.
Sterke punten	Strategie op hoog niveau. Als goed gebruikt, dan een goede onderlegger en basis. Minst subjectief van de drie.
Zwakke punten	

Bijlage 15: Uitwerking opname workshop 11 oktober

Uitwerking opname workshop 11 oktober

Model 1: Maatschappelijk Vastgoed Model

KH: Vanuit het technische perspectief mis ik dat je kunt aangeven dat er nog een bepaalde renovatie nodig is. Dat zie ik nu in het voorbeeld niet terugkomen. Als ik bijvoorbeeld 50.000 euro moet investeren: is het dan het wel waard. Als ik nu die afweging moet maken, zonder dit model, dan doe ik hetzelfde als de stappen in het model. Ik mis dan de toegevoegde waarde van het model. Ik ben misschien wat sneller omdat het mooi in beeld staat. Het neemt nu wel het beleidsperspectief en gebruikersperspectief mee, dat is wel een toegevoegde waarde.

JVDB: Bij de herontwikkelingsmogelijkheden zou je een architect moeten betrekken ipv de gebruikers. Er gaat namelijk een stapje aan vooraf : dat is de vraag welke invulling zou je aan het gebouw willen geven als het leeg is. Als je die vraag hebt dan zou je gericht kunnen kijken naar of dat kan ja of nee. Je moet ook opletten dat de boekwaarde geen eigen leven gaat leiden. Je ziet niet aan de boekwaarde hoeveel subsidie er vooraf al ingestoken is om de boekwaarde laag te houden. We hebben de principes van het integraal accommodatiebeleid maar voor 60% doorgevoerd. We verhuren niet per definitie kostendekkend aan sociaal maatschappelijke gebruikers.

JW: de structuurvisie bevat nog heel veel subjectiviteit bij beleid zou je op een systematische manier de diepte in moeten om een kwalificatie eruit te halen. Dit is afhankelijk van wie je het vraagt. Toevallig stond dit gemeenschapshuis in de structuurvisie dus dat is wel een goed voorbeeld. Maar als je het model zou toepassen zou blijken dat je er heel veel zal tegenkomen waar het nog dikkeduimen werk is. Je zou voor de sociale kant ook een even gedetailleerde lijst moeten invullen als nu voor gebruikers en technische kant is uitgewerkt. Je zou eerst separaat (beleid en vastgoed) de lijsten moeten invullen en dan aan elkaar rapporteren en overleggen. Totaaloverzicht: ik zou me moeten herkennen in het beleidsveld. In dit model wordt het automatisch allemaal groen. Dat is het dus bij lange na niet. We moeten zoeken naar een manier om dat te nuanceren. Bij het trefcentrum is alles groen maar er is daar bijna geen bestuurlijke sturing. Er is daar een enorm afbreukrisico op überhaupt instandhouding. Is er iemand die in staat is het gebouw te runnen. Bij de Boeckel zijn ze failliet gegaan en hebben we kunstgrepen moeten uithalen om het in stand te houden. Bij de Amierhoof staat groen maar daar weet ik zeker dat ze jongeren buiten de deur houden. Het beleidsperspectief behoeft nog uitwerking en nuancering. Je zou ook moeten bekijken of de gebruikers de exploitatie kunnen runnen. Dat maakt het wel complex. We houden niet in de gaten of de gebruikers het pand in de komende jaren wel kan exploiteren. Dit neem je nu niet mee in je afweging en de gemeente stelt met een hoog risico een duur pand ter beschikking. Er is nu nog geen link die gelegd wordt tussen beleid en vastgoedproces. De beleids mensen zorgen niet voor het kostendekkend maken van een activiteit. En vastgoed kijkt vaak niet naar beleid bij een vastgoedkeuze. Is het reëel dat de ruimte waarin de gebruiker zich welbevinden bepalend is voor de totale score van het pand? Ik heb het idee dat dit model echt door die mevrouw in elkaar is gezet maar nog niet echt is getoetst in de praktijk.

LF: Is het niet risicovol om de woz waarde te gebruiken als marktwaarde? De wozwaardes zijn vaak erg hoog ingeschat door belastingen. Is er überhaupt wel sprake van een overwaarde bij een gemeenschapshuis? Op het moment dat het gemeenschapshuis morgen zou ophouden te bestaan dat heeft het nooit een waarde van 2.6 mln . Het eerste model vond ik meer iets voor vraag en aanbod. Je kunt dat wel gebruiken voor basisinformatie maar dan ben je er nog niet.

MS: Op zich is het wel een praktisch model maar wel subjectief. Zo'n model vul je dus vanuit alle perspectieven in. Je hebt iemand van elke disciplines nodig. Je hebt zo ook alle expertises aan tafel zitten en dat is een toegevoegde waarde. Het model voorziet niet in een weging. Eerste indruk: praktisch

RvK: De gebruiker heeft een zware stem: de technische kant kleurt groen als de gebruikerskant ook groen kleurt. Als zij het dus goed vinden dan vinden wij het ook goed. Is het reëel om uit te gaan van een gelijke weging van resultaten? Ik vind van niet. Sommige dingen zijn voornameer. Dat kan verschillen per object. In de weging zit ook een stukje subjectiviteit: bij wie leg je die keuze neer?

Algemene evaluatie:

Beleidsperspectief aanvullen, weging is belangrijk,

Model 2: Vastgoedmaps

JvDB: Waar kan hier beleid ingevuld worden? Dat is nu veel te grof opgenomen als dit alleen onder doelen valt. Ik mis nu de optie om aan te geven wat de structuurvisie bijvoorbeeld aangeeft t.a.v. dit pand.

JW: Als denklijn is het helder maar het invullen is toch wel heel wat complexer. Voor beleid moet je toch wel echt voor verdieping zorgen wil je toch echt tot relevante uitspraken komen voor doelen en maatschappelijk resultaat. De tevredenheid gebruiker vragen we ook zelden of nooit. Vanuit het buikgevoel kun je het wel beantwoorden maar je hebt echt wel verdieping nodig. Dit is allemaal intuïtie bij ons. Dat hoeft ook niet slecht te zijn. Het is een vreselijk kwetsbaar onderdeel van het model. Je moet daarmee gaan oefenen met elkaar: het gesprek voeren ahv het model. Je gaat het op een accommodatieniveau doen en je transponeert het dan naar de totale portefeuille. Het is trouwens ook allemaal rood of groen hè?. Ik denk dat er net als bij een stoplicht oranje moet zijn. Je twijfelt namelijk ook nog voor. Oranje is er niet terwijl dit nou net vaak het tussengebied aangeeft en bij veel panden zijn we bijvoorbeeld wel goed op weg maar zijn we er nog niet of hebben we zaken nog niet afgerond. Dit model komt op mij over alsof hier al veel voorwerk voor is gebeurd en dit al vaak is toegepast en als je dan ook nog de linker kant gedetailleerd zou invullen: waar checken we dan op dan kom je met dit model al een heel eind verder dan het 1^e ook wat betreft de betrouwbaarheid.

RvK: Als je nu vijf keer groen hebt dan zou je er niks meer mee gaan doen. Bij een oranje kleur zet het je tot nadenken. Net het gebied tussen redelijk en matig vind ik het prettig om een toelichting te hebben. Dit model voorziet daarin.

KH: Hier is wel duidelijk wat de definitie is van de scoremogelijkheden. Ik zou het praktisch vinden als ik van ieder pand weet of er sprake is van consolideren, heroverwegen etc. aan de orde is. Het model voorziet daarin.

MS: Als je een andere categorie vastgoed zou invullen bijvoorbeeld voor een woning dan zou dit model al heel anders ingevuld worden omdat daar het maatschappelijk resultaat ontbreekt. Je hebt nu eenmaal een bestaande portefeuille, je zou bij dit model het voor alle categorieën moeten invullen en daar zal het model voor verschillende categorieën andere resultaten bieden. Het ziet er professioneel uit. Je hebt wel echt het idee dat je een model aan het invullen bent.

Model drie: Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel

KvH: Dit is een niveau hoger, niet op pand niveau. Ik vind het complex en ik denk dat het veel tijd kost om het in te vullen, te omarmen en te laten landen. Ik vind het belangrijk dat hij de politiek erbij heeft betrokken: wethouders. Dit model grofmazig eenmalig als validatie invullen en naast de andere modellen leggen.

RvK; Ik vind de modellen moeilijk vergelijkbaar. Het zegt nu nog niks over het onroerend goed. Het zegt meer iets over de strategie.

LF: Als je het breder gaat bekijken dan gemeenschapshuizen dan speelt gebruikerstevredenheid minder mee. Je moet dit model per vastgoedcategorie invullen: kantoren, woningen, maatschappelijk etc.

JvdB: Ik denk dat het om strategie te bepalen dat je dit model goed kunt gebruiken. Je hebt wel de onderliggende gegevens van model 2 nodig. Als je kijkt naar de onderzoeksvraag vind ik dit model, met al zijn onvolkomenheden, niet slecht. Je bespreekt de resultaten uit model 1 en 2 met diverse stakeholders en die vat je hier in samen.

JW: De uitkomst vind ik nu wel een open deur. Daar heb ik het model niet direct voor nodig. Je hebt wel de beschrijving per pand nodig en dan via dit model kom je tot een hoger niveau: strategie. Je zou eigenlijk de drie modellen zouden moeten combineren. Het model is een instrument/middel maar het echt doen, het met de disciplines aan de slag gaan daar gaat het echt om. Dat zou voor mijn gevoel het resultaat van de studie zijn. Wat je ook kiest. Het is een instrument om een dynamiek, om een organisch proces in gang te zetten en dit vooral systematisch te doen. Niet alleen maar probleemoplossend maar via dialoog via verschillende invalshoeken. Het voordeel van de modellen is dat ze er systematiek in de afweging brengen. Dat is het leuke van de drie. Je kunt veel meer beargumenteerd aan de slag dan de incidentele dingen die we nu concluderen. Je zou een soort gereedschapskistje moeten maken. Nu pak je model 2 en dan model 3 afhankelijk van de situatie. Ik neem voor de voor ons relevante vraagstukken en zoek een methodiek die daarbij past. Ik zou hier nu niet uit kunnen kiezen.

MS: Ik vind het complex maar wel doordacht. Ik vraag me af of het toepasbaar is omdat het heel veel tijd zal kosten

Definitieve keuze:

Rvk: Als je strategisch portefeuillemanagement bij vastgoed legt dan ga je uit van de aanbod zijde terwijl we net faciliterend zijn voor de vraagzijde vanuit beleid. Model twee (detaillering) i.c.m. met drie (hoog abstractniveau)

LF: Iedere casus is weer anders. Model twee i.c.m. drie . Ik mis de weging in model 2. Model drie zou meer concreet moeten worden. Het is te abstract.

JW: Ik voel wel wat bij model 1 en 2. Het is belangrijk dat er voorwerk wordt verricht door middel van interviews, bestuderen van raadsstukken, etc. Er zou dan iemand dit proces moeten sturen. Als je fysieke en sociale processen wil laten vermengen dan zou je af en toe iemand vanuit de beleidskant en dan vanuit de vastgoedkant. Je kiest iemand die het in zijn vingers heeft om dat te doen. Beleid zou meer rekening moeten houden met de mogelijkheden vanuit vastgoed. Het gebeurt niet vanzelf. Iemand moet de motor zijn. Bij voorkeur 2, opkrikken naar 3 en 2 baseert zich weer op 1. Maar het liefst vraag ik een flexibele aanpak van diegene die strat. Portefeuillesturing gaat doen en dat ze afhankelijk van de situatie kijkt naar het geschikte model en ze alle drie beheerst en ze Maastrichts maken. Je zou een aantal categorieën moeten vervangen en aanpassen. Bij model drie is wel de valkuil dat de uitkomst echt onwrikbaar is. Ik vraag me af of die uitkomst zo hard moet zijn. 3 helpt je wel om goed afgewogen een ander besluit te nemen. Je moet het wel vrij breed invullen en voor een gewogen gemiddelde zorgen om te voorkomen dat model 3 niet te veel subjectief ingevuld wordt.

JvdB: Ik zou voor drie kiezen. In model 1 vind ik strategie te weinig terug komen. Ik vind model 2 een gegevensbeheerdermodel zoals planon en horizon. Ik vind in 3 wel strategie terug. Ik vind model 2 vooral een model om een analyse te maken van de exploitatie van vastgoed. Je moet het financiële perspectief wel in je afweging betrekken maar het is voor wat ondergeschikt belang

KH: Ik zou de strategie van model 3 hebben en het liefst in een jasje zoals twee.

MS: Ik vind dat strategisch portefeuillemanagement land bij vastgoed. Ik mis wel de relatie met beleid nu op dit moment maar ik verwacht dit ook van vastgoed. Er moet iemand de spil zijn om dit te organiseren. Het moet niet steeds bij iemand anders leggen. Model 3, met 2 als onderlegger.