

Scriptie
Strategische portefeuillesturing
Gemeente Maastricht



Marjolein Gijsselaers
November 2013



Masterthesis TiasNimbas, Master of Real Estate – 13

Marjolein Gijselaers- s329057

Opdrachtgever

Gemeente Maastricht

Mosae forum 10

6211 DW Maastricht

Begeleiders

TiasNimbas: Ir. M.H. Arkesteijn MBA (TU-Delft)

Gemeente Maastricht: dhr. F.G.M.H.J. Weerts

Voorwoord

Ruim drie jaar geleden werd mij de vraag gesteld of ik mij, vanuit mijn functie als portefeuillemanager vastgoed bij de gemeente Maastricht, zou willen doorontwikkelen op het gebied van vastgoedstrategie en daarvoor de Master of Real Estate aan de Tiasnibas business school in Tilburg wilde gaan volgen. Na het bestuderen van het programma was ik meteen enthousiast en in september 2011 ben ik met veel plezier begonnen aan deze opleiding.

Ik ben nu, 2,5 jaar later, nog altijd even enthousiast. Ik heb genoten van de verdieping op vastgoedgebied, de kennismaking met de verschillende invalshoeken van mijn collegestudenten en het uitwisselen van ervaringen met vakgenoten. Het schrijven van een scriptie zie ik dan ook als een mooie afsluiting van deze studietijd. Het is ook het moment om richting mijn werkgever te laten zien wat die donderdagen in Tilburg nu uiteindelijk kunnen opleveren.

Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik het voorrecht gehad om Monique Arkesteijn van de TU Delft en François Weerts, Teammanager Vastgoed (gemeente Maastricht), als mijn begeleiders te mogen hebben. Zij hebben mij steeds met hun kritische blik en vragen verder geholpen met mijn scriptie. Ik waardeer vooral hun enthousiasme en positieve houding en daarvoor wil ik ze dan ook bedanken.

Ik ben verrast door de enthousiaste deelname aan de interviews door collega's, gebruikers van het vastgoed, de ontwikkelaars van de modellen en de collega's van de gemeenten waar de modellen ontwikkeld zijn. Iedereen heeft ruimte gemaakt in hun drukke schema's en dit heeft er zeker toe bijgedragen dat ik nu het eindresultaat mag presenteren.

Een scriptie schrijven, maar ook het volgen van een studie naast het reguliere werk, vergt veel van het thuisfront. Ik wil daarom ook mijn lieve man Björn bedanken voor al zijn steun. Mijn familie, vrienden en naaste collega's zijn mij ook tot grote steun geweest en hebben met veel interesse mijn studieperiode gevolgd. Bedankt daarvoor!

Marjolein Gijsselaers
Maastricht, 12 november 2013

Samenvatting

De gemeente Maastricht heeft zich als doel gesteld om strategische portefeuillesturing in te gaan voeren. Enerzijds om ervoor te zorgen dat het gemeentelijk vastgoed een bijdrage zal blijven leveren aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen. Anderzijds verwacht men dat dit zal leiden tot een verbeterde exploitatie door verhoging van de productiviteit, reductie van de kosten en het leveren een bijdrage aan het (maatschappelijk) rendement. Het inzetten van de vastgoedportefeuille wordt tevens noodzakelijk geacht om strategische sturing te kunnen geven aan de stedelijke ontwikkeling die is vastgesteld middels de Structuurvisie (2012) en de in 2012 vastgestelde Kadernota Grond-en Vastgoedbeleid die het instrumentarium aanreikt voor het uitvoeren van het beleid.

Sturing van de vastgoedportefeuille kan bereikt worden middels strategisch portefeuillemanagement. Volgens Kaganova et al (2000) wordt de strategische rol van het vastgoed, om gemeentelijke doelen te bereiken, bepaald op het niveau van portefeuillemanagement. Volgens Middendorp & van Moll (2010) is voor succesvol portefeuillemanagement het onder andere belangrijk om over goede vastgoedinformatie te beschikken en de kernportefeuille te benoemen. Bij het nemen van vastgoedbeslissingen ten aanzien van de portefeuille geeft Den Heijer (2011) aan dat er vier groepen stakeholders bij betrokken dienen te worden die de vier perspectieven: het strategische-, technische-, gebruikers- en financiële perspectief vertegenwoordigen.

In de afgelopen jaren is er onderzoek verricht naar modellen waarmee bepaald kan worden of de gemeentelijke vastgoedstrategie aansluit bij de doelstellingen van de organisatie en daarmee waarde toevoegt. Deze modellen kunnen een hulpmiddel bieden voor de gemeente Maastricht en dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Middels welk model voor strategische portefeuillesturing van de gemeentelijke vastgoedportefeuille kan bepaald worden of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen?

Het eerste deel van het onderzoek, Modellen, heeft zich gericht op het bestuderen van de literatuur ten aanzien van modellen voor een vastgoedstrategie, criteria waarmee deze modellen beoordeelt kunnen worden en ervaringen van andere gemeenten met de modellen. Uit de literatuurstudie en uit de interviews met stakeholders uit de verschillende perspectieven is gebleken dat er een voorkeur is voor een beslismodel, dat reeds bij een andere gemeente is getoetst en waarin op een objectieve manier de perspectieven van meerdere stakeholders worden meegewogen. Het Maatschappelijk Vastgoedmodel (Bakker, 2011), Public Real Estate model (later Vastgoedmaps) (Van de Schootbrugge, 2010) en het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel (Van den Bergh, 2011) voldoen aan deze criteria.

Uit de interviews met de gemeenten waar deze modellen zijn ontwikkeld is gebleken dat de modellen als theoretisch worden ervaren en het ontbreekt aan het betrekken van de 'zachte kant' in de besluitvorming rondom vastgoed. Men vindt het belangrijk dat intrinsieke kennis van (beleids)medewerkers en het gevoel rondom vastgoed ook een rol krijgt in de afweging. De modellen worden niet toegepast in de gemeenten waar ze ontwikkeld zijn maar hebben wel bijgedragen in de bewustwording rondom vastgoedbeslissingen.

Het heeft in een aantal gevallen geleid tot een nieuwe, procesmatige aanpak, van vastgoedbeslissingen waarbij de afstemming met de beleidsdiensten een belangrijke rol speelt.

In het tweede deel van het onderzoek, de Case Study, is de data van vijf gemeenschapshuizen als test ingevoerd in de drie modellen. Het doel van deze Case Study is het onderzoeken hoe de toepassing van de modellen in de praktijk werkt en de sterke en zwakke punten te bepalen. Om deze toepassing te beoordelen zijn er na aanleiding van de interviews met de stakeholders beoordelingscriteria opgesteld.

Uit het toepassen van de modellen is gebleken dat Vastgoedmaps het beste scoorde op toepasbaarheid van de uitkomst, eenvoudigheid van het model en de tijd die het kost om het in te vullen. Alle drie de modellen scoren zeer goed op het aantal stakeholdersperspectieven. Vervolgens zijn de resultaten van modellen besproken door middel van een workshop met de stakeholders.

Ten aanzien van het resultaat geven het Maatschappelijk Vastgoedmodel en Vastgoedmaps een uitkomst op objectniveau. De sterke punten van deze modellen zijn de integrale afweging en ze worden als helder, overzichtelijk en makkelijk toe te passen ervaren. De zwakke punten van deze modellen zijn dat de nuancering in de uitkomst ontbreekt en het onvoldoende uitwerken van het beleidsperspectief in beide modellen. De weging van de verschillende perspectieven wordt gemist. Het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel geeft een uitkomst op portefeuilleniveau. Het sterke punt van dit model is dat dit het strategische perspectief veel uitgebreider betreft in de besluitvorming. Hier worden naast het bestuderen van de beleidsdocumenten ook gesprekken gevoerd met onder andere de betrokken wethouders. Het model wordt wel als lastiger toe te passen en abstract ervaren. Het vertalen van de uitkomst van het model op objectniveau en het nader uitwerken van de Driving Forces worden als verbeterpunten voor dit model gezien.

Uit het onderzoek is gebleken dat er een voorkeur is voor het combineren van Vastgoedmaps met het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel. Een combinatie van beide modellen wordt geadviseerd maar de modellen zullen onderdeel gaan uitmaken van een proces waarin de wijze waarop strategische portefeuillesturing toegepast zal worden verder wordt vorm gegeven. Dit mede na aanleiding van de ervaringen van de andere gemeenten. Er zal aandacht moeten zijn voor het aanpassen van de modellen naar de Maastrichtse situatie. Aangezien de modellen slechts een hulpmiddel zijn, aanpassingen vragen en bij voorkeur in combinatie toegepast dienen te worden is besloten om een procesmodel voor strategische portefeuillesturing toe te voegen aan dit onderzoek. Dit model wordt onderstaand gepresenteerd.

Procesmodel voor strategische portefeuillesturing

Fase 1a:

Analyse op objectniveau

Op objectniveau data verzamelen ten aanzien van vier perspectieven voor een vastgoedportefeuille aangevuld met interviews met policymakers ten aanzien van het strategische perspectief en gesprekken met gebruikers ten aanzien van het gebruikersperspectief (tool: Vastgoedmaps)

Fase 1b:

Analyse op Portefeuilleniveau

Op portefeuilleniveau de beleidsdocumenten bestuderen gecombineerd met interviews met policymakers om zo de doelen te bepalen. Vervolgens per portefeuille de toegevoegde waarde bepalen van het vastgoed op basis van resultaten fase 1a (tool: Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel)

Fase 2:

Integrale afstemming vastgoedkeuzes

Integrale afstemming met stakeholders uit vier verschillende perspectieven op basis van resultaten analyse om te komen tot vastgoedkeuzes

Fase 3: Portefeuillestrategie

De vastgoedkeuzes na de integrale afstemming vertalen in een portefeuillestrategie op portefeuille- en objectniveau

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Doelstelling	11
1.4 Leeswijzer.....	12
2. Onderzoeksvraag	13
2.1 Onderzoeksvraag	13
3. Methoden	14
3.1 Onderzoeks aanpak.....	14
4. Resultaten Literatuurstudie	16
4.1 Modellen	16
4.2 Evaluatie modellen.....	21
4.3 Conclusie op basis van literatuur	23
5. Resultaten interviews Stakeholders	26
5.1 Strategische portefeuillesturing.....	26
5.2 Model voor Strategische portefeuillesturing.....	29
5.3 Conclusie: Selectiecriteria Modellen	31
5.4 Conclusie keuze modellen voor verdere uitwerking	32
5.5 Toelichting modellen	33
6. Resultaten Interviews Gemeenten	35
6.1 Ervaringen gemeenten.....	35
6.2 Conclusie	37
7. Resultaten Case Study.....	38
7.1 Selectiecriteria	40
7.2 Resultaten toepassing modellen.....	42
7.2.1 Maatschappelijk Vastgoedmodel (Bakker, 2011)	42
7.2.2 Vastgoedmaps (Van de Schootbrugge, 2010).....	47
7.2.3 Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel (Van den Bergh, 2011).....	52
7.3 Keuze model stakeholders	61

7.4 Conclusie Resultaten Case Study	62
8. Conclusies en Aanbevelingen.....	65
8.1 Conclusies	65
8.2 Aanbevelingen	68
8.3 Reflectie	69
Literatuur	73

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De vastgoedportefeuille van de gemeente Maastricht heeft per 1-1-2011 een boekwaarde van € 196 miljoen en omvat verschillende vastgoedsoorten waaronder 15 gebouwen voor eigen huisvesting, 66 onderwijsgebouwen, 48 sociaal / culturele en maatschappelijke voorzieningen, 51 sportobjecten, 100 overige objecten (woningen 34, kantoren- en bedrijfsruimte 55 en winkels 11) en 494 erfpachtcontracten waarvan 9 parkeergarages.

Het exploitatieresultaat van de portefeuille gemeentelijk en overig vastgoed is structureel verliesgevend mede vanwege het sociaal-maatschappelijke karakter van de portefeuille en structurele leegstand. Het resultaat over de periode 2002-2011 is € 6,7 miljoen negatief of gemiddeld € 0,7 miljoen negatief per jaar. De gemeente Maastricht wil naast het creëren van een gezonde exploitatie ook een regiegemeente zijn. De rol van de vastgoedportefeuille is faciliterend en ondersteunend aan beleid dat voor een bepaald doel door de beleidsector wordt geformuleerd om te voorzien in een bepaalde huisvestingsbehoefte.

Het inzetten van de vastgoedportefeuille wordt ook noodzakelijk geacht om strategische sturing te kunnen geven aan de stedelijke ontwikkeling. Deze stedelijke ontwikkeling is vastgelegd in de structuurvisie die in 2012 is vastgesteld. Dit is een beleidsdocument waarin de gewenste ruimtelijke inrichting van de stad voor de lange termijn, tot 2030, is vastgelegd. In deze visie zijn de beoogde ruimtelijke ontwikkelingen voor de komende jaren vastgelegd. In 2012 is parallel aan de Structuurvisie de Kadernota grond- en vastgoedbeleid (Kadernota Grond-en Vastgoedbeleid, 2012) opgesteld en vastgesteld. Voor de uitvoering van het beleid uit de structuurvisie reikt de kadernota het instrumentarium aan. De sociaal-maatschappelijke beleidsector is in 2013 druk doende met het (her)formuleren van beleid omtrent onderwijs, sport en gemeenschapsaccommodaties.

Naast de structuurvisie, de herijking van sectorale beleidsdocumenten en de kaders voor grond- en vastgoedbeleid is er ook geïnvesteerd in het inzichtelijk maken van de eigen vastgoedportefeuille zoals onder andere exploitatiegegevens en de onderhoudstoestand van het vastgoed. Sinds 2011 is de gemeente Maastricht ook deelnemer aan de ROZ Benchmark Gemeentelijk Vastgoed. Hierdoor kan Maastricht haar vastgoedportefeuille benchmarken met andere gemeenten.

De gemeente heeft zich als doel gesteld om strategische portefeuillesturing in te gaan voeren om zodoende ervoor te zorgen dat het gemeentelijk vastgoed enerzijds een bijdrage zal leveren aan het blijven realiseren van de beleidsdoelstellingen en anderzijds zal leiden tot een verbeterde exploitatie door verhoging van de productiviteit, reductie van de kosten en het leveren een bijdrage aan het (maatschappelijk) rendement. Het bezit van vastgoed is voor de gemeente immers geen doel op zich. Tazelaar (2012) bevestigt dat gemeenten vastgoed willen inzetten als strategisch bedrijfsmiddel ter ondersteuning van beleid en de gemeentelijke organisatie. Volgens het onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed (Twynstra&Gudde, 2010) is in de praktijk het inzichtelijk maken van de beleidseffecten door inzet van vastgoed een complexe opgave.

Het verkrijgen van inzicht in de prestaties van de vastgoedportefeuille is daarbij een duidelijke voorwaarde voor verdere ontwikkeling van gemeentelijke vastgoedbedrijven (Twynstra & Gudde, 2010).

Zo zijn er volgens van Leent (2008) vier strategische opties voor gemeentes met vastgoed:

1. De vastgoedloze gemeente;
2. De zuinige gemeente;
3. De ondernemende gemeente;
4. De accommoderende gemeente.

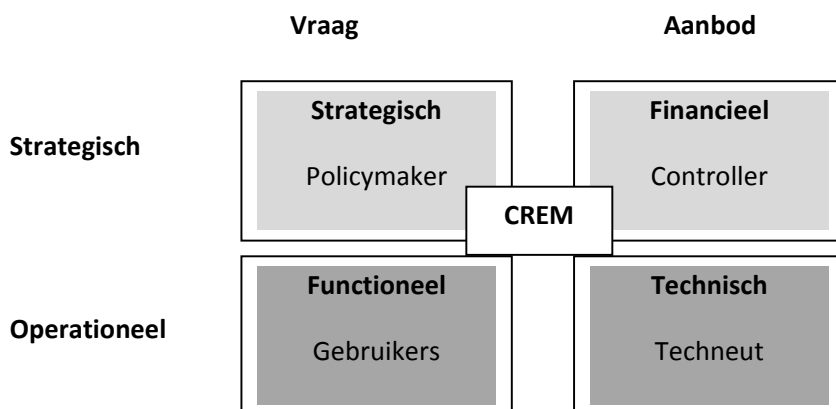
Van Leent koppelt een dominant motief, organisatorische plek en het marktaandeel sociaal vastgoed aan de strategische optie van de gemeente.

De belangrijkste motieven voor een keuze zijn:

1. Transparantie; → vastgoedloze
2. Kostenbesparing; → zuinige
3. Slagvaardigheid; → ondernemende
4. Sturing. → accommoderende

Sturing van de vastgoedportefeuille kan bereikt worden middels strategisch portefeuillemanagement. Volgens Kaganova et al (2000) wordt de strategische rol van het vastgoed, om gemeentelijke doelen te bereiken, bepaald op het niveau van portefeuillemanagement. Volgens Struthman (2012) geeft een vastgoedstrategie aan hoe vastgoed kan bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Het betreft dan een plan waarbij een keuze kan worden gemaakt voor de waarde waarop wordt gestuurd.

In het model van Den Heijer (2011) worden vier belangrijke stakeholders weergegeven die bij besluitvorming omtrent vastgoed betrokken dienen te worden. Zoals bovenstaand aangegeven zijn er bij de gemeente Maastricht instrumenten aanwezig om op strategisch, financieel en technisch niveau input te verzamelen voor besluitvorming. De wensen van de gebruikers worden vertaald in de strategische beleidsdocumenten.



Figuur 1.1: Corporate Real Estate Management. Bron: Den Heijer (2011) uit Bakker (2011).

In de afgelopen jaren is door onder andere Bakker(2011), Van den Bergh (2011) en Struthman (2012) onderzoek verricht naar modellen waarmee deze toegevoegde waarde van de vastgoedportefeuille voor de gemeenten bepaald kan worden rekening houdend met verschillende stakeholders.

Deze modellen kunnen ondersteunen bij het maken van strategische vastgoedkeuzes en zijn in te delen in drie categorieën te weten: 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).

Deze modellen kunnen tevens 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.

1.2 Probleemstelling

Op basis van voorgaande informatie kan de probleemstelling als volgt worden gedefinieerd:

De gemeente Maastricht zoekt naar middelen om strategische portefeuillesturing vorm te geven. Om de gemeentelijke vastgoedstrategie te laten aansluiten op de organisatiedoelstelling is er in de afgelopen jaren onderzoek verricht naar modellen die dit ondersteunen. Verder onderzoek is nodig om voor de gemeente Maastricht te bepalen welk model kan ondersteunen bij strategische portefeuillesturing. Daarnaast dient dit model ook inzicht te geven in de vastgoedacties die benodigd zijn om een gezonde vastgoedportefeuille te realiseren.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het inzichtelijk maken welke modellen voor strategische portefeuillesturing er reeds zijn ontwikkeld voor de gemeentelijke vastgoedportefeuilles. Vervolgens zullen deze modellen worden toegepast op verschillende objecten binnen één gemeentelijke vastgoedportefeuille waarna de sterke en zwakke punten van de modellen geanalyseerd kunnen worden. Dit dient te leiden tot keuze voor een model, met wellicht aanbevelingen voor aanpassingen. Vervolgens moeten aan de hand van dit (aangepaste) model vastgoedbeslissingen kunnen worden genomen voor de vastgoedportefeuille. Het vastgoedmanagement van gemeenten staat op dit moment nog in de kinderschoenen. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan het verder inzichtelijk maken van vastgoed (management) bij gemeenten. Bij eerdere onderzoeken naar modellen voor strategische portefeuillesturing is er vaak één model getoetst in één gemeente. Dit onderzoek onderscheidt zich van eerder onderzoek door meerdere modellen te toetsen bij één gemeente.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 1, de inleiding, bestaat uit de aanleiding voor het onderzoek. Aan de hand van de probleemstelling en de doelstelling wordt inzicht gegeven in de hoofdvraag, het doel en de bijdrage van dit onderzoek. Hoofdstuk 2 bestaat uit de onderzoeksvraag die opgesplitst is in een aantal deelvragen die middels verschillende methoden van onderzoek, te weten literatuur – en empirisch onderzoek, onderzocht zullen worden. In hoofdstuk 3 wordt de methode van het onderzoek per deelvraag uitvoeriger beschreven en is de onderzoeksaanpak schematisch weergegeven. Vervolgens zal middels de leeswijzer inzicht worden gegeven in de opbouw van het rapport en de uitwerking van de deelvragen.

In Hoofdstuk 4 wordt middels literatuur ten aanzien van strategische portefeuillesturing inzicht verkregen in de verschillende modellen voor strategische portefeuillesturing die in de afgelopen jaren de resultaten van onderzoek zijn geweest. Uit de literatuurstudie en middels interviews met de stakeholders zal ook een selectie worden gemaakt voor drie modellen die van toepassing zijn voor de gemeente Maastricht. De wijze waarop de selectie hiervoor heeft plaatsgevonden zal verder toegelicht worden in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 6 bevat de resultaten van de interviews met de gemeenten die onderwerp van studie zijn geweest voor het ontwerpen van de modellen worden beschreven. De gemeenten worden geïnterviewd over hun ervaringen met de modellen en het onderzoek.

In Hoofdstuk 7 zullen de resultaten van de case study omschreven worden. In eerste instantie is met behulp van de stakeholders bepaald welke selectiecriteria belangrijk zijn bij het beoordelen van een model wanneer dit in de praktijk wordt toegepast. Vervolgens zullen de resultaten van het toepassen van de modellen op een deel van de gemeentelijk vastgoedportefeuille worden beschreven voor ieder van de drie, in hoofdstuk 5, geselecteerde modellen. De resultaten worden ook besproken met de stakeholders door middel van een interview en de resultaten hiervan worden tevens in dit hoofdstuk verwerkt.

Ten slotte zullen in hoofdstuk 8 de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek worden weergegeven. Er zal dan een antwoord op de hoofd- en deelvragen worden gegeven en zal er gereflecteerd worden op het onderzoek.

2. Onderzoeksvraag

2.1 Onderzoeksvraag

De volgende onderzoeksvraag is geformuleerd:

Middels welk model voor strategische portefeuillesturing van de gemeentelijke vastgoedportefeuille kan bepaald worden of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd die middels een toegepast onderzoek beantwoord zullen worden. Per deelvraag is tevens de onderzoeksmethode weergegeven welke in het volgende hoofdstuk verder worden toegelicht.

1. Welke modellen voor strategische portefeuillesturing zijn ontwikkeld ten aanzien van het bepalen of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen? Het betreft hier een literatuuronderzoek.
2. Op basis van welke criteria kan er volgens de stakeholders bepaald worden welke drie modellen strategische portefeuillesturing bij de gemeente Maastricht kunnen ondersteunen? Het betreft hier een combinatie van literatuur- en empirisch onderzoek.
3. Wat zijn de ervaringen van andere gemeenten met deze drie modellen?
4. Op basis van welke selectiecriteria kan bepaald worden of het model praktisch toepasbaar is op de vastgoedportefeuille van de gemeente Maastricht?
5. Wat zijn de sterke en zwakke punten van de modellen voor het bepalen van een vastgoedstrategie wanneer deze toegepast worden op panden uit de vastgoedportefeuille op basis van de selectiecriteria?
6. Welk model zal volgens bovenstaand onderzoek het beste de besluitvorming benodigd voor strategische portefeuillesturing ondersteunen voor de gemeente Maastricht? Het betreft hier in hoofdzaak empirisch onderzoek.

3. Methoden

3.1 Onderzoeksaanpak

Deel I: Modellen

Door middel van deskresearch in de vorm van een literatuurstudie zal onderzoeksvraag 1 beantwoord worden. Literatuur ten aanzien van strategische portefeuillesturing bij o.a. gemeenten is bestudeerd waarbij de modellen die ontwikkeld zijn voor het bepalen van een vastgoedstrategie geëvalueerd zijn. De evaluatie van de modellen is met behulp van een Excel worksheet gedaan (Bijlage I: Overzicht literatuurstudie). Hierin is onder andere aangegeven wie het model heeft gemaakt op basis van welke onderzoeksvraag en bij welke gemeenten het onderzoek heeft plaatsgevonden en wat de toegevoegde waarde voor dit onderzoek is.

De criteria voor het selecteren van een model uit de literatuurstudie, onderzoeksvraag 2, worden door het raadplegen van de stakeholders bepaald middels interviews. Het literatuuronderzoek is een manier om reeds aanwezige modellen in kaart te brengen. Vervolgens zal middels kwalitatieve dataverzameling interviews gevoerd worden om uiteindelijk een model te kunnen selecteren. Interviews bieden de kans om diepgaande informatie te verzamelen over de behoeften van de doelgroep. De vragenlijst zal door middel van proefinterviews opgesteld worden. De input vanuit de interviews zal door middel van codering plaatsvinden. De tekstfragmenten zullen gelabeld gaan worden (Sekaran & Bougie, 2011).

Het model dat geselecteerd zal worden kan invloed gaan hebben op het dagelijkse werk van de stakeholders. Zij zullen op een of andere manier in aanraking gaan komen met dit model. Door middel van interviews kunnen de stakeholders zelf meedenken over de toekomstige invulling van strategische portefeuillesturing. De interviews zullen vervolgens door de onderzoeker samengevat en gecodeerd worden om zo objectief mogelijk de data te kunnen interpreteren. De geïnterviewden ontvangen de uitwerking, samenvatting en codering van hun interview ter verificatie. Hierdoor wordt voorkomen dat de onderzoeker de resultaten anders interpreteert. De codering biedt de mogelijkheid om vervolgens de modellen te kunnen selecteren.

De ervaring met de modellen wordt ook onderzocht. Nadat de selectie heeft plaatsgevonden vinden er gesprekken plaats met de ontwerpers van de modellen om zodoende naast de beschrijving in de literatuur meer informatie over de totstandkoming van de modellen en de ervaringen van het ontwerpen van de modellen op te halen. Middels interviews met medewerkers van de organisaties waarbij het onderzoek is uitgevoerd worden de ervaringen van de gemeenten in kaart gebracht en een antwoord gegeven op onderzoeksvraag 3. Aangezien het onderzoek zich richt op ervaringen is er hier sprake van empirisch onderzoek. Interviews bieden ook bij deze groep de kans om informatie te verzamelen over de ervaringen en het stelt de onderzoeker in staat om door te kunnen vragen tijdens het interview om zodoende zoveel mogelijk informatie ten aanzien van de ervaringen te verzamelen.

Deel II: Case Study

Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews kan er een keuze gemaakt worden voor een (voorlopig) drietal modellen. Deze modellen zullen toegepast worden op een vijftal objecten binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Door het toepassen van de verschillende modellen op vergelijkbare casussen, uitvoeren van een casestudy, kan onderzocht worden welk model bijdraagt aan een uitkomst voor strategische portefeuillesturing (Sekaran & Bougie, 2011).

Leveren de modellen bijvoorbeeld genoeg input op om strategische besluitvorming ten aanzien van een object te laten plaatsvinden (onderzoeksvraag 5)? Hiervoor zullen selectiecriteria middels interviews met de stakeholders vastgesteld worden (onderzoeksvraag 4).

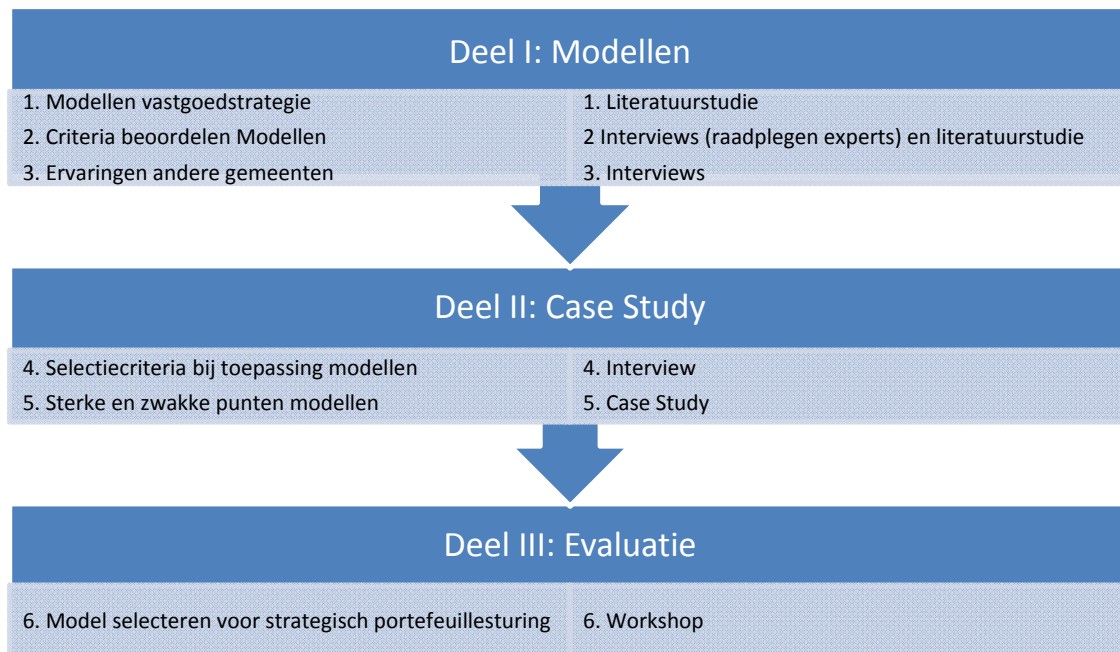
De stakeholders worden gevraagd wat zij van het model verwachten ten aanzien van inhoud en toepasbaarheid. De criteria die hieruit volgen worden gekoppeld aan een vijf puntsschaal. Tijdens het toepassen van de modellen kan door de onderzoeker per criterium een score worden gegeven.

De scope van het onderzoek is vastgesteld op drie modellen die op vijf objecten worden getoetst. Er zal geen nieuw model voor strategische portefeuillesturing worden ontwikkeld. De casestudy beperkt zich tot de gemeente Maastricht.

Deel III: Evaluatie

Vervolgens zullen de resultaten door middel van kwalitatief onderzoek, in de vorm van een workshop getoetst worden bij de stakeholders. Deze methode wordt het meest geschikt geacht omdat tijdens de workshop de onderzoeker nog kan inspelen op de antwoorden die de geïnterviewden geven en daarmee het resultaat kan verhelderen. De duur van de workshop wordt geschat op 2 uur. De resultaten worden met betrokken stakeholders besproken. Door het toepassen van deze methodes en door het betrekken van de ervaringen van andere gemeenten met de modellen kan uiteindelijk een antwoord worden gegeven op onderzoeksvraag 6 en ten slotte ook op de probleemstelling.

Onderstaand zijn de deelvragen en de methode per deelvraag schematisch weergegeven:



Figuur 3.1: Schematische weergave onderzoeksplan

4. Resultaten Literatuurstudie

4.1 Inleiding

Om de eerste onderzoeksvraag “Welke modellen voor strategische portefeuillesturing zijn ontwikkeld ten aanzien van het bepalen of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen?” te kunnen beantwoorden is er middels een literatuurstudie gezocht naar modellen die reeds bij gemeenten worden toegepast voor strategische portefeuillesturing. Daarnaast zijn relevante studies naar het bepalen van een vastgoedstrategie voor andere non-profit instellingen ook bekeken. De modellen dienen te leiden tot een vastgoedbeslissing en uiteindelijk tot een vastgoedstrategie. Het model dat uiteindelijk geselecteerd zal worden moet de gemeente Maastricht in staat stellen om op basis van een vastgoedbeslissing een dergelijk plan voor de vastgoedportefeuille te maken.

Volgens Middendorp & van Moll (2010) kan succesvol portefeuillemanagement omschreven worden in vier opvolgende stappen:

1. Vastgoedinformatie is een basisvereiste;
2. Benoemen van de kernportefeuille;
3. In kernportefeuille zoeken naar optimalisaties;
4. Goede ideeën omzetten in daden.

Middendorp en van Moll (2010) geven aan dat het inventariseren van gegevens absoluut noodzakelijk is voor succesvol portefeuillemanagement. In 2008 gaf Teuben reeds aan dat er door middel van de benchmark meer transparantie op het gebied van beheer van vastgoed binnen gemeenten kan worden verkregen. De benchmark hanteert een uniforme indeling in beleidsvelden en aangesloten gemeenten genereren daarmee de vastgoedinformatie op een vergelijkbare wijze waardoor het vergelijken van gemeenten eenvoudiger zal worden. Strategische onzekerheid drijft de besluitvorming omtrent Corporate Real Estate (o’ Mara, 1999) en dat het belangrijkste is dat eerst de bedrijfsstrategie duidelijk is en dat de vastgoedstrategie daaraan gelinkt dient te worden (Joroff, 2000).

Van den Noort (2011) geeft in zijn onderzoek naar het besluitvormingsproces over gemeentelijk vastgoed aan dat wanneer er voor één invalshoek gekozen wordt het gebruik van vastgoed vaak tot een toegevoegde waarde kan leiden. Bij het bepalen van een strategie voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille wil de gemeente Maastricht echter meerdere invalshoeken meewegen.

Een voorselectie van modellen heeft plaatsgevonden op de trefwoorden strategische portefeuillesturing, strategie en gemeentelijk vastgoed. Dit heeft geleid tot een selectie van literatuur die in een tabel is samengevat:

Auteur	Onderzoek	Gemeenten	Model
Pellikaan (2003)	De maatschappelijk vastgoedvoorraad tactisch bekeken	Ja	SALOMONitor
Westherhof, A. & van Duijn, C. (2004)	Professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke context	Ja	Financieel businessplan
Mac Gillavary, S. (2006)	Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten	Ja	Beleidskader vastgoed
Kort, P. (2007)	Beheermonitor Gemeentelijk Vastgoed	Ja	Beheermonitor Gemeentelijk Vastgoed
De Vries, J.C. (2007)	Presteren door Vastgoed	Nee	Routeplanner en landkaart vastgoedbeslissingen
Werf, F. (2007)	Gemeentelijk vastgoed: een kostendekkende exploitatie	Ja	Model voor berekenen kostprijsdekkende huur
Kappers, J. (2009)	Alternatieven voor eigendom beleidsondersteunend vastgoed: een verkennend onderzoek naar strategische keuzes van Nederlandse gemeenten	Ja	Beschikkingsvormen strategisch vastgoed
Dekker, A. (2010)	Een Amsterdams beslismodel voor strategische aankopen	Ja	Beslismodel voor strategische aankopen
Schootbrugge, S. , van de (2010)	Steering to align a public real estate portfolio	Ja	Public Real Estate System
Bakker, M. (2011)	Maatschappelijk Vastgoed op Maat, Model voor afstemming van vraag en aanbod	Ja	Maatschappelijk Vastgoedmodel
Meijer, P. (2011)	Organizational Performance and Real Estate	Nee	NTA 8021 performance of measurement of real estate
Den Heijer, A. (2011)	Managing the university campus	Nee	CREM Model
Bergh, W., van den (2011)	Gemeentelijke Strategisch Vastgoedmanagement: Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van vastgoed voor de gemeentelijke strategie	Ja	Strategisch gemeentelijk vastgoedmodel
Noort, T., van (2011)	Het besluitvormingsproces over gemeentelijk vastgoed	Ja	Besluitvormingsproces gemeentelijk vastgoed
Struthman, S. (2012)	Koppelen van de gemeentelijke organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategie	Ja	Model Strategisch sturen met Vastgoed

Tabel 4.1: Overzicht literatuur, gerangschikt op basis van jaartal

Om te onderzoeken of in de bovenstaande literatuurbronnen een geschikt model te vinden is, zijn de bronnen op verschillende manieren geordend.

Er is begonnen met het bestuderen van de literatuur waarvoor een overzicht is opgesteld dat terug te vinden is in Bijlage 1: Overzicht Literatuurstudie. Iedere bron is kort samengevat en geëvalueerd.

Een volgende stap was het rangschikken van de onderzoeken. Dit is op een drietal manieren gedaan die verwerkt zijn in de modellen: vastgoedaspecten, type model en actualiteit, die verwerkt zijn in de modellen. De manieren worden achtereenvolgens uitgewerkt.

Vastgoedaspecten

Voor het rangschikken naar type vastgoedaspecten is gebruik gemaakt van de indeling die Struthman (2012) heeft toegepast in haar literatuuronderzoek. Het onderzoek van Struthman kent namelijk veel overeenkomsten met dit onderzoek. Het richtte zich eveneens op het strategisch sturen met vastgoed en een groot gedeelte van de bovenstaande literatuurbronnen zijn bestudeerd door Struthman om te beoordelen of zij toepasbaar waren bij het maken van het Model Strategisch Sturen met Vastgoed. Het verschil met onderhavig onderzoek is dat Struthman een model heeft ontwikkeld terwijl er in dit onderzoek onderzocht wordt welke van de reeds beschikbare modellen goed van toepassing is voor de praktijksituatie van de gemeente Maastricht. Vanwege de vele overeenkomsten is ervoor gekozen om de literatuur op dezelfde wijze te rangschikken. Ten aanzien van het onderzoek van Struthman zijn er naast toevoeging van het onderzoek van Struthman ook de literatuurbronnen Noort (2011), Westerhof (2004), en Werf (2007) toegevoegd.

De voorgaande literatuurbronnen kunnen worden onderverdeeld in de volgende vastgoedaspecten:

Vastgoedaspecten	Auteurs
1. Strategische drijfveren:	Bakker, Van den Bergh, Den Heijer, Meijer, Struthman, Vries
2. C/Prem belangen:	Bakker, Den Heijer, Kappers, Kort, Mac Gillavary, Noort, Pellikaan, Schootbrugge, Vries;
3. Vastgoed Strategie en Toegevoegde waarden:	Bakker, Van den Bergh, Den Heijer, Mac Gillavary, Meijer, Pellikaan, Struthman, Vries;
4. Operationele Beslissingen:	Bakker, Van den Bergh, Den Heijer, Kappers, Mac Gillavary, Pellikaan, Struthman, Schootbrugge, Vries, Werf en Westerhof;
5. Indicatoren:	Bakker, Van den Bergh, Dekker, Den Heijer, Kappers, Mac Gillavary, Pellikaan, Schootbrugge, Struthman, Vries;
6. Vastgoedacties:	Bakker, Van den Bergh, Dekker, Kappers, Noort, Mac Gillavary, Pellikaan, Schootbrugge, Vries, Werf en Westerhof.

Tabel 4.2: Overzicht vastgoedaspecten en auteurs

Toelichting ten aanzien vastgoedaspecten: (Struthman, 2012):

Strategische drijfveren

Deze zijn gebaseerd op Tregoe & Zimmerman (1980) en vervolgens door Nourse & Roulac (1993) vertaald naar de gemeentelijke context. Meijer (2011) geeft aan dat de strategische drijfveren aangeven voor wie de gemeentelijke organisatie op aarde is en wat het bestaansrecht, ook in de toekomst van de organisatie is. Voorbeelden van strategische drijfveren zijn groei van de organisatie of winst en rendement.

C/PREM Belangen

Hierbij wordt een match gemaakt tussen het bedrijf aan de vraagzijde en vastgoed aan de aanbodzijde vanuit het perspectief van een manager. De general manager (GM) behoort tot het strategische perspectief. Voor deze manager is het bereiken van de algemene doelen van een gemeente het belangrijkste. De Facility Manager (FM) behoort tot het gebruikers perspectief zowel van de gemeentelijke organisaties als ook de externe gebruikers. De Asset Manager (AM) vertegenwoordigt het financiële perspectief. De focus ligt voornamelijk op financiële belangen, het minimaliseren van risico's en kosten, en het verhogen van het rendement. Ten slotte behoort het technische perspectief tot de Maintenance Manager toe.

Vastgoedstrategie en Toegevoegde waarde

De vastgoedstrategie wordt vaak afgeleid van de gemeentelijke doelstellingen (Tazelaar & Schonau, 2010). Volgens Struthman (2012): “het betreft een plan waarbij een keuze wordt gemaakt voor de waarde waarop wordt gestuurd” (p.52). In bovenstaand figuur zijn de tien verschillende vastgoedstrategieën die Struthman (2012) in haar onderzoek heeft gevonden samengevat.

- Verhogen flexibiliteit
- Sturen op de ruimtelijke kwaliteit van de omgeving
- Verhogen maatschappelijk rendement
- Stimuleren marketing boodschap
- Verhogen gebruikerstevredenheid
- Productiviteit verhogen
- Stimuleren van innovatie
- Kosten minimaliseren
- Rendement financiering verhogen
- Risico's minimaliseren

Vastgoed kan op verschillende manieren waarde toevoegen voor de organisatie. Van den Bergh (2011) heeft negen toegevoegde waarden van vastgoed onderzocht en er is gebleken dat deze herkend worden in de praktijk. De toegevoegde waarden kunnen zijn:

- Kostenreductie
- Flexibiliteit
- Gebruikers tevredenheid
- Markt
- Dienstverlening
- Innovatie
- Risicomanagement
- Waarde verbetering
- Klanttevredenheid

Struthman (2012) voegt toegevoegde waarde onder vastgoedstrategie.

Operationele beslissingen en indicatoren

Deze worden afgeleid van de vastgoedstrategie en werken de vastgoedstrategie op operationeel niveau uit. Struthman (2013) heeft in het model Strategische Sturen met Vastgoed de operationele beslissingen, die een gevolg van een bepaalde vastgoedstrategie kunnen zijn, uitgesplitst in:

- Flexibiliteit
- Locatie
- Kwantiteit
- Visuele kwaliteit
- Gebruikerstevredenheid
- Productiviteit
- Werkplek
- Eigendomsrechten
- Financieel

- Milieuaspecten
- Risicomanagement

Vastgoedacties

De vastgoedacties kunnen worden samengevat in acties zoals afstoten, verbeteren en behouden.

Op basis van een selectie op hoeveel vastgoedaspecten terug te vinden zijn in het model kan het volgende worden geconcludeerd:

Vastgoedaspecten		
minimaal 5 van de 6 vastgoedaspecten van toepassing		Bakker, Van den Bergh, de Vries
minimaal 4 van de 6 vastgoedaspecten n van toepassing		Den Heijer, Kappers, Mac Gillavary, Pellikaan, van de Schootbrugge, Struthman,
minimaal 2 van de 6 vastgoedaspecten van toepassing		Dekker, Meijer, Van den Noort, van de Werf, Westerhof

Tabel 4.3: Vastgoedaspecten

Type modellen

Vervolgens zijn de modellen ingedeeld naar type modellen volgens de indeling van Van Noort (2011) te weten 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.

Type modellen	Bronnen
Procesmodel	Den Heijer,
Beslismodel	Bakker, Van den Bergh, Dekker, Kappers, Meijer, Van den Noort, Pellikaan, Van de Schootbrugge, Struthman, de Vries, van de Werf en Westerhof
Organisatiemodel	Mac Gillavary, de Kort

Tabel 4.4: Type Modellen

Actualiteit van modellen

Actualiteit van modellen	Periodes	Bronnen
Hoog	2011-2013	Bakker, Van den Bergh, Den Heijer, Meijer, Van den Noort, Struthman.
Midden	2008-2010	Dekkers, Kappers, Van de Schootbrugge
Laag	2008 en eerder	Mac Gillavary, Pellikaan, de Kort, De Vries, Westerhof en van de Werf

Tabel 4.5: Actualiteit van modellen

4.2 Evaluatie modellen

Organisatiemodellen

De modellen van Mac Gillavary (2006) en de Kort (2007) geven de belanghebbenden rondom het vastgoed weer. 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 ontwikkeld is slechts bij 1 gemeente getoetst.

Door middel van het instrument van de Kort (2007) kan het ambitieniveau bepaald worden. De huidige manier van werken kan ingeschaald worden aan de hand van vijf CREM categorieën: Uitvoerder, Controller, Handelaar, Ondernemer en Strateeg. Er vindt vervolgens een confrontatie van de ambitie met de werkelijkheid plaats 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.

Procesmodellen

Den Heijer (2011) heeft een procesmodel ontworpen waarin aan de hand van de vier managementtaken een vastgoedportefeuille kan 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. Struthman (2012) vat dit samen als: "De doelstellingen representeren de vier CREM domeinen en geven inzicht in de activiteiten die nodig zijn om het vastgoed van de organisatie optimaal te kunnen laten bijdragen aan de organisatieprestaties" (pag. 7).

Beslismodellen

Strategische portefeuillesturing vraagt om een vastgoedstrategie en daarvoor zijn de strategische drijfveren belangrijk. Van bovenstaande beslismodellen bevatten de modellen van Dekker (2010), Kappers (2009), Van den Noort (2011) en Westerhof (2004) geen vastgoedstrategie en strategische drijfveren. De modellen van Pellikaan (2003) en Van de Schootbrugge (2010) bevatten wel strategische drijfveren maar geen vastgoedstrategie.

Uit het onderzoek van Den Heijer (2011) is gebleken dat het belangrijk is om meerdere stakeholders in de afweging omtrent een vastgoedbeslissing mee te nemen. De onderzoeken van Bergh (2011), Meijer (2011), Struthman (2012), Westerhof (2004) en Van de Werf (2007) hebben deze integrale afweging niet ingebouwd in de modellen.

Wanneer de modellen verder beschouwd worden valt op dat de modellen van Pellikaan (2003), Westerhof (2004) en Van de Werf (2007) de minst actuele modellen zijn. De studies van Westerhof en van de Werf kennen een financiële insteek. Westerhof (2004) heeft een financieel businessplan opgesteld.

Dit onderzoek heeft zich slechts op één van de onderdelen die binnen besluitvorming voor gemeentelijk vastgoed van toepassing zijn gericht en is bij 1 gemeente getoetst. van de Werf (2007) heeft een methodiek voor het bepalen van een kostprijsdekkende huur ontwikkeld. In tegenstelling tot Westerhof (2007) is dit geen plan maar een operationele actie waarmee informatie wordt gegenereerd voor een strategische beslissing. Voor onderhavig onderzoek is dit niet van toepassing aangezien de gemeente Maastricht reeds een methodiek voor het bepalen van een kostprijsdekkende huur kent.

Met het model van Kappers (2009), een model voor beschikkingsvormen voor strategisch vastgoed kunnen gemeenten, indien zij de juiste gegevens voor onderbouwing hanteren, een keuze voor een beschikkingsvorm maken. Hiervoor is een beslisboom gemaakt om zodoende de best bruikbare beschikkingsvorm, exploitatiewijze, te kiezen. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan huur, erfpacht, sale-leaseback, etc.

Het model van Dekker (2010) is gericht op strategische aankopen. Voor dit onderzoek is bij andere gemeenten gekeken welke modellen zij toepassen voor strategische besluitvorming en is er een Amsterdams beslismodel voor strategische aankopen ontwikkeld.

De modellen van Bakker (2011), Van den Bergh (2011) en de Vries (2007) zijn gebaseerd op literatuur uit minimaal 5 van de 6 verschillende vastgoedaspecten. Ze kennen daarmee een brede basis voor hun model. Met het model van Bakker (2011) kan onderzocht worden hoe vraag en aanbod van maatschappelijk vastgoed op elkaar afgestemd kunnen worden zodat de organisatiedoelstellingen met inzet van zo weinig mogelijk middelen ondersteund kunnen worden. Het model is gebaseerd op het CREM Model van den Heijer (2011) en neemt dus meerdere stakeholders mee in de afweging. Dit is ook een wens van de gemeente Maastricht. Naast Bakker (2011) heeft Van de Schootbrugge (2010) in zijn Public Real Estate Model ook de basis gevonden in het CREM Model. De vastgoedstrategie kan na het toepassen van beide modellen bepaald worden. Daarmee sluiten deze modellen aan bij de onderzoeksvraag.

Van den Bergh (2011) heeft onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van vastgoed voor de gemeentelijke strategie. In dit model wordt meer gekeken naar driving forces en toegevoegde waarden. Er zijn overeenkomsten tussen Van den Bergh (2011) en Bakker (2011) ten aanzien van de vastgoedaspecten die aan de orde komen in de modellen maar de uitwerking van de modellen verschillen.

Met het model van Van den Bergh (2011) kan er ook een koppeling gemaakt worden met de strategie van de gemeenten. Het is interessant om de uitkomsten van beide modellen te kunnen vergelijken

De Vries (2007) heeft een routeplanner ontwikkeld waarmee 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. De gemeente Maastricht heeft echter 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.

Het besluitvormingsprocesmodel van Van den Noort (2011) brengt de besluitvorming van een initiatieaanvraag goed in beeld, rekening houdend met de vier CREM perspectieven.

Dit model levert echter geen input voor een portefeuillestrategie maar beschrijft meer het proces waarlangs men de stappen neemt om het huisvestingsinitiatief zorgvuldig te laten wegen en er besluitvorming over plaats te laten vinden.

Het model van Meijer (2011) heeft als enige van de beslismodellen geen vastgoedacties opgenomen in het model. Dit onderzoek heeft zicht gericht op het afstemmen van vraag en aanbod en daarmee het maken van een keuze ten aanzien van het vastgoedbezit om zodoende het object te selecteren dat het best past bij de vraag. Dit is gedaan aan de hand van een reeds bestaande methode die is uitgebreid met twee nieuwe instrumenten. Het alignment instrument proces maakt vraag en aanbod inzichtelijk waarbij rekening wordt gehouden met de organisatiedoelen en de vastgoedstrategie. Middels Tetra, een methode om op wiskundig correcte wijzen voorkeuren te meten, kan vervolgens berekend worden wat de juiste keuze qua vastgoed is. Het onderzoek van Meijer heeft zich gericht op Defensie waardoor er voor de gemeentelijke vastgoedcontext weer aanpassingen zullen moeten plaatsvinden. Struthman (2012) heeft het onderzoek van Meijer (2011) gebruikt om met name naar het gebruik van Tetra te kijken zodat dit toegepast kan worden op gemeentelijke besluitvorming.

Het onderzoek van Struthman(2012), ook het meest recente onderzoek van allen, heeft een model voor Strategisch sturen met vastgoed opgeleverd. Via diverse stappen wordt bekeken of de vastgoedportefeuille bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Zoals reeds eerder aangegeven is er een uitvoerige literatuurstudie verricht naar beschikbare modellen en indicatoren. Het model dat gecreëerd is kent 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.

4.3 Conclusie op basis van literatuur

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag: “Welke modellen voor strategische portefeuillesturing zijn ontwikkeld ten aanzien van het bepalen of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen?” is samengevat in onderstaande tabel. De tabel is daarnaast een weergave van de verschillende methoden voor het rangschikken van de literatuur.

Auteur	Model	Type Model	Aantal vastgoeda specten	Gemeenten	Actualiteit
Pellikaan (2003)	SALOMONitor	Beslismodel		Ja	Laag
Westerhof, A. & van Duijn, C. (2004)	Financieel businessplan	Beslismodel		Ja	Laag
Mac Gillavary, S. (2006)	Beleidskader vastgoed	Organisatiemodel		Ja	Laag
Kort, P. (2007)	Beheermonitor Gemeentelijk Vastgoed	Organisatiemodel		Ja	Laag
De Vries, J.C. (2007)	Routeplanner en landkaart vastgoedbeslissingen	Beslismodel		Nee	Laag
Werf, F. (2007)	Model voor berekenen kostprijsdekkenden huur	Beslismodel		Ja	Laag
Kappers, J. (2009)	Beschikkingsvormen strategisch vastgoed	Beslismodel		Ja	Midden
Dekker, A. (2010)	Beslismodel voor strategische aankopen	Beslismodel		Ja	Midden
Schootbrugge, S. (2010)	Public Real Estate System	Beslismodel		Ja	Midden
Bakker, M. (2011)	Maatschappelijk Vastgoedmodel	Beslismodel		Ja	Hoog
Meijer, P. (2011)	NTA 8021 performance of measurement of real estate	Beslismodel		Nee	Hoog
Den Heijer, A. (2011)	CREM Model	Procesmodel		Nee	Hoog
Van den Bergh, W. (2011)	Strategisch gemeentelijk vastgoedmodel	Beslismodel		Ja	Hoog
Noort, T. (2011)	Besluitvormingsproces gemeentelijk vastgoed	Beslismodel		Ja	Hoog
Struthman, S. (2012)	Model Strategisch sturen met Vastgoed	Beslismodel		Ja	Hoog

Tabel 4.6: Overzicht literatuur indeling op actualiteit, type model en vastgoedapecten.

Legenda vastgoedapecten	
	minimaal 5 van de 6 vastgoedapecten van toepassing
	minimaal 4 van de 6 vastgoedapecten n van toepassing
	minimaal 2 van de 6 vastgoedapecten van toepassing

Aangezien de gemeente Maastricht reeds een beleidskader, de kadernota Grond- en vastgoedbeleid, heeft geformuleerd en er sprake is van een gecentraliseerde vastgoedorganisatie die in de afgelopen jaren opnieuw is ingericht zijn de organisatiemodellen van Mac Gillavary (2006) en de Kort (2007) minder van toepassing en dit geldt eveneens voor het model van de Vries (2007).

De onderzoeken van Westerhof & van Duijn (2004) en van de Werf (2007) kennen een enge, financiële, benadering die niet overeenkomt met de wens van de gemeente Maastricht om een integrale benadering ten aanzien van strategische portefeuillesturing te kiezen.

Het model van Kappers (2009) waarmee beschikkingsvormen voor vastgoed kunnen worden gekozen lijkt niet geschikt voor dit onderzoek aangezien er in het kader van strategische portefeuillesturing het zonder een vastgoedstrategie (dit is namelijk niet opgenomen in het model) lastig wordt om een beschikkingsvorm te gaan kiezen voor het vastgoed.

Het “Amsterdams strategisch beslismodel” van Dekker (2010) betreft een aantal afwegingsmodellen voor de aankoop van vastgoed. Dit is niet het type model waar dit onderzoek zich op richt.

Het onderzoek van Meijer (2007) is als basis gebruikt voor het onderzoek van Struthman (2012) en heeft als enige van de beslismodellen geen vastgoedacties opgenomen. Het onderzoek van Struthman (2012) is actueler en heeft daarnaast ook vastgoedacties opgenomen waardoor dit meer geschikt lijkt voor dit onderzoek.

Uit bovenstaande tabel kan worden geconcludeerd dat de beslismodellen van Van den Bergh (2011) en Bakker (2011) hoog scoren op zowel actualiteit, aantal vastgoedaspecten waarop model is gebaseerd en dat deze zijn getoetst bij een gemeente.

Wanneer er naar het aspect actualiteit van het onderzoek wordt gekeken dan zijn de onderzoeken van Bakker en Van den Bergh (2011) beide actueler dan het onderzoek van Vries (2007). De onderzoeken van Den Heijer (2011), Schootbrugge (2010) en Struthman (2012) zijn actueler dan de onderzoeken van Kappers(2009) en Mac Gillavary (2006).

Er kan geconcludeerd worden dat de onderzoeken van Van den Bergh (2011) en Bakker (2011) interessant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast komen Struthman (2012) en Van den Schootbrugge (2010) ook in aanmerking voor verdere uitwerking. Deze uitwerking is terug te vinden in Bijlage 2 Toelichting Modellen.

5. Resultaten interviews Stakeholders

De tweede onderzoeksvraag: “Op basis van welke criteria kan er volgens de stakeholders bepaald worden welke drie modellen strategische portefeuillesturing bij de gemeente Maastricht kunnen ondersteunen?” wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. Voor het selecteren van de modellen zijn interviews afgenomen met de vier stakeholdergroepen die volgens den Heijer (2011) belangrijk zijn bij het nemen van vastgoedbeslissingen. Dit betreft de stakeholders uit het strategische, financiële, functionele en technische perspectief.

Naam	Functie	Perspectief
John Vandenboorn	Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed en Sport	Strategisch
John Wijlands	Beleidsmedewerker Sociaal	Strategisch
Koen Hermkens	Coordinator Onderhoud en Beheer	Technisch
Marnie Siegers	Adviseur Financieel advies	Financiën
Francois Weerts	Teammanager Vastgoed	Strategisch
Ari Cicikyan	Stichting Trajekt	Gebruiker
Marcello Prezenta	Ipal	Gebruiker

Tabel 5.1: Overzicht stakeholders interviews

De interviews bestaan uit een gedeelte met vragen ten aanzien van strategische portefeuillesturing en vragen ten aanzien van een model voor strategische portefeuillesturing. Door middel van deze interviews met stakeholders kan een selectie worden gemaakt van de aspecten van vastgoedmanagement die de gemeente Maastricht graag wil terug zien in het model. De aspecten van (gemeentelijk) vastgoedmanagement van Struthman (2012), zoals toegelicht in §4.1 modellen, zijn de basis geweest voor het coderen van de interviews. De interviewopzet is terug te vinden in Bijlage 3.

5.1 Strategische portefeuillesturing

Aan de stakeholders is gevraagd hoe zij denken dat vastgoed (zowel in de betekenis van Team Vastgoed als vastgoed in het algemeen) een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de organisatie- en/of beleidsdoelstellingen (zie ook bijlage 4: Uitwerking interview stakeholders en bijlage 6: samenvatting interview stakeholders).

Stakeholder	Citaten interviews
Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed en Sport	<i>“Vastgoed kan een middel zijn om de beleidsdoelstellingen te bereiken”</i>
Beleidsmedewerker Sociaal	<i>“Het is een cruciaal onderdeel van alle beleidsdoelstellingen”</i>
Coördinator Onderhoud en Beheer	<i>“Ik denk dat vastgoed in een heleboel opzichten kan ondersteunen.”</i>
Adviseur Financieel advies	<i>“Wat belangrijk is, is het vertalen van het beleid naar de middelen.”</i>
Teammanager Vastgoed	<i>“Wanneer je als overheid een doelgroep wil erkennen dan kan het faciliteren in het verstrekken van vastgoed daar aan bijdragen.”</i>
Stichting Trajekt	<i>“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”</i>
Ipal	<i>“Voor mij is vastgoed een middel om iets van beleid uit te voeren.”</i>

Tabel 5.2: Citaten vraag 1.1 interview stakeholders

Vastgoed is volgens de stakeholders vooral een middel om een bijdrage te leveren aan beleidsdoelstellingen en het kan ondersteunend en faciliterend werken.

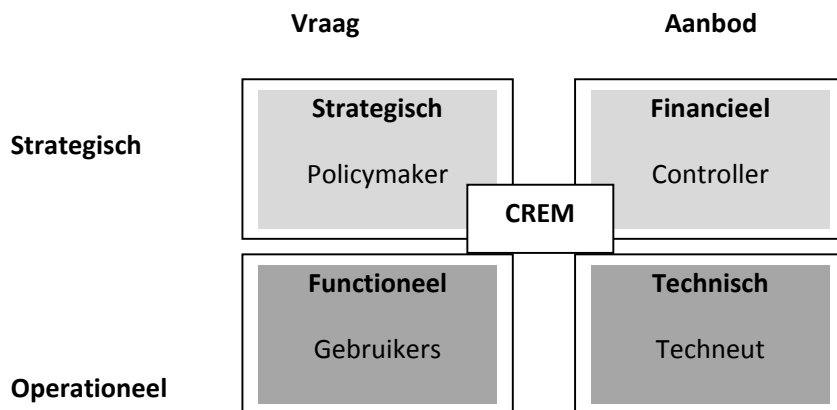
De vraag wat de stakeholders verstaan onder strategische portefeuillesturing is breed beantwoord. Onderstaand zijn de belangrijkste citaten samengevat maar het heeft allemaal te maken met weten voor wie er welke voorzieningen gebouwd worden en dat deze voorzieningen ook een toekomst hebben en waarde toevoegen. Strategische portefeuille sturing vraagt volgens een van de stakeholders dan ook om een “*helicopterview*” (adviseur financieel advies) waarbij meerdere jaren vooruit gekeken gaat worden en vastgoedacties worden bepaald.

Stakeholder	Citaten interviews
Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed en Sport	<i>“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.”</i>
Beleidsmedewerker Sociaal	<i>“Strategische portefeuillesturing is nagaan wat voor een activiteiten er plaatsvindt en waar er behoefte is aan welke voorziening”</i>
Coördinator Onderhoud en Beheer	<i>“Hoe zorg ik dat de portefeuille die we hebben bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen?”</i>
Adviseur Financieel advies	<i>“Begin bovenaan, met een helicopterview. Waar moeten we staan over vijf jaar en hoe gaan we dat bereiken.”</i>
Teammanager Vastgoed	<i>“..dat er zodanig beheer met gemeentelijk vastgoed wordt gevoerd dat dit strategisch zodanig in de portefeuille wordt ingezet dat het vastgoed een zo lang mogelijk leven beschoren is.”</i>
Stichting Trajekt	<i>“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.”</i>
Ipal	<i>“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.”</i>

Tabel 5.3: Citaten vraag 1.2 interview stakeholders

De stakeholders die in het strategische werkveld werkzaam zijn acteren op een sturende wijze terwijl de stakeholders in de overige velden, waaronder ook financieel, zichzelf meer zien in een adviserende rol en vaak volgend zijn aan het strategische perspectief. *“Iedereen moet vooral zijn eigen rol spelen, eigen specialisme, eigen belangen afweging, eigen achterban.”* (Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed en Sport).

De stakeholders die deelnamen aan de interviews herkenden zich in onderstaande figuur. De lead voor strategische portefeuillesturing ligt volgens hen bij het strategische perspectief. Ze erkennen allemaal dat er een integrale afweging vanuit de vier stakeholdersperspectieven vereist is voor strategische portefeuillesturing. Het wordt belangrijk geacht dat iedere stakeholder vanuit zijn eigen perspectief ook zijn rol mag vervullen.



Figuur 5.1: Corporate Real Estate Management. Bron: Den Heijer (2011) uit Bakker (2011).

Uit de volgende tabel kan worden afgeleid dat de stakeholders een integrale aanpak verwachten waarbij vastgoedacties genomen worden die zowel zijn afgestemd met het beleid als met de vastgoedaspecten. De lead daarvoor zal bij de gemeente liggen:

“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” (Stichting Trajekt)

Er zal in samenhang gecommuniceerd moeten worden om tot een besluit ten aanzien van een vastgoedactie te komen. Daarnaast is het gezien de politieke context waarbinnen een gemeente opereert belangrijk om *“.. de beredeneerwijze geobjectiveerd te kunnen neer zetten.”* (Teammanager Vastgoed).

Stakeholder	Citaten interviews
Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed en Sport	<i>“..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.”</i>
Beleidsmedewerker Sociaal	<i>“Het is de kunst om de vier disciplines een rol te geven in het proces. 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.”</i>
Coördinator Onderhoud en Beheer	<i>“Ik verwacht van strategische portefeuillesturing de softe informatie over het pand: waarom hebben we het pand als gemeente?”</i>
Adviseur Financieel advies	<i>“Behoeftte aan op een meer strategisch niveau naar de portefeuille kijken en een model ontwikkelen waarin je scenario's en draaiknoppen hebt. ...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.”</i>

Stakeholder	Citaten interviews
Teammanager Vastgoed	<i>"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 ander 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... Strategische portefeuillesturing moet ons helpen om de beredeneerwijze geobjectiveerd te kunnen neer zetten."</i>
Stichting Trajekt	<i>"Dat je vooraf een idee hebt voor langere termijn wat er met al het eigendom/bezit gaat doen en dat je daarnaar handelt. Dat je een heel concreet beleid uitzet voor langere termijn."</i>
Ipal	<i>"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."</i>

Tabel 5.4: Citaten vraag 1.4 interview stakeholders

5.2 Model voor Strategische portefeuillesturing

In het tweede deel van het interview zijn de stakeholders gevraagd naar de selectiecriteria die zij belangrijk achten voor het selecteren van een model en welke model ze het meest van toepassing lijkt voor de gemeente Maastricht.

Selectiecriteria model

De genoemde selectiecriteria zijn vervolgens gerangschikt op criteria die met de toepassing van het model te maken hebben, inhoudelijke criteria en criteria ten aanzien van het resultaat

Citaten interviews		
Toepassing	Inhoud	Resultaat
Inzichtelijkheid, Praktisch, Niet te theoretisch Simpel Concreet	Gebruikers betrekken, Meerdere perspectieven, Meerdere stakeholders (3x)	Analyse van vastgoed mogelijk
Rationele beslisboom Schematisch analyseren Objectiviteit	Vertaling beleid naar praktijk	Besluitvorming mogelijk maken
Basis model	Scenario's	Financiële verantwoording
Wegingsmechanisme Draaiknoppen (4x) Indicatoren	Relatie financiën met draagvlak en bezettingsgraad	Maatschappelijk draagvlak

Tabel 5.5: Citaten vraag 2.1 interview stakeholders

Bij het toepassen van het model vinden de stakeholders vooral dat het een inzichtelijk, concreet en praktisch model dient te zijn. Rationele besluitvorming en objectiviteit worden belangrijk gevonden, mede vanwege de politieke context waarin de besluiten worden genomen. Veel toegepast in de gemeentelijke context is het begrip draaiknoppen. Men doelt hier op de flexibiliteit van het model zodat bij het invullen van andere cijfers het resultaat beïnvloed kan worden. Aan welke knoppen kan ik draaien om een ander resultaat te krijgen en waar heb ik dan invloed op.

Ten aanzien van de inhoud van het model wordt het belangrijk gevonden dat de gebruikers maar ook andere stakeholders betrokken worden bij besluitvorming. Het model zou bij voorkeur een wegingmechanisme dienen te hebben.

Het model zou bij voorkeur een besluit moeten opleveren op basis van een analyse van vastgoed (waaronder financiën) waarvoor maatschappelijk draagvlak wordt verkregen.

Wanneer de stakeholders gevraagd wordt of zij het belangrijk vinden of een model al reeds getoetst is bij een andere gemeente dan geven vijf van de zeven stakeholders aan dat dit prettig is om vooral: *“..de valkuilen en de aandachtspunten te weten.”* (Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed en sport) en : *“..het is belangrijk om vooral de do's en don'ts te checken bij andere gemeenten”* (Coördinator Onderhoud en Beheer). Hiervoor zullen in hoofdstuk zes ook de resultaten van de interviews worden gepresenteerd waarin de gemeenten waar de modellen zijn ontwikkeld zijn gevraagd naar hun ervaringen.

De kanttekening is echter wel dat het model naar *“Maastrichtse begrippen omgezet worden”* (financieel adviseur) en men rekening ermee dient te houden dat *“Elke gemeente heeft zijn eigen omgeving.”* (gebruiker stichting Trajekt).

Soort model

Zoals reeds eerder aangegeven kunnen modellen ingedeeld worden in drie categorieën te weten 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).

De stakeholders hebben aangegeven welk type model volgens hen het meest van toepassing zou zijn voor het ondersteunen van strategische portefeuillesturing bij de gemeente Maastricht. Zes van de zeven stakeholders vinden een beslismodel het meest van toepassing, waarbij sommige stakeholders de combinatie van een beslismodel met een organisatie- of procesmodel ook zagen zitten. Er is niet gekozen voor een procesmodel omdat men vindt dat er reeds sprake is van een proces wanneer men integraal bezig is met het afwegen van vastgoedacties middels een model.

Criteria bij het toepassen van een model

De stakeholders zijn gevraagd om vijf criteria bij het toepassen van een model in een top vijf te zetten waarbij 1 het meest belangrijke is en vijf het minst belangrijke. Dit heeft de volgende top vijf opgeleverd (Zie ook bijlage 5: Ranking criteria modellen):

1. De toepasbaarheid van de uitkomst van het model;
2. Aantal perspectieven die worden betrokken in het model;
3. Eenvoudigheid van het model;
4. Tijd die het kost om het model in te vullen;
5. De hoeveelheid informatie die in het model ingevuld dient te worden.

“Tijd is niet zo interessant. Als het staat dan staat het. Hou het simpel.” (gebruiker ipal)

“Het belangrijkste is toepasbaarheid want anders heb je alle input voor niks gedaan.” (teammanager Vastgoed)

5.3 Conclusie: Selectiecriteria Modellen

In dit onderzoek is er tweemaal sprake van selectiecriteria van de modellen. Allereerst worden de modellen op basis van het literatuuronderzoek geselecteerd. Uit de interviews zijn de selectiecriteria gehaald middels het coderen van de verslagen aan de hand van de zes vastgoedaspecten van Struthman (2012):

1. Strategische drijfveren;
2. C/Prem belangen;
3. Vastgoed Strategie /Toegevoegde waarden Vastgoed;
4. Operationele Beslissingen;
5. Indicatoren;
6. Vastgoedacties.

Uit het coderen van de interviews is gebleken dat de stakeholders in het model graag de C/Prem belangen terug zien. Van het totaal aan 55 codes zijn 28 (50.9%) C/Prem.

Codes vragen Deel 1: 1.1-1.7	Toelichting Codes	Aantal keren genoemd	Percentage
1. Strategische drijfveren	Voor wie is de organisatie op aarde en zal de organisatie nog bestaan in de toekomst?	9	16,3%
2. C/Prem belangen	Hierbij wordt een match gemaakt tussen het bedrijf aan de vraagzijde en vastgoed aan de aanbodzijde vanuit het perspectief van een manager.	28	50,9%
3. Vastgoed Strategie / Toegevoegde waarden Vastgoed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verhogen flexibiliteit 2. Sturen op de ruimtelijke kwaliteit van de omgeving 3. Verhogen maatschappelijk rendement 4. Stimuleren marketing boodschap 5. Verhogen gebruikerstevredenheid 6. Productiviteit verhogen 7. Stimuleren van innovatie 8. Kosten minimaliseren 9. Rendement financiering verhogen 10. Risico's minimaliseren 	12	21,8%
4. Operationele Beslissingen / 5. Indicatoren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibiliteit 2. Locatie 3. Kwantiteit 4. Visuele Kwaliteit 5. Gebruikerstevredenheid 6. Productiviteit 7. Werkplek 8. Eigendomsrechten 9. Financieel 10. Milieuaspecten 11. Risicomangement 	2	3,6%
6. Vastgoedacties	afstoten, verbeteren en behouden	4	7,2%

Tabel 5.6: Overzicht codes per vraag

Daarnaast zijn Vastgoedstrategie / toegevoegde waarde (21.8%) Strategische drijfveren (16%), en vastgoedacties (7.2%) het vaakst genoemd door de stakeholders. Operationele beslissingen (3.6 %) en Indicatoren (0%) zijn dermate weinig genoemd dat dit te verwaarlozen is.

Er kan nu een antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 2: “ Op basis van welke criteria kan er volgens de stakeholders bepaald worden welke drie modellen strategische portefeuillesturing bij de gemeente Maastricht kunnen ondersteunen?”

De modellen moeten in ieder geval de vastgoedaspecten C/Prem belangen (50,9%), Vastgoedstrategie/ toegevoegde waarde (21,8%), strategische drijfveren (16%) en vastgoedacties (7,2%) bevatten. Wanneer dan naar de modellen gekeken wordt dan blijken de modellen van Bakker (2011), de Vries (2007) alle vier de vastgoedaspecten te bevatten die belangrijk worden gevonden door de stakeholders. Daarnaast hebben Van den Bergh (2011), Pellikaan (2003), van de Schootbrugge (2010) en den Heijer (2011) het model gebaseerd op literatuur uit drie van de vier vastgoedaspecten

Ten slotte zijn de stakeholders gevraagd naar welk type model hun voorkeur uitgaat en of het belangrijk is dat het reeds bij een andere gemeente is getoetst.

Stakeholders	Beslismodel, proces model of organisatiemodel	Getoetst bij andere gemeente
Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed en Sport	Beslismodel & organisatiemodel	Ja
Beleidsmedewerker Sociaal	Beslismodel & procesmodel	Ja, niet belangrijk
Coördinator Onderhoud en Beheer	Beslismodel	Ja, mits goed naar do's en don'ts wordt gekeken
Adviseur Financieel Advies	Beslismodel & organisatiemodel	ja, mits vergelijkbaar
Teammanager Vastgoed	Beslismodel	Ja, mits beproefd model maar eigen aanpassing moet mogelijk zijn
Stichting Trajekt	Beslismodel	Ja, maar geen dwingende eis
Ipal	Organisatiemodel met een beslismodel voor financiën	Nee, uitgaan van eigen kracht/organisatie

Tabel 5.7: Keuze model en toetsing bij gemeente

De voorkeur gaat uit naar een beslismodel dat reeds getoetst is bij een gemeente. Het is daarbij wel belangrijk dat er zorgvuldig bekeken wordt of het toepasbaar is op de gemeente Maastricht.

5.4 Conclusie keuze modellen voor verdere uitwerking

Uit het literatuuronderzoek, Hoofdstuk 4, is geconcludeerd dat de onderzoeken van Van den Bergh (2011) en Bakker (2011) interessant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast komen Struthman (2012), Van den Schootbrugge (2010) ook in aanmerking voor verdere uitwerking.

Het overzicht literatuurstudie is op basis van de interviews met de stakeholders gerangschikt op vastgoedaspecten, type model en actualiteit. Uit dit overzicht blijkt dat bij Bakker (2011) en de Vries (2007) alle vier de vastgoedaspecten aan de orde komen die de stakeholders belangrijk vinden. Daarnaast bevatten de modellen van Van den Bergh (2011), Pellikaan (2003), van de Schootbrugge (2010) en den Heijer (2011) drie van de vier vastgoedaspecten. Het model van Struthman (2012) weegt niet de C/prem belangen en het leidt niet tot vastgoedacties.

De interviews met de stakeholders hebben opgeleverd dat er een nadrukkelijke voorkeur is voor een beslismodel dat reeds bij een andere gemeente is getoetst waarin op een objectieve manier de perspectieven van meerdere stakeholders worden meegewogen en men verschillende scenario's kan uitproberen aan de hand van draaiknoppen.

De modellen van van Bakker (2011), Van den Bergh (2011) en Van de Schootbrugge (2010) voldoen aan deze criteria. Deze drie modellen zullen verder toegepast gaan worden op de vastgoedportefeuille van de gemeente Maastricht.

5.5 Toelichting modellen

Onderstaand worden de drie modellen nader toegelicht.

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 koppelen. 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.

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 meegedraaid in een onderzoek van de TU Delft met Monique Arkesteijn en Peter Paul van Loon en daarin samen het 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.

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, Behoeftte 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 – Van den Bergh, 2011)

Context modellen

De modellen kennen alle drie een andere aanleiding en hebben een ander vervolg gekend. Het Maatschappelijk Vastgoedmodel is ontwikkeld naar aanleiding van een behoefte van de gemeente ‘s-Hertogenbosch om een model voor de afstemming van vraag en aanbod te ontwikkelen dat minder grof was dan een van de eerste versies van vastgoedmaps. Het public real estate systeem is later doorontwikkeld tot het huidige vastgoedmaps. Het systeem oogt professioneler maar kent dus ook al jaren van onderzoek en aanpassingen om tot de huidige versie te komen die toegepast is. Het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel is meer een theoretisch denkmodel dat na het onderzoek van Van den Bergh niet verder is doorontwikkeld. Er zal in de casestudy vooral naar de inhoud van de modellen gekeken worden om zodoende de modellen zoveel mogelijk gelijkwaardig te kunnen vergelijken.

6. Resultaten Interviews Gemeenten

De derde onderzoeksvraag: “Wat zijn de ervaringen van andere gemeenten met deze drie modellen?” wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. Door middel van deze interviews met deze gemeenten kan bekeken worden hoe de ervaringen met de modellen zijn geweest om zodoende een antwoord op de onderzoeksvraag te geven. De interviewopzet is terug te vinden in de bijlage 8: Interviewopzet gemeenten.

Voor het selecteren van de modellen zijn interviews afgenomen met medewerkers van de gemeenten Rotterdam, 's-Hertogenbosch en Leiden waar de respectievelijke modellen zijn ontwikkeld. Bij de gemeente 's-Hertogenbosch en Rotterdam hebben interviews plaatsgevonden met medewerkers die direct betrokken zijn geweest bij het ontwikkelen van het model. Aangezien dit bij de gemeente Leiden niet het geval is geweest is ervoor gekozen om de ervaringen van de ontwerper van het model, die nog werkzaam is bij de gemeente Leiden, via een interview op te halen. De verslagen zijn terug te vinden in bijlage 9: Interviewverslagen gemeenten en de samenvatting in bijlage 10: samenvatting interviews gemeenten.

Naam	Functie	Model	Gemeente
Dion Cools	Beleidscoördinator Vastgoed	Public Real Estate model – Vastgoedmaps	Rotterdam
Irwin van Hunen	Teamcoördinator Beleid en Exploitatie	Maatschappelijk Vastgoed model	's-Hertogenbosch
Walter van den Bergh	Portefeuillemanager vastgoed	Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel	Leiden

Tabel 6.1: Overzicht geïnterviewde medewerkers gemeenten

6.1 Ervaringen gemeenten

De aanleiding voor het uitvoeren van de onderzoeken is divers per gemeente. In 2008 en 2009 heeft er een samenwerking plaatsgevonden tussen de gemeente Rotterdam en de TU Delft om het prototype van het nu in de markt bekend staande programma Vastgoed maps te ontwikkelen. Het ontwikkelen van het Maatschappelijk vastgoedmodel van Bakker (2011) is voortgekomen uit de wens van de gemeente 's-Hertogenbosch om de eerste versie van vastgoedmaps verder uit te werken. Deze eerste versie werd te grof bevonden door de gemeente. De aanleiding voor het onderzoek van Van den Bergh (2011) is gevonden in de theorie omtrent Corporate Real Estate Management. Nourse en Roulac (1993) hebben strategische driving forces gekoppeld aan alternative real estate strategies en Scheffer, Singer en van Meerwijk (2006) die driving forces koppelen aan added values. Van den Bergh (2011) heeft onderzocht of toegevoegde waarden meetbaar te maken zijn voor de bijdrage van gemeentelijk vastgoed aan de gemeentelijke strategie.

	Positief	Negatief
Maatschappelijk vastgoedmodel	“ Het model is nuttig om de gegevens op orde te krijgen.”	“ Het is toch allemaal vrij theoretisch.” “ Je moet alle gegevens voor handen hebben en complexe zaken kunnen er niet in omschreven worden.”
Vastgoedmaps	Vastgoedmaps kan helpen met het objectiveren van de vastgoedbeslissing. “Het is meer een tool” . “Het is misschien wel handig om anderen mee te overtuigen” “ Vastgoedmaps is beter praktisch toepasbaar dan het PRE model en kan iets extra's leveren ten aanzien van het huidige vastgoedbeheerssysteem.”	“Invoer van juiste data is heel belangrijk.”
Gem. strategisch vastgoedmodel	“ 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 vooral een theoretisch model, de vertaling naar de praktijk dient nog plaats te vinden. De indicatoren moeten op voorhand goed uitgelegd worden. Hier is nog optimalisatie van nodig.”

Tabel 6.2: Positieve en negatieve ervaringen modellen

De modellen kennen overeenkomsten aangezien ze alle drie gezien worden als een hulpmiddel om de gegevens op orde te krijgen. De modellen worden echter ook als vrij theoretisch ervaren. In alle drie de gemeenten is het op orde hebben van de data een heikel punt. Dit kan het toepassen van het model in de weg hebben gestaan maar dit zegt dan nog in feite niets over de kwaliteit van het model.

Ten aanzien van het Maatschappelijk vastgoedmodel is aangegeven dat *“met name het afstoten of doorontwikkelen van vastgoed is in 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.”* (Interview I. van Hunen). Dit wordt bevestigd door de andere twee gemeenten waarbij vanuit de gemeente Leiden is aangegeven dat *“ kenmerkend voor de maatschappelijk vastgoedportefeuille is de benadering via de zachte kant en afstemmen.”* (Interview W. van den Bergh). Uit het interview met medewerker van de gemeente Rotterdam blijkt *“ .. 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 hoef je niet zo zeer een vastgoedmaps systeem voor te hebben.” “ 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.”* (interview D. Cools).

Uit de interviews is gebleken dat in alle drie de gemeenten niet gewerkt wordt met de modellen maar dat ze wel hebben bijgedragen in de bewustwording. De gemeente 's- Hertogenbosch heeft gekozen voor een meer procesmatige aanpak. De reden hiervoor is dat intrinsieke kennis die bij medewerkers en gebruikers aanwezig is vaak niet in een model te vangen in.

De aanpak bestaat uit twee delen: 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 de beleidsdiensten 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.

In Rotterdam heeft de veranderende economie, organisatieveranderingen en bezuinigingen ertoe geleid dat het model niet wordt toegepast. De focus ligt nu meer op het financiële vlak. De kernportefeuille is in beeld gebracht door de beleidsdiensten te vragen welke behoefte aan vastgoed er was. Het vastgoed dat niet langer door een beleidsdienst noodzakelijk wordt geacht, wordt afgestoten waardoor een kernportefeuille overblijft. *“ 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 Vastgoedmaps niet perse voor nodig gehad.”* (Interview D. Cools).

Leiden heeft het model niet meer toegepast maar verwacht dat wanneer alle gegevens in kaart zijn het wel weer opgepakt zal gaan worden.

6.2 Conclusie

Ten aanzien van de ervaringen van de gemeenten kan worden geconcludeerd dat de modellen als theoretisch worden ervaren en het ontbreekt aan het betrekken van de ‘ zachte kant’ in de besluitvorming rondom vastgoed. Men vindt het belangrijk dat intrinsieke kennis van (beleids)medewerkers en het gevoel rondom vastgoed ook een rol krijgt in de afweging. Die mogelijkheden bieden de modellen nog niet. De modellen worden niet toegepast in de gemeenten waar ze ontwikkeld zijn maar hebben wel bijgedragen in de bewustwording rondom vastgoedbeslissingen. Uit de interviews blijkt dat het, behalve in Leiden, heeft geleid tot een nieuwe aanpak van vastgoedbeslissingen. Een meer procesmatige aanpak wordt nu toegepast waarin vooral de afstemming met de beleidsdiensten een belangrijke rol speelt.

7. Resultaten Case Study

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de case study gepresenteerd worden. Als eerste zal onderzoeksvraag 4 *“Op basis van welke selectiecriteria kan bepaald worden of het model praktisch toepasbaar is op de vastgoedportefeuille van de gemeente Maastricht?”* beantwoord worden in paragraaf 7.1. De stakeholders zijn middels interviews gevraagd welke selectiecriteria zij van toepassing vinden bij het invullen van de modellen. Vervolgens zijn deze selectiecriteria door de onderzoeker voorzien van een schaal. Bij het invullen van de modellen zijn deze selectiecriteria gebruikt om het model te beoordelen.

Op 11 oktober 2013 heeft er een workshop plaatsgevonden. De resultaten van de casestudy zijn gepresenteerd aan de stakeholders. De resultaten van alle drie de modellen zijn afzonderlijk met de stakeholders besproken en de resultaten hiervan worden gepresenteerd in paragraaf 7.2. In paragraaf 7.3. worden de conclusies samengevat en kan er een antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 5: *“Wat zijn de sterke en zwakke punten van de modellen voor het bepalen van een vastgoedstrategie wanneer deze toegepast worden op panden uit de vastgoedportefeuille op basis van de selectiecriteria?”*

Gemeenschapshuizen

Voor het invullen van de modellen zijn vijf panden uit de bebouwd onroerend goed portefeuille van de gemeente Maastricht geselecteerd. Er zijn een aantal redenen waarom voor de vastgoedcategorie gemeenschapshuizen is gekozen. Er speelt namelijk op dit moment een politieke discussie ten aanzien van het behouden of afstoten van de gemeenschapshuizen. Daarnaast is in de structuurvisie (Gemeente Maastricht, 2012) opgenomen dat er in de toekomst nog drie tot vier gemeenschapshuizen, ook wel ontmoetingsplekken genoemd, overblijven. De vijf gemeenschapshuizen variëren in bouwjaar, onderhoudstoestand, ligging en gebruik.

Gemeenschapshuis	Bouw jaar	Ligging
 <p data-bbox="491 524 671 551">Het Trefcentrum</p>	2006	Edisonstraat 4 gelegen in een voormalige vogelaarwijk het Wittevrouwenveld
 <p data-bbox="491 743 783 770">Gemeenschapshuis Nazareth</p>	2009	Miradorplein 39, gelegen in de wijk Nazareth eveneens een voormalige vogelaarwijk waar herstructurering aan de orde is
 <p data-bbox="491 958 592 985">De Boeckel</p>	1980	Roserije 410, gelegen in wijk de Heeg die eind jaren '70, begin jaren '80 van de vorige eeuw gebouwd is en waar in 2010 grootschalig onderhoud en aanpassing van het gebouw heeft plaatsgevonden.
 <p data-bbox="491 1232 608 1258">Aen de Wan</p>	1970	Einsteinstraat 32, gelegen in de wijk Heer.
 <p data-bbox="491 1473 596 1500">Amier Hoof</p>	-	Severenplein 27, gelegen in de wijk Amby.

Tabel 7.1 : overzicht gemeenschapshuizen

Er is een dataset gemaakt van alle beschikbare gegevens van de gemeenschapshuizen aan de hand waarvan alle drie de modellen zijn ingevuld. De resultaten hiervan worden per model weergegeven in dit hoofdstuk.

De dataset bevat de volgende gegevens per object (Bijlage 11: Dataset gemeenschapshuizen):

- NAW gegevens;
- Markthuur – en Kostprijsuurwaarde;
- Huidige huur;
- WOZ waarde;
- Boekwaarde;
- Onderhoudstoestand;
- Bruto vloer oppervlakte;
- Structuurvisie.

Workshop 11 oktober 2013: Presenteren resultaten Modellen.

In de workshop met de stakeholders zijn de resultaten van de modellen gepresenteerd. De stakeholders hebben voorafgaand aan de workshop een korte toelichting van de modellen ontvangen ter voorbereiding (Bijlage 12: Toelichting modellen t.b.v. workshop). Tijdens de presentatie (middels powerpoint) is een hand-out uitgereikt waarin de resultaten waren weergegeven.

De volgende vertegenwoordiging van stakeholders heeft deelgenomen aan de workshop:

John Vandenboorn	Portefeuillemanager Maatschappelijk Vastgoed
John Wijlands	Programmamanager Welzijn
Rene van Kessel	Portefeuillemanager Vastgoed
Leon Fredrix	Portefeuillemanager Vastgoed
Koen Hermkens	Coördinator technisch beheer
Marnie Siegers	Financieel Adviseur

Tabel 7.2: Overzicht deelnemers workshop

7.1 Selectiecriteria

De stakeholders zijn gevraagd om een top vijf te maken van criteria die belangrijk zijn bij het toepassen van de modellen (Bijlage 5: Ranking criteria modellen). Dit heeft geresulteerd in de volgende lijst (1 is meest belangrijk, 5 is minst belangrijk):

1. Toepasbaarheid van de uitkomst van het model;
2. Aantal perspectieven die worden betrokken in het model;
3. Eenvoudigheid van het model;
4. Tijd die het kost om het model in te vullen;
5. De hoeveelheid informatie die in het model dient te worden ingevoerd.

Aan criteria 1-4 is vervolgens een schaal gekoppeld. De modellen zijn aanvullend nog beoordeeld op actualiteit, verkrijgbaarheid model, flexibiliteit van het model en objectiviteit van het model. Vanwege het toepassen van een dataset die hetzelfde is voor ieder model, is het vijfde criterium niet verder uitgewerkt in een schaal. Bij het invullen van de modellen is per criterium een vijfpunt schaal toegepast (zeer goed tot slecht) en voor ieder punt is uitgewerkt wat hier onder wordt verstaan in onderstaande tabel.

	Vastgoedbeslissing* mogelijk (criterium 1)	Stakeholders perspectieven criterium 2)	Complexiteit (criterium 3)	Invultijd (criterium 4)
Zeer goed	Uitkomst model is eenduidig: vastgoedbezit behouden, aanpassen of verkopen	Alle vier stakeholders-perspectieven (strategisch, financieel, functioneel en gebruiker)	een keer lezen voor toepassen	minder dan 10 minuten
Goed	Uitkomst model is eenduidig maar dient afgestemd te worden met de stakeholders	3 van de vier stakeholders-perspectieven	twee keer lezen voor toepassen	minder dan 30 minuten
Voldoende	Uitkomst model is niet eenduidig maar kan na 1 sessie met stakeholders tot beslissing leiden	2 van de vier stakeholders-perspectieven	drie keer lezen voor toepassen	minder dan 60 minuten
Onvoldoende	Uitkomst model is niet eenduidig en vraagt meerdere sessies met stakeholders	1 stakeholders-perspectief	vier keer lezen voor toepassen	meer dan 60 minuten
Slecht	Uitkomst model is niet eenduidig en bied geen basis voor sessie met stakeholders	geen stakeholders-perspectief	vijf keer lezen voor toepassen	meer dan 90 minuten

* onder vastgoedbeslissing wordt verstaan of het pand behouden, aangepast of verkocht dient te worden

	Flexibiliteit model (aanpasbaarheid na 1 ^e keer invullen)	Objectiviteit	Actualiteit	Verkrijgbaarheid model
Zeer goed	Alles kan aangepast worden na 1e keer invullen , uitkomst verandert 100% automatisch	Invullen volledig op basis van feitelijke (objectieve gegevens) informatie	Is ontwikkeld in 2012-2013	Digitaal beschikbaar via internet
Goed	Alles kan aangepast worden na 1e keer invullen , uitkomst verandert na handeling	Invullen voor 75% op basis van feitelijke informatie	Is ontwikkeld in 2010-2011	Via contactpersoon te verkrijgen
Voldoende	Gedeeltelijk aanpasbaar, uitkomst verandert 100% automatisch	Invullen voor 50% op basis van feitelijke informatie	Is ontwikkeld in 2008-2009	Te kopen via contactpersoon
Onvoldoende	Gedeeltelijk aanpasbaar, uitkomst verandert na handeling	Invullen voor minder dan 50% op basis van feitelijke informatie	Is ontwikkeld voor 2008	Te kopen maar lange levertijd
Slecht	Niet aanpasbaar	Invullen volledig op basis van subjectieve informatie	Is ontwikkeld voor 2006	Niet te verkrijgen

Tabel 7.3: Overzicht beoordeling modellen vijf puntsschaal

7.2 Resultaten toepassing modellen

Per model worden de resultaten van de toepassing van de portefeuille gemeenschapshuizen gepresenteerd (Bijlage 13: Resultaten modellen). Er zal kort geschetst worden wat het model exact inhoudt. Achtereenvolgens wordt het resultaat van het invullen van het model gepresenteerd, de beoordeling van het invullen van het model aan de hand van de selectiecriteria uit paragraaf 7.1 en ten slotte de reactie van de stakeholders uit de workshop (Bijlage 14: Beoordelingsformulieren modellen en Bijlage 15: Uitwerking opname workshop).

7.2.1 Maatschappelijk Vastgoedmodel (Bakker, 2011)

Het maatschappelijk vastgoedmodel van Bakker (2011) is een hulpmiddel om tijdens het doorlopen van de stappen vraag en aanbod met elkaar te koppelen.

Voor ieder gemeenschapshuis wordt op vier velden informatie ingevoerd:

1. Policymaker / Aspecten van de organisatie (organisationele aspecten)
2. Gebruiker / Functionele aspecten
3. Controller / Financiële aspecten
4. Techneut / Technische aspecten

In bijlage 13: Resultaten modellen is de uitwerking per object te vinden. Per veld wordt de samenvatting voor de vijf panden onderstaand gepresenteerd.

Resultaten toepassing Maatschappelijk Vastgoedmodel

Vastgoedobject: Het Trefcentrum Aen de Wan Gemeenschapshuis de Boeckel Gemeenschapshuis Nazareth Amier Hoof

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

(Rood = negatief, Groen= Positief)

Ten aanzien van het organisatie aspect kan worden geconcludeerd dat het gemeenschapshuis de Boeckel geen kernobject is en dat voor de gemeenschapshuizen Het Trefcentrum, de Boeckel en Amier Hoof de gemeente geen strategische grondpositie heeft. De gemeente heeft hier geen strategisch belang bij het aanhouden van de grond aangezien het niet vereist voor het uitvoeren van toekomstig programma.

GEBRUIKER		FUNCTIONELE ASPECTEN				
Ruimtevrage						
4	Ruimtebehoefte					
Functionaliteit vraag						
5.1	Match functionele kwaliteit					
5.2	Match visuele kwaliteit					
6	Match kwaliteitsniveau					
Vastgoedstrategie gebruiker						
7	Huisvestingssamenwerking	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
8	Vastgoedstrategie instelling					
	<i>Primaire strategie</i>	Stimuleren van de Human Resources	Stimuleren van de Human Resources	Stimuleren van de Human Resources	Stimuleren van de Human Resources	Stimuleren van de Human Resources
	<i>Secundaire strategie</i>	Huisvestingskost en minimalisatie	Huisvestingskost en minimalisatie	Huisvestingskost en minimalisatie	Huisvestingskost en minimalisatie	Huisvestingskost en minimalisatie
9	Plaatsgebondenheid					
	<i>Primaire wijk</i>	0	0	0	0	0
	<i>Secundaire wijk</i>	0	0	0	0	0
	<i>Gemeentelijk belang</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	<i>Gemeenteoverstijgend belang</i>	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee

De functionele aspecten worden door de gebruikers over het algemeen als positief ervaren. Alleen de ruimtebehoefte in de Roserije wordt negatief ervaren.

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

De kostendekkendheid van Aen de Wan, de Boeckel en Amier Hoof is volgens het model onvoldoende. Dit dient genuanceerd te worden aangezien er een separate bijdrage van de beleidsdiensten voor deze panden wordt ontvangen teneinde ze kostendekkend te maken. In het model wordt de huidige huur

ingevuld en de bijdrage van beleid betreft een totaal bijdrage voor alle panden die niet is toegerekend op pandniveau. Het toerekenen van de specifieke bijdrage vanuit beleid voor het betreffende object is echter wel aan te bevelen voor de toekomst wanneer men gebruik wil maken van deze functie in het model. Alle gemeenschapshuizen scoren slecht op herontwikkelingsmogelijkheden omdat het gebouwen betreft die specifiek voor de ontmoetingsfunctie zijn ingericht en waarvan verwacht worden dat ze lastig te transformeren zijn naar andere functies zoals kantoren of winkels.

Vastgoedobject: Het Trefcentrum Aen de Wan De Boeckel Nazareth Amier Hoof

TECHNEUT		TECHNISCHE ASPECTEN				
	Ruimteaanbod					
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 levensduur					
	Flexibiliteit					
22	Gebouw aanpasbaarheid					
23	Gebouw uitbreidbaarheid					

De panden kennen een goed kwaliteitsniveau maar scoren slecht op aanpasbaarheid en gebouw uitbreidbaarheid vanwege het feit dat deze gebouwen specifiek voor de functie ontmoetingsplek zijn gebouwd en er op het perceel vaak geen uitbreidingsmogelijkheden meer zijn.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat alle gemeenschapshuizen slecht aanpasbaar zijn en de uitbreidings-/ herontwikkelingsmogelijkheden beperkt zijn. Vanuit het financiële perspectief zijn er verder niet direct aanleidingen om de panden af te stoten. Het advies op basis van bovenstaande informatie zou zijn dat alleen het object de Boeckel voor een heroverweging aan de orde is aangezien het geen kernobject betreft en de gemeente er geen strategische grondpositie heeft.

Score model op basis van selectiecriteria

De modellen zijn door de onderzoeker gescoord tijdens het invullen van het model gebruik makend van de schalen zoals omschreven in tabel 7.3.

	Maatschappelijk Vastgoedmodel	Toelichting
Invultijd	Voldoende	Wanneer alle onderdelen van het gebruikers en technisch perspectief worden ingevuld dan is het een tijdrovende klus. Er is nu voor gekozen om deze voor ieder pand hetzelfde te scoren bij de uitwerking van het model omdat de benodigde informatie daarvoor niet allemaal aanwezig was.
Complexiteit	Voldoende	Per pand zijn er twee verschillende tabbladen. Op het eerste tabblad wordt per perspectief de volledige informatie ingevuld. Het tweede tabblad betreft een samenvatting per pand en voor alle panden is er een verzamel tabblad waarin de resultaten op hoofdniveau worden gepresenteerd.. Het model is niet ontworpen om buiten de gemeente 's- Hertogenbosch gebruikt te worden. De schalen zijn voor een buitenstaander onduidelijk omdat een invulinstructie ontbreekt. Dit zorgt in de eerste instantie voor verwarring
Actualiteit	Goed	Het model is ontwikkeld in 2010.
Verkrijgbaarheid model	Goed	Via contactpersoon Excel bestand gekregen.
Flexibiliteit model	Zeer goed	Alles kan aangepast worden nadat de data voor de eerste keer is ingevuld en de uitkomst verandert mee.
Objectiviteit model	Voldoende	Invullen voor 50% op basis van feitelijke informatie.
Stakeholders perspectieven	Zeer goed	Alle vier de stakeholdersperspectieven komen aan de orde.
Vastgoedbeslissing mogelijk	Voldoende	Uitkomst model is niet eenduidig omdat er niet een directe vastgoedbeslissing uit het model rolt maar dat deze kan na 1 sessie met stakeholders wel genomen worden.

Tabel 7.4: Score Maatschappelijk Vastgoedmodel op basis van selectiecriteria

De integrale afweging middels de vier stakeholdersperspectieven wordt als zeer goed ervaren evenals de flexibiliteit van het model. Alle informatie kan aangepast worden waarna er een nieuw resultaat verschijnt. Het model vergt wel invultijd maar dit wordt door de stakeholders niet als belangrijk gezien. De toepasbaarheid van het model: "is een vastgoedbeslissing mogelijk?" scoort hier voldoende.

De uitkomst is niet eenduidig en vergt nog een sessie met stakeholders om het te bespreken. Het model scoort gemiddeld goed op basis van de selectiecriteria.

Aandachtspunten zijn de kans op subjectieve data maar dit kan ondervangen worden doordat er nog een sessie met stakeholders nodig is voordat een vastgoedbeslissing mogelijk is. De data wordt dan nogmaals besproken door de stakeholders.

Beoordeling Maatschappelijk Vastgoedmodel n.a.v. de workshop

Citaat reflecties	Stakeholder	Interpretatie onderzoeker
1. <i>Vanuit het technische perspectief mis ik dat je kunt aangeven dat er nog een bepaalde renovatie nodig is</i>	Koen Hermkens	Het technisch aspect kan nog uitgebreid worden t.a.v. renovaties
2. <i>Het neemt nu wel het beleidsperspectief en gebruikersperspectief mee, dat is wel een toegevoegde waarde.</i>	Koen Hermkens	Integrale afweging is toegevoegde waarde model
3. <i>Bij beleid zou je op een systematische manier de diepte in moeten om een kwalificatie eruit te halen.</i>	John Wijlands	Het beleidsaspect is onvoldoende uitgelicht
4. <i>Je zou ook moeten bekijken of de gebruikers de exploitatie kunnen runnen</i>	John Wijlands	Exploitiemogelijkheden voor gebruikers kan nog een toevoeging zijn
5. <i>Er is nu nog geen link die gelegd wordt tussen beleid en vastgoedproces. De beleidsmensen zorgen niet voor het kostendekkend maken van een activiteit. En vastgoed kijkt vaak niet naar beleid bij een vastgoedkeuze.</i>	John Wijlands	Integrale afweging is toegevoegde waarde model
6. <i>Is er überhaupt wel sprake van een overwaarde bij een gemeenschapshuis?</i>	Leon Fredrix	Risico bij presenteren financiële gegevens
7. <i>Op zich is het wel een praktisch model maar wel subjectief. Zo'n model vul je dus vanuit alle perspectieven in</i>	Marnie Siegers	Praktisch, subjectief model, integrale afweging
8. <i>Het model voorziet niet in een weging</i>	Marnie Siegers	Weging ontbreekt
9. <i>Is het reëel om uit te gaan van een gelijke weging van resultaten? Ik vind van niet</i>	Rene van Kessel	Verschillen in weging ontbreekt
10. <i>De gebruiker heeft een zware stem: de technische kant kleurt groen als de gebruikerskant ook groen kleurt.</i>	Rene van Kessel	Verschillen in weging ontbreekt

Tabel 7.5: Beoordeling Maatschappelijk Vastgoedmodel in workshop 11-10-2013

Het model wordt als een praktisch model gezien waarmee een integrale afweging kan plaatsvinden. Het risico van besluitvorming op basis van subjectieve informatie bestaat. Het beleidsperspectief wordt onvoldoende uitgewerkt in dit model. Er kan nu alleen een keuze voor beleid gemaakt worden uit werkveld en grondpositie. Dit wordt door de stakeholders als onvoldoende ervaren. Daarnaast wordt onderscheid in de weging van de verschillende perspectieven gemist. Nu telt alles even zwaar mee.

Conclusie Maatschappelijk Vastgoedmodel

Het Maatschappelijk Vastgoedmodel laat ten aanzien van de portefeuille gemeenschapshuizen zien dat alle gemeenschapshuizen slecht aanpasbaar zijn en de uitbreiding /herontwikkelingsmogelijkheden beperkt zijn. Vanuit het financiële perspectief zijn er verder niet direct aanleidingen om de panden af te stoten. Volgens het model zou een heroverweging voor het object de Boeckel aan de orde zijn aangezien het geen kernobject betreft en de gemeente er geen strategische grondpositie heeft.

Bij het toepassen van het model wordt door de onderzoeker de integrale afweging middels de vier stakeholdersperspectieven als zeer goed ervaren evenals de flexibiliteit van het model. Alle informatie kan aangepast worden waarna er een nieuw resultaat verschijnt. Het model vergt wel invultijd maar dit wordt door de stakeholders niet als een belangrijk selectiecriteria gezien. Het model scoort gemiddeld goed op basis van de selectiecriteria. Aandachtspunt is de kans op subjectieve data maar dit kan ondervangen worden doordat er nog een sessie met stakeholders nodig is voordat een vastgoedbeslissing mogelijk is.

In de workshop met de stakeholders werd het model als een praktisch model gezien waarmee een integrale afweging kan plaatsvinden. Het risico van besluitvorming op basis van subjectieve informatie bestaat. Het beleidsperspectief vindt men onvoldoende uitgewerkt in dit model. Er kan nu alleen een keuze voor beleid gemaakt worden uit werkveld en grondpositie. Daarnaast wordt onderscheid in de weging van de verschillende perspectieven gemist.

7.2.2 Vastgoedmaps (Van de Schootbrugge, 2010)

De basis voor het model vastgoedmaps is gevonden in het Public Real Estate model van Stefan van de Schootbrugge (2010).

Het PRE systeem is opgebouwd uit drie belangrijke elementen:

1. Het in kaart brengen van vraag en aanbod;
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. Na het afronden van zijn afstudeeronderzoek is het PRE Systeem doorontwikkeld bij BBN adviseurs door Stefan van de Schootbrugge in Vastgoedmaps. Op dit moment werken meerdere gemeenten met dit systeem.

Op objectniveau worden op de volgende perspectieven waarden ingevoerd:

- NAW gegevens: Bruto vloeroppervlakte, Einddatum, gebruikersonderhoud, feitelijk gebruik en eigendom status gebouw.
- Doelen, waaronder programma doelen algemeen en of het wel of geen publiek doel is;
- Maatschappelijk resultaat, of de maatschappelijke output in relatie staat tot de verleende subsidie;
- Tevredenheid gebruikers;
- Ontwikkelingskans, wel of niet aanwezig;
- Financiële eigenschappen, waaronder WOZ waarde en boekwaarde
- Financieel resultaat, waaronder opbrengsten en kosten;
- Technische staat, waaronder Energie Prestatie Advies (EPA) en conditiescore onderhoud op basis van de NEN 2767;
- Perspectief, keuze uit consolideren, investeren, afstoten, tijdelijk gebruik, sloop en heroverwegen.

Het invoeren van data op al deze perspectieven leidt tot onderstaande scorekaarten. De scorekaarten van de gemeenschapshuizen worden hier gepresenteerd en een uitgebreid overzicht is terug te vinden in bijlage 13: Resultaten modellen is de uitwerking per object te vinden.

Resultaten toepassing Vastgoedmaps

De Boeckel

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

Amier Hoof

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

Gemeenschapshuis Nazareth

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

Aen de Wan

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

Het trefcentrum

doelen	ontwikkelingskans
maatschappelijk resultaat	financieel resultaat
tevredenheid gebruikers	technische staat

Afbeelding 7.1: Scorekaarten gemeenschapshuizen Vastgoedmaps

De negatieve financiële resultaten van Amier hoof en Aen de wan worden jaarlijks afgedekt uit de bijdrage sociaal culturele middelen en doordat geen aparte bijdrage wordt ingevuld levert dat hier een vertekend beeld op. Het trefcentrum en Gemeenschapshuis Nazareth, beide nieuwe panden, doen het goed qua exploitatie, onderhoud en doelen. De Boeckel scoort het slechtst. Van dit pand worden de ontwikkelingskansen van de vijf panden het slechts ingeschat. Het Maatschappelijk resultaat scoort negatief omdat de maatschappelijke output van de activiteit niet in relatie zou staan tot de verleende subsidie en/of bezetting.

Score model op basis van selectiecriteria

Criteria	Vastgoedmaps	Toelichting
Invultijd	Goed	Het model is snel in te vullen omdat het overzichtelijk en duidelijk is wat er waar ingevuld dient te worden.
Complexiteit	Goed	Bij ieder invulveld is toegelicht wat er bedoeld wordt met de keuzes
Actualiteit	Zeer goed	2012-2013, het systeem wordt doorlopend geactualiseerd
Verkrijgbaarheid model	Goed	Via contactpersoon een digitale link gekregen voor de webbased applicatie
Flexibiliteit model	Zeer goed	Alles kan aangepast worden na 1 keer invullen en de uitkomst verandert mee
Objectiviteit model	Goed	75% is op basis van objectieve bronnen in te vullen en voor de eindconclusie dient afstemming plaats te vinden
Stakeholders perspectieven	Zeer goed	Alle vier stakeholdersperspectieven komen aan de orde
Vastgoedbeslissing mogelijk	Goed	Uitkomst is eenduidig maar dient afgestemd te worden met de stakeholders

Tabel 7.6: Score model vastgoedmaps op basis van selectiecriteria

Het model leidt tot een duidelijke vastgoedbeslissing, op basis van een integrale afweging, vanwege het invulveld perspectief maar deze dient of gezamenlijk met de stakeholders te worden genomen of nadien nog afgestemd te worden met de stakeholders. Het is een actueel model dat goed in te vullen is. Dit komt ondermeer doordat bij ieder invulveld wordt toegelicht wat er bedoeld wordt met de keuzes. Dit voorkomt dat iedereen een eigen interpretatie aan de waarden gaat geven. Het model is makkelijk te verkrijgen en is zeer flexibel.

Beoordeling Vastgoedmaps n.a.v. de workshop

Citaat reflecties	Stakeholder	Interpretatie onderzoeker
1. <i>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.</i>	John Vandenboorn	Beleid is onvoldoende uitgewerkt in het model
2. <i>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.</i>	John Wijlands	Beleid is onvoldoende uitgewerkt in het model
3. <i>De tevredenheid gebruiker vragen we ook zelden of nooit.</i>	John Wijlands	Positief dat gebruikerstevredenheid wordt gevraagd
4. <i>(Beleid) Het is een vreselijk kwetsbaar onderdeel van het model. Je moet daarmee gaan oefenen met elkaar: het gesprek voeren ahv het model</i>	John Wijlands	Het gesprek voeren t.a.v. beleid kan aan de hand van het model
5. <i>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:</i>	John Wijlands	Professionele uitstraling Beleid is onvoldoende uitgewerkt in het model
6. <i>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.</i>	Rene van Kessel	De presentatie van de resultaten in rood of groen wordt te beperkt gevonden
7. <i>Net het gebied tussen redelijk en matig vind ik het prettig om een toelichting te hebben. Dit model voorziet daarin.</i>	Rene van Kessel	Toelichting bij het invullen van het model wordt als prettig ervaren
8. <i>Hier is wel duidelijk wat de definitie is van de scoremogelijkheden.</i>	Koen Hermkens	Toelichting bij het invullen van het model wordt als prettig ervaren
9. <i>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.</i>	Koen Hermkens	Prettig dat het model voorziet in een perspectief
10. <i>Het ziet er professioneel uit. Je hebt wel echt het idee dat je een model aan het invullen bent.</i>	Marnie Siegers	Professionele uitstraling

Tabel 7.7: Beoordeling Vastgoedmaps in workshop 11-10-2013

Conclusie Vastgoedmaps workshop 11-10-2013

Ook in dit model vinden de stakeholders dat het beleidsperspectief onvoldoende is uitgewerkt. Het model biedt echter wel een handvat voor het voeren van het gesprek met de beleidsafdeling. Het wordt als positief ervaren dat de gebruikerstevredenheid wordt meegenomen en dat het een professionele uitstraling heeft. De toelichting die wordt gegeven bij het invullen van het model wordt als prettig ervaren. Men vindt wel dat de presentatie van de resultaten in de kleuren rood of groen te beperkt is.

Conclusie Vastgoedmaps

De financiële resultaten zijn enigszins vertekend doordat hier nog een aparte bijdrage, buiten de huur, voor wordt ontvangen en dat niet zichtbaar kan worden gemaakt in het model. Het trefcentrum en Gemeenschapshuis Nazareth, beide nieuwe panden, doen het goed qua exploitatie, onderhoud en doelen. De Boeckel scoort het slechtst. Van dit pand worden de ontwikkelingskansen van de vijf panden het slechts ingeschat. Het maatschappelijk resultaat scoort negatief omdat de maatschappelijke output van de activiteit niet in relatie zou staan tot de verleende subsidie en/of bezetting.

Bij het invullen van het model kan een duidelijke vastgoedbeslissing worden verkregen op basis van een integrale afweging. Deze vastgoedbeslissing dient gezamenlijk met de stakeholders te worden genomen of nadien nog afgestemd te worden met de stakeholders. Het is een actueel model dat goed in te vullen is. Dit komt onder meer doordat bij ieder invulveld wordt toegelicht wat er bedoeld wordt met de keuzes. Dit voorkomt dat iedereen een eigen interpretatie aan de waarden gaat geven. Het model is makkelijk te verkrijgen en is zeer flexibel.

Ook in dit model vinden de stakeholders dat het beleidsperspectief onvoldoende is uitgewerkt. Het model biedt echter wel een handvat voor het voeren van het gesprek met de beleidsafdeling. De professionele uitstraling en het meenemen van de gebruikerstevredenheid wordt als positief ervaren door de stakeholders. Men vindt wel dat de presentatie van de resultaten in de kleuren rood of groen te beperkt is.

7.2.3 Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel (Van den Bergh, 2011)

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.

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

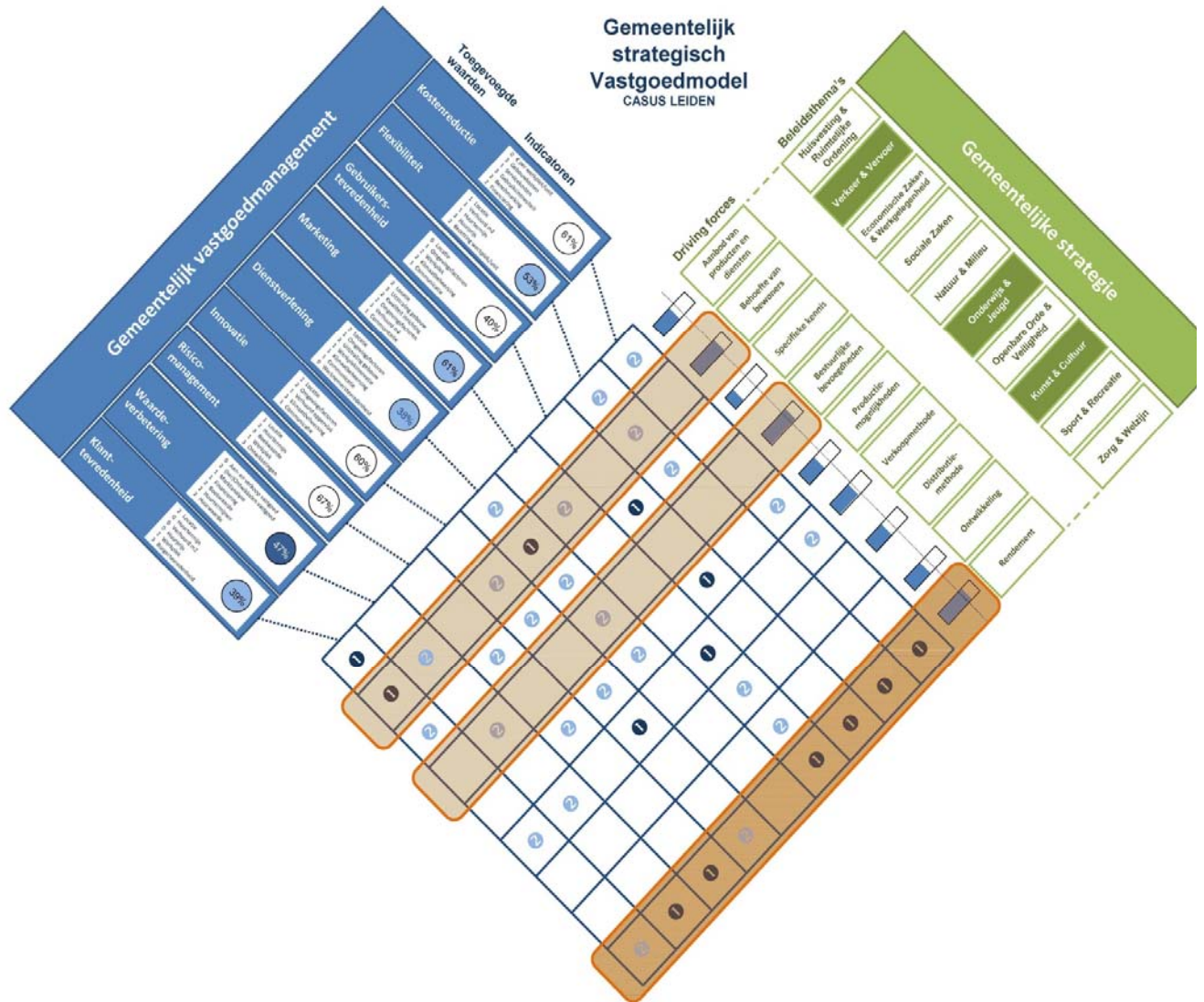
Stap 1: Wat is de strategie van de gemeente met betrekking tot het betreffende beleidsveld? Op basis van deze strategie kan aangegeven worden welke driving forces belangrijk zijn voor het bereiken van de doelen.

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

Resultaten toepassing Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel

Stap 1:

Op basis van de algemene strategie en de strategie van het betreffende beleidsveld kunnen de driving forces bepaald worden.

De keuze bestaat daarbij uit:

- Aanbod van dienstverlening (aanbieden van nieuwe dienstverlening);
- Behoefte van burgers (werkzaamheden gericht op de behoefte van specifieke doelgroepen);
- Specifieke kennis (werkzaamheden door dienstverlening te realiseren op basis van de beschikbare kennis en ervaring in publieke domein);
- Bestuurlijke bevoegdheden (definieert haar werkzaamheden door te proberen dienstverlening aan te bieden door middel van haar beschikbaar gestelde bevoegdheden);
- Productiemogelijkheden (proberen dienstverlening aan te bieden door middel van beschikbare productie mogelijkheid);
- Verkoopmethode (werkzaamheden definiëren door diensten aan te bieden die door middel van de methode waardoor zij de klant kan overtuigen om deze diensten af te nemen);
- Distributiemethode (de gemeente definieert haar werkzaamheden door diensten aan te bieden middels haar distributiesysteem);
- Groei/grootte (de gemeente definieert haar werkzaamheden door diensten aan te bieden die bijdragen aan winst- of rendementsdoelstellingen. stadsvisie: internationalisering, vergroten aantal banen, betere bereikbaarheid);
- Winst/rendement (de gemeente definieert haar werkzaamheden door diensten aan te bieden die bijdragen aan winst- of rendementsdoelstellingen).

Van den Bergh (2011) verwacht dat alle gemeenten dezelfde driving forces hebben gebaseerd op het idee dat alle gemeenten dezelfde doelstellingen kennen. Voor de uitwerking van deze stap wordt de vraag beantwoord vanuit de vastgoedcategorie Gemeenschapshuizen. Volgens de aanpak van Van den Bergh (2011) zijn de documenten bestudeerd waaruit de driving forces kunnen worden afgeleid.

Op 28 juni 2005 heeft de gemeenteraad de nota 'Integraal Accommodatiebeleid in de steigers' (IAB) (Gemeente Maastricht, 2005) vastgesteld. Het doel van het IAB is: *'Komen tot een toekomstbestendig, goed gespreid netwerk van voorzieningen waardoor de doelen van de sociale pijler worden bereikt'*. In de structuurvisie (Gemeente Maastricht, 2012) en de kadernota Grond- en Vastgoedbeleid (Gemeente Maastricht, 2012) zijn de uitgangspunten van het IAB herbevestigd.

Het centrale thema van de structuurvisie (Gemeente Maastricht, 2012) is ruimte voor ontmoeting. Er zal geïnvesteerd worden in bestaande ontmoetingsplekken en aantrekkelijke routes om zo de stad aantrekkelijker te maken voor mensen die in de stad leven. Er wordt uitgegaan van een beperkt aantal grote gemeenschapshuizen evenwichtig verspreid over de stad, aangevuld met een aantal kleinere voorzieningen verspreid over wijken, gesitueerd nabij ontmoetingsplekken.

De structuurvisie heeft de volgende inrichtingsprincipes opgenomen: *“Een klein aantal grote locaties (maximaal 4), evenwichtig verspreid over de stadsdelen en de stad als totaal, aansluitend bij de ontmoetingsplekken in wijken. Voorbeelden hiervan zijn Centre Manjefiek Malberg en Trefcentrum Wittevrouwenveld”* (pag. 90 uit: Structuurvisie Maastricht 2030– Ruimte voor ontmoeting, Gemeente Maastricht mei 2012). Daarnaast is in de structuurvisie (Gemeente Maastricht, 2012) aangegeven dat bekeken moet worden op welke plekken er een behoefte is voor deze grote voorzieningen. Tevens is er ruimte, aanvullend op deze grote voorzieningen, voor een aantal kleinschaligere voorzieningen.

In 2012 heeft een analyse van de bestaande vastgoedportefeuille plaatsgevonden waaruit is gebleken dat de gemeenschapshuizen “Aen de Wan”, “Het Trefcentrum”, “Amier Hoof” en “Gemeenschapshuis Nazareth” als ontmoetingsplek worden aangemerkt volgens de structuurvisie. Het gemeenschapshuis “de Boeckel” is niet aangemerkt als gemeenschapshuis.

De in 2012 vastgestelde Kadernota Grond- en vastgoedbeleid is een van de instrumenten om uitvoering te kunnen geven aan de Structuurvisie. In deze nota wordt aangegeven op welke wijze en onder welke condities de gemeente met haar in bezit zijnde vastgoed wil voorzien in diverse (maatschappelijke) huisvestingsbehoeftes met gemeenschaps-, welzijns- en sportvoorzieningen. In de kadernota Integraal Accommodatiebeleid IAB uit 2005 zijn door de gemeenteraad een aantal uitgangspunten vastgelegd voor het accommodatiebeleid, die voor het maatschappelijk vastgoed richtinggevend zijn. Verhuur vindt minimaal plaats tegen kostendekkende tarieven en commerciële partijen betalen een marktconforme huur. Er kan een huursubsidie aangevraagd worden voor gebruikers / huurders die een kostendekkend tarief niet kunnen betalen.

Er is een uitzonderingscategorie: de gemeenschapshuizen. De raad heeft (in afwijking van de algemene kaders zoals vastgesteld in de kadernota IAB) bepaald dat de stichtingsbesturen de gemeenschapshuizen huren voor € 45,- per jaar. Het verschil tussen de symbolische huur en de kostendekkende huur wordt ten laste van de algemene middelen gebracht via een interne verrekening tussen het gemeentelijk organisatieonderdeel Beleid en Ontwikkeling/Vastgoed en het betrokken beleidsveld. Het subsidie-instrument geeft het beleidsveld de mogelijkheid om via de huisvestingsvoorzieningen te sturen. Daarbij kan gedacht worden aan spreiding of juist bundeling van voorzieningen maar ook aan versterking van de zelfredzaamheid van instellingen en burgers door aanscherping van de criteria van de doelgroepen voor maatschappelijk vastgoed.

Ten aanzien van de vastgoedstrategie is de volgende passage belangrijk:

“De exploitatie van vastgoed is geen doel op zich. Het vastgoed heeft echter wel zijn prijs die in de beleidsmatige afweging van de te subsidiëren activiteiten meegewogen moet worden.”

(pagina 50, uit: Kadernota Grond- en vastgoedbeleid 2012, Gemeente Maastricht, april 2012)

Op basis van voorgaande tekst worden de volgende driving forces geselecteerd:

- Behoeft van burgers aangezien het vastgoed geen doel op zich is en de gemeenschapshuizen er voor de burgers zijn en er dus specifiek werkzaamheden gericht worden op de behoefte van deze doelgroepen;
- Bestuurlijke bevoegdheden omdat de gemeente via de haar beschikbaar gestelde bevoegdheden ,zoals een structuurvisie en beleidsnota', haar dienstverlening vorm geeft;
- Winst/Rendement: het kostendekkend verhuren en maatschappelijk rendement zijn uitgangspunten van het in bezit hebben van gemeenschapshuizen.

De gemeente Leiden kende volgens Van den Bergh (2011) de driving forces: Behoeft van burgers, Bestuurlijke bevoegdheden en Rendement. Maastricht sluit hierbij aan.

Stap 2:

In deze stap wordt een waardering gegeven 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. Voor de uitwerking van stap 2 is gebruik gemaakt van de relatietabel die van den Bergh (2011) heeft gemaakt en deze is uitgewerkt voor de driving forces van de Gemeente Maastricht. Van den Bergh heeft naar aanleiding van stap 2 aangegeven welke toegevoegde waarden een primaire relatie hebben (1) en welke een secundaire relatie (2) hebben met de driving forces.

Driving Forces \ Toegevoegde waarden	Aanbod van dienstverlening	Behoeften van burgers	Specifieke kennis	Bestuurlijke bevoegdheden	Productiviteit	Verkoopmethode	Distributiemethode	Groei/Grootte	(Maatschappelijk) rendement
Kostenreductie									1
Verbeteren van flexibiliteit		2							1
Verbeteren van werknemerstevredenheid									1
Marketing & verkoop (uitstraling/imago)		2							1
Verbeteren van dienstverlening		1		2					
Innovatie		2							2
Risicomanagement									1
Waardeverbetering		2		2					1
Verbeteren klanttevredenheid		1							2

Tabel 7.8: relatietabel Driving Forces en Toegevoegde waarde volgens Van den Bergh (2011) vertaald naar de gemeente Maastricht.

Met behulp van de relatietabel kan bepaald worden welke toegevoegde waarden het meeste bijdragen aan deze driving forces en dus aan de strategie van de gemeente Maastricht. Uit bovenstaande tabel blijkt dat bij de Driving Force "Behoeft van Burgers" de toegevoegde waarden verbeteren van dienstverlening en verbeteren klanttevredenheid een primaire relatie hebben en dat wil zeggen dat vooral op die 2 waarden acties ondernomen kunnen worden die vervolgens de meeste invloed zullen hebben voor de driving forces van de gemeente.

Bij het “Maatschappelijk rendement” hebben kostenreductie, verbeteren van flexibiliteit, verbeteren van werknemerstevredenheid, marketing & verkoop, risicomanagement en waardeverbetering een primaire relatie.

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. Voor deze casestudy zijn op basis van de vijf gemeenschapshuizen de prestatie-indicatoren gescoord. Per prestatie-indicator is in de rechterkolom een toelichting gegeven. Waardering van de prestatie-indicatoren van 0-3 waarbij 0 niet belangrijk is en 3 het meest belangrijk.

Kostenreductie	Kosten per werkplek	0	De gebouwkosten zijn de belangrijkste component bij kostenreductie omdat deze binnen invloedssfeer liggen, net zoals gebruiksintensiteit. De servicekosten zijn ook belangrijk aangezien hoge energiekosten leiden tot exploitatietekorten bij de gemeenschapshuizen en deze worden aangevuld door de gemeente.
	Gebouwkosten	3	
	Servicekosten	2	
	Gebruiksintensiteit	3	
	Benchmarking	2	
	Financiering	2	
Flexibiliteit	Locatie	1	De flexibiliteit is vooral te vinden in de huurprijs. De overige zaken zijn lastig te beïnvloeden.
	Verhuurd oppervlak	1	
	Huurtermijn	1	
	Huurprijs	3	
	Gebruik typen werkplek	1	
Gebruikers tevredenheid	Locatie	3	De locatie en de omgevingsfactoren zijn voor een gemeenschapshuis belangrijk. Het is de ontmoetingsplek van de wijk.
	Omgevingsfactoren	3	
	Werkplek	2	
	Klimaatbeheersing	2	
	Communicatie	1	
Marketing en Imago	Locatie	3	De locatie is bepalend voor het imago aangezien het een wijkgebonden functie betreft. De kwaliteit is minder van belang; het gaat om een ruimte voor ontmoeting. De bezettingsgraad, een actief gemeenschapshuis bijvoorbeeld, heeft invloed op het imago
	Uitstraling gebouw	2	
	Kwaliteit inrichting gebouw	1	
	Omgevingsfactoren	2	
	Verhuurd oppervlak	2	
	Communicatie	1	
Dienstverlening	Locatie	3	Is het gebouw functioneel is voor de dienst die er geleverd wordt. Locatie is daarbij bepalend bij gemeenschapshuizen, evenals omgevingsfactoren. De rest is van minder groot belang.
	Omgevingsfactoren	3	
	Uitstraling gebouw	2	
	Werkplekinnovatie	1	
	Klimaatbeheersing	1	
	Communicatie	1	
	Werknemerstevredenheid	1	

Innovatie	Locatie	2	Innovatie betreft duurzaamheid. Bij dit item is klimaatbeheersing het meest van belang
	Omgevingsfactoren	2	
	Verhuurbaar oppervlak	1	
	Klimaatbeheersing	3	
	Communicatie	1	
Risicomanagement	Locatie	2	Het belangrijkste risico kan de boekwaarde vormen. Echter bij de gemeenschapshuizen is er voor het overgrote deel geen sprake van boekwaardes. De ontwikkelingen zoals aangegeven in de structuurvisie vormen de grootste bepalende factor, hetgeen een bedreiging kan zijn voor de keuze aangaande behoud van het vastgoed.
	Huurtermijn	3	
	Boekwaarde	1	
	Werkplek	1	
	Ontwikkelingen	3	
Waardeverbetering	Aan- en verkoop vastgoed	1	De gemeenschapshuizen zijn vaak incurante objecten die niet interessant zijn voor verkoop. Herontwikkeling is wel aan de orde en daarbij komen boekwaarde, huurtermijnen en huurwaarde kijken.
	(her) ontwikkeling vastgoed	2	
	Marktanalyse	1	
	Financiering	1	
	Boekwaarde	2	
	Huurtermijnen	2	
	Huurwaarde	2	
Klanttevredenheid	Locatie	2	De ligging van de gemeenschapshuizen en de huurprijs zijn voor de gebruikers de belangrijkste elementen. De voorzieningen zijn er voor de burgers en daarom wordt burgertevredenheid van groot belang geacht.
	Huurtermijn	1	
	Verhuurd oppervlak	1	
	Huurprijs	2	
	Werkplek	1	
	Burger tevredenheid	3	

Tabel 7.9: Score prestatie-indicatoren

Vervolgens is bepaald in welke mate de prestatie indicatoren bijdragen in de toegevoegde waarden. De scores (0-3) per prestatie indicator worden opgeteld en gedeeld door het aantal score aspecten om zodoende de procentuele bijdrage, de toegevoegde waarde, te kunnen bepalen. In onderstaande tabel worden de scores per prestatie indicator weergegeven.

Toegevoegde waarde	Score
Kostenreductie	80 %
Flexibiliteit	47%
Gebruikerstevredenheid	73 %
Marketing en Imago	61 %
Dienstverlening	57 %
Innovatie	66%
Risicomanagement	67%
Waardeverbetering	52%
Klanttevredenheid	55%

Tabel 7.10: Bijdrage prestatie indicatoren in toegevoegde waarde.

Het model toont aan dat kostenreductie en gebruikerstevredenheid de belangrijkste toegevoegde waarden zijn. Kostenreductie (80%) en Risicomanagement (67%) hebben een primaire relatie met maatschappelijke rendement. Gebruikerstevredenheid (73%) heeft een primaire relatie met behoefte van burgers en een secundaire relatie met maatschappelijk rendement. Marketing & Imago (61%) heeft een primaire relatie met maatschappelijk rendement en secundaire relatie met behoefte van burgers. Innovatie (66%) heeft een secundaire relatie met beiden.

Er zijn vijf toegevoegde waarden die een totaalscore kennen van 347. Door van alle primaire en secundaire waarden het gemiddelde te bepalen (347/5) wordt duidelijk dat vastgoed voor 69.4% een bijdrage levert aan het bereiken van strategische doelstellingen.

De vastgoedmanager kan hieruit afleiden dat de verbeteringen op het gebied van kostenreductie en gebruikerstevredenheid het belangrijkste zijn. Voor de overige waarden kan bijvoorbeeld bepaald worden of er een minimale score van bijvoorbeeld 55% behaald moet gaan worden.

Score model op basis van selectiecriteria

Criteria	Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel	Toelichting
Invultijd	Onvoldoende	Wanneer de gevraagde data aanwezig al aanwezig is (interviews zijn gehouden en documenten t.a.v. strategie zijn onderzocht) dan vergt het nog lang voordat alle stappen van het model zijn doorlopen.
Complexiteit	Onvoldoende	De scriptie waarin de stappen zijn omschreven is meerdere malen bestudeerd en als achtergrondinformatie gebruikt bij het invullen van het model. Het is een zeer theoretisch model met termen gebaseerd op literatuur die nog onvoldoende raakvlakken kennen met de praktijksituatie.
Actualiteit	Goed	Het model is ontwikkeld in de periode 2010-2011
Verkrijgbaarheid model	Zeer goed	De scriptie waarin de stappen zijn omschreven is verkrijgbaar via internet maar er zijn geen kant en klare tabellen die gebruikt kunnen worden. Deze moeten zelf gemaakt worden.
Flexibiliteit model	Onvoldoende	Tabellen moeten zelf gemaakt worden en dus is er een handeling vereist voordat het resultaat duidelijk wordt.
Objectiviteit model	Voldoende	Invullen voor 50% op basis van feitelijke informatie.
Stakeholders perspectieven	Zeer goed	Alle vier de stakeholders perspectieven komen aan de orde. Strategie bij het bepalen van de driving forces en bij de toegevoegde waarden technisch, financieel en gebruikers perspectief
Vastgoedbeslissing mogelijk	Voldoende	Uitkomst model is niet eenduidig. Het model geeft niet duidelijke acties aan die moeten plaatsvinden. Het geeft wel een richting waarin de acties het beste kunnen plaatsvinden. Met de stakeholders moet vervolgens bekeken worden wat deze zullen zijn.

Tabel 7.11: Score Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel op basis van selectiecriteria

Het grote verschil met de voorgaande modellen is dat hier een analyse van de portefeuille gemeenschapshuizen heeft plaatsgevonden in plaats van op objectniveau. Op het belangrijkste selectie criterium, toepasbaarheid, scoort het model voldoende echter de uitkomst van het model is niet eenduidig. Het model geeft meer een richting aan dan concrete (vastgoed)acties. Alle vier de

stakeholdersperspectieven komen aan de orde echter dient dit genuanceerd te worden aangezien de waardes worden toegekend door medewerkers vanuit beleid en vastgoed. Vooral in het gebruik scoort het model onvoldoende. Het model is complex, vergt veel tijd om in te vullen en is niet flexibel.

Beoordeling Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel n.a.v. de workshop

Citaat reflecties	Stakeholder	Interpretatie onderzoeker
1. <i>Ik vind het complex en ik denk dat het veel tijd kost om het in te vullen, te omarmen en te laten landen.</i>	Koen Hermkens	Complex en vergt veel tijd om het model in te vullen
2. <i>Ik vind het belangrijk dat hij de politiek erbij heeft betrokken: wethouders.</i>	Koen Hermkens	Goed dat model politiek erbij betreft
3. <i>Dit model grofmazig eenmalig als validatie invullen en naast de andere modellen leggen.</i>	Koen Hermkens	Model in combinatie met andere modellen gebruiken
4. <i>Het zegt nu nog niks over het onroerend goed. Het zegt meer iets over de strategie.</i>	Rene van Kessel	Model gaat over strategie
5. <i>Als je het breder gaat bekijken dan gemeenschapshuizen dan speelt gebruikerstevredenheid minder mee. Je moet dit model per vastgoedcategorie invullen: kantoren, woningen, maatschappelijk etc.</i>	Leon Fredrix	Model per vastgoedcategorie invullen
6. <i>Ik denk dat om strategie te bepalen je dit model goed kunt gebruiken. Je hebt wel de onderliggende gegevens van de andere modellen nodig.</i>	John Vandenboorn	Model is goed voor strategiebepaling maar wel in combinatie met informatie op objectniveau
7. <i>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.</i>	John Wijlands	Model is goed voor strategiebepaling maar wel in combinatie met informatie op objectniveau
8. <i>Ik vind het complex maar wel doordacht. Ik vraag me af of het toepasbaar is omdat het heel veel tijd zal kosten.</i>	Marnie Siegers	Complex en vergt veel tijd om het model in te vullen.

Tabel 7.12: Beoordeling Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel workshop 11-10-2013

Conclusie Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel workshop 11-10-2013

In tegenstelling tot het Maatschappelijk Vastgoedmodel en Vastgoedmaps zal het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel volgens de stakeholders niet op objectniveau maar per vastgoedcategorie ingevuld dienen te worden waarna de strategie duidelijk zal worden. Het model wordt als complex gezien en men verwacht dat het veel tijd vergt om het in te vullen en het te laten landen. Het model kan goed in combinatie met modellen gebruikt worden die de informatie op objectniveau bevatten. Het model zou dan per vastgoedcategorie ingevuld kunnen worden om zodoende de vastgoedstrategie te bepalen.

Conclusie Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel

Het model toont aan dat kostenreductie (80%) en gebruikerstevredenheid (73%) de belangrijkste toegevoegde waarden zijn. Kostenreductie heeft een primaire relatie met maatschappelijke rendement en gebruikerstevredenheid heeft een primaire relatie met behoefte van burgers en een secundaire relatie met maatschappelijk rendement. Door van alle primaire en secundaire waarden het gemiddelde te bepalen (347/5) wordt duidelijk dat vastgoed voor 69.4% een bijdrage levert aan het bereiken van strategische doelstellingen. De vastgoedmanager kan hieruit afleiden dat de verbeteringen op het gebied van kostenreductie en gebruikerstevredenheid het belangrijkste zijn. Men kan de conclusie trekken dat deze panden een bijdrage leveren aan de doelstellingen en ze dus behouden kunnen worden. De focus van het vastgoedmanagement ten aanzien van de gemeenschapshuizen dient met name op kostenreductie en gebruikerstevredenheid te liggen

Het grote verschil met de voorgaande modellen is dat hier een analyse van de portefeuille gemeenschapshuizen heeft plaatsgevonden in plaats van op objectniveau. Op het belangrijkste selectiecriteria, toepasbaarheid, scoort het model voldoende echter de uitkomst van het model is niet eenduidig. Het model geeft meer een richting aan dan concrete (vastgoed)acties. Alle vier de stakeholdersperspectieven komen aan de orde maar dient dit genuanceerd te worden aangezien de waardes worden toegekend door medewerkers vanuit beleid en vastgoed. Vooral in het gebruik scoort het model onvoldoende. Het model is complex, vergt veel tijd om in te vullen en is niet flexibel.

In tegenstelling tot het Maatschappelijk Vastgoedmodel en Vastgoedmaps zal het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel volgens de stakeholders leiden tot een strategie. De stakeholders vinden het model eveneens complex en men verwacht dat het veel tijd vergt om het in te vullen en het te laten landen. Het model kan goed in combinatie met modellen gebruikt worden die de informatie op objectniveau bevatten. Het model zou dan per vastgoedcategorie ingevuld kunnen worden om zodoende de vastgoedstrategie te bepalen.

7.3 Keuze model stakeholders

De stakeholders zijn aan het einde van de workshop gevraagd om aan te geven welk model zij het meest geschikt achten voor de gemeente Maastricht.

Citaat reflecties	Stakeholder	Interpretatie onderzoeker
1. <i>Je zou eigenlijk de drie modellen 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. 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.</i>	John Wijlands	Combinatie van drie modellen.
2. <i>Model twee (detaillering) i.c.m. met drie (hoog abstractieniveau)</i>	Rene van Kessel	Voorkeur voor Vastgoedmaps i.c.m. het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel
3. <i>Model twee icm drie . Ik mis de weging in model 2. Model drie zou meer concreet moeten worden. Het is te abstract.</i>	Leon Fredrix	Voorkeur voor Vastgoedmaps i.c.m. het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel
4. <i>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.</i>	John Wijlands	Voorkeur voor Vastgoedmaps i.c.m. het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel
5. <i>Ik zou voor drie kiezen. Ik vind in 3 wel strategie terug.</i>	John Vandenboorn	Voorkeur voor het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel
6. <i>Ik zou de strategie van model 3 hebben en het liefst in een jasje zoals twee.</i>	Koen Hermkens	Voorkeur voor het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel i.c.m. Vastgoedmaps
7. <i>Model 3, met 2 als onderlegger.</i>	Marnie Siegers	Voorkeur voor het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel i.c.m. Vastgoedmaps

Tabel 7.13: Keuze modellen door stakeholders workshop 11-10-2013

Er kan geconcludeerd worden dat men graag een combinatie ziet van het model Vastgoedmaps met het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel. Volgens de stakeholders zijn beide modellen van toepassing omdat de informatie op objectniveau input biedt voor het bepalen van de strategie.

7.4 Conclusie Resultaten Case Study

Na het toepassen, beoordelen en evalueren van de modellen kunnen de resultaten als volgt worden samengevat:

	Aen de Wan	Amier Hoof	De Boeckel	Gemeenschapshuis Nazareth	Het Trefcentrum
Maatschappelijk Vastgoedmodel	Behouden	Behouden	Afstoten / Heroverwegen	Behouden	Behouden
Vastgoedmaps	Behouden	Behouden	Afstoten/Heroverwegen	Behouden	Behouden
Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel	Men kan de conclusie trekken dat deze panden een bijdrage leveren aan de doelstellingen en ze dus behouden kunnen worden. De focus van het vastgoedmanagement ten aanzien van de gemeenschapshuizen dient met name op kostenreductie en gebruikerstevredenheid te liggen				

Tabel 7.14: Overzicht conclusies modellen

Zowel het Maatschappelijk Vastgoedmodel als Vastgoedmaps laten zien dat de herontwikkelingsmogelijkheden van de gemeenschapshuizen zeer beperkt is en uit de toepassing van beide modellen kan geconcludeerd worden dat voor het gemeenschapshuis de Boeckel een heroverweging aan de orde is. Met het Gemeentelijk Strategisch Model wordt duidelijk wat de strategie wordt voor de groep gemeenschapshuizen. De focus van het vastgoedmanagement zal daar met name op kostenreductie en gebruikerstevredenheid dienen te liggen. In onderstaande tabel worden de scores van de modellen per selectie criterium aangegeven.

Bij het toepassen van de modellen scoort Vastgoedmaps het beste op toepasbaarheid van de uitkomst, eenvoudigheid van het model en tijd die het kost om het in te vullen. Alle drie de modellen scoren zeer goed op het aantal stakeholders perspectieven.

	Maatschappelijk Vastgoedmodel	Vastgoedmaps	Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel
Invultijd	Voldoende	Goed	Onvoldoende
Complexiteit	Voldoende	Goed	Onvoldoende
Actualiteit	Goed	Zeer goed	Goed
Verkrijgbaarheid model	Goed	Goed	Zeer goed*
Flexibiliteit model	Zeer goed	Zeer goed	Onvoldoende
Objectiviteit model	Voldoende	Goed	Voldoende
Stakeholders perspectieven	Zeer goed	Zeer goed	Zeer goed
Vastgoedbeslissing mogelijk	Voldoende	Goed	Voldoende

Tabel 7.15: Totaaloverzicht score modellen op basis van selectiecriteria

Uit de workshops is gebleken dat er een voorkeur is voor het combineren van Vastgoedmaps met het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel. Er kwam ook uit naar voren dat het Maatschappelijk Vastgoedmodel en Vastgoedmaps als helder, overzichtelijk en makkelijk toe te passen worden ervaren. In beide modellen wordt de nuancering gemist: de uitkomst kan alleen rood of groen zijn. De modellen hebben ook de overeenkomst dat men het beleidsperspectief onvoldoende vindt uitgewerkt in verhouding met de overige perspectieven. Bij het Maatschappelijk Vastgoedmodel wordt alleen gekeken naar of het een kernobject betreft, of het pand behoort tot een beleidsveld en of er sprake is van een strategische grondpositie. Vastgoedmaps kijkt vanuit het strategische perspectief naar de programma doelen in het algemeen en de score voor maatschappelijk resultaat. Het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel heeft het strategische perspectief veel uitgebreider betrokken. Hier worden naast het bestuderen van de beleidsdocumenten ook gesprekken gevoerd met onder andere de betrokken wethouders.

De informatie ten aanzien van dit perspectief is daardoor veel uitgebreider maar het model wordt wel ervaren als lastiger toe te passen en abstract. Het is ook de vraag hoe makkelijk het strategische perspectief nu op objectniveau vertaald kan worden.

In het Maatschappelijk vastgoedmodel en Vastgoedmaps wordt de weging van de verschillende perspectieven gemist. De stakeholders geven aan dat er wel degelijk sprake zal zijn van een bepaalde weging. Zo geven zij aan dat het beleidsperspectief zwaarder zal wegen dan het strategische perspectief bij een vastgoedbeslissing.

Van den Bergh (2011) heeft de Driving Forces vertaald naar de gemeentelijke context maar de interpretatie van deze Driving Forces kan nog op verschillende manieren gebeuren omdat deze nu niet een op een toe te passen zijn op de gemeentelijke context. Dit vergt nog nadere uitwerking.

8. Conclusies en Aanbevelingen

8.1 Conclusies

De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit een wens van de gemeente Maastricht om strategische portefeuillesturing in te voeren voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille. In de afgelopen jaren is er onderzoek verricht naar modellen die dit kunnen ondersteunen. In plaats van onderzoek te doen naar een nieuw model is er gekozen om reeds bestaande modellen te onderzoeken. Uiteindelijk dient dit te leiden tot beantwoording van de onderzoeksvraag:

Middels welk model voor strategische portefeuillesturing van de gemeentelijke vastgoedportefeuille kan bepaald worden of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen?

Om een antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag is er gebruik gemaakt van toegepast onderzoek waarbij de volgende deelvragen zijn beantwoord:

1. Welke modellen voor strategische portefeuillesturing zijn ontwikkeld ten aanzien van het bepalen of de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen?
2. Op basis van welke criteria kan er volgens de stakeholders bepaald worden welke drie modellen strategische portefeuillesturing bij de gemeente Maastricht kunnen ondersteunen;
3. Wat zijn de ervaringen van andere gemeenten met deze drie modellen?
4. Op basis van welke selectiecriteria kan bepaald worden of het model praktisch toepasbaar is op de vastgoedportefeuille van de gemeente Maastricht?
5. Wat zijn de sterke en zwakke punten van de modellen voor het bepalen van een vastgoedstrategie wanneer deze toegepast worden op panden uit de vastgoedportefeuille op basis van de selectiecriteria?
6. Welk model zal volgens bovenstaand onderzoek het beste de besluitvorming benodigd voor strategische portefeuillesturing ondersteunen voor de gemeente Maastricht?

Per deelvraag zullen conclusies getrokken worden om zodoende een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag die ten slotte zal worden beantwoord.

Modellen voor strategische portefeuillesturing

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag is samengevat in tabel 4.6: "Overzicht literatuur indeling op actualiteit, type model en vastgoedaspecten. Voor het rangschikken naar type vastgoedaspecten is gebruikt gemaakt van de indeling die Struthman (2012) heeft toegepast in haar literatuuronderzoek vanwege de vele overeenkomsten met dit onderzoek.

De literatuurbronnen kunnen worden onderverdeeld in een aantal vastgoedaspecten:

1. Strategische drijfveren;
2. C/Prem belangen;
3. Vastgoedstrategie en Toegevoegde waarden;
4. Operationele beslissingen;
5. Indicatoren;
6. Vastgoedacties.

Daarnaast is gebruikt gemaakt van de indeling van Van Noort (2011) om modellen in drie categorieën te weten proces-, beslis- en organisatiemodellen.

Geconcludeerd kan worden dat de beslismodellen van Van den Bergh (2011) en Bakker (2011) hoog scoren op zowel Actualiteit, aantal vastgoedaspecten waarop model is gebaseerd en dat deze zijn getoetst bij een gemeente en daarmee interessant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast komen Struthman (2012) en Van den Schootbrugge (2010) in aanmerking voor uitwerking omdat beide onder andere vastgoedacties hebben opgenomen in hun modellen.

Selectiecriteria volgens stakeholders voor selectie van drie modellen

Volgens de stakeholders moeten de modellen in ieder geval de vastgoedaspecten C/Prem belangen, strategische drijfveren, vastgoedstrategie en vastgoedacties bevatten. De modellen uit de literatuurstudie zijn op basis van de interviews met de stakeholders gerangschikt op vastgoedaspecten, type model en actualiteit. Hieruit blijkt dat de modellen van Bakker (2011) en de Vries (2007) alle vier de vastgoedaspecten bevatten die de stakeholders belangrijk vinden. Daarnaast bevatten de modellen van Van den Bergh (2011), Pellikaan (2003), van de Schootbrugge (2010) en den Heijer (2011) drie van de vier vastgoedaspecten. De interviews met de stakeholders hebben opgeleverd dat er een nadrukkelijke voorkeur is voor een beslismodel dat reeds bij een andere gemeente is getoetst waarin op een objectieve manier de perspectieven van meerdere stakeholders worden meegewogen en men verschillende scenario's kan uitproberen aan de hand van draaiknoppen.

De modellen van van Bakker (2011), Van den Bergh (2011) en Van de Schootbrugge (2010) voldoen aan deze criteria en deze drie modellen zijn daarom verder toegepast op de vastgoedportefeuille van de gemeente Maastricht.

Ervaringen van andere gemeenten met deze drie modellen

De modellen die geselecteerd zijn hebben de overeenkomst dat ze bij een gemeente ontwikkeld zijn. Om een beeld te krijgen van de ervaringen van deze gemeenten met de modellen hebben er interviews plaatsgevonden met medewerkers die betrokken zijn geweest bij het ontwikkelen van de modellen. Uit deze interviews kan geconcludeerd worden dat de modellen als theoretisch worden ervaren en het ontbreekt aan het betrekken van de 'zachte kant' in de besluitvorming rondom vastgoed. Men vindt het belangrijk dat intrinsieke kennis van (beleids-)medewerkers en het gevoel rondom vastgoed ook een rol krijgt in de afweging. Die mogelijkheden bieden de modellen nog niet. De modellen worden niet toegepast in de gemeenten waar ze ontwikkeld zijn maar hebben wel bijgedragen in de bewustwording rondom vastgoedbeslissingen. Uit de interviews blijkt dat het, behalve in Leiden, heeft geleid tot een nieuwe aanpak van vastgoedbeslissingen. Een meer procesmatige aanpak wordt nu toegepast waarin vooral de afstemming met de beleidsdiensten een belangrijke rol speelt.

Selectiecriteria voor het bepalen van toepasbaarheid van modellen

De selectiecriteria die gebruikt zijn bij het toepassen van de modellen zijn bepaald middels interviews met de stakeholders. De stakeholders zijn tijdens het interview gevraagd om een top 5 te maken van criteria die belangrijk zijn bij het toepassen van de modellen. Dit heeft geresulteerd in de volgende lijst (1 is meest belangrijk, 5 is minst belangrijk):

1. Toepasbaarheid van de uitkomst van het model;
2. Aantal perspectieven die worden betrokken in het model;
3. Eenvoudigheid van het model;
4. Tijd die het kost om het model in te vullen;
5. De hoeveelheid informatie die in het model dient te worden ingevoerd.

Aan criteria 1-4 is vervolgens een schaal gekoppeld. De modellen zijn aanvullend nog beoordeeld op actualiteit, verkrijgbaarheid model, flexibiliteit van het model en objectiviteit van het model. Vanwege het toepassen van een dataset die hetzelfde is voor ieder model is criterium 5 niet verder uitgewerkt in een schaal. Bij het invullen van de modellen is per criterium een vijfpunt schaal toegepast.

Sterke en zwakke punten van de modellen voor het bepalen van een vastgoedstrategie

Voor het bepalen van de sterke en zwakke punten van de modellen heeft er een casestudy plaatsgevonden. De gegevens van vijf gemeenschapshuizen van de gemeente Maastricht zijn ingevoerd in alle drie de modellen. Uit deze casestudy is gebleken dat Vastgoedmaps het beste scoort op toepasbaarheid van de uitkomst, eenvoudigheid van het model en de tijd die het kost om het in te vullen. Alle drie de modellen scoren zeer goed op het aantal stakeholdersperspectieven. Vervolgens zijn de resultaten van modellen besproken door middel van een workshop met de stakeholders.

Ten aanzien van het resultaat geven het Maatschappelijk Vastgoedmodel en Vastgoedmaps een uitkomst op objectniveau. De sterke punten van deze modellen zijn de integrale afweging en ze worden als helder, overzichtelijk en makkelijk toe te passen ervaren. De zwakke punten van deze modellen zijn dat de nuancering in de uitkomst ontbreekt, het kan alleen rood of groen zijn, en het beleidsperspectief is in beide modellen onvoldoende uitgewerkt. De weging van de verschillende perspectieven wordt gemist.

Met het Gemeentelijk Strategisch Model wordt de strategie duidelijk voor de portefeuille gemeenschapshuizen. De focus van het vastgoedmanagement zal daar met name op kostenreductie en gebruikerstevredenheid dienen te liggen. Het sterke punt van het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel is dat dit het strategische perspectief veel uitgebreider betreft in de besluitvorming. Hier worden naast het bestuderen van de beleidsdocumenten ook gesprekken gevoerd met onder andere de betrokken wethouders. Het model wordt wel als lastiger toe te passen en abstract ervaren. Het toepassen van het model op objectniveau en het nader uitwerken van de Driving Forces op gemeenteniveau worden belangrijk geacht voor juiste toepassing van het model.

In het Maatschappelijk vastgoedmodel en Vastgoedmaps wordt de weging van de verschillende perspectieven gemist.

Uit de workshops is ten slotte gebleken dat er een voorkeur is voor het combineren van Vastgoedmaps met het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel. Hiermee wordt er een antwoord gegeven op de laatste deelvraag: Welk model zal volgens bovenstaand onderzoek het beste de besluitvorming benodigd voor strategische portefeuillesturing ondersteunen voor de gemeente Maastricht?

Een combinatie van beide modellen wordt geadviseerd maar de modellen zullen onderdeel gaan uitmaken van een proces waarin de wijze waarop strategische portefeuillesturing toegepast zal worden verder wordt vorm gegeven. Dit mede na aanleiding van de ervaringen van de andere gemeenten. Er zal aandacht moeten zijn voor het aanpassen van de modellen naar de Maastrichtse situatie.

8.2 Aanbevelingen

Om dit onderzoek te verbeteren is het aan te bevelen dat er verder onderzoek wordt verricht naar de weging van de verschillende aspecten zoals opgenomen in vastgoedmaps. Uit de interviews met de stakeholders is gebleken dat men bijvoorbeeld het technische perspectief van ondergeschikt belang acht bij het maken van een vastgoedkeuze ten opzichte van het strategische perspectief. De verschillende perspectieven kunnen mogelijk ook verschillend wegen en daar dient verder onderzoek naar verricht te worden. De driving forces die gebruikt worden in het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel dienen beter vertaald te worden naar de gemeentelijk context zodat verschillende opvattingen over de perspectieven worden uitgesloten.

Wanneer naar de ervaringen van de andere gemeenten wordt gekeken en de resultaten van de workshops dan is het aan te bevelen om vooral het proces rondom vastgoedbeslissingen goed te organiseren. De lead hiervoor zal bij team vastgoed liggen in samenwerking met de betreffende beleidsafdeling. De benodigde informatie voor Vastgoedmaps bevat de aspecten die een analyse op objectniveau moet bevatten. Wanneer een analyse met deze aspecten wordt uitgevoerd dan zal gemeente Maastricht in staat zijn om overzichtelijk de data op objectniveau te presenteren en het gesprek met de beleidsafdeling aan te gaan. Het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel biedt een mogelijkheid om de strategie per portefeuilleonderdeel of voor de volledige vastgoedportefeuille vast te stellen. Deze aanpak sluit aan bij de ervaringen en de praktijksituatie van de gemeente 's-Hertogenbosch en Rotterdam. Er dient wel aandacht te blijven voor het verder uitwerken van het strategische perspectief op objectniveau. Dit zou al mogelijk zijn wanneer er naast het invullen van vastgoedmaps ook gesprekken op objectniveau plaatsvinden ten aanzien van het strategische perspectief. Op deze manier kan dit perspectief beter betrokken worden in de uiteindelijke vastgoedkeuze.

Mede gezien de ervaringen van de anderen gemeenten is het aan te bevelen om met een categorie vastgoed, een deelportefeuille, te gaan experimenteren met het invoeren van strategische portefeuillesturing met behulp van bovenstaande modellen.

8.3 Reflectie

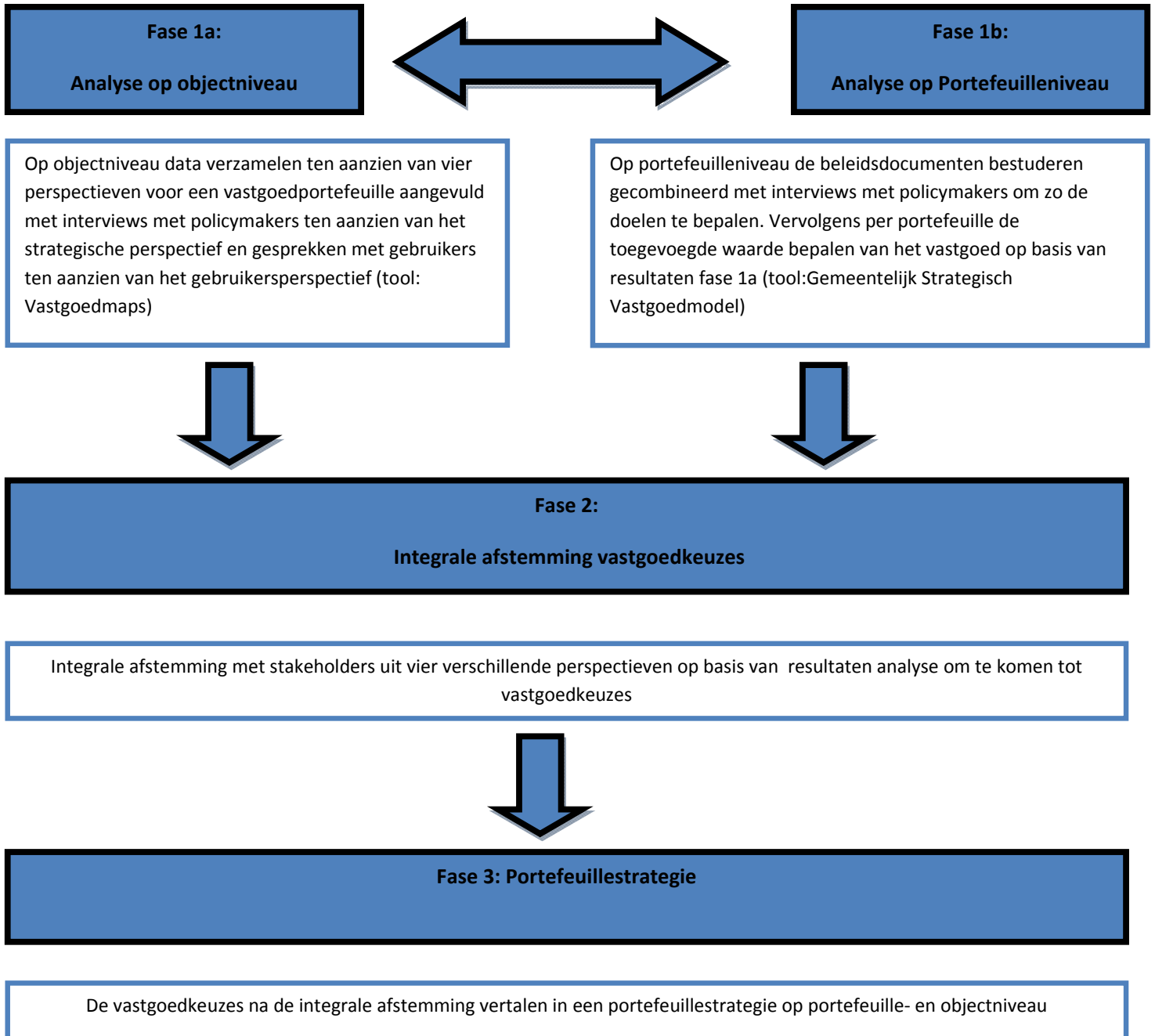
De achterliggende gedachte bij het bepalen van een onderzoeksvraag en de deelvragen was om een beter beeld te kunnen krijgen van methoden waarmee strategische portefeuillesturing zou kunnen plaatsvinden en dan met name in de eigen werkomgeving bij de gemeente Maastricht. Het bestuderen van literatuur rondom dit thema maakte al snel duidelijk dat deze vraag bij meerdere gemeenten leefde. Het onderzoek heeft er uiteindelijk toe geleid dat er verschillende modellen zijn getoetst bij de gemeente Maastricht. Hebben deze modellen nu gezorgd voor nieuwe uitkomsten op object- en portefeuilleniveau? Vanuit het perspectief van de portefeuillemanager durf ik te stellen dat het niet direct tot nieuwe uitkomsten heeft geleid. Een portefeuillemanager heeft een bepaalde kennis van zijn objecten en de omgeving en kan op basis van een onderbuikgevoel per object aangeven wat de status van het pand is en wat de bijbehorende vastgoedacties zouden moeten/kunnen zijn. De portefeuillemanager heeft echter een spilfunctie in het geheel en heeft baat bij een manier om de verschillende perspectieven mee te nemen in de afwegingen rondom een vastgoedkeuze. Zij reageren met name vanuit hun eigen perspectief (beleid, financieel, technisch, gebruikers) en zijn gebaat bij een integrale afweging en voor hen zal de uitkomst mogelijk wel nieuw zijn.

De toegevoegde waarde van dit onderzoek is het besef dat het betrekken van onder andere een beleidsafdeling en gebruikers bij het maken van vastgoedafwegingen wel tot een andere uitkomst kan leiden. Uit de interviews met de andere gemeenten bleek dit ook. Er zit intrinsieke kennis bij beleidsmedewerkers en gebruikers die niet simpelweg door middel van een object- of portefeuilleanalyse op basis van een dataset boven water zal komen. Hiervoor dient het gesprek aangegaan te worden. De modellen zijn dan slechts hulpmiddelen die tijdens deze gesprekken toegepast kunnen worden om de keuzes op vastgoedgebied te onderbouwen en zoveel mogelijk te objectiveren.

De gemeente Maastricht heeft zich, door middel van dit onderzoek, nu een beter beeld kunnen vormen van een mogelijke methode om strategische portefeuillesturing in te voeren. Alhoewel het niet tot de onderzoeksvraag behoorde wordt onderstaand wel nog een voorstel gedaan voor de aanpak van strategische portefeuillesturing binnen de gemeente Maastricht.

Voor het maken van een keuze ten aanzien van vastgoed om het zodoende een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen te laten leveren zijn er volgens dit onderzoek twee instrumenten die kunnen helpen bij deze aanpak: Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel en Vastgoedmaps. Van beide instrumenten is afzonderlijk aangetoond dat ze een bijdrage kunnen leveren in strategische portefeuillesturing. Voor het toepassen van strategische portefeuillesturing wordt aanbevolen om beide instrumenten (aangepast) te integreren in een proces voor strategische portefeuillesturing. Ze zullen vooral een hulpmiddel zijn bij het aangaan van de gesprekken met de stakeholders.

Procesmodel voor strategische portefeuillesturing



Sturing proces:

De portefeuillemanager Vastgoed, verantwoordelijk voor beheer en exploitatie van de vastgoedportefeuille, zal in samenwerking met de Beleidsmedewerker Maatschappelijk vastgoed de lead hebben in het organiseren van bovenstaand proces. Per fase zullen zij de verschillende perspectieven bij het proces betrekken. De verwachting is dat het proces 1 keer per 2 jaar voor iedere portefeuille (gemeenschapshuizen, scholen, sport etc.) uitgevoerd dient te worden.

Fase 1a: Analyse op objectniveau

In deze eerste stap wordt de data op objectniveau verzameld voor een portefeuilleonderdeel en ingevuld in Vastgoedmaps. Vastgoedmaps bevat de criteria aan de hand waarvan een object te beoordelen is. De input voor het model bestaat uit: 1. financiële gegevens, 2. technische gegevens, 3. beleidsdocumenten en 4. ervaringen gebruikers. De financiële en technische gegevens kunnen verzameld worden door team Vastgoed. In samenwerking met een beleidsmedewerker zal de data ten aanzien van het strategische perspectief na bestudering van beleidsdocumenten ingevuld worden. De input voor het gebruikersperspectief zal verzameld worden door gesprekken met gebruikers aan te gaan.

Fase 1b: Analyse op portefeuilleniveau

De data wordt verzameld op portefeuilleniveau zoals bijvoorbeeld voor de portefeuille gemeenschapshuizen. De input voor deze fase komt uit de objectenanalyse, fase 1a, en wordt aangevuld met gesprekken die een beleidsmedewerker en vastgoed (portefeuillemanager) aangaan met de politiek en de gebruikers om zodoende de doelen te bepalen waarvoor het vastgoedbezit dient. Aan de hand van deze data kan een check plaatsvinden of op objectniveau het strategische perspectief match (fase 1a) met de uitkomst van deze gesprekken. Het Gemeentelijk Strategisch vastgoedmodel is een hulpmiddel om te meten in hoeverre de doelen worden behaald en kan aangegeven op welke toegevoegde waarde geïnvesteerd dient te worden.

Fase 1 a en 1b zijn gelijkgeschakeld omdat er sprake is van afhankelijkheden van elkaar. Wanneer beide fases zijn afgerond kan worden overgaan tot fase 2.

Fase 2: Integrale afstemming vastgoedkeuzes

De verzamelde informatie wordt afgestemd met de stakeholders uit de vier verschillende perspectieven. Er kunnen een of meerdere sessie worden georganiseerd waarin de resultaten besproken worden. Het resultaat van een sessie is een vastgoedkeuze (behouden, afstoten, herontwikkelen etc.) ten aanzien van de objecten en het bepalen van acties om de toegevoegde waarde van de totaalportefeuille te verbeteren.

Fase 3: Portefeuillestrategie

Er kan een plan op portefeuilleniveau opgesteld worden waarin de vastgoedkeuzes en acties worden geschetst of de vastgoedcomponent wordt in bestaande beleidsplannen (spreidingsplannen sport of onderwijs) als onderdeel opgenomen. De plannen worden vastgesteld door het college van Burgemeester & Wethouders en de gemeenteraad.

Reflectie model:

Om uit te zoeken of deze twee modellen, met de nodige aanvullingen, in samenhang ook gaan werken is het aan te bevelen om dit uit te proberen voor een deelportefeuille van de gemeente Maastricht. De toegepaste instrumenten vergen beide nog nadere uitwerking. Bij het Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmodel dient de praktische toepasbaarheid verbeterd te worden en bij Vastgoedmaps is er behoefte aan het toevoegen van een weging aan de criteria. Deze weging kan in fase 2, integrale afstemming vastgoedkeuzes, ingebed worden.

Literatuur

Bakker, M. (2011). Maatschappelijk Vastgoed op maat- model voor afstemming van vraag en aanbod, Master of Real Estate, Tiasnimbas.

Bergh, W. F. van den (2011). Gemeentelijk Strategisch Vastgoedmanagement, Master of Science in Real Estate, Amsterdam School of Real Estate.

Dekker, A. (2010). Een Amsterdams beslismodel voor strategische aankopen, Master of Real Estate, Tiasnimbas Business School.

Heijer, den A. (2011). Managing the University Campus. Information to support real estate decisions. Delft, Eburon.

Joroff, M. (2000). Business Strategy and Real Estate .

Kadernota Grond-en Vastgoedbeleid Gemeente Maastricht (2012). (Online) Beschikbaar op <http://www.maastricht.nl>

Kappers, J. (2009). Alternatieven voor eigendom beleidsondersteunend vastgoed: een verkennend onderzoek naar strategische keuzes van Nederlandse gemeenten. Amsterdam School of Real Estate.

Kort, P. de (2007). Beheermonitor gemeentelijk vastgoed. Amsterdam School of Real Estate.

Leent, M. van. (2008). Waarom hebben gemeenten Vastgoed?, Real Estate Magazine, 2008/60 p. 19-21.

Mac Gillavary, S. (2006). Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten. Amsterdam School of Real Estate.

Meijer, P. (2011). Organizational performance and real estate. Technische Universiteit Delft.

Middendorp, M. & Moll, B. van (2010). Zicht op vastgoed is grip op vastgoed, Real Estate Magazine, 2010/ 70, p. 34-37.

Noort, van den T. (2011). Het besluitvormingsproces binnen de gemeentelijke organisatie tijdens de initiatieffase van een huisvraag over beleidsondersteunend vastgoed, Technische Universiteit Delft.

Nourse, H.O. & Roulac, S.E. (1993). Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. The Journal of Real Estate Research, 8, (4), 475-494.

O' Mara, M.A. (1999). Managing Corporate Real Estate and Facilities for competitive advantage, Strategy and Place, The Free Press.

Pellikaan, R.P.J. (2003). De maatschappelijk vastgoedvoorraad tactisch bekeken!. Eindhoven, Technische Universiteit.

Scheffer, J.L.L., Singer, B.P. & Meerwijk, M.C.C., van (2006). Enhancing the contribution of corporate real estate tot corporate strategy. Journal of Corporate Real Estate, 8, (4), 188-197

Schootbrugge, S. van de (2010). Steering to align a public real estate portfolio. Technische Universiteit Delft.

Sekaran, U. and Bougie, J.R.G. (2011). Research Methods for Business. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Structuurvisie Gemeente Maastricht (2012). (Online) beschikbaar op <http://www.maastricht.nl>

Struthman, S. (2012). Koppelen van gemeentelijke doelstellingen aan de vastgoedstrategie, Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft.

Tazelaar, J. & Schonau, W. (2010). Professioneel gemeentelijk vastgoed; stand van professionalisering bij gemeenten. Amersfoort. Twynstra en Gudde: 28.

Tazelaar, J. (2012). Presentatie Gemeentelijk Vastgoed, een zakelijke benadering van publiek vastgoed, 25-10-2012, Tias Nimbas.

Teuben, B. (2008). ROZ Benchmark Gemeentelijk Vastgoed, Real Estate Magazine, 2008/60 p. 22-27.

Twynstra & Gudde (2010). Onderzoek professioneel gemeentelijk vastgoed.

Vries, J.C. de (2007). Presteren door vastgoed. Technische Universiteit Delft.

Werf, F. van de (2007). Gemeentelijk vastgoed: een kostendekkende exploitatie. DTZ Zadelhof.

Westerhof, A. & van Duijn, C. (2004). Professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie. Amsterdam School of Real Estate.