



GROTE BEHOEFTE IN VASTGOEDORGANISATIES AAN KENNIS EN KUNDE

# Flinke boost voor assetmanagement

Hoe gaan vastgoedorganisaties in het publiek-maatschappelijk vastgoed invulling geven aan de stapeling van ambities? Wat is er op de diverse managementniveaus nodig aan kennis & competenties om effectief te kunnen sturen op vastgoed? De nieuwe norm voor assetmanagement NEN 8026 geeft structuur bij het inrichten van de vastgoedorganisatie en kan het tactische niveau bovendien een flinke boost geven.

Organisaties verschillen door aard en omvang in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan verschillende rollen, taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een gemeente verschilt van een woningcorporatie, een onderwijs- of een zorginstelling. De aard van de organisatie en de omvang en de kenmerken van de portefeuille hebben invloed op de wijze waarop de vastgoedorganisatie wordt ingericht. In de basis bestaat een vastgoedorganisatie uit vier managementniveaus:

een goede basis om elke vastgoedorganisatie van een solide beleidsmatig en uitvoeringskader te voorzien. Op dit moment is er in vele organisaties vooral een grote behoefte aan de kennis en kunde verbonden aan de functie assetmanager en in meer algemene zin aan alle functies op het tactische niveau.

### Nieuwe norm voor assetmanagement

De nieuwe norm NEN 8026 wordt in de loop van 2022 gepubliceerd en richt zich op zowel vastgoed als infra. Alhoewel de norm nog volop in ontwikkeling is, zijn de hoofdlijnen al wel duidelijk. NEN 8026 is het beleidsmatige en uitvoeringskader voor het in stand houden van de vastgoedportefeuille van een organisatie en maakt op tactisch niveau de verbinding met het strategisch niveau en geeft tevens richting aan het operationeel niveau. De functie van de assetmanager wordt hiermee duidelijk ingevuld. De assetmanager:

- Bestuurlijk – kernwaarden / doelstellingen van de organisatie.
- Strategisch – korte- en langetermijnstrategie- en assetmanagementdoelen van de vastgoedorganisatie vertaald naar wenselijke waardeprofielen.
- Tactisch – uitwerking beleid per gebouw aan de hand van strategie en waardelabels én de daarbij behorende instandhoudingsniveaus.
- Operationeel – uitvoering beleid per gebouw.

Het voornaamste verschil zit in de relatie tot de omvang. Bij kleinere vastgoedorganisaties is minder specialisatie in functies mogelijk, omdat er minder personen werkzaam zijn. In dat geval worden rollen / functies in elkaar geschoven. Ongeacht aard en omvang blijven de principes echter hetzelfde. NEN 8026 is

- maakt verbinding tussen het strategische en het operationele niveau in de vastgoedorganisatie.
- houdt zicht op de risico's en kansen in relatie tot waarde-aspecten en instandhoudingsniveaus.
- monitort, evalueert en adviseert over het bijstellen van strategie en beleid en taakstellende budgetten voor te realiseren plannen op korte en lange termijn.



- vertaalt ontwikkelingen en veranderingen in het bijstellen van instandhoudingsplannen van de gebouwen.

Hoe zit het beleidsmatige en uitvoeringskader van NEN 8026 tot nu toe op hoofdlijnen in elkaar? Hieronder worden organisatieniveaus binnen vastgoedorganisatie en het labelen van gebouwen kort toegelicht.

### Bestuurlijke niveau

Het bestuur/ de directie is de eigenaar van de gebouwen en initieert vanuit de missie en visie de kernwaarden en organisatiedoelen. Als 'asset owner' bepaalt de eigenaar wat er in relatie tot de kernwaarden en organisatiedoelen met de gebouwen in de vastgoedportefeuille moet gebeuren en welk budget daarvoor beschikbaar gesteld wordt. Het strategische niveau werkt de waardeprofielen uit in het Strategische Assetmanagement Plan en bespreekt dat met het bestuurlijke niveau. Andere benamingen die bij gebouwen al in gebruik zijn voor het Strategische

Assetmanagement Plan (SAMP) zijn bijvoorbeeld Strategisch Huisvestingsplan (SHP) of Integraal Huisvestingsplan (IHP).

### Strategische niveau

De centrale functionaris op het strategische niveau is de portefeuillemanager, de gedelegeerd 'asset owner'. Van het bestuurlijk niveau krijgt de portefeuillemanager toestemming het Strategisch Assetmanagement Plan uit te voeren. Als gedelegeerd 'asset owner' geeft de portefeuillemanager opdracht aan het tactische niveau om het plan uit te werken naar keuzes die er voor de individuele gebouwen in de portefeuille gemaakt moeten worden. De portefeuillemanager wordt als functie alleen gezien in grotere vastgoedorganisaties. In kleinere organisaties is er een meer directe relatie tussen het bestuurlijke niveau en het tactische niveau.

### Tactische niveau

De centrale functionaris op het tactische niveau is de assetmanager. De assetmanager

**'Er is een grote behoefte aan mensen met de competenties op het tactische niveau, zowel bij vastgoedorganisaties als bij ondersteunende marktpartijen'**

is verantwoordelijk voor een groep gebouwen. Afhankelijk van de grootte van de vastgoedportefeuille en bijhorende vastgoedorganisatie is er één assetmanager of zijn er meerdere assetmanagers. De assetmanager stelt, aansluitend op het Strategisch Assetmanagement Plan, per gebouw een Assetmanagement Plan op, rekening houdend met de aangegeven waardeprofielen, risico's en kansen. Dit geeft inhoud aan het per gebouw te maken plan en is bepalend voor wat moet worden gerealiseerd op het operationele niveau. De assetmanager is het centrale punt in de organisatie bij wie alle informatie vanuit het operationeel niveau samenkomt en die daarover rapporteert aan de (gedelegeerd) asset owner. Hij/zij monitort op kwaliteit,

functionaliteit, risico's, kansen en kosten en legt verantwoording af aan het strategische niveau omtrent de realisatie van de strategische assetmanagementdoelen.

### Labelen van gebouwen

Vastgoedsturing is het sturen op strategie en waarden. De belangrijkste labels die aan gebouwen in een portefeuille gehangen worden, zijn strategische en waardelabels. Strategische labels drukken het toekomstperspectief van een gebouw en/of deel van de vastgoedportefeuille uit in 'desinvesteren', 'consolideren' of 'investeren'. Een veel voorkomende term is ook de term 'kernportefeuille', waarmee aangeduid wordt welk vastgoed altijd onderdeel zal zijn van de portefeuille, nooit verkocht zal worden en dus een strategisch label 'consolideren' of 'investeren' heeft. Gebouwen krijgen in relatie tot hun strategielabels instandhoudingsniveaus toegewezen gebaseerd op de mate waarop negatieve effecten op de diverse waardelabels en/of risico's voor mogen komen. Onderscheiden worden 'minimum', 'basis' en 'plus'. Waardelabels geven de ambitie aan op een bepaald aspect (en zijn in NEN 8026 nog volop in ontwikkeling). Voorbeelden van waardelabels zijn 'klimaatadaptatie', 'veilig en gezond', 'wet- en regelgeving', 'locatie' en 'gebruikersvriendelijk'. Aan elk label wordt per gebouw een niveau gehangen. Zo wordt uitdrukking gegeven aan de keuzes die er per waardelabel gemaakt worden. Elk gebouw krijgt op deze wijze een plek in de portefeuille en een budget toegewezen. Daarmee is het duidelijk wat er al of niet met het gebouw moet gebeuren en waarop acties kunnen worden uitgezet. Toegespitst op verschillende aspecten van duurzaamheid kunnen 'waarden' en daaraan gekoppelde 'niveaus' gevisualiseerd worden in een spinnenwebdiagram, zoals in de afbeelding voor gebouw XYZ. Meteen is duidelijk dat gebouw XYZ tekortschiet op klimaatadaptatie en gezondheid. Staat het strategielabel van gebouw XYZ op 'consolideren' dan zijn de minimumniveaus voldoende en zal de aandacht van de assetmanager vooral uitgaan naar klimaatadaptatie en gezondheid. Staat het strategielabel op 'investeren' dan zal op alle waarden gas gegeven moeten worden om

de gestelde doelen te realiseren. De laatste jaren wordt veel gesproken over 'routekaarten'. Dat zijn stappenplannen om een bepaald gesteld doel, bijvoorbeeld 'energieneutraal' te behalen. Belangrijk om te realiseren is dat zo'n routekaart zich vaak alleen richt op één waardelabel, zoals 'energieneutraal', en dat er daarmee nog geen keuzes gemaakt zijn voor alle andere waardelabels. Dat is een taak voor het assetmanagement. Dat zorgt dat de keuzes voor *alle andere waardelabels* in samenhang met elkaar komen te staan (ook aangeduid als het waardeprofiel van een gebouw) én dat er ook budget is om de plannen uit te voeren.

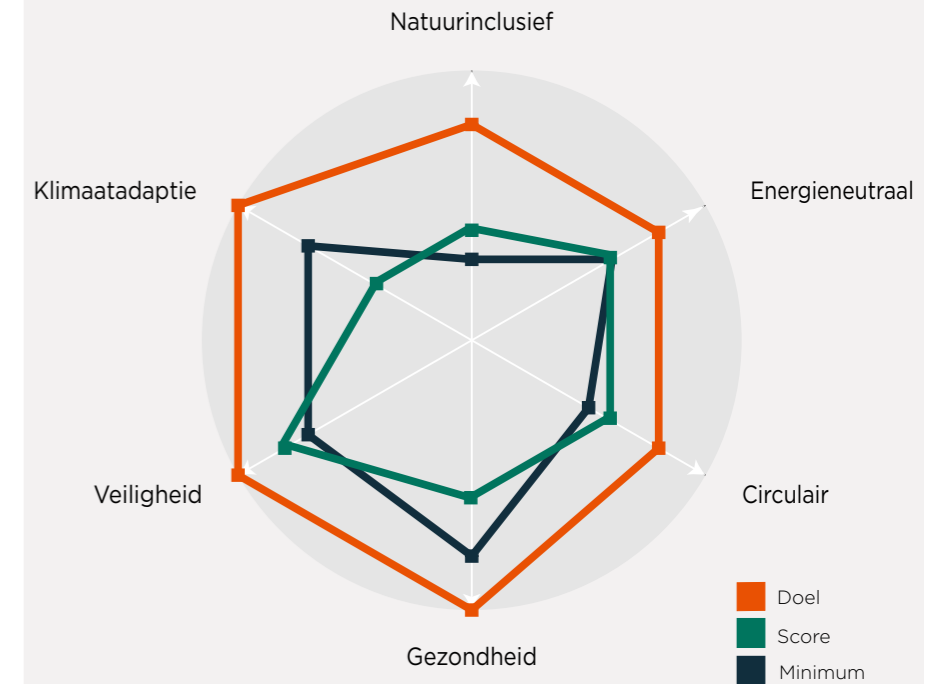
### Vastgoedregie-organisatie

Bij de keuze om zelf meer regie te nemen en minder in de uitvoering te doen, vindt een verschuiving plaats van 'zelf doen' naar 'regie'. Dat kan voortkomen uit de gedachte dat de organisatie niet op elk gebied een expert wil of kan zijn. Dan is uitbesteden aan professionele partijen een goede optie. De mate waarin bepaalt de organisatie zelf, maar feit is dat één of meerdere externe organisaties in beeld komen om de rol die de organisatie zelf niet wil spelen over te nemen. De principes van NEN 8026 blijven overeind. Het belang van een goed functionerend proces, zoals beschreven in NEN 8026, is in geval van een vastgoedregie-organisatie wellicht nog groter dan wanneer alles zelf gedaan wordt. Het is niet eenvoudig een goed functionerende vastgoedregie-organisatie in te richten. Leer van veelgemaakte fouten van andere organisaties die al met een vastgoedregie-organisatie werken.

### Wat nu te doen?

Jarenlang stond het thema 'de basis op orde' centraal, vooral omdat het voor veel organisaties in het publiek-maatschappelijk vastgoed onvoldoende duidelijk was welk vastgoed ze nu eigenlijk in bezit hebben, uit hoeveel vierkante meter een gebouw bestaat en wie de huurders zijn. Dit thema is zeker nog niet verdwenen, maar de stapeling van ambities zowel uit hoofde van maatschappelijk ontwikkelingen (ook wel aangeduid als sociale duurzaamheid) als uit hoofde van de brede duurzaamheid maakt het noodzakelijk om

### Spinnenwebdiagram Gebouw XYZ



### STRATEGISCHE LABELS VOOR GEBOUWEN

- Desinvesteren – voor gebouwen die op korte termijn (< 5 jaar) worden afgestoten, leegstaan, of functie en/of waarde verliezen voor de organisatie. Mogelijk wordt een gebouw hier geparkeerd om mogelijk later toch in te investeren (sloop/nieuwbouw of renovatie).
- Consolideren – voor gebouwen die in de huidige technische en functionele staat in bezit en gebruik blijven en van waarde zijn voor de bedrijfsvoering van een organisatie.
- Investeren – voor gebouwen die langdurig in een optimale technische en functionele staat in bezit en gebruik zullen blijven of gebracht worden én behoren tot de wensportfolio die zeer waardevol is voor de primaire bedrijfsvoering van een organisatie.

### INSTANDHOUDINGSNIVEAUS VOOR GEBOUWEN

- Minimum – voor de korte termijn (< 5 jaar) – voldoende aan wet- en regelgeving – reactief onderhoud, repareren in plaats van vervangen.
- Basis – voor de middellange termijn (< 10 jaar) – voldoende voor de functie en het gebruik – efficiënt, functioneel, sober, doelmatig planmatig preventief onderhoud met aandacht voor bijvoorbeeld veiligheid, gezondheid en energiebesparing (no-regret).
- Plus – voor de lange termijn (> 10 jaar) – voldoende om aan de eigen doelen ten aanzien van de verschillende waardelabels en risiconiveaus te voldoen – planmatig preventief onderhoud met het oog op een hoog serviceniveau plus extra en specifieke aandacht voor investeren in waarden als sociale veiligheid, natuurinclusief, klimaatadaptatie, energieneutraal en circulair.

meer door een portefeuillebril naar het vastgoedbezit te kijken en het vastgoed aan te sturen. De stapeling van ambities houdt in dat er per gebouw keuzes gemaakt moeten worden en dat bij die keuzes budgetten horen. Er moeten nu stappen gezet worden om hier inhoud aan te geven. Daar hebben organisaties een goede invulling van het tactische niveau, het assetmanagement, voor nodig. De nieuwe norm voor assetmanagement NEN 8026 biedt een solide beleids- en uitvoeringskader. Binnen dit kader wordt het thema 'de basis op orde' meteen meegenomen. Van groot belang voor vastgoedorganisaties in het publiek-maatschappelijk vastgoed is te beseffen welke kennis & competenties er nodig zijn voor een solide sturing van de vastgoedportefeuille. NEN 8026 zet het tactische niveau centraal met functies als assetmanager, maar ook met rollen als adviseur / consultant assetmanagement, onderhouds- en contractmanager en dergelijke. Er is een duidelijke behoefte aan de ontwikkeling van kennis & competenties binnen vastgoedorganisaties op het tactische niveau. Daar moet in geïnvesteerd worden. Start daar meteen vandaag mee. Het uitkomen van de nieuwe norm voor assetmanagement NEN 8026 in 2022 is daarvoor een mooie aanleiding. ◀

### Opleidingen Vastgoedsturing & Assetmanagement

2 februari  
Masterclass  
NEN 8026, de  
nieuwe norm voor  
Assetmanagement

16 februari  
Cursus  
Vastgoedrekenen

10 maart  
Training  
Vastgoedsturing &  
Assetmanagement

17 maart  
Workshop van  
MJOP naar DMJOP

22 maart  
Workshop  
Vastgoedregie-  
organisatie

29 maart  
Masterclass  
Vastgoed en  
Accommodatie-  
beleid

Online  
E-learning  
Vastgoedrekenen  
E-learning  
Vastgoedsturing &  
Assetmanagement

Meer informatie op  
ivvd.nl/agenda