



Project Benchmarking

Bijlage 2

Naam Benchmark															
I) Algemene Informatie															
I.a Naam	Benchmark Gemeentelijk Vastgoed														
I.b Doelstelling* Vragen deelnemers aandacht voor bestuurlijk commitment? **	<p>Het doel van de benchmark is om inzicht te krijgen in de efficiëntie van het management van het gemeentelijk vastgoed. Onder het gemeentelijk vastgoed worden de eigendommen (gebouwen en gronden) verstaan ten behoeve van de uitvoering van het gemeentelijk beleid, exclusief aankopen ten behoeve van het ruimtelijk ordeningsbeleid.</p> <p>Deze efficiëntie wordt bereikt door transparantie te creëren, waarbij uniforme vergelijkingen noodzakelijk zijn. De benchmark bestaat uit het monitoren van de vastgoedeigendommen en bijbehorende exploitatielasten en inkomsten van de deelnemers. De vastgoedeigendommen worden hierbij afgezet tegen de benchmark en daarnaast worden de gemeentelijke exploitatielasten afgezet tegen de exploitatielasten van de benchmark. De resultaten worden toegelicht door middel van een presentatie bij de deelnemende gemeenten, waarbij het betrokken management en eventueel de verantwoordelijk wethouder aanwezig zijn. Bij de meerderheid van de deelnemers is de portefeuillehouder op de hoogte van de benchmark.</p> <p>De rapportage ondersteunt het strategisch voorraadbeleid ten behoeve van het vastgoed van gemeenten. Anderzijds signaleert de benchmark verbeterpunten met betrekking tot het efficiënter beheer van gebouwen.</p>														
I.c Aantal deelnemers (vermeld de namen van de deelnemende gemeenten van minstens het afgelopen jaar, eventueel op een aparte lijst als er onvoldoende ruimte is op dit formulier*)	Huidige deelname: <table><tr><td>Amstelveen</td><td>Assen</td></tr><tr><td>Breda</td><td>Den Haag</td></tr><tr><td>Dordrecht</td><td>Eindhoven</td></tr><tr><td>Enschede</td><td>Heerlen</td></tr><tr><td>Leiden</td><td>Nijmegen</td></tr><tr><td>Oss</td><td>Rotterdam</td></tr><tr><td>Tilburg</td><td>Utrecht</td></tr></table>	Amstelveen	Assen	Breda	Den Haag	Dordrecht	Eindhoven	Enschede	Heerlen	Leiden	Nijmegen	Oss	Rotterdam	Tilburg	Utrecht
Amstelveen	Assen														
Breda	Den Haag														
Dordrecht	Eindhoven														
Enschede	Heerlen														
Leiden	Nijmegen														
Oss	Rotterdam														
Tilburg	Utrecht														
* Zie harde eis 1. ** Zie zachte eis 11.															
* Zie harde eis 10.															

	<p>Deelname startjaar:</p> <table> <tr> <td>Almere</td> <td>Den Haag</td> </tr> <tr> <td>Eindhoven</td> <td>Enschede</td> </tr> <tr> <td>Leiden</td> <td>Nijmegen</td> </tr> <tr> <td>Rotterdam</td> <td>Utrecht</td> </tr> </table> <p>De gemeente Almere neemt in het lopende jaar niet deel aan de benchmark dit heeft te maken met het feit dat op dit moment prioriteit wordt gegeven aan de totstandkoming van een gemeentelijk vastgoedbedrijf.</p>	Almere	Den Haag	Eindhoven	Enschede	Leiden	Nijmegen	Rotterdam	Utrecht
Almere	Den Haag								
Eindhoven	Enschede								
Leiden	Nijmegen								
Rotterdam	Utrecht								
<p>I.d Startjaar</p> <p>* Zie harde eis 10.</p>	<p>De voorbereidingen voor de benchmark gemeentelijk vastgoed zijn in 2004 gestart met een pilot voor kinderdagverblijven. In 2005 is besloten tot de totstandkoming van een benchmark voor al het gemeentelijk vastgoed. Na de voorbereidingen van ongeveer een jaar zijn de resultaten over het jaar 2005 in 2006 gepresenteerd. Over het jaar 2006 zijn de cijfers in 2007 gepresenteerd. Op dit moment worden de voorbereidingen getroffen voor de resultaten over het jaar 2007. De benchmark is in principe voor onbepaalde duur.</p>								
<p>I.e Initiatiefnemer</p>	<p>De Kopgroep</p> <p>De Kopgroep is een voorhoede van professionals gericht op de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed. Onder voorzieningen worden alle voorzieningen verstaan die voor vitale buurten en wijken van belang zijn; denk aan welzijn, zorg, cultuur, onderwijs, sport, commerciële dienstverlening en kleinschalige detailhandel. Onder vastgoed wordt de gebouwde én ongebouwde omgeving verstaan, die voor deze voorzieningen nodig zijn.</p>								
<p>I.f Opdrachtgever</p>	<p>De veertien deelnemende gemeenten aan de benchmark.</p>								
<p>I.g Opdrachtnemer / uitvoerder + contactgegevens</p>	<p>ROZ vastgoedindex Postbus 93002 2509 AA Den Haag tel: 070 – 3490195 fax: 070 – 3490127 e-mail: info@roz.nl</p> <p>Directeur: prof. dr. Aart C. Hordijk MRICS Coördinator: ir. Bert J.J. Teuben</p>								
<p>I.h Kosten deelname</p>	<p>De kosten voor deelname zijn naast een vast tarief afhankelijk van het aantal aangeleverde gebouwen. De werkzaamheden voor de ROZ voor de uitvoering van de benchmark zijn sterk afhankelijk van de hoeveelheid aangeleverde gebouwen. De vaste kosten bedragen € 3.500,- per jaar, daarbij is inbegrepen de aanlevering van de gegevens van 50 gebouwen en bovenop dit bedrag, bedragen de kosten voor de overige aangeleverde gebouwen circa € 20,- per gebouw.</p>								

<p>I.i Eigendom van gegevens*</p> <p>* Zie harde eis 2.</p>	<p>Uitgangspunt van de ROZ is om deelnemers mede eigenaar te maken van de benchmark. De deelnemers aan de benchmark willen echter niet het eigendom van de gegevens van de totale benchmark door middel van een stichting regelen. Hiertegen bestaan juridische bezwaren. Met de VNG is over het eigendom van de benchmark gesproken. De gemeenten zouden dan indirect eigenaar zijn van de gegevens. Voor VNG zou dit een nieuw fenomeen zijn en om die reden is VNG terughoudend om op het aanbod van ROZ in te gaan. De resultaten van de eigen prestaties van de gemeente ten opzichte van de benchmark zijn beschikbaar voor de deelnemers en de deelnemers hebben het eigendom van de eigen gegevens. Daarnaast zijn (historische) aangeleverde gegevens van eigen gebouwen altijd opvraagbaar bij de ROZ.</p>
<p>II) Informatie over het Benchmarkproces</p>	
<p>II.a Wijze van meten (gedetailleerd aangeven)*</p> <p>- Wat wordt gemeten: prestatiegegevens, input- en throughputgegevens, of ook klanttevredenheid en verschillende invalshoeken productieproces?*</p> <p>- Worden indicatoren in samenspraak met deelnemers vastgesteld?***</p> <p>- Is er aandacht voor afstemming tussen diverse benchmarks?****</p>	<p>Omdat gebouwen een zeer heterogeen product zijn, is het vrijwel onmogelijk om een beperkt aantal indicatoren te benoemen als zijnde dé indicatoren. Op hoofdlijnen kunnen wel een aantal indicatoren worden benoemd. De hoofdindicatoren bestaan uit een tweetal gebieden te weten de exploitatiekarakteristieken (kosten en opbrengsten) en de samenstelling van de vastgoedeigendommen. Per gebouw worden diverse kengetallen geregistreerd, zodat een groot aantal analyses mogelijk is. Per gebouw worden circa 40 metingen gevraagd variërend van het adres tot de onderhoudskosten. Per gemeente verschilt het aantal gebouwen sterk. De thans deelnemende gemeenten leveren minimaal 60 gebouwen aan, dit is echter geen eis.</p> <p>De benchmark gegevens hebben betrekking op een tweetal output gegevens. Enerzijds zijn dit de exploitatiegegevens (inkomsten en kosten) en anderzijds zijn dit gegevens over de gebouwen. Bij dit laatste moet gedacht worden aan omvang, waarde en ouderdom.</p> <p>De indicatoren zijn in samenspraak met de deelnemers opgesteld en zijn eveneens gebaseerd op de indicatoren die afkomstig zijn van benchmarks voor andere vastgoedeigenaren. Deze indicatoren zijn in een aantal bijeenkomsten besproken en vastgesteld, waarbij alle deelnemers en de ROZ voorstellen hebben aangedragen. De indicatoren worden ieder jaar geëvalueerd.</p> <p>Er wordt zoveel mogelijk geprobeerd om afstemming te bereiken met andere benchmarks. Dit is op dit moment echter alleen met benchmarks op het gebied van andere vastgoedbezittingen, zoals ROZ/IPD vastgoedindex (www.rozindex.nl) en Aedex/IPD (www.aedex.nl). Daarnaast is het denkbaar dat in de toekomst gegevens worden gekoppeld aan organisaties, zoals het CFI die leerlingaantallen bijhouden voor scholen. Verder wordt er zoveel mogelijk gestreefd naar aansluiting bij andere standaarden zoals bijvoorbeeld de NEN. Bovendien zijn wij in overleg met Capgemini over de</p>

<p>- Gegevensinvoer: hoe kunnen de gegevens worden aangeleverd, hoeveel tijd kost het voor een gemeente om de gegevens te verzamelen, is er begeleiding?</p> <p>- Gegevensverwerking: hoe worden gegevens gecontroleerd op juistheid en betrouwbaarheid?*****</p> <p>- Hoe worden gegevens gepresenteerd?</p> <p>* Zie zachte eis 12. ** Zie zachte eis 13. *** Zie harde eis 3. **** Zie zachte eis 14. ***** Zie harde eis 4.</p>	<p>afstemming van cijfers tussen de benchmark voor facilitaire kosten voor gemeenten.</p> <p>De gemeenten dragen zelf zorg voor de aanlevering van de gegevens (Excel). Hiervoor worden een groot aantal gegevens verzameld door de betreffende deelnemer. Voor de gegevensaanlevering is een formulier opgesteld waarin voor ieder gebouw, dat in eigendom is van de gemeente, de gegevens dienen te worden aangeleverd. De tijdsbesteding is sterk afhankelijk van de automatisering van de betreffende gemeente. Sommige gemeenten hebben een groot aantal gegevens direct voorhanden in automatiseringssystemen en kunnen de gegevens vrij gemakkelijk aanleveren. Daarnaast zijn er gemeenten die de gegevens niet direct voor handen hebben en deze handmatig moeten gaan verzamelen, wat uiteraard meer tijd vergt.</p> <p>Vooraf wordt een bezoek gebracht aan de gemeente om te bekijken of er mogelijk knelpunten aanwezig zijn bij de gegevensaanlevering. Vervolgens wordt gekeken of ondersteuning gewenst is vanuit de ROZ. Gedurende de gegevensverzameling is het mogelijk dat voor vragen contact wordt opgenomen met de ROZ. De gegevensaanlevering geschiedt op een tweetal momenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In januari/februari worden de gebouwgegevens aangeleverd. - In april worden de jaarlijkse exploitatiegegevens aangeleverd. <p>De validatie en kwaliteitscontrole van gegevens geschiedt door de stichting ROZ vastgoedindex. De stichting ROZ vastgoedindex heeft daar al 13 jaar ervaring mee opgedaan bij beleggers in vastgoed. De ROZ/IPD vastgoedindex wordt dan ook gezien als de benchmark voor beleggers in vastgoed in Nederland. Tussen de deadline van de aanlevering van de gegevens en de publicatie van de resultaten is hiervoor circa één maand gereserveerd. In deze periode zullen dan ook de gegevens op plausibiliteit worden getoetst en wordt contact opgenomen met de deelnemers over eventuele afwijkingen. Hierbij wordt onder andere gewerkt met bandbreedten per input variabele. De validatie gebeurt zowel voor de gebouwgegevens als voor de exploitatiegegevens afzonderlijk.</p> <p>De cijfers worden op verschillende wijze gepresenteerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De gemeenten krijgen allereerst de uitkomsten van de eigen resultaten ten opzichte van de benchmark. - Vervolgens worden de resultaten besproken met de deelnemers. Daar worden verschillen die zijn gesignaleerd geanalyseerd. - Hierna worden de definitieve cijfers vastgesteld. - Daarna wordt een presentatie verzorgd bij iedere gemeente waarbij de resultaten van de gemeente worden afgezet tegen de benchmark.
<p>II.b Ontmoetingsmomenten deelnemers: hoeveel en wanneer gepland?*</p>	<p>De volgende ontmoetingsmomenten zijn gepland:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maart: bespreking van gebouwgegevens - Juni: bespreking van de exploitatiegegevens - September: rondgang bij deelnemende gemeenten

<p>* Zie harde eis 5.</p>	<p>- Oktober: Evaluatie en verfijning van de benchmark Binnen de Kopgroep worden er nog een aantal ontmoetingen georganiseerd om ook op andere terreinen de professionalisering van het vastgoedbeheer binnen gemeenten te vergroten.</p> <p>In een vervolg traject kunnen werkgroepen worden opgericht om dieper op bepaalde onderwerpen binnen de benchmark gemeentelijk vastgoed in te gaan.</p>																
<p>II.c Doorlooptijd en Instapmomenten</p> <p>* Zie harde eis 6.</p>	<p>Er zijn geen harde instapmomenten. Hieronder is in grote lijnen het proces (en periode) dat doorlopen moet worden voor een eerste deelname aan de benchmark beschreven:</p> <table border="0"> <tr> <td>voorjaar</td> <td>Intentie uitspreken voor deelname</td> </tr> <tr> <td>zomer</td> <td>Inventarisatie mogelijkheid gegevens-aanlevering > mogelijke knelpunten</td> </tr> <tr> <td>zomer</td> <td>Beslissing definitieve deelname</td> </tr> <tr> <td>najaar</td> <td>Gegevens verzameling</td> </tr> <tr> <td>januari</td> <td>Aanlevering gebouwgegevens</td> </tr> <tr> <td>februari</td> <td>Beantwoording vragen gebouwgegevens</td> </tr> <tr> <td>april</td> <td>Aanlevering exploitatiegegevens</td> </tr> <tr> <td>mei</td> <td>Beantwoording vragen exploitatiegegevens</td> </tr> </table>	voorjaar	Intentie uitspreken voor deelname	zomer	Inventarisatie mogelijkheid gegevens-aanlevering > mogelijke knelpunten	zomer	Beslissing definitieve deelname	najaar	Gegevens verzameling	januari	Aanlevering gebouwgegevens	februari	Beantwoording vragen gebouwgegevens	april	Aanlevering exploitatiegegevens	mei	Beantwoording vragen exploitatiegegevens
voorjaar	Intentie uitspreken voor deelname																
zomer	Inventarisatie mogelijkheid gegevens-aanlevering > mogelijke knelpunten																
zomer	Beslissing definitieve deelname																
najaar	Gegevens verzameling																
januari	Aanlevering gebouwgegevens																
februari	Beantwoording vragen gebouwgegevens																
april	Aanlevering exploitatiegegevens																
mei	Beantwoording vragen exploitatiegegevens																
<p>II.d Frequentie</p>	<p>Jaarlijks</p>																
<p>III) Informatie over de Evaluatie</p>																	
<p>III.a Wijze van evaluatie*</p> <p>* Zie harde eis 7.</p>	<p>Het benchmarkproces wordt voortdurend geëvalueerd en wanneer nodig aangepast. Gedurende de bijeenkomsten met alle deelnemers staat telkens het punt evaluatie op de agenda.</p>																
<p>III.b Concrete resultaten van de benchmark: verbetermogelijkheden & prestaties staan centraal in de benchmark*</p> <p>* Zie harde eisen 8 en 9.</p>	<p>Er zijn diverse resultaten bereikt van wisselende omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voor directeuren van diensten is het nu inzichtelijker wat de omvang van het vastgoed is en wat de kosten en inkomsten zijn. Deze informatie was in het verleden sterk verspreid binnen de betreffende gemeentelijke dienst; - De adhoc vragen over gebouwen in het verleden kunnen nu beter worden beantwoord, omdat gegevens nu direct voorhanden zijn; - Door middel van de controles op plausibiliteit zijn er verschillende zaken naar voren gekomen die voor verbetering vatbaar waren, zoals: <ul style="list-style-type: none"> o Onjuiste informatie over gebouwen; o Gebouwen die dubbel verzekerd bleken te zijn; o Objecten die in administraties stonden die eigenlijk niet in eigendom bleken te zijn van gemeenten. - Op basis van de resultaten bleek bij een gemeente de herbouwwaarde (voor de verzekering) erg hoog te zijn en deze gemeente gaat dit terugkoppelen richting de verzekeraar. 																

<p>III.c Knelpunten/succesfactoren in de uitvoering van de benchmark</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Knelpunt vormde in eerste instantie de afstemming van de interne systemen binnen de gemeenten. Nu deze koppeling wel aanwezig is blijkt dit succesfactoren te zijn, gezien de betere inzichtelijkheid van het totale vastgoedbezit en kosten en inkomsten; - Een ander knelpunt vormde de definities van de inputvariabele. Inmiddels zijn de definities vastgelegd en is er een leidraad gekomen met daarin uitgebreide uitleg over de invoervelden; - De pilot heeft op dit moment een omvang van 14 gemeenten, waardoor de dekking beperkt lijkt. Echter hierin zijn wel 8 van de 12 grootste gemeenten in Nederland vertegenwoordigd met in totaal meer dan 2000 gebouwen. Naar verwachting zal de benchmark doorgroeien tot zo'n 50 deelnemende grote en middelgrote gemeenten. - Een knelpunt vormt op dit moment nog de decentralisatie van het vastgoedbezit. Bij een aantal gemeenten zitten de gegevens bij de verschillende diensten binnen de gemeenten verspreid. Hierdoor zijn niet alle gegevens centraal beschikbaar. Een vorm van centralisatie van het vastgoedbeheer levert hierbij een positief effect op. (In toenemende mate gaan gemeenten deze richting uit. Hierbij zijn efficiëntie en transparantie belangrijke criteria voor het te behalen succes.) Daarnaast is het mogelijk om vanuit een gemeente verschillende diensten te laten participeren in de benchmark. Deelname kan echter ook indien slechts één dienst van de gemeente wil participeren in de benchmark.
<p>III.d Recensie deelnemer in de vorm van een citaat, referentie, etc. (controleerbaar, contactgegevens bijvoegen)*</p> <p>* Zie harde eis 10.</p>	<p>“Vanaf de pilot in 2005/2006 neemt de gemeente Leiden deel aan de benchmark.</p> <p>Onze ervaring met het aanleveren van de informatie is dat er een verbeterslag zit in gegevensbeheer die niet alleen voor de benchmark maar voor de gehele afdeling van belang is. Hoewel het verzamelen van de gegevens bij verschillende medewerkers de nodige tijd vergt wordt het belang breed gedragen. Daarnaast is inzicht in de situatie bij andere gemeentes leerzaam.</p> <p>De verwachting van de benchmark is op korte termijn een verbeterslag in kwaliteit van databeheer en een waardevolle bijdrage leveren aan het project. Juist door de vergelijking komen eventuele aandachtspunten beter in beeld. Op langere termijn is de benchmark voor alle gemeentes een waardevol instrument om inzicht mee te verkrijgen. Met dit inzicht kan richting gegeven worden aan strategische beslissingen.</p> <p>Voor het komende jaar is de deelname daartoe weer in volle gang.”</p> <p>Eveline Botter Gemeente Leiden teamleider Beheer en Onderhoud Vastgoed 071 5165301</p>