

Op grond van kennis



Tips voor een professionele vastgoedorganisatie en
beter renderende vastgoedportefeuille.

Fred Koiter en Hans Lubbers, 13 oktober 2011

Opzet workshop

- Interactief; u mag als eigenaar, gebruiker of vastgoedmanager reageren
- Introductie
- Waar lopen we in de praktijk tegen aan
- Kansen en verdienmogelijkheden voor de vastgoedportefeuille
- Handvatten voor een professionele vastgoedorganisatie
- Aanbevelingen

Introductie

Waarom meer aandacht voor gemeentelijke vastgoed?

- Wees maar eerlijk. De bezuinigingen dwingen de gemeenten om kritisch te zijn op hun uitgaven. En haar vastgoed kost veel en kan mogelijk (veel) goedkoper
- Geschatte waarde gemeentelijke portefeuille: 40 miljard euro

Introductie

Metrum heeft recent enkele (gemeentelijke) vastgoedorganisaties en -portefeuilles geanalyseerd en verbetervoorstellen gedaan. Daarnaast doen we veel vastgoedprojecten (MFA's, onderwijsfuncties, stadions, theaters, Villa Flora, ...)



Introductie

Gemeentelijk vastgoed is te onderscheiden in:

- Accommodatie van maatschappelijke en gemeentelijke functies
- Strategisch vastgoed aangekocht voor ruimtelijke en economische versterking van de stad(s-delen)
- Strategisch vastgoed zit veelal bij grondbedrijven en blijft hier verder buiten beschouwing, omdat dit vastgoed een totaal andere benadering behoeft.

Waar lopen we in de dagelijkse praktijk tegen aan (1)?

Wat doet de organisatie (verkeerd)?

- **Taakopvatting**
 - Beheer is (niet) ten dienste van gebruiker
- **VG Portefeuille onrustig**
 - Gebruikers met onbescheiden eisen en zonder kostenbewustzijn
 - Geen planmatig onderhoud
 - Achterstallige administratie; huurderving, verborgen leegstand
 - Gebruiker doet geen reserveringen voor onderhoud, inrichting ed., eigenaar moet bijspringen
- **Dilemma's**
 - Gedwongen winkelnering; inzet vastgoedportefeuille om maatschappelijke doelstellingen te halen vs. vrije marktprincipe met marktconforme huren en passende subsidies
 - Eenmalige verkoopopbrengsten realiseren van commercieel vastgoed (in krappe tijden) vs. behoud financieel rendement vastgoedbedrijf
- ...

Waar loopt u in de dagelijkse praktijk tegen aan (2)?

Waar is de organisatie zelf (verkeerd) bezig

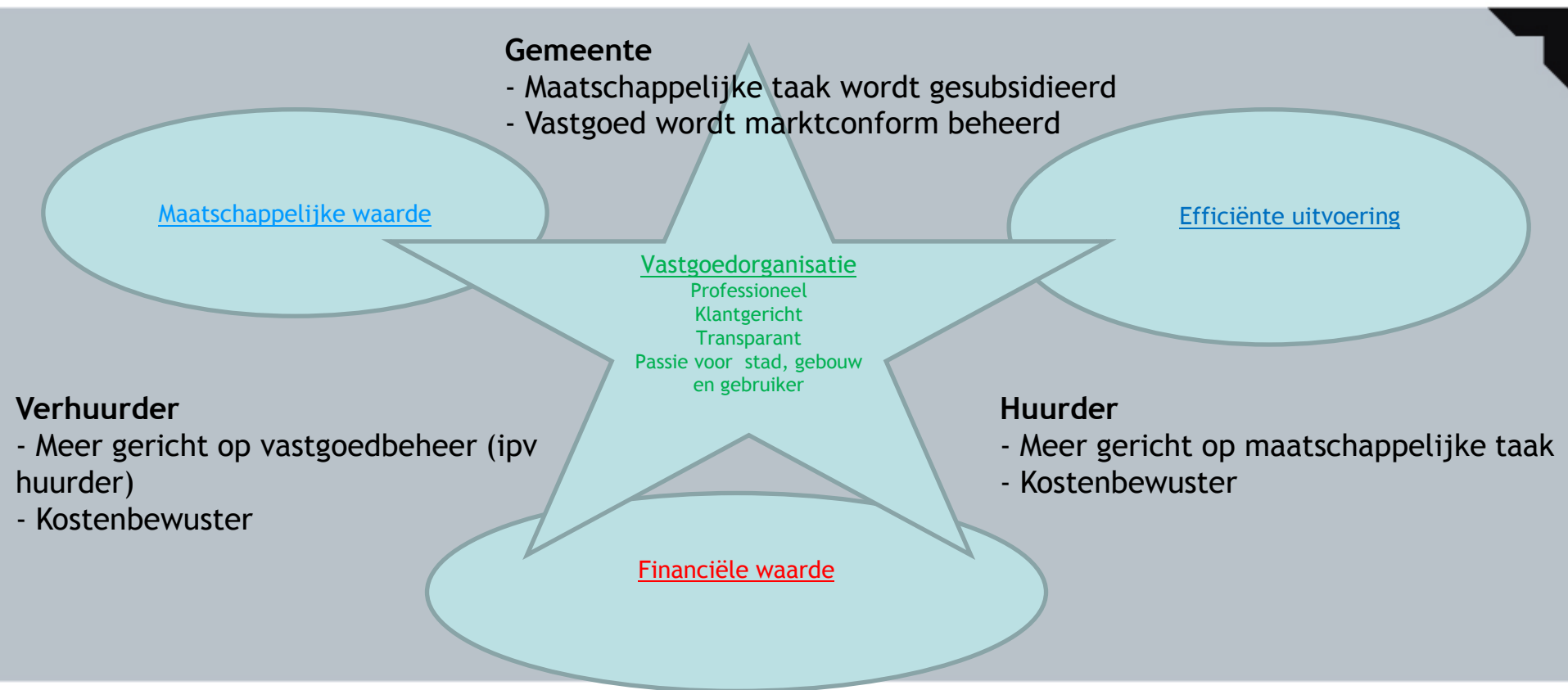
- **Versnippering eigendom en beheer**
 - Verspreid over de organisatie (vaak historisch gegroeid door fusies, overnames en reorganisaties)
 - Daardoor wordt aanwezige kennis en expertise niet goed benut
 - Maatschappelijk en strategisch vastgoed gescheiden, geen goede benutting
- **Relatief veel tijd wordt besteed aan voorwaarden technisch beheer en onderhoud (propertymanagement)**
 - Vergaren van informatie over vastgoed en gebruiker. Basisinformatie niet op orde, vastgoedinformatiesysteem wordt nauwelijks gebruikt
 - Veel verschillende inkoop en onderhoudscontracten, wegwerken van achterstanden huurcontracten, innen van huurinkomsten
 - Maken van meerjaren onderhoudsplannen
- **Marktontwikkelingen**
 - Concurrerend aanbod neemt toe
 - Geen benchmark voorhanden, wanneer doe je het goed, ben je onderscheidend?

Kansen en verdienmogelijkheden?

- **De gemeentelijke organisatie**
 - Vastgoedbeheerorganisatie gericht op een kostenbewuste exploitatie
 - Efficiënter, effectiever en centraal werken of
 - Gebruik maken van marktconforme mogelijkheden:
 - Exploitatie door derden (Hoorn, Nijmegen)
 - Verkoop- en terughuur van derden zoals woningcorporatie, vastgoedbelegger, (incidentele) huur van derden
 - Oprichten van (open) Vastgoedfondsen?
- **Maatschappelijke vastgoed**
 - Kostenbesparing door uniforme (verhuur)procedures, centrale inkoop en standaard huurcontracten
 - Huurverhoging naar kostprijsdekkende huur (Daarbij huisvestingskosten waar nodig in subsidie verwerken; kostenbewustzijn wordt daarmee vergroot)
- **Strategisch Vastgoed; Van vliegwielfunctie gebiedsontwikkeling naar verkoop**
 - Door af -of uitstel van gebiedsontwikkeling komt strategisch vastgoed beschikbaar
 - Daarom opstellen ontwikkel- en verkoopplan (starterswoningen, horeca, woon/werkruimten)

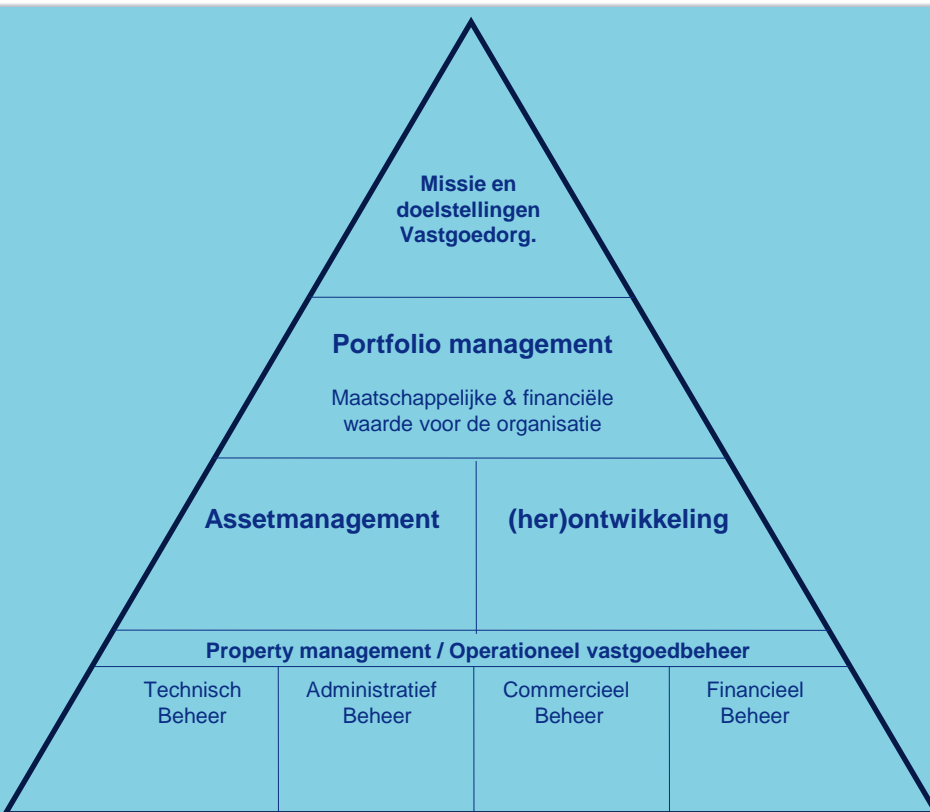
Handvatten voor een professionele vastgoedorganisatie

Resultaat gericht sturen en marktconform



Handvatten voor een betere vastgoedorganisatie (2)

De vastgoedorganisatie centraal, compact en met heldere rolverdeling



Portfoliomanagement (gemeente)

- Binnen beleidskaders doelen realiseren
- Sturen op financiële en maatschappelijke waarde

Assetmanagement (verhuurder)

- Match vastgoedaanbod en gebruikersvraag
- Gericht op object waardeontwikkeling, (her)ontwikkeling
- Aan- en verkoop, Meerjaren onderhoudsplannen
- Centrale cockpitsturing

Propertymanagement (verhuurder)

- Verhuur, huurincasso en contractadministratie
- Beheer en onderhoud
- Relatiebeheer, klachtenbehandeling

Maatschappelijk ondernemer (huurder/gebruiker)

- Gericht op de maatschappelijke taak
- kostenbewust

Overige tips

1. Maak de vastgoedinformatie op orde. Heldere rapportages financiële en maatschappelijke prestaties, een vastgoedkaart van de stad en factsheets van de belangrijke vastgoedobjecten
2. Maak gebruik van de bekende vastgoedbenchmarks (ROZ IPD) en bezoek vastgoedbedrijven van collega gemeente, woningcorporaties, etc.
3. Stel niet marktconform of tijdelijk beschikbaar vastgoed beschikbaar aan pioniers
4. Aandacht voor duurzaamheid, introduceer het lifecycle denken

Maatschappelijke organisatie en vastgoedorganisatie moeten (samen) ondernemen!