



Positionering Vastgoedmanagement Gemeenten

Bijeenkomst Utrecht, 16 februari 2017

share your talent.
move the world.

Programma

PVGsessie

13.30 Welkom

Jan Veuger, lector Maatschappelijk Vastgoed

Pim Sanders, gemeente Utrecht en gastheer

14.00 Resultaten PVG-analyse

Annette van den Beemt - Tjeerdsma, promovendus lectoraat

Maatschappelijk Vastgoed

14.15 *Pauze*

14.30 Stap voor Stap op weg naar Professioneel Vastgoedbeheer

Peter Broer, Metafoor Vastgoed en Software

14.45 Van onderzoek en methodiek naar de praktijk

Maurice Koolen, gemeente Heerlen

15:30 Aan de slag met het tactisch niveau van vastgoedmanagement

16:15 Borrel, napraten en rondleiding

Welkom

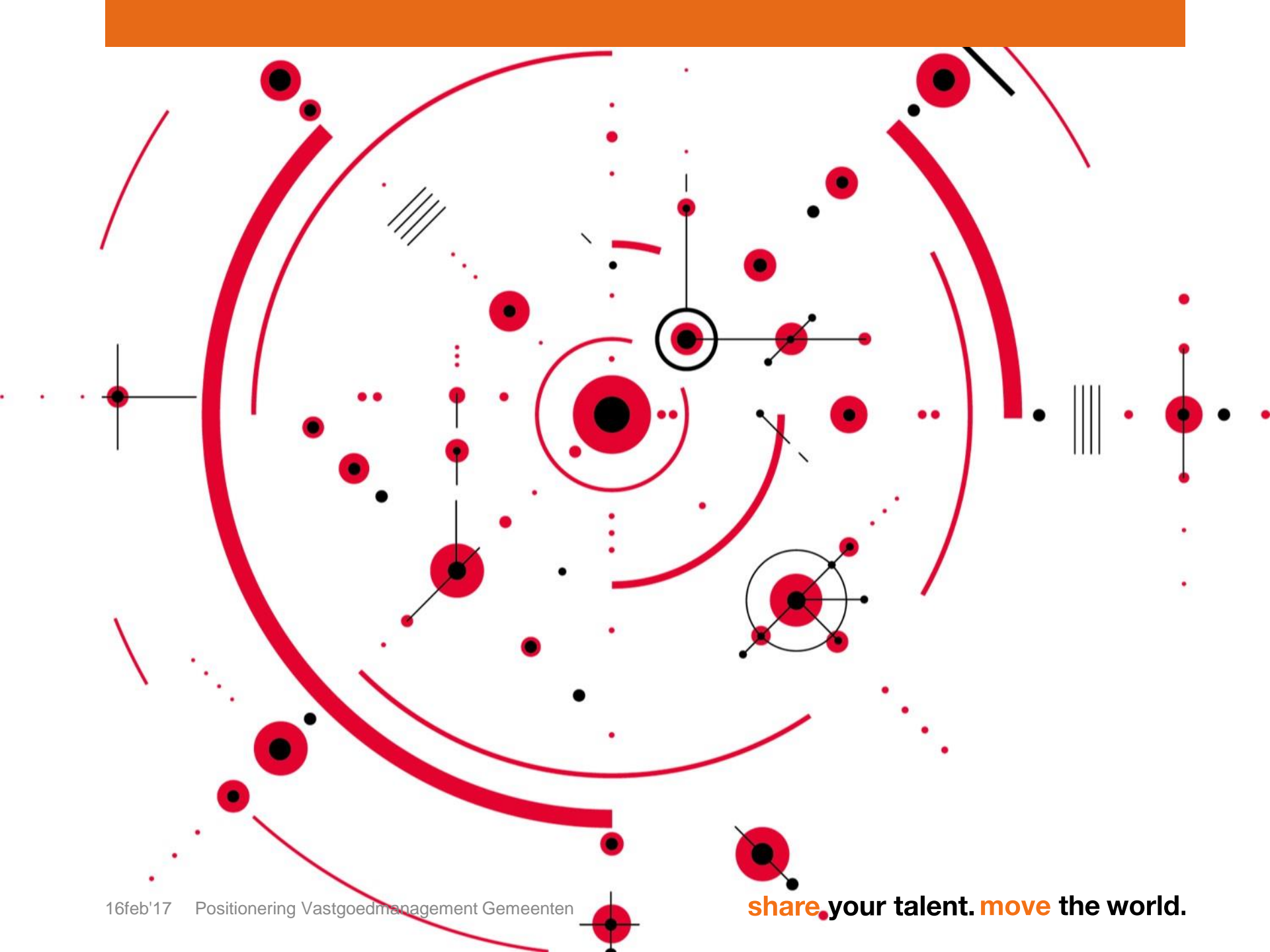
- Jan Veuger
- Pim Sanders



Resultaten PVG-analyse

Annette van den Beemt - Tjeerdsma

share your talent. move the world.



Respons

En representativiteit

57 respondenten (15%)

		Respons	NL
Klein	(0-19.999 inwoners)	15 (28,3%)	122 (31,3%)
Middelgroot	(20.000-49.999 inwoners)	16 (30,2%)	191 (49,0%)
Groot	(50.000 of meer inwoners)	22 (41,5%)	77 (19,7%)

Theoretische uitgangspunten

Over vastgoedmanagement en de (vastgoed)organisatie

- **Successful corporate real estate strategies**
(Dewulf, Krumm & De Jonge, 2007)
- **Evolution and revolution as organizations grow**
(Greiner, 1972)
- **Strategic management of the fifth resource: corporate real estate**
(Joroff, Louargand, Lambert, & Becker, 1993)
- **Vastgoedbeheer Lexicon**
(Keeris, 1997)
- **Corporate real estate management in multinational corporations**
(Krumm, 1999)
- **Strategische inzet van vastgoed**
(van Driel, 2003)

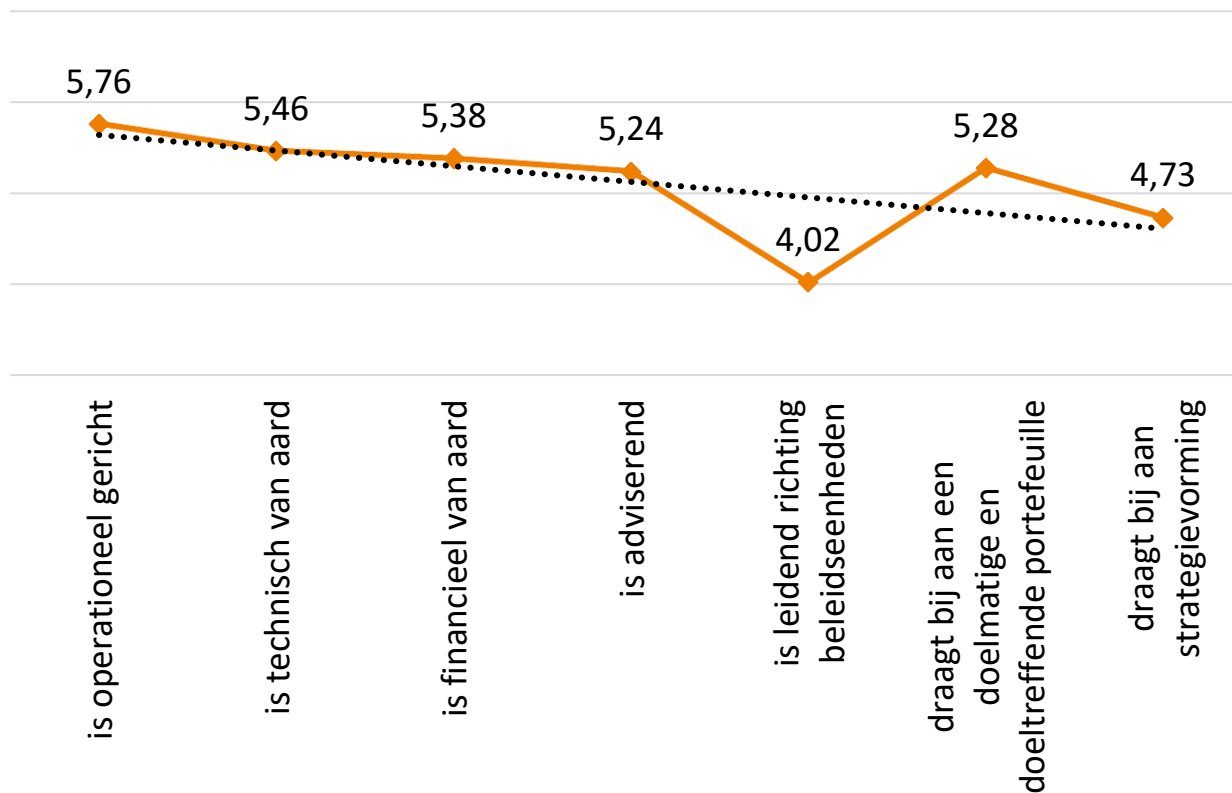
Vastgoedmanagement

Vraag of aanbod gestuurd, reactief of proactief



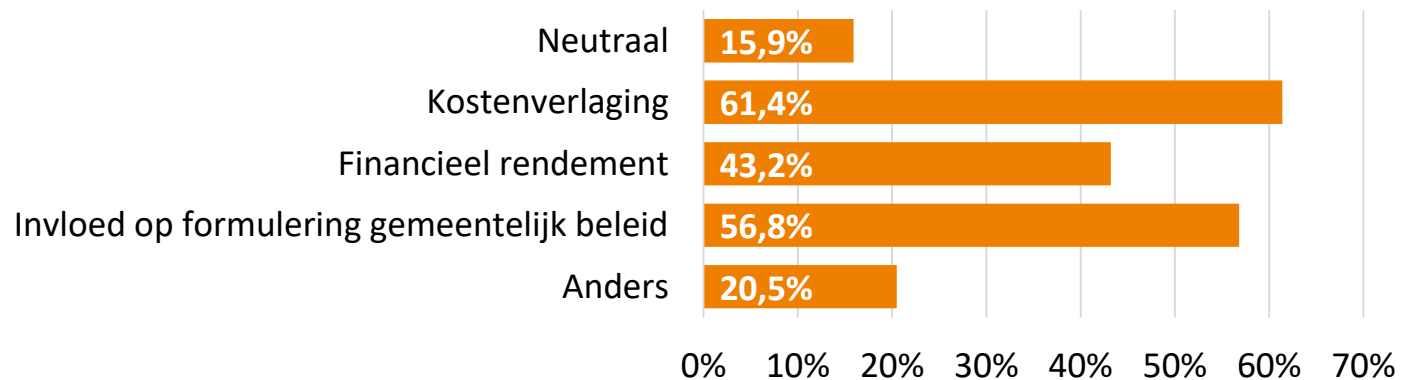
Vastgoedmanagement

Ontwikkeling (Joroff)



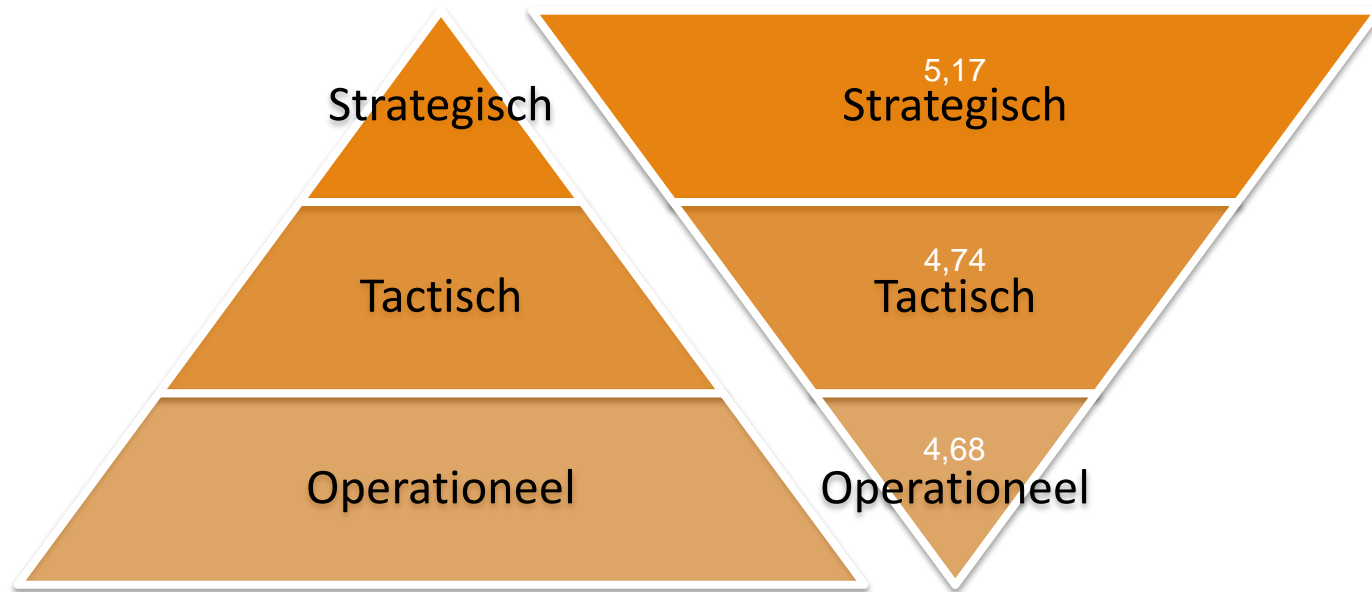
Vastgoedmanagement

Waardetoevoeging van vastgoedorganisatie aan gemeente



Vastgoedorganisatie

Strategisch, tactisch en operationeel



Succesfactoren voor groei

Bedrijfskundige kijk op de gemeentelijke organisatie

Het duidelijk waar wij in de toekomst willen staan

Wij hebben een visie op de ontwikkeling van het vastgoedmanagement

Wij werken aan de ontwikkeling van onze inhoudelijke kennis van vastgoedmanagement

Wij hebben een duidelijke missie voor het vastgoed

Bezig met het verbreden van vastgoeddienstverlening en -activiteiten

1

2

3

4

5

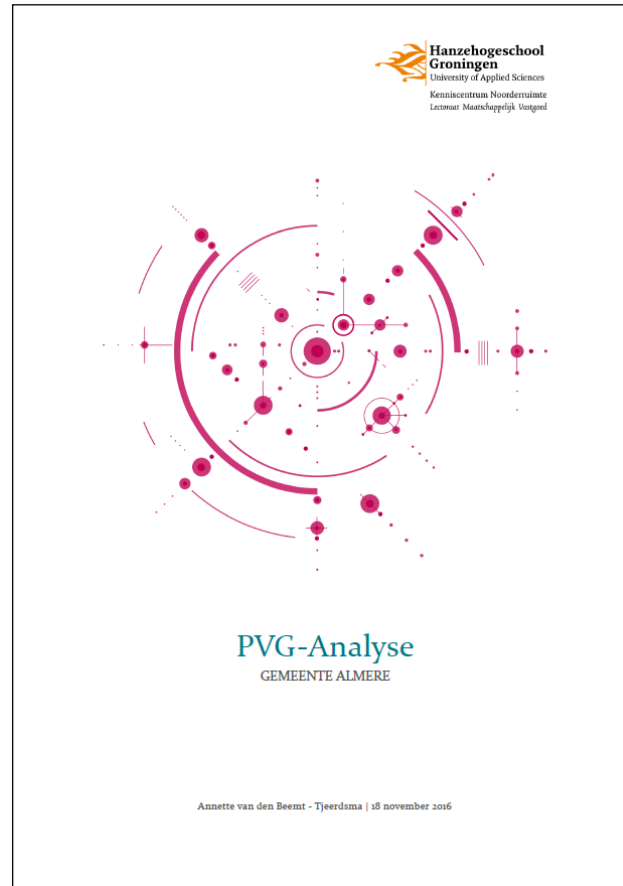
6

7



Resultaten PVG-analyse

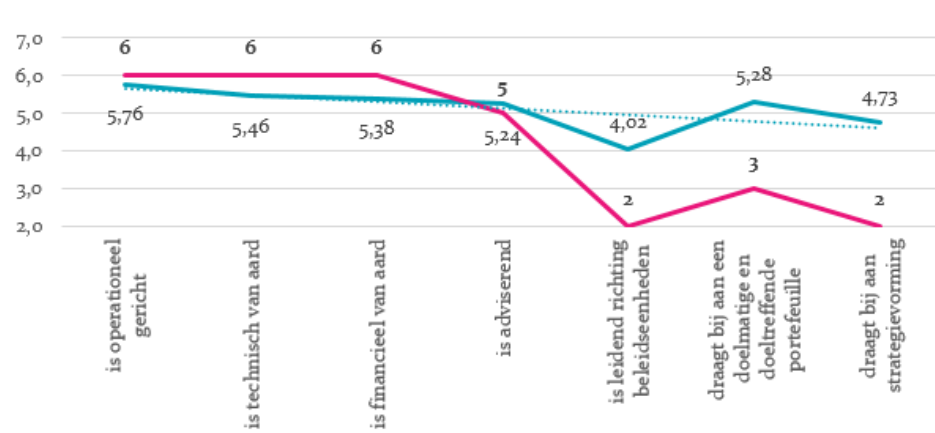
Per gemeente



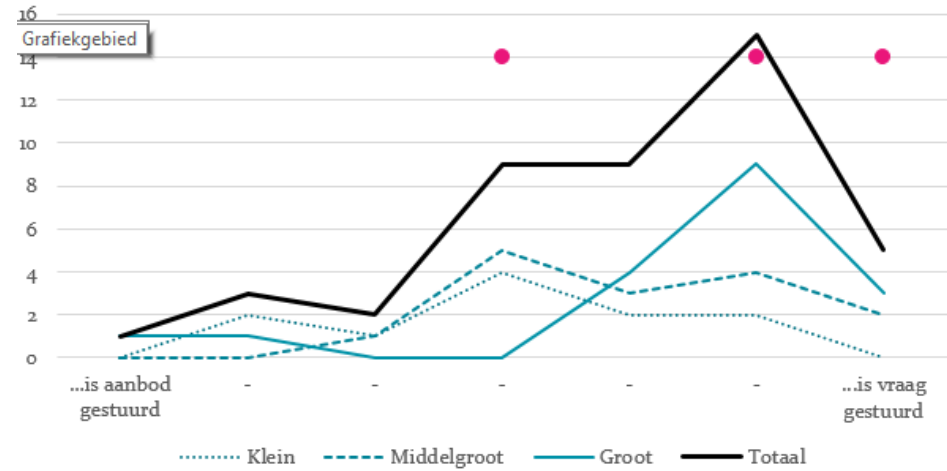
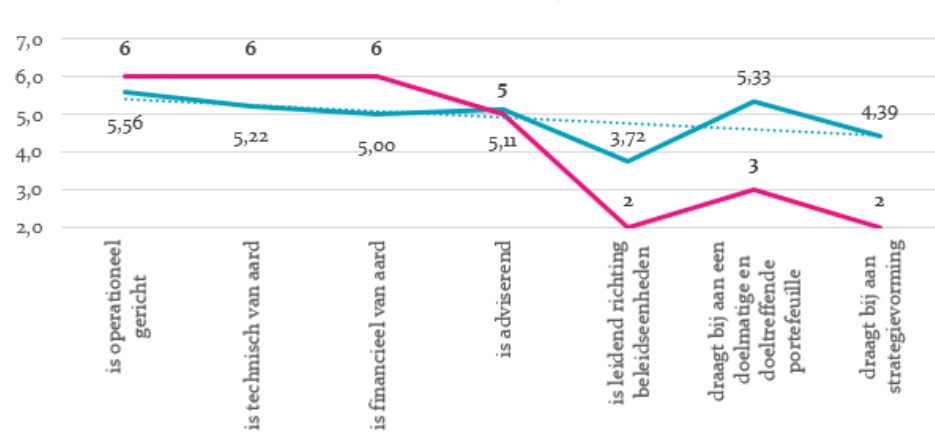
Resultaten PVG-analyse

Per gemeente

Gemiddeld (& ...)



Groot (& ...)



Resultaten PVG-analyse

Per gemeente

	Omvang gemeente											
	Klein	Middel-groot	Groot	Gemiddeld								
OPERATIONEEL	Wij voeren dagelijks doelmatig, gestructureerd en klantgericht de administratieve, technische en commerciële activiteiten uit	4,11	4,60	5,22	4,76	7	5	7	6	6	6	6
	Alle noodzakelijke werkwijzen en informatiestromen (administratief / financieel, contract/juridisch, technisch) worden vastgelegd, waarmee managementinformatie gegeneerd kan worden	4,56	4,07	5,06	4,60	7	3	7	6	5	5	6
	Onze taken zijn bedoeld om invulling te geven aan het analyseren van de portefeuille (bijv. op rendement, gebruikerstevredenheid, bezettingsgraden)	4,22	3,87	4,72	4,31	7	1	7	5	4	6	6
TACTISCH	De portefeuille-analyses dienen om per object (/locatie) vast te stellen of deze voldoen aan de criteria van het strategisch vastgoedplan	4,11	3,93	4,28	4,12	7	6	7	5	4	5	6
	Wij benoemen uitgangspunten en kaders voor het vastgoedbeheer	4,44	5,73	5,78	5,48	7	6	7	6	6	6	6
	Wij vertalen het strategisch vastgoedbeleidsplan naar concreet objectbeleid	4,33	5,13	5,17	4,98	7	6	7	6	5	5	4
	De focus ligt op het vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concreet objectbeleid en het stellen van kaders voor het operationeel vastgoedbeheer	4,00	5,00	5,06	4,81	6	6	7	6	5	6	5
	Onze taken zijn gericht op het managen van de vastgoedportefeuille binnen de gestelde doelstellingen van de gemeente	5,00	5,27	5,56	5,33	7	6	7	5	6	6	7
STRATEGISCH	Wij zoeken proactief afstemming met de beleidseenheden als het gaat om vastgoed	5,44	5,67	5,67	5,62	7	6	7	6	6	6	7
	De samenstelling van de vastgoedportefeuille wordt afgestemd op de behoefte van de beleidseenheden	5,00	5,00	5,22	5,10	7	6	7	4	6	6	5
	Wij hebben een strategie, kaders en doelstellingen voor het vastgoedbeleid en de gewenste vastgoedportefeuille	3,22	5,13	4,89	4,62	7	6	7	5	5	6	5

Positionering Vastgoedmanagement Gemeenten

Waardetoevoeging	Omvang gemeente										
	Klein	Middel-groot	Groot	Gemiddeld (n=44)							
Kostenverlaging	4 (36,4%)	9 (60,0%)	14 (77,8%)	27 (61,4%)			*	*	*	*	*
Financieel rendement	3 (27,3%)	9 (60,0%)	7 (38,9%)	19 (43,2%)	*		*	*	*	*	*
Invloed op formulering gemeentelijk beleid	6 (54,5%)	7 (46,7%)	12 (66,7%)	25 (56,8%)	*	*	*			*	*
Neutraal	4 (36,4%)	2 (13,3%)	1 (5,6%)	7 (15,9%)							
Anders, namelijk...	3 (27,3%)	2 (13,3%)	4 (22,2%)	9 (20,5%)			*1	*2			

Succesfactoren voor groei	Omvang gemeente										
	Klein	Middel-groot	Groot	Gemiddeld (n=44)							
Binnen onze gemeente is het duidelijk waar wij in de toekomst willen staan	3,33	4,80	4,50	4,36	7	5	7	5	3	5	5
Wij hebben een visie op de ontwikkeling van het vastgoedmanagement binnen onze gemeente	4,56	4,93	5,22	4,98	7	4	7	5	6	6	6
Wij hebben een duidelijke missie voor het vastgoed van onze gemeente	3,67	4,67	4,94	4,57	7	6	7	5	6	5	5
Wij werken aan de ontwikkeling van onze inhoudelijke kennis van vastgoedmanagement	5,11	5,20	5,61	5,36	7	4	7	6	6	5	7
Wij zijn bezig met het verbreden van de vastgoeddienstverlening en vastgoedactiviteiten	4,00	4,33	4,39	4,29	7	2	4	4	4	6	2

Pauze

share your talent. move the world.

Stap voor Stap
op weg naar
Professioneel Vastgoedbeheer

16feb'17

Utrecht

Keep it Simple!

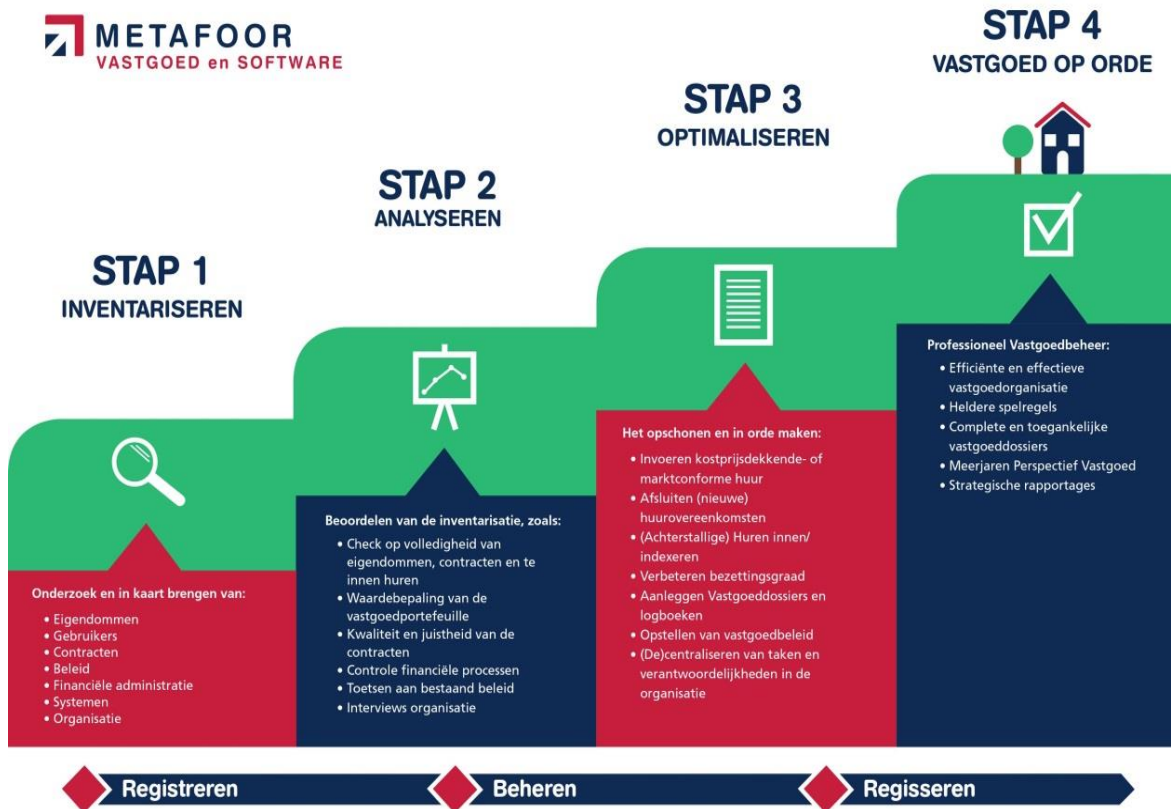
Koppen van artikelen (te) negatief ?!:

- “Puinhoop bij gemeenten
- “Gemeenten laten miljoenen liggen in vastgoedbeheer
- “Gemeente verwickeld in fraudezaak rondom vastgoed”
- “Na 4 jaar hebben gemeenten boel nog steeds niet op orde”

- Metafoor 20 jaar ervaring in vastgoedbeheer...vooral operationeel/ tactisch!
- Vastgoedladder: Keep it stupidly Simple!

De Vastgoedladder: Stap voor stap

METAFOOR
VASTGOED en SOFTWARE



- Stap 1: Inventariseren
- Stap 2: Analyseren
- Stap 3: Optimaliseren
- Stap 4: Vastgoed op orde

Stap 1: Inventariseren

Onderzoek en in kaart brengen van:

- ❑ Eigendommen
- ❑ Gebruikers
- ❑ Contracten
- ❑ Beleid
- ❑ Financiële administratie
- ❑ Systemen
- ❑ Organisatie



Stap 2: Analyseren

Beoordelen van de inventarisatie, zoals:

- ❑ Check op volledigheid van eigendommen, contracten en te innen huren
- ❑ Waardebepaling van de vastgoedportefeuille
- ❑ Kwaliteit en juistheid van de contracten
- ❑ Controle financiële processen
- ❑ Toetsen aan bestaand beleid
- ❑ Interviews organisatie



Stap 3: Optimaliseren

Het opschonen en in orde maken:

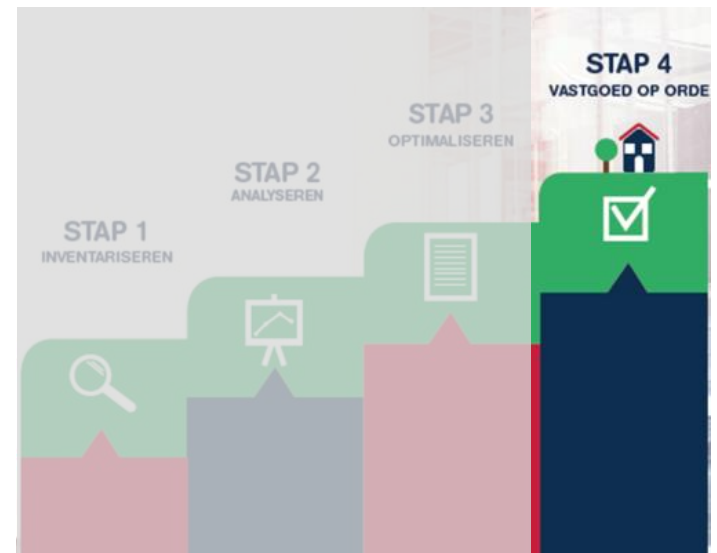
- ❑ Invoeren kostprijsdekkende- of marktconforme huur
- ❑ Afsluiten (nieuwe) huurovereenkomsten
- ❑ (Achterstallige) Huren innen/ indexeren
- ❑ Verbeteren bezettingsgraad
- ❑ Aanleggen Vastgoeddossiers en logboeken
- ❑ Opstellen van vastgoedbeleid
- ❑ (De)centraliseren van taken en verantwoordelijkheden in de organisatie



Stap 4: Vastgoed op Orde

Professioneel Vastgoedbeheer:

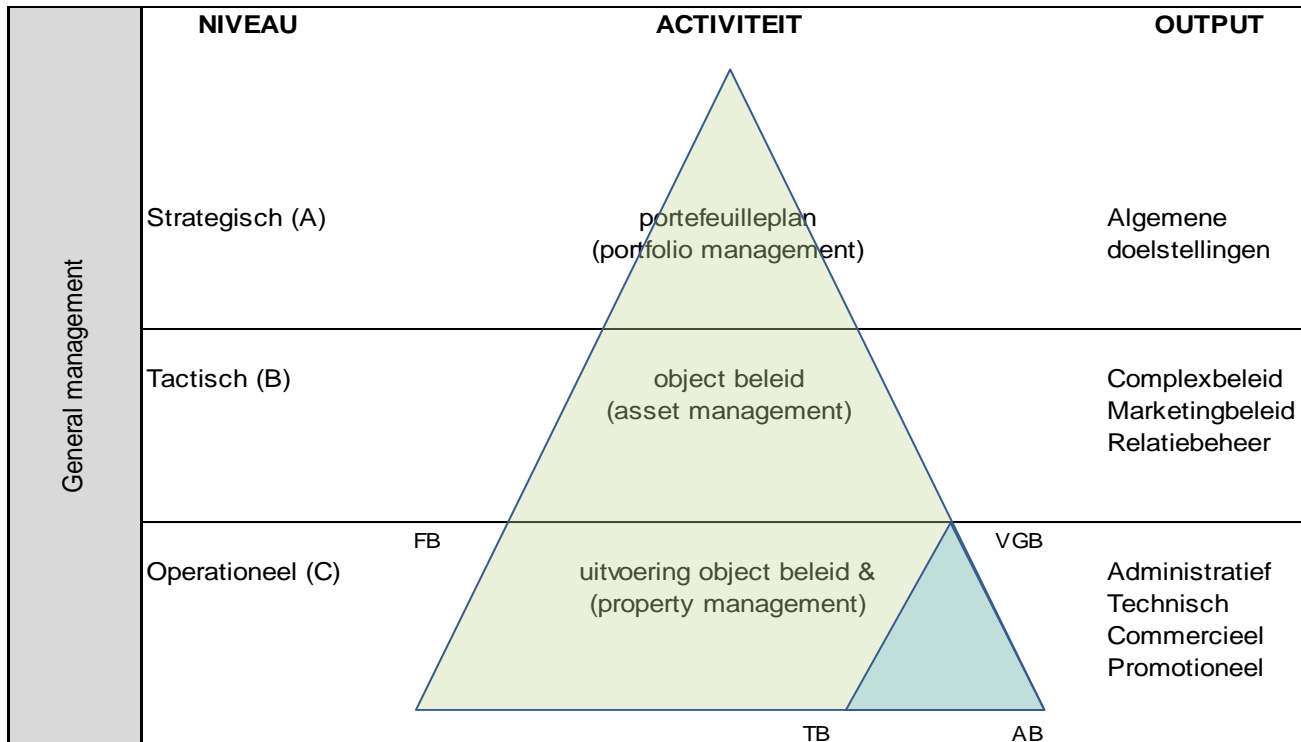
- ❑ Efficiënte en effectieve vastgoedorganisatie
- ❑ Heldere spelregels
- ❑ Complete en toegankelijke vastgoeddossiers
- ❑ Meerjaren Perspectief Vastgoed
- ❑ Strategische rapportages



Zicht op het vastgoedbedrijf

Gemeente Delft

Doorontwikkeling Strategisch / Tactisch



VGB = Vastgoedbeheer

TB = Technisch beheer

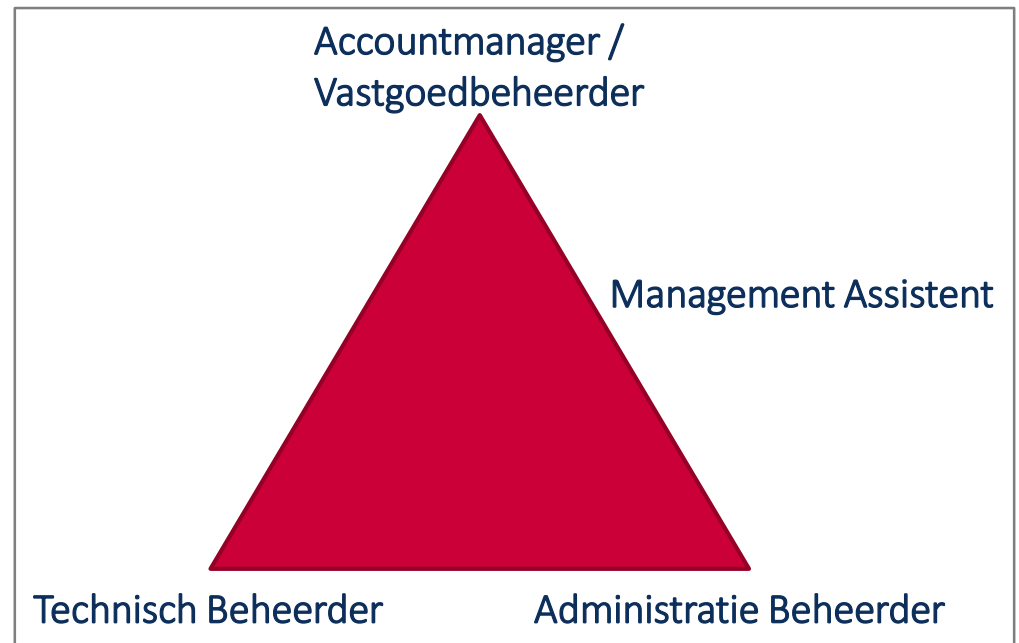
AB = Administratief beheer

Zicht op het vastgoedbedrijf

Operationeel

Beheer Vastgoed

- Organisatie van de afdeling
- Taakverdeling



Van onderzoek en methodiek naar de praktijk

Maurice Koolen

share your talent. move the world.

Verbeterplan Vastgoedbeheer

Procesoptimalisatie*:

Aanpak met team op 4 onderdelen

Richting

Structuur

Verantwoording

Beleving/team

Strategie is noodzaak, maar zinloos zonder tactische aanpak

Vandaag:

- Overzicht creëren (en management informatie)
- Grip op kosten
- Relatiebeheer
- Dispositie

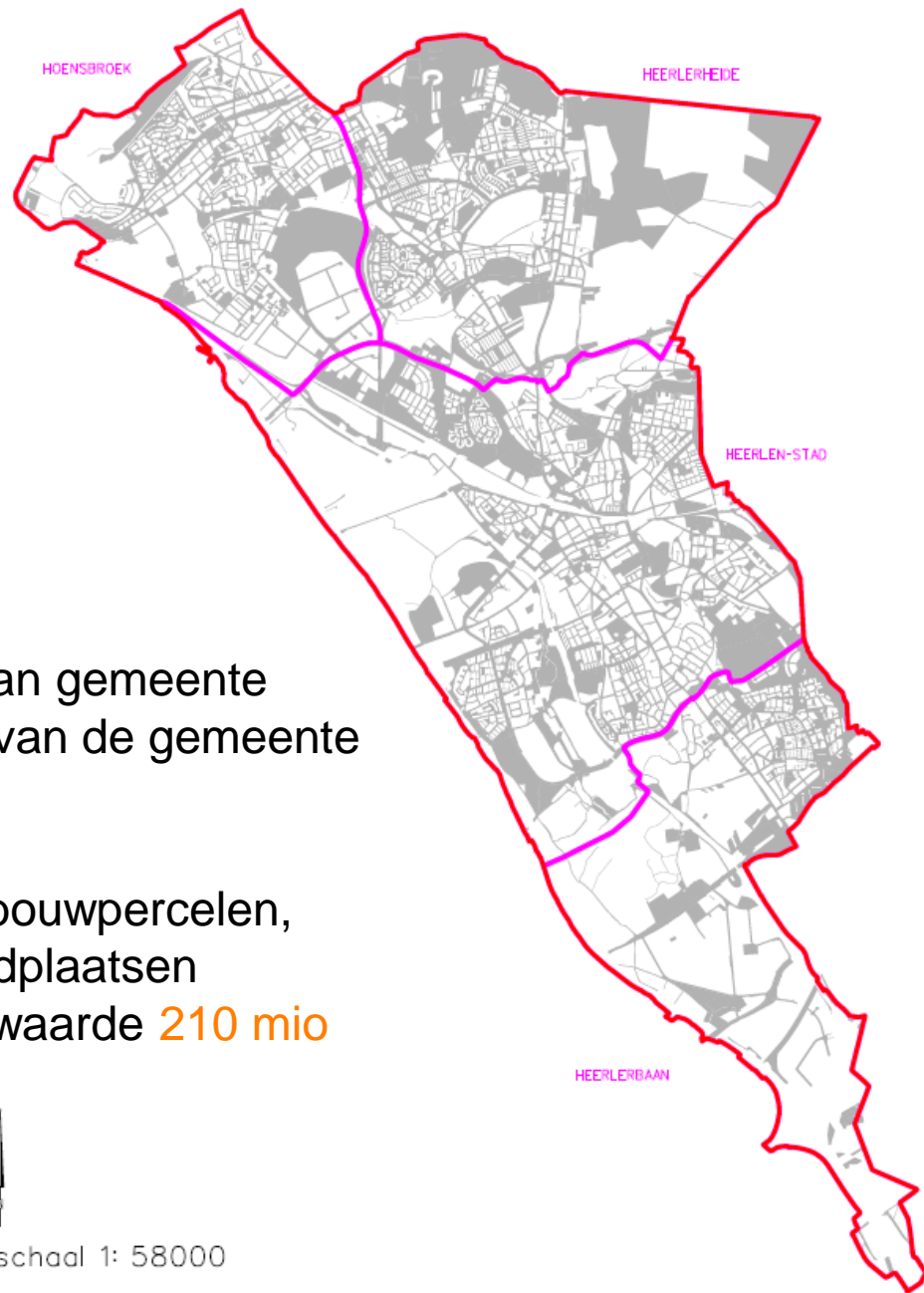
* Denken vanuit asset management (zie o.a. www.mkplusadvies.nl)

Overzicht gemeentelijk vastgoed

vastgoed = grond en opstallen

33% van de totale oppervlakte van gemeente (totaal 4.500 ha) is in eigendom van de gemeente zelf.

650 WOZ objecten (gebouwen, bouwpercelen, sportterreinen, speeltuinen, standplaatsen woonwagens etc) – totale WOZ waarde 210 mio



schaal 1: 58000

■ Eigendom gemeente Heerlen

Overzicht gebouwen & afbakening

De gemeente Heerlen heeft en/of gebruikt ca 228 gebouwen (totaal ca. 300.000 m2 bvo)



Van overzicht naar mgt-info

Tot 2016

- Versnipperd over afdelingen en over teams
- Aandacht voor uitvoering, minder voor analyse

2016:

- Actualisatie gebouwdossiers en -overzichten
- Introductie beheerregimes en risico-mgt

2017:

- Herziening meerjarige onderhoudsvoorziening
- Veiligheids-mgt
- Analyse gebouw-dossiers i.s.m. portefeuille-analyse

Doel:

- Betrouwbare info op gebouw- en clusterniveau
- Evenwichtige afweging: techniek, financiën, bestuurlijk

Grip op kosten

Strategie

- Vastgoedbeheer als 'financieel geweten'
- Kostprijsdekkende verhuur
- Optimalisatie portefeuille

Tot 2016

- Focus op efficiency in kosten (investering, storingen en onderhoud)

2016:

- Actualisatie gebouwdossiers en -overzichten
- Inventarisatie van huur- en servicekosten
- Eerste vergelijking kosten/baten per gebouw

2017:

- Herziening rekenmodel "kostprijsuur"
- Herziening basis-huurovk (per regime)
- Herziening verhuurrichtlijn (beleid t.a.v. huurprijs, wet markt&overheid, servicekosten, ..)

Relatiebeheer

Strategie BMV's

- Welzijn: beleid en opdrachtgever voor realisatie
- Vastgoedbeheer: instandhouding
- Facilities/Sport: dagelijks beheer

2016:

- Aanpak één service-desk
- Onderzoek extern plaatsen Facilities/Sport
- Onderzoek Organisatie Vastgoed

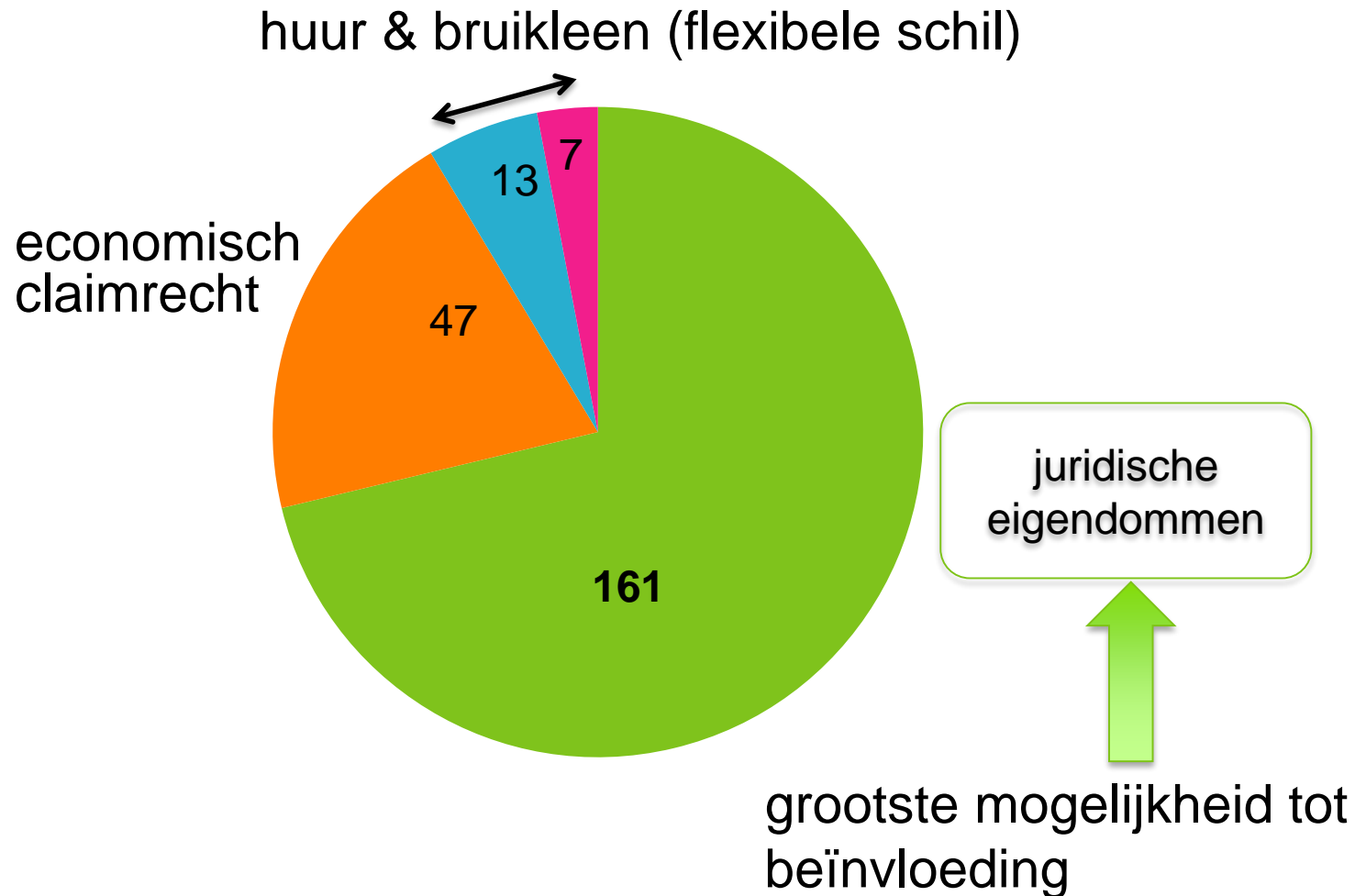
2017:

- Keuze organisatie
- Pilot service-desk
- Account-teams: BMV's en Ontwikkelingen/'wijzigend gebruik'

Doel:

- Professionelere respons en afhandeling (overzicht !!)
- (door:) Inzicht in type meldingen en type respons

Noodzaak van afstoten



Noodzaak van afstoten

Van de 161 gebouwen zijn de komende 5 jaar
96 gebouwen: kern of strategisch vastgoed
65 gebouwen niet nodig voor kerntaak

Strategisch:

- Beleidsgroep Gemeentelijk Vastgoed

Tactisch:

- Brievenbus-overleg Gemeentelijk Vastgoed

Focus op ontwikkelingen, nieuwe panden, panden die van functie veranderen en/of niet meer nodig zijn:

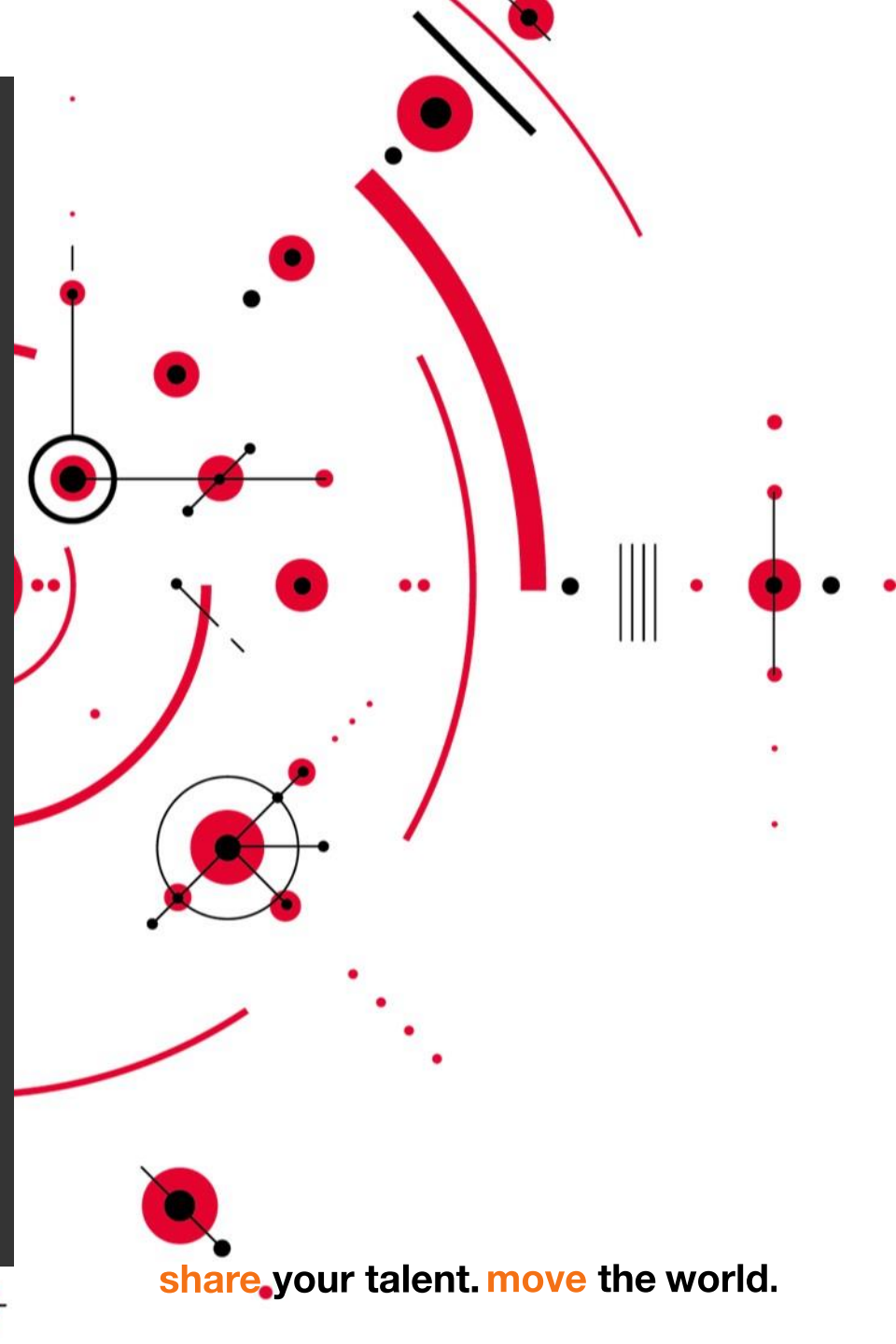
- Verkoop
- Sloop
- Anders, nl. ...

Doel:

Koers voor afslanken portefeuille (Betrouwbare info !!)

Focus op kernvastgoed

Aan de slag met het tactisch niveau



share your talent. move the world.

Aan de slag!

Hoe kunnen we praktisch invulling geven aan het tactische niveau van vastgoedmanagement binnen de gemeente?

1. Hoe wordt managementinformatie vanuit het operationele niveau geïnventariseerd en geanalyseerd?
2. Op welke manier hou je grip op kosten en opbrengsten?
3. Hoe is het relatiebeheer met huurders vormgegeven?
4. Hoe is het relatiebeheer intern (binnen de gemeente) vormgegeven?
5. Hoe vindt verwerving en afstoten van vastgoed plaats?
6. Wie is financieel verantwoordelijk? Voor kosten? Voor rendement? Voor geheel of per (deel)portefeuile(s)?

Vervolg 2017

Annette van den Beemt - Tjeerdsma

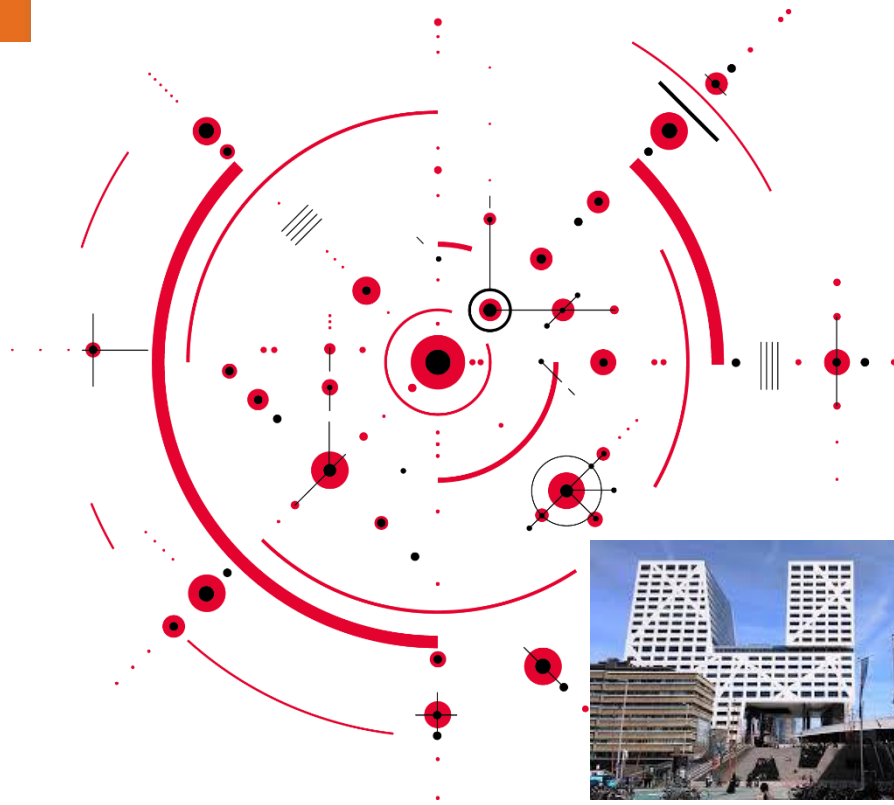
share your talent. move the world.

Wensen

Positionering Vastgoedmanagement Gemeenten 2017

Waar helpen we je mee?

Wat wil je van andere gemeenten weten?



share your talent. move the world.