

Vastgoedmanagement in Nederland

11 mei 2017

Erwin van Proosdij MRE
Hoofd Vastgoedbedrijf Enschede

**Ruim 25 jaar ervaring in vastgoed en
facilitymanagement in gezondheidszorg,
onderwijs en gemeente**

In deze presentatie:

- **Maatschappelijk vastgoed**
- **Rollen als vastgoedactor**
- **Publieke doelstellingen**
- **Verschillen tussen overheid en markt**
- **Vastgoedbedrijf Enschede**



Lonneker
Molen



Toren Grote Kerk



Vestzaal
ter



Langestraat 56- Concordia



Twekkelerweg 124

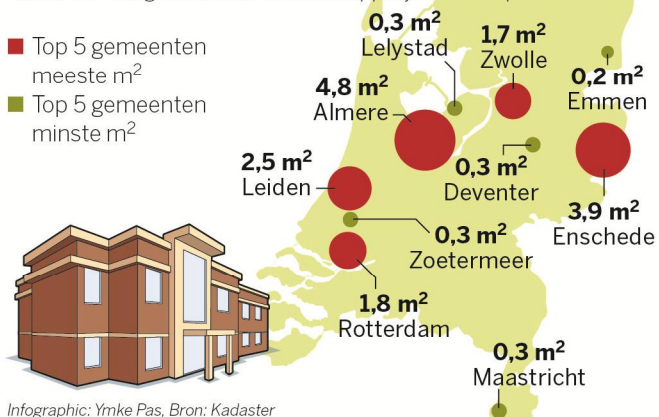


Maatschappelijk vastgoed

NIET-MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Aantal m² vastgoed zonder maatschappelijke functie per inwoner

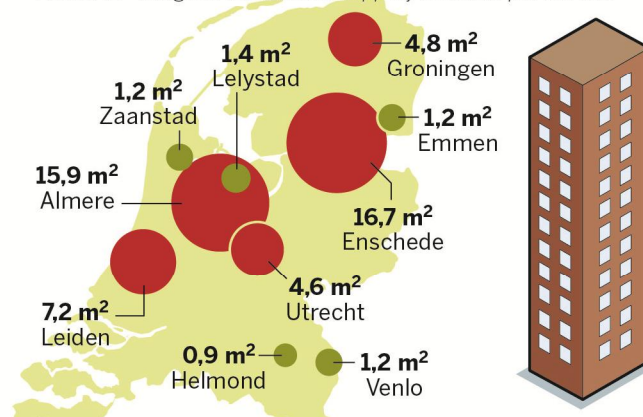
- Top 5 gemeenten meeste m²
- Top 5 gemeenten minste m²



Infographic: Ymke Pas, Bron: Kadaster

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Aantal m² vastgoed met maatschappelijke functie per inwoner



Maatschappelijk vastgoed

Oppervlak	
Onderwijs	30 mlj m2
Kinderopvang	3,9 mlj m2
Cultuur	2,7 mlj m2
Sport	5,7 mlj m2
Zorg	29,9 mlj m2
Welzijn	2,6 mlj m2
Overig	8,6 mlj m2
Totaal	83,4 mlj m2

Totaal kantoren 46,8 mlj m2
Totaal detailhandel 34,6 mlj m2
Rijksvastgoedbedrijf 12,6 mlj m2

CIJFERS MAATSCHAPPELIJK VASTGOED									
OP BASIS VAN DE JAAROMZET VAN DE INSTELLINGEN.									
	JAAROMZET		HUISVESTINGS-LASTEN		HUISVESTINGS-LASTEN	KOSTEN /M2		OPPERVLAK	AANDEEL
	bron	% van de jaaromzet	bron	totaal per jaar	per jaar	bron	m2 BVO	bron	% van totaal
ONDERWIJS									
Primaire onderwijs (incl. speciaal onderwijs)	€ 10,000,000	3	11.1%	3	€ 1,110,000,000	€ 110	12	10,100,000 m ²	7.14
Voortgezet onderwijs (incl. speciaal onderwijs)	€ 7,000,000	3	11.1%	3	€ 780,000,000	€ 121	12	6,400,000 m ²	7.14
Middelbaar beroepsopleiding	€ 4,500,000	3	14.6%	3	€ 640,000,000	€ 121	12	5,400,000 m ²	
Hoger beroepsopleiding	€ 3,300,000	3	12.4%	3	€ 440,000,000	€ 140	12	3,100,000 m ²	
Wetenschappelijk onderwijs	€ 5,700,000	3	12.6%	3	€ 780,000,000	€ 155	12	5,000,000 m ²	
					€ 3,770,000,000			30,000,000 m ²	36%
KINDEROPVANG									
Kinderopvang (o.a. dagopvang & BSO)	€ 4,300,000	18	12.4%	22	€ 530,000,000	€ 138	12	3,900,000 m ²	5%
CULTUUR									
Bibliotheken	€ 640,000	16,17	14.5%	16	€ 90,000,000	€ 191	12	500,000 m ²	
Musea	€ 830,000	10,17	19.2%	10	€ 160,000,000	€ 262	12	600,000 m ²	
Kunstaccommodaties (theaters, culturele centra, concertgebouwen, enz.)	€ 410,000	17	100.0%	17	€ 410,000,000	€ 262	12	1,600,000 m ²	2%
					€ 660,000,000			2,700,000 m ²	
SPORT									
Sportaccommodaties	€ 1,260,000	17,20	100.0%	17,20	€ 1,260,000,000	€ 223	12	5,700,000 m ²	7%
ZORG									
Ziekenhuizen & specialistische praktijken	€ 22,390,000	18,26	6.5%	26	€ 1,460,000,000	€ 254	6,12	5,700,000 m ²	
Ondersteunende diensten en overige verstrekkers	€ 4,600,000	18	12.5%	4,27	€ 580,000,000	€ 183	6,12	3,200,000 m ²	
Herintren, tandartsen en paramedisch	€ 6,700,000	18,19	14.5%	19	€ 970,000,000	€ 183	12	5,300,000 m ²	
Geestelijk gezondheidszorg	€ 5,400,000	4,18	9.1%	4,27	€ 490,000,000	€ 186	6,12	2,600,000 m ²	
Ouderenzorg	€ 16,000,000	18	9.3%	4	€ 1,490,000,000	€ 179	6,12	8,300,000 m ²	
Gehandicaptenzorg	€ 7,900,000	4,18	9.7%	4,27	€ 770,000,000	€ 186	6,12	4,100,000 m ²	
Jeugdzorg	€ 1,800,000	18	7.7%	8,25	€ 140,000,000	€ 190	6,12	700,000 m ²	
					€ 5,900,000,000			29,900,000 m ²	36%
WELZIJN									
Sociaal cultureel werk en overige welzijnszorg	€ 3,000,000	18	12.2%	12	€ 360,000,000	€ 139	12	2,600,000 m ²	2%
OVERIG MAATSCHAPPELIJK VASTGOED									
Sociale werkplaatsen	€ 2,500,000	5	4.0%	13	€ 100,000,000	€ 108	12	900,000 m ²	
Gemeente- en provinciehuizen	€ 4,830,000	12	20.0%	12	€ 970,000,000	€ 241	12	4,000,000 m ²	
Brandweerkazernes	€ 1,100,000	1	21.0%	12	€ 230,000,000	€ 192	12	1,200,000 m ²	
Politiebureaus	€ 4,900,000	9	11.2%	12	€ 550,000,000	€ 222	12	2,500,000 m ²	
					€ 1,850,000,000			6,600,000 m ²	10%
TOTAAL									
					€ 14,230,000,000			83,400,000 m ²	100%
Kantoren in gebruik door rijksoverheid							11	4,500,000 m ²	
Totaal maatschappelijk vastgoed incl. rijkskantoren								87,900,000 m ²	105%
REFERENTIES									
Totaal Nederlandse kantorenvoorraad						2,23		46,800,000 m ²	
Totaal Nederlandse vastgoedvoorraad detailhandel (incl. magazijnruimte en distributiecentra)						21,24		34,600,000 m ²	
								81,400,000 m ²	98%

Bron: Bouwstenen voor Sociaal

Maatschappelijk vastgoed

Kosten per jaar

Onderwijs	€ 3,7 miljard
Kinderopvang	€ 530 milj
Cultuur	€ 660 milj
Sport	€ 1,2 miljard
Zorg	€ 5,9 miljard
Welzijn	€ 360 milj
Overig	€ 1,8 miljard
Totaal	€ 14,3 miljard

CIJFERS MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

OP BASIS VAN DE JAAROMZET VAN DE INSTELLINGEN.

	JAAROMZET		HUISVESTINGS-LASTEN		HUISVESTINGS-LASTEN		KOSTEN /M2		OPPERVLAK		AANDEEL	
	bron	% van de jaaromzet	bron	% van de jaaromzet	bron	% van de jaaromzet	bron	% van de jaaromzet	bron	% van de jaaromzet	bron	% van de jaaromzet
ONDERWIJS												
Primair onderwijs (incl. speciaal onderwijs)	€ 10,000,000	3	11.1%	3	€ 1,110,000,000	€ 110	12	10,100,000 m ²	7.14			
Voortgezet onderwijs (incl. speciaal onderwijs)	€ 7,000,000,000	3	11.1%	3	€ 780,000,000	€ 121	12	6,400,000 m ²	7.14			
Middelbaar beroepsopleiding	€ 4,500,000,000	3	14.6%	3	€ 660,000,000	€ 121	12	5,400,000 m ²				
Hoger beroepsopleiding	€ 3,300,000,000	3	13.4%	3	€ 440,000,000	€ 140	12	3,100,000 m ²				
Wetenschappelijk onderwijs	€ 5,700,000,000	3	13.6%	3	€ 780,000,000	€ 155	12	5,000,000 m ²				
					€ 3,770,000,000			30,000,000 m ²			36%	
KINDEROPVANG												
Kinderopvang (o.a. dopopvang & BSJ)	€ 4,300,000,000	18	12.4%	22	€ 530,000,000	€ 138	12	3,900,000 m ²			5%	
CULTUUR												
Bibliotheken	€ 440,000,000	16,17	14.5%	16	€ 90,000,000	€ 191	12	500,000 m ²				
Musea	€ 830,000,000	10,17	19.2%	10	€ 160,000,000	€ 262	12	600,000 m ²				
Kunstaccommodaties (theaters, culturele centra, concertgebouwen, enz.)	€ 410,000,000	17	100.0%	17	€ 410,000,000	€ 262	12	1,600,000 m ²			3%	
					€ 660,000,000			2,700,000 m ²				
SPORT												
Sportaccommodaties	€ 1,260,000,000	17,20	100.0%	17,20	€ 1,260,000,000	€ 223	12	5,700,000 m ²			7%	
ZORG												
Ziekhuizen & specialistische praktijken	€ 22,390,000,000	18,26	6.5%	26	€ 1,460,000,000	€ 254	6,12	5,700,000 m ²				
Ondersteunende diensten en overige vestrekken	€ 4,800,000,000	18	12.5%	4,27	€ 580,000,000	€ 183	6,12	3,200,000 m ²				
Huiszorg, tandzorg en paramedisch	€ 6,700,000,000	18,19	16.5%	19	€ 970,000,000	€ 183	12	5,300,000 m ²				
Gastelijk gezondheidszorg	€ 5,600,000,000	4,18	9.1%	4,27	€ 490,000,000	€ 186	6,12	2,600,000 m ²				
Ouderenzorg	€ 16,000,000,000	18	9.3%	4	€ 1,490,000,000	€ 179	6,12	8,300,000 m ²				
Gehandicaptenzorg	€ 7,900,000,000	4,18	9.7%	4,27	€ 770,000,000	€ 186	6,12	4,100,000 m ²				
Jeugdzorg	€ 1,800,000,000	18	7.7%	8,25	€ 140,000,000	€ 190	6,12	700,000 m ²			36%	
					€ 5,940,000,000			29,900,000 m ²				
WELZIJN												
Sociaal cultureel werk en overige welzijnzorg	€ 3,000,000,000	18	12.2%	12	€ 360,000,000	€ 139	12	2,600,000 m ²			3%	
OVERIG MAATSCHAPPELIJK VASTGOED												
Sociale werkplaatsen	€ 2,500,000,000	5	4.0%	13	€ 100,000,000	€ 108	12	900,000 m ²				
Gemeente- en provinciehuizen	€ 4,830,000,000	12	20.0%	12	€ 970,000,000	€ 241	12	4,000,000 m ²				
Breedwerkerszorg	€ 1,100,000,000	1	21.0%	12	€ 230,000,000	€ 192	12	1,200,000 m ²				
Politiebureaus	€ 4,900,000,000	9	11.2%	12	€ 550,000,000	€ 222	12	2,500,000 m ²				
					€ 1,850,000,000			8,600,000 m ²			10%	
TOTAAL												
					€ 14,330,000,000			83,400,000 m ²			100%	
REFERENTIES												
Kantoren in gebruik door rijksoverheid								4,500,000 m ²				
Totaal maatschappelijk vastgoed incl. rijkskantoren								87,900,000 m ²			105%	
REFERENTIES												
Totale Nederlandse kantorenvoorraad							2,23	46,800,000 m ²				
Totale Nederlandse vastgoedvoorraad databank (incl. magazijnruimte en distributiecentra)							21,24	36,600,000 m ²			98%	
								81,400,000 m ²				

Bouwstenen, 2011

Bouwstenen, 2011

Bron: Bouwstenen voor Sociaal

Maatschappelijk vastgoed

25% teveel?

Lasten leegstand
0,6 - 0,9 miljard per jaar



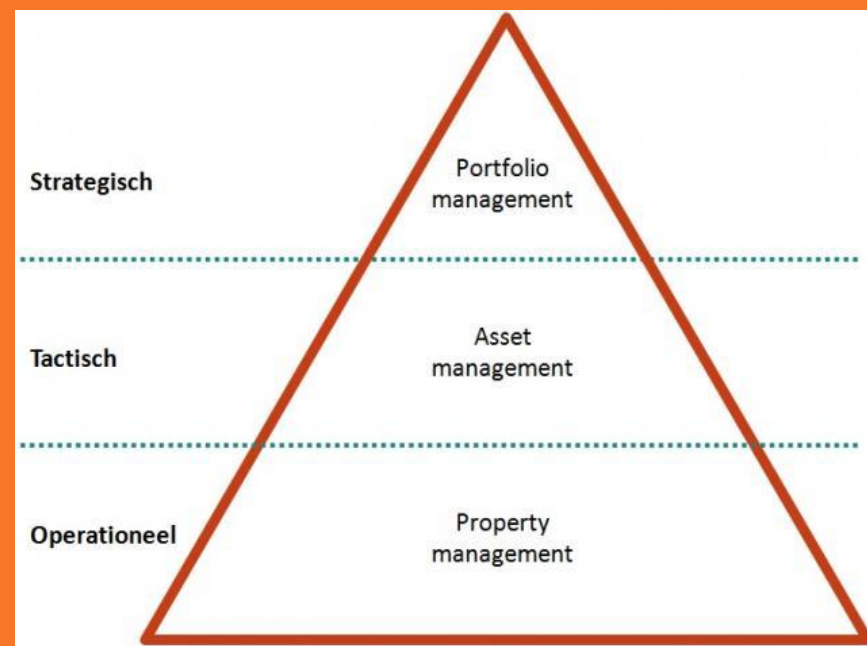
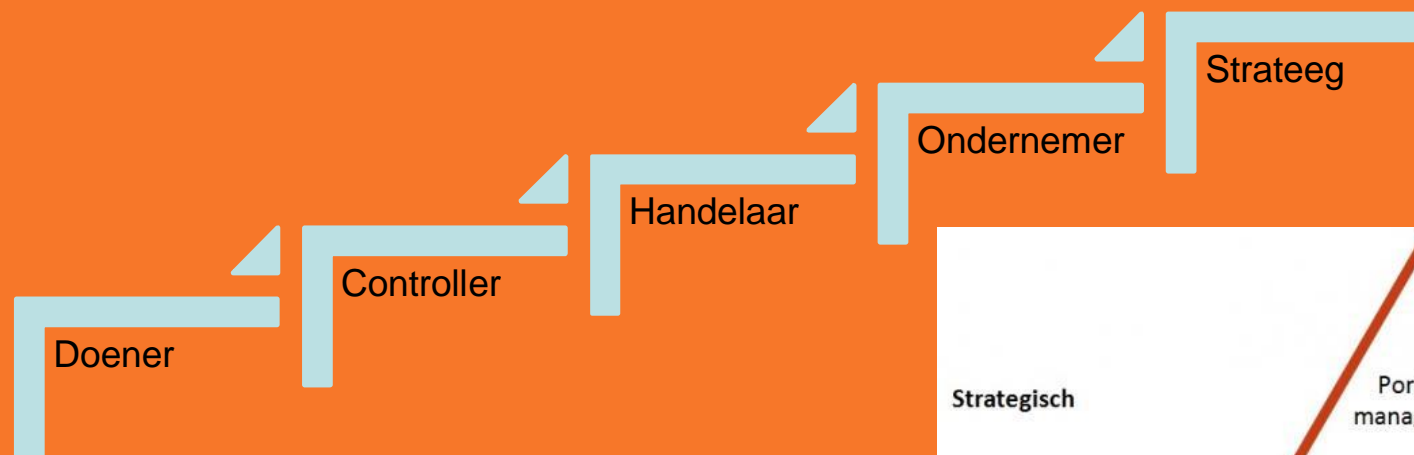
Bron: Bouwstenen voor Sociaal

Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk Vastgoed is een verzamelbegrip. Doorgaans wordt bedoeld op een gebouw of terrein met een publieke functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, **maatschappelijke** opvang en/of zorg-medisch. Bron: Wikipedia

Over maatschappelijk vastgoed zijn meerdere definities in omloop. Voor de een betekent maatschappelijk vastgoed een gebouw met een **publieke functie, gefinancierd uit publieke middelen**. De ander definieert maatschappelijk vastgoed als **bedrijfsonroerende goed met meerwaarde voor de samenleving**. Bron: Bouwstenen voor Sociaal

Maatschappelijk vastgoed



Maatschappelijk vastgoed

Corporate Real Estate Management (CREM)

Het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door de portefeuille en de diensten af te stemmen op de eisen van de core business (primaire processen), opdat een maximale toegevoegde waarde bereikt kan worden voor de business en optimaal wordt bijgedragen aan de overall performance van de onderneming. Dewulff, Krumm, De Jonge

Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed in 2014 - 2018

- Waar zijn de thema's **maatschappelijk** en **vastgoed** belegd?
- De uitdagingen voor wethouders zijn divers maar nauw verbonden:



Bron: Twynstra Gudde – analyse collegeprogramma's (2014)

© Twynstra Gudde | Sturen op het gebruik van maatschappelijk vastgoed

24 juni 2014 | 6

Rollen als vastgoedactor

- Verhuurder – huurder
- Ontwikkelaar
- Financier
- Eigenaar
- Publiekrechtelijke taak;
vergunningverlener &
handhaver

Rollen als vastgoedactor

Welke rol (meestal) niet?

- Ontwerper?
- Bouwer
- Toeleverancier

Publieke doelstellingen

Het Rijksvastgoedbedrijf zet vastgoed in voor de realisatie van rijksoverheidsdoelen, in samenwerking met, en met oog voor de omgeving.



Publieke doelstellingen

Amsterdam

Alle bezit is tijdelijk

Er zijn altijd kroonjuwelen

De vraag is leidend, niet het aanbod

Vastgoed wordt kostendekkend verhuurd

Leegstand wordt tot normale frictie (5%) beperkt

Panden in eigendom van de gemeente voldoen aan de gemeentelijke duurzaamheidsdoelstellingen en kwaliteitseisen



Publieke doelstellingen

Dordrecht

Vastgoed wordt op een efficiënte, effectieve en transparante wijze ingezet ten behoeve van het verwezenlijken van gemeentelijke (of regionale) doelstellingen, waarbij wordt gestreefd naar een optimale balans tussen het maatschappelijke en het financiële rendement.



Publieke doelstellingen

Enschede

- ü Eigendom en beheer geen kerntaak
- ü Afstoten tenzij in de markt niet verkrijgbaar of duurder in de markt
- ü Vastgoed is een hulpbron voor programmadoelen
- ü Regie vanuit gebiedsagenda
- ü Optimaal (efficiënt en effectief) benutten, bezetten, onderhouden en beheren
- ü Geen beleidsdoel à inzetten op financieel rendement



Publieke doelstellingen



Utrecht

De missie van de Utrechtse Vastgoed Organisatie is om activiteiten te accommoderen die een bijdrage leveren aan de Utrechtse gemeentelijke doelstellingen van de verschillende beleidssectoren.

De UVO levert efficiënte en optimale vastgoeddienstverlening aan klanten, bestuur en beleid.

Publieke doelstellingen

Gemeente **Nijmegen** beschikt over eigen vastgoed onder de volgende condities:

1. Altijd met het doel om maatschappelijke beleids-/programmadoelen te realiseren;
 2. Mits “de markt” dit niet regelt of kan regelen tegen aanvaardbare kosten;
 3. Mits de gemeente het financieel voordeliger kan regelen, waarbij de focus ligt op de totale kosten van de gehele levensduur (“Total cost of ownership”).
 4. Situationeel vanwege grote maatschappelijke of cultuurhistorische waarde.
- De rol die de gemeente heeft kan per vastgoedobject verschillend zijn en kan zelfs per tijdsfase veranderen. Eigendom is daarmee géén doel op zich.



Publieke doelstellingen

Balans tussen financieel en
maatschappelijk rendement



**Welke verschillen zijn er tussen
overheid en markt?**

Overheid

Maatschappelijk rendement
Politieke besluitvorming
Planningshorizon 4 jaar
Wet openbaarheid van bestuur
Aanbestedingsregelgeving
Begroting en verantwoording openbaar
Onafhankelijke Rekenkamer kijkt mee
Tegengestelde belangen
Publieke opinie regeert

Markt

Financieel rendement
Aandeelhouder / bestuur
Lange termijn
Geen publieke verantwoording
Geen regelgeving
Niet of deels openbaar
Aandeelhouder / Commissaris
Uiteindelijk 1 belang
Publiek opinie minder invloed

Vastgoedbedrijf Enschede

Vastgoedbedrijf Enschede



Coalitieakkoord Enschede

- Voorzieningen clusteren
- Betere bezetting en benutting
- Activiteiten staan voorop
- Voldoende accommodaties

Vastgoedbedrijf Enschede

Maatschappelijk

•3D

- Functies / voorzieningen zorg en welzijn vallen weg
- Vraag en aanbod verandert door langer thuis wonen

•Onderwijshuisvesting

- Motie Haersma Buma
- Overheveling buitenonderhoud PO

•Overcapaciteit

- 83,5 miljoen m2 maatschappelijk vastgoed
- 14 miljard per jaar
- 70% onderwijs of zorg
- Daling verwacht naar 60 miljoen m2

Vastgoedbedrijf Enschede



Financieel

- **Onttrekking reserve vastgoed t.b.v. afboeking grond**
- **Hierdoor verkoopopgave vastgoed**
- **Bezuinigen leiden tot minder subsidies**
 - **Hogere leegstand**
 - **Meer risico's vastgoed**

Vastgoedbedrijf Enschede

Economisch

•Recessie

- Moeilijke vastgoedmarkt
- Kopersmarkt
- Financiering vaker een probleem
 - **Meer huurachterstanden**
 - **Wet Markt en Overheid**



Vastgoedbedrijf Enschede

Bedrijfsvoering – creativiteit – verlies beperken

Rendement wordt belangrijker

Vraag daalt – herbestemmen of sloop?

Vastgoedbedrijf Enschede



Uitgangspunten vastgoedbeleid

- ü Eigendom en beheer geen kerntaak
- ü Afstoten tenzij in de markt niet verkrijgbaar of duurder in de markt
- ü Vastgoed is een hulpbron voor programmadoelen
- ü Regie vanuit gebiedsagenda
- ü Optimaal (efficiënt en effectief) benutten, bezetten, onderhouden en beheren
- ü Geen beleidsdoel à inzetten op financieel rendement

Vastgoedbedrijf Enschede



Vastgoedbedrijf Enschede

**Balans tussen financieel en
maatschappelijk rendement**

Input: Investering / subsidie

Outcome: Maatschappelijk effect



Vastgoedbedrijf Enschede

Waarom een prestatiecontract?

- Het creëren van een zo groot mogelijk gemeenschappelijk belang
- Reduceren van de voorspelbare risico's
- Opdrachtnemer uitdagen

"het genereren van een doelmatig gebruik voor de huurder en een hierop aansluitend aangenaam en veilig verblijf voor haar klanten/bezoekers en werknemers"

Vastgoedbedrijf Enschede

Inhoud contract

- Waarborgen primaire bedrijfsprocessen
- Waarborgen secundaire bedrijfsprocessen
- Kwaliteit van de installaties handhaven
- Het kosteneffectief beheren en onderhouden van de installaties
- Optimaliseren van de facilitaire processen in relatie tot Technisch Beheer en Onderhoud van de installaties



Vastgoedbedrijf Enschede

Inhoud contract

- Technisch beheer

(Voorraadbeheer, Wet – en regelgeving, Milieubeheer, Revisie en onderhoudsvorschriften, Condiemeting en MOP, Administratie en registratie, Meetrapportages comfort)

- Preventief / correctief onderhoud

(Risicoanalyse, Reinheid technische ruimtes, Filters luchtbehandeling, Materialen, Dagtank NSA, Vervangen van lampen)

- Functionele prestatie-eisen

(Comforteisen, Bedrijfszekerheid, Technisch conditieniveau, Contractuele technische leveringen, Cijfer klanttevredenheid)

- Groeimodellen

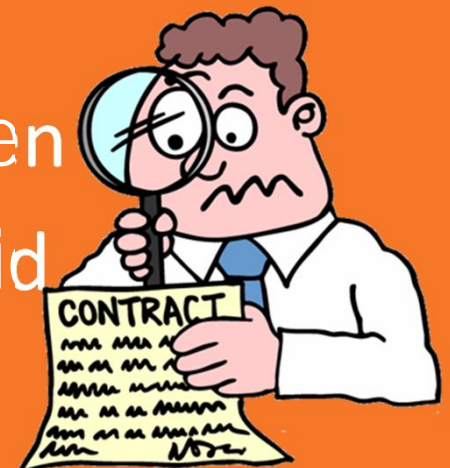
(Energie groeimodel, Taakstellen budget storingen en klachten, Comforteisen)



Vastgoedbedrijf Enschede

KPI's

- 5% reductie storingen en klachten per jaar
- 3-5% energiereductie per jaar
- SROI 1 fte in dienst en 1 fte stageplek
- Minimale klanttevredenheid 7, bij opdrachtgever en gebruikers
- Voldoen aan wettelijke verplichtingen
- Voldoen aan duurzaam inkoop beleid



Vastgoedbedrijf Enschede

Nieuwe rol als opdrachtgever

- Beoordeling prestatie-eisen
- Toezicht operationeel (dagelijks) niveau
- Toezicht tactisch niveau
- Jaarlijkse evaluatie
- Gele en rode kaart constructie



Vastgoedbedrijf Enschede

Ervaringen

- Flexibiliteit
- Kennis uit de markt
- Kosten
- Eigen capaciteit
- Klanttevredenheid



Vastgoedbedrijf Enschede

Ervaringen

- Kennis en kunde opdrachtnemer
- Kennis in huis m.b.t. contractbeheer
- Weerstand in organisatie



Vastgoedbedrijf Enschede

Kritische succes factoren

- Van operationeel naar resultaat gestuurd opdrachtgever
- Samenwerking wederzijds, partnerschap
- Voldoende tijd nemen voor implementatie



Vragen?