



Gemeente Rotterdam
Ontwikkelingsbedrijf

Meerjaren Perspectief Rotterdams Vastgoed

vastgoed, katalysator voor ontwikkeling



Dion Cools
Hoofd A&O
Vastgoed

5-3-2012

Inhoud presentatie

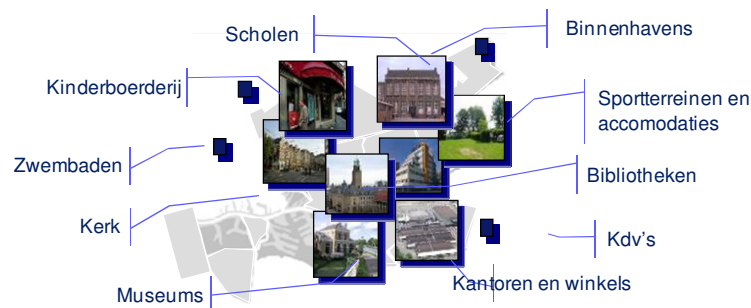
- Al het gemeentelijk vastgoed onder één dak; het proces
- Vastgoed, katalysator voor ontwikkeling; het MPRV



Context project

Aanleiding

- Te veel partijen (eigendom bij 20 diensten en deelgemeenten)
- Partijen handelen vanuit eigen visie op algemeen belang
- Onduidelijke verantwoordelijkheden
- Geen informatie vastgoedportefeuille



Besluit college 2006

Doel project

Realisatie van één professionele vastgoedorganisatie die gemeentebreed portefeuillebeheer en portefeuillemanagement uitvoert voor een optimale inzet van vastgoed.

Vastgoed ondersteunt de gemeentelijke opgave

Doel Project

Realisatie van een professionele vastgoedorganisatie die gemeentebreed portefeuillebeheer en portefeuillemanagement uitvoert voor een optimale inzet van vastgoed.

Waarom al het gemeentelijk vastgoed onder één dak?

- Hefboom (katalysator) voor (gebieds)ontwikkeling
- Doelmatige inzet van vastgoed
- Effectief en efficiënt huisvesten
- Alle vastgoed*kennis* op één plek



Vastgoed ondersteunt gemeentelijke opgave

Sturingsinstrumenten vastgoed



- ⌚ **Huisvesten** strategisch bedrijven en instellingen
- ⌚ **Afstemmen** vastgoed gebruik
- ⌚ **Onderhouden** aansprekende gebouwen
- ⌚ **Aankopen en verkopen**
- ⌚ **Herontwikkelen** van vastgoed
- ⌚ **Benutten** financiële opbrengsten

Mogelijke vastgoedopgaven

Casus: Multifunctionele accommodaties

- De gemeente is verantwoordelijk voor het aanbieden van publieke voorzieningen (sporthal, bibliotheek, zorg, onderwijs) voor verschillende doelgroepen
- Voorzieningen zijn vaak te duur om exclusief voor 1 doelgroep te realiseren
- Om de voorzieningen betaalbaar te maken worden doelgroepen en voorzieningen bij elkaar in multifunctionele gebouwen geplaatst



Complex ontwikkelen en beheren:

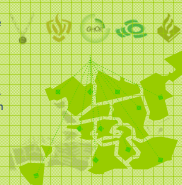
- Verschillende vastgoedeigenaren
- Meerdere en verschillende gebruikers leidt tot veel eisen aan gebouw
- Gebruikers zijn sociale partijen, vaak zonder vermogen
- Intensief gebruik voorzieningen

Gewenste situatie

- Professioneel opdrachtgeverschap bij realisatie, rekening houdend met eisen van verschillende functies
- Focus gebruikers multifunctioneel gebouw op primaire taak (niet op beheer)
- Financiële optimalisatie ontwikkeling en beheer vastgoed
- Een partij voor het al
- Centrale financiering
- Betaalbare en hoge kwaliteit van functies specifiek
- Regie op gebruik: ind (openbare) functies

Casus: Huisvesting hulpdiensten op strategische plaatsen in de stad

- De gemeente is bij incidenten verantwoordelijk voor het tijdige arriveren van de hulpdiensten (binnen de gestelde tijdslimiet tussen melding incident en arriveren ter plaatsse incident)
- Hulpdiensten zijn onvoldoende verspreid over de stad waardoor er minder mogelijkheden zijn om tijdig te arriveren op de plaats van het incident
- Vastgoedeigendom hulpdiensten ligt bij verschillende diensten, wat afstemming bemoeilijkt

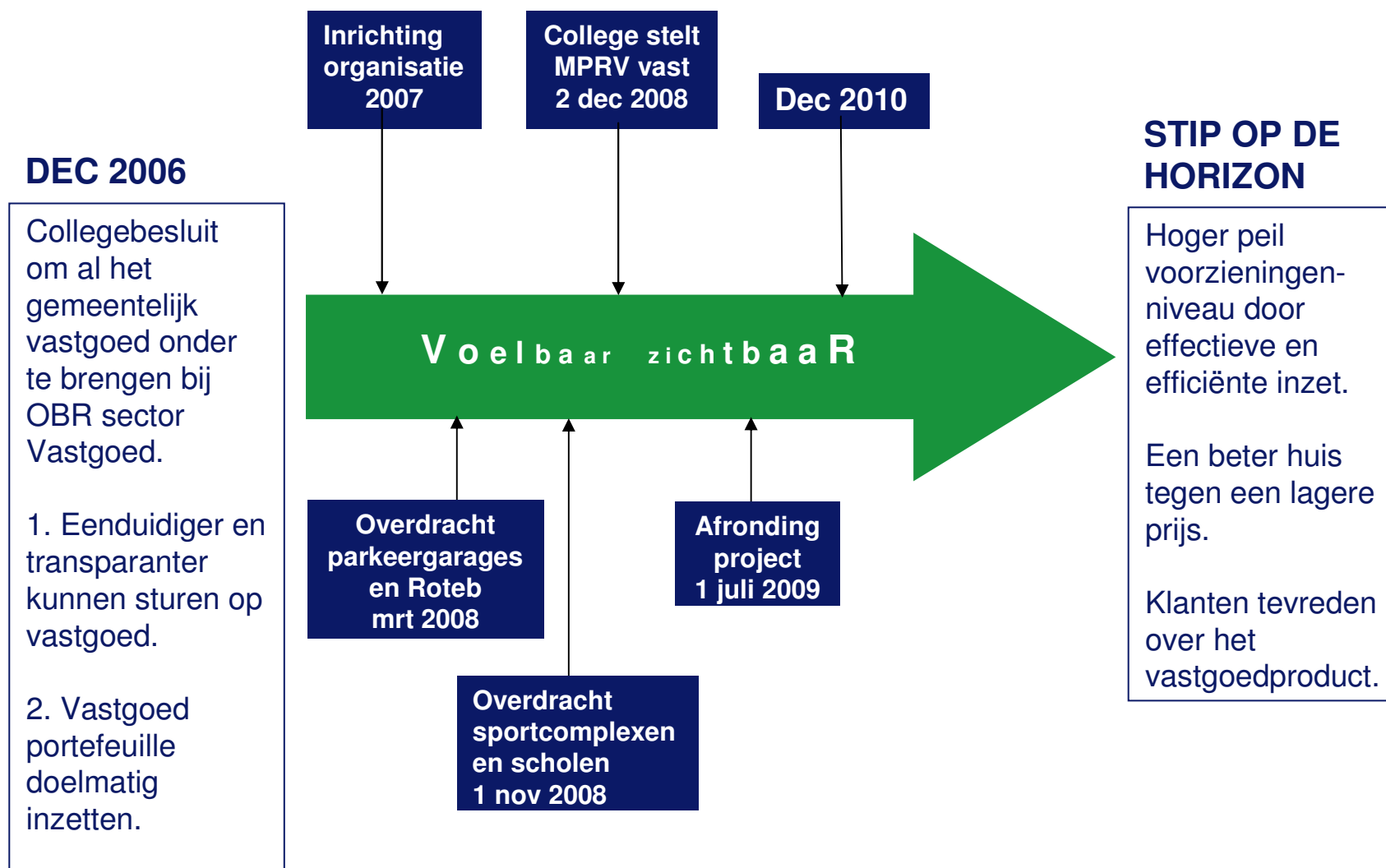


Gewenste situatie

- Hulpdiensten zijn optimaal verspreid over de stad, mogelijkheden om tijdig te arriveren maximaal benut
- Hulpdiensten volgen de stedelijke ontwikkelingen, onder andere bij uitbreiding van de stad is aanpassing / uitbreiding huisvesting hulpdiensten noodzakelijk
- Door inzicht in de gemeentelijk vastgoed- en grondposities en mogelijkheden is duidelijk waar de hulpdiensten zich binnen de gemeentelijke portefeuille kunnen vestigen
- Gegronde beleidsafweging is mogelijk over de aankoop van vastgoed voor huisvesten hulpdiensten

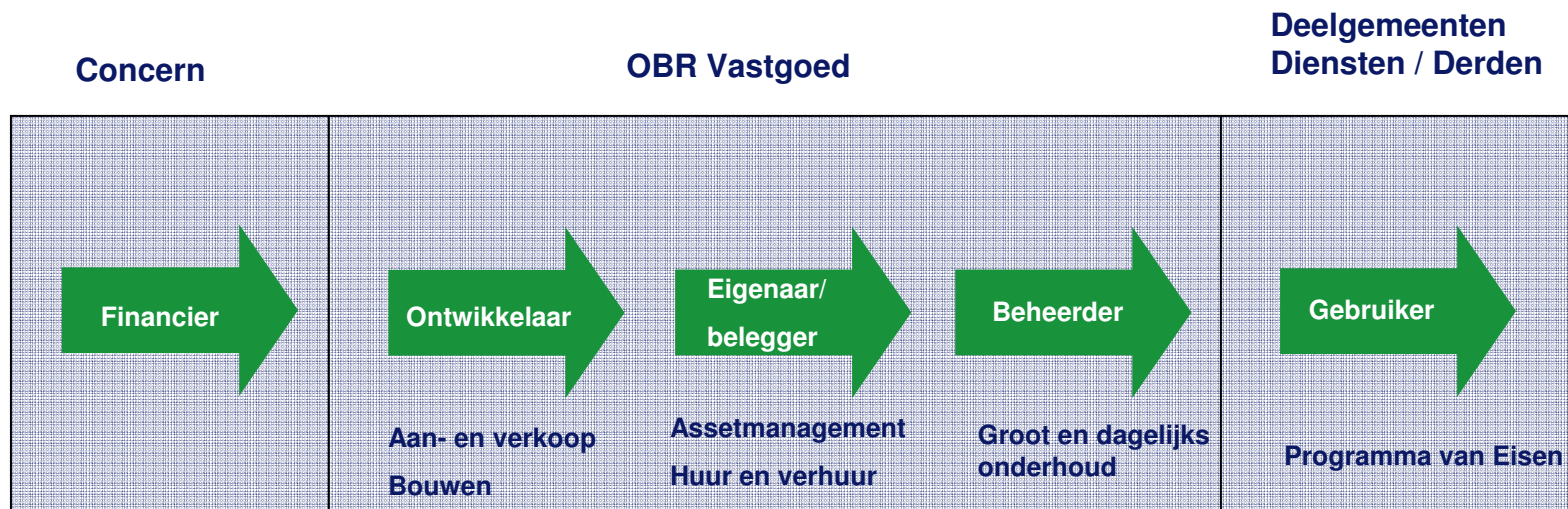


Tijdpad concentratie gemeentelijk vastgoed

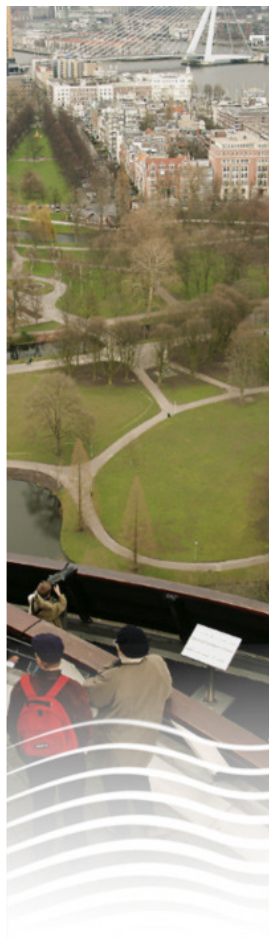


Nieuwe rol obr vastgoed binnen de gemeente

- Scheiding tussen eigenaar en gebruiker
- Naar een professionele vastgoedorganisatie



Portefeuille (1)



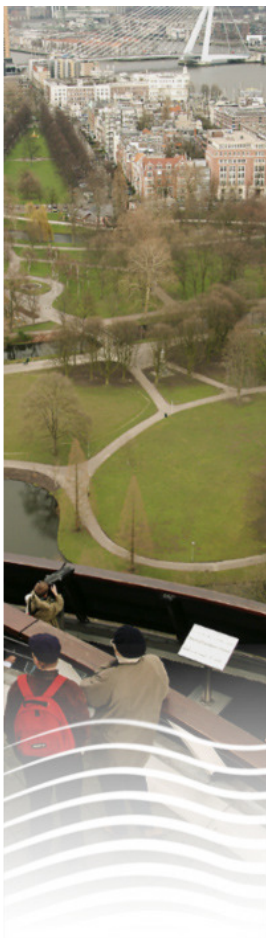
WOZ-waarde € 2,15 mld op 1 januari 2009

3.500 WOZ-objecten

Vastgoedportefeuille: type top 10

Type	Aantal objecten WOZ-waarde	
Scholen (eigendom)	275	417 mln.
Sportfaciliteiten	183	413 mln.
Kantoren	277	250 mln.
Woningen	943	150 mln.
Parkeren	75	140 mln.
Theaters en musea	22	135 mln.
Opslag, werkplaatsen	408	123 mln.
Wijkcentra	110	77 mln.
Volkstuinen	55	59 mln.
Winkels	265	47 mln.

Portefeuille (2)



Vastgoedportefeuille: maar ook.....

Type	Aantal objecten WOZ-waarde	
Benzinestations	26	25 mln.
Speeltuinen	54	25 mln.
Crèches	46	25 mln.
Scouting, clubhuizen	53	11 mln.
Jachthavens	28	11 mln.
Camping, vakantiepark	5	9 mln.
Hotels en pensions	5	8 mln.
Sportscholen	9	3 mln.
Dansscholen	2	0,5 mln.

Portefeuille maatschappelijk vastgoed

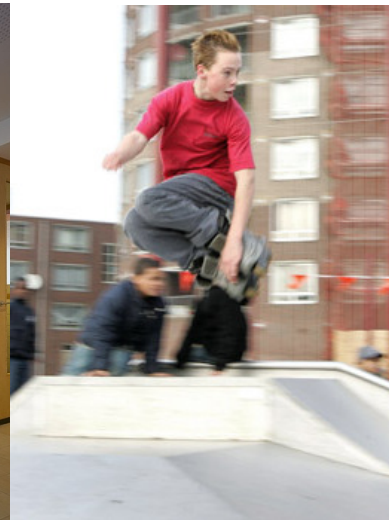
Kern van de sturing: permanent vastgoed

- Effectief en efficiënt doorvertalen van de maatschappelijke vraag
- Samenwerking met duidelijke verantwoordelijkheden.

Beleidsdienst -> vraag, PvE

Sector Vastgoed -> locatie, vastgoed (m2 en €)

Opstellen voorzieningenplannen



5-3-2012

vastgoed, katalysator voor ontwikkeling



Portefeuille commercieel vastgoed

Kern van de sturing: tijdelijk in bezit

- Vastgoed wordt afgestoten op het moment dat een commerciële exploitatie mogelijk is.'
- OBR- sector Economie vindt ondernemers
- OBR- sector Vastgoed ontwikkelt, verhuurt en beheert



5-3-2012



vastgoed, katalysator voor ontwikkeling



Portefeuille bijzonder vastgoed

Bijvoorbeeld programma Klushuizen

Kern van de sturing: tijdelijk

Wordt doorverkocht als klushuis of aan de corporatie met als maatschappelijk doel het tegengaan van verloedering

Vastgoed t.b.v. gebiedsontwikkeling

Zo kort mogelijke periode tussen aankoop en herontwikkeling

Goede inzet tijdelijk vastgoed; bijv. antikraak, broedplaatsen, creatieve ondernemers OBR sector Vastgoed beheert



Meerjarenperspectief Rotterdams vastgoed (MPRV)

“Vastgoed is aanvullend instrument om maatschappelijke doelstellingen te behalen”

“Het bezit van vastgoed is geen doel op zich. Het verhogen van de kwaliteit van het Rotterdamse voorzieningenaanbod wél.”



Financiën (1)

Maximaal maatschappelijk rendement

Transparantie

Huur en subsidie ontvlechten: geen verborgen subsidiering meer.

De sector Vastgoed brengt kostendekkende huur in rekening bij de huurder. Dit is een derde of een beleidsdienst.

De beleidsdiensten bepalen welke organisaties subsidie voor de huur ontvangen.



Financiën (2)

Kostendekkende huur: alle kosten zoals gas/licht/water, afschrijving, onderhoud en beheerkosten.

Eenduidige berekening, transparant en toetsbaar
(zie benchmark ROZ IPD maatschappelijk vastgoed)

Maatschappelijke doelstelling vs waardecreatie

- Na initiatief naar commerciële huren, vervolgens dispositie
- Met behoud concept waarde creëren om te kunnen afstoten.
- Huidige discussie verdienvermogen OBR

Vastgoedontwikkeling: de markt tenzij...

Stappenplan: “De markt, tenzij.....”

- Draagt de ontwikkeling bij aan een gemeentelijk beleidsdoel?
- Kan het binnen de financiële randvoorwaarden worden ontwikkeld?
- Worden de gemeentelijke doelstellingen gewaarborgd wanneer de markt het oppakt?
- Wil de markt het oppakken?
- Hoe gaan we om met risico's?



kwaliteitsniveau objecten

Kwaliteitsniveau objecten wordt objectief vastgesteld

- Huidig kwaliteitsniveau d.m.v. conditiemetingen vaststellen.
- Indeling in zes condities (volgens NEN 2767), minimum niveau 5
- Diensten en deelgemeenten sturen mede op het gewenste kwaliteitsniveau
- Het college stelt jaarlijks bij de begroting vast hoeveel geld aan onderhoud wordt uitgegeven
- Het onderhoud dat bij een gewenst kwaliteitsniveau hoort, wordt via de huur doorberekend aan de gebruiker



En toen werd het 2011.....

- De bedrijfsvoering bleek nog onvoldoende in control, het ontbreken van een eenduidig bedrijfsvoeringsmodel met stevige AO met checks en balances, betrouwbare cijfers, sturing op de hoofdlijn ipv de belangrijke details.
- Bestaande procedures worden niet gehandhaafd, ging zonder consequenties.
- De staf heeft van oudsher een dominante positie op bedrijfsvoering ipv lijnmanagement dat verantwoordelijk is, de omslag moet worden gemaakt



En nog meer 2011....

- Kostenbewustzijn en opbrengstmaximalisatie moet beter worden ontwikkeld,
- Mandaten liggen relatief laag in de organisatie zonder dat hierbij wordt gecheckt of de verantwoordelijkheid ook daar kan liggen (escalatie en informatie)
- Aanpak op bedrijfsvoering met aanstelling projectleider, en management aanspreken op zijn verantwoordelijkheid: echt sturen



- **Markt tenzij is omarmd zonder al te veel kennis van de consequenties en kennis van de markt vb Kralingse Zoom, Stads Kantoor en uitbesteding van werk Technisch Beheer**

We benutten nu meer de kennis van bv RGD en varen een genuanceerdere koers

- **Concernhuisvesting, te snelle besluitvorming wordt teruggebracht tot nuchtere aanpak mede nav bemensing nu op orde brengen**

- **Bedrijfsvoering Vastgoed op orde, dit was tot nu toe teveel restpost in tijdsverdeling, is nu prioriteit directeur Vastgoed met het MT, aanpak inclusief realisatie quick wins per direct aanpak december gereed en in lijn met overall aanpak SO**
- **Kostendekkende huur realiseren vergt goede uitvoering en bestuurlijk volhouden BenW.**

- **Verdienopgave Vastgoed is niet reëel uitgaand van de huidige voorraad met beperkt verkoop potentieel en erfpacht als sluitpost die afloopt. We maken een voorstel voor BenW waarin we enerzijds creatieve ideeën voor ander verdienvermogen voorstellen.**
- **Leegstandreductie is al spannend in neergaande markt, met steeds meer samenvoegen zal ook meer leegstand ontstaan die niet zondermeer verhuurbaar/te verkopen is, regels zijn knellend dat vergt ondernemerschap**

- Markt tenzij waar dat kan, op basis van kennis van de markt vormgeven
- Vastgoed is een dienstbare eenheid die vastgoedvragen faciliteert en daarin zorgt voor efficiënte oplossingen voor de stad.



- Met goed inzicht in ons vastgoed kunnen we de markt faciliteren binnen nieuwe kaders voor verkoop, verhuur en transformatie van panden.
- Vastgoed wordt kleiner maar in een langzamer tempo dan we eerder dachten, meer naar de markt
- Routekaart is aangescherpt (zie bijlage)



vastgoed, katalysator voor ontwikkeling



5-3-2012

vastgoed, katalysator voor ontwikkeling



