

A nighttime aerial view of Eindhoven, Netherlands, featuring a large white text box in the center. The city lights are visible in the background, and a large church with a tall spire is prominent on the right side. The foreground shows a street with blue and white lights, possibly a public square or festival area.

**In hoeverre is  
vastgoedbeheer een  
gemeentelijke taak?**



**EINDHOVEN**



# Achtergrond Gemeente Eindhoven

- 3 domeinen: ruimtelijk, sociaal en bedrijfsvoering, daarnaast aantal “losse” sectoren
- Ruimtelijk Domein sinds 2015 (o.b.v. INK);
  - Sector Programma – en gebiedsmanagement
  - Sector Ruimtelijk Expertise
  - 2 sectoren voor de uitvoeringsorganisaties; Openbare Ruimte & MV&S
- RD: bij voorkeur slanke en slagvaardige organisatie, op basis van regie en contractmanagement



# Sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport

- Sport en Vastgoed komen uit roerige tijden
- Aanleiding tot herijken MVS; hoe ziet de toekomstige uitvoeringsorganisatie er uit (TUO)?



## Onderzoek

- Opties: Beheervormen & Criteria
- Het land in; met collega's op bezoek bij andere gemeenten
- Deskresearch en interne collegiale afstemming
- Sessies Twynstra Gudde
- Veel aandacht voor betrekken van collega's

# Beheervormen & Criteria

## Afkomstig uit de sportwereld

<i>Voorlopige criteria</i>	<i>Wegingsfactor</i>	1. Gemeentelijke organisatie	2. Extern verzelfstandigd Sport- en/of Vastgoedbedrijf	3. Particulier initiatief	4. Commerciële exploitant	5. Privatisering/afstoten
1 Directe sturing van beleid op de uitvoering						
2 Marktgerichtheid/ondernemerschap						
3 Efficiency						
4 Stabiliteit en continuïteit						
5 Flexibiliteit in toekomstige keuzes						
6 Integrale sturing van beleid op de uitvoering						
7 Waarborgen maatschappelijke functie						
8 Sociaal-maatschappelijk waarden						
9 Innovatie						
10 Risico's						
11 Personeel perspectief						

# Uitgangspunt

Veel invloed,  
Minder efficiency

Weinig invloed,  
Veel efficiency

Gemeentelijke  
organisatie

Verzelfstandigd Sport-  
of Vastgoedbedrijf

Particulier initiatief

Commerciële  
exploitatie

Privatisering/ afstoten



MVS Eindhoven nu





# Bezoeken Sport & Vastgoed

1. Tilburg
2. Amersfoort
3. Rotterdam
4. Nijmegen
5. Enschede
6. (Zwolle voor Sport)



## Bevindingen Vastgoed

- Sport & Vastgoed zijn echt andere vraagstukken
- Oefening past heel goed op de Sport-opgave, veel minder op het vastgoedbeheer
- Vastgoed: onderscheid beleidsrijk en beleidsarm!
- Momentum: vastgoed verandert sneller dan ooit te voren





## Vastgoed: een beleidsrijk & beleidsarm deel

- Beleidsarm betreft o.a. onderhoud en fin adm., beleidsrijk betreft het proactief adviseren & faciliteren van beleidsvelden (accommodatiebeleid)
- Beleidsarm: veel mogelijkheden tot benutten kracht van de markt (contractmanagement)
- Beleidsrijk: noodzaak tot doorontwikkeling conform Vastgoedvisie



## Vastgoed: een beleidsrijk & beleidsarm deel

- Beleidsarm betreft o.a. onderhoud en financieel administratieve werkzaamheden, beleidsrijk betreft het proactief adviseren van beleidsvelden
- Beleidsarm: veel mogelijkheden tot benutten kracht van de markt (contractmanagement)
- Beleidsrijk: noodzaak tot doorontwikkeling conform Vastgoedvisie

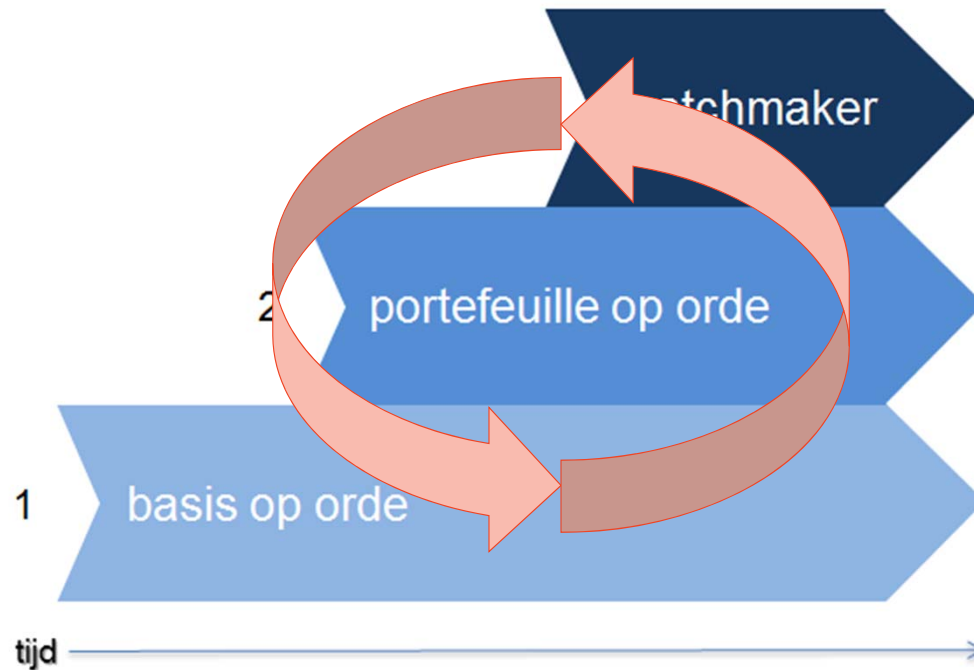


# Vastgoed verandert sneller dan ooit tevoren

- NVM Business Innovatiecongres 2017; “4<sup>e</sup> industriële revolutie zet ook vastgoed op zijn kop”;
  - Exponentiele groei van technologie: complexiteit en impact is groot
    - veranderende rollen in de vastgoedwaardeketen van makelaar, belegger, bouwer, architect en eigenaar → 3Dprinting
  - Internet of Things (IoT),
  - Smart buildings
  - Duurzaamheid/Smart Energy
  - Blockchain
  - Vastgoed as a service (gebruik boven bezit, pay per use)

# Vastgoedvisie Eindhoven

## *Slim Vastgoed voor Geluk*

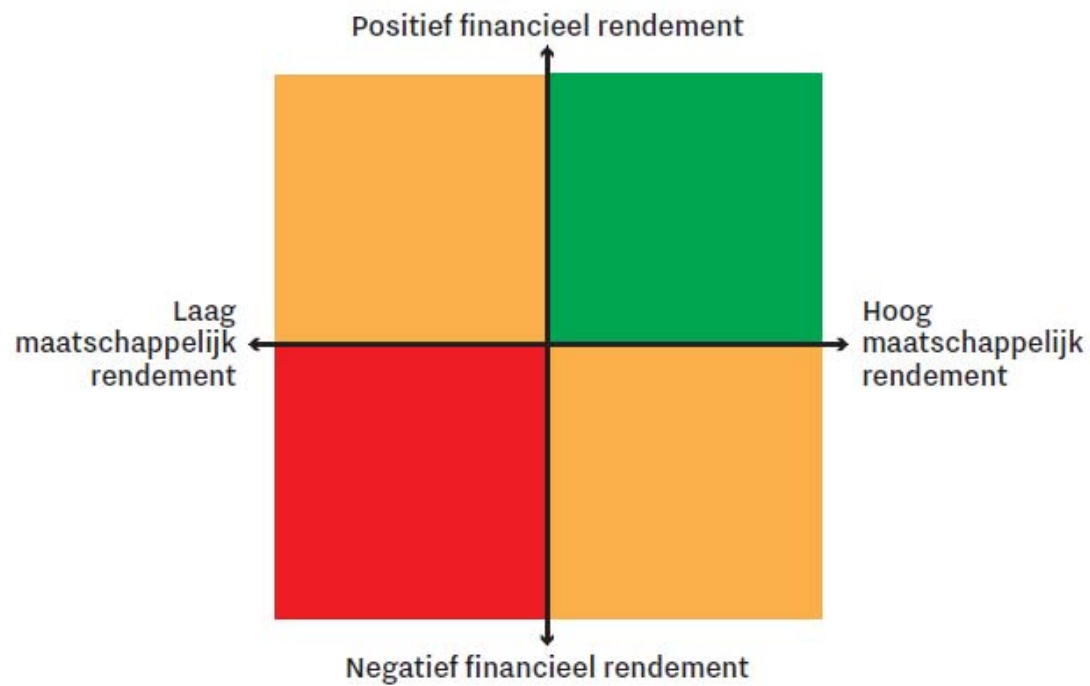


Maatschappelijke impact vergroten;  
Geluk!

Portefeuille strategisch inrichten

Basis stabiliseren (gebouwniveau)

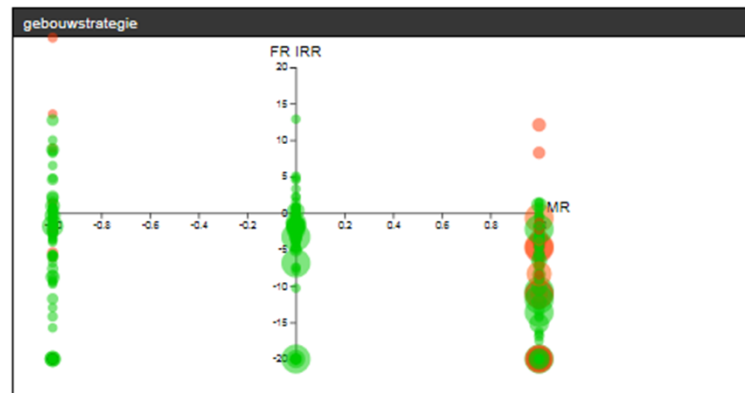
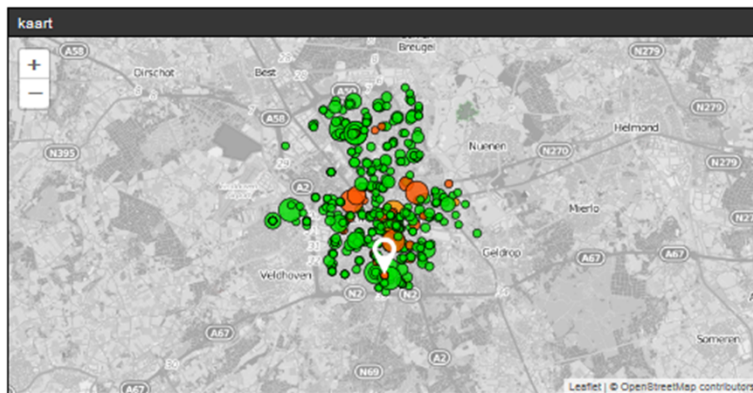
# Naar een kernportefeuille met meer maatschappelijke impact



Scorematrix

# Prototype ontwikkeld

539 Gebouwen in gebied:  gefilterd op kolom:



geselecteerd object

objectcode:	PL0837
naam_gebouw:	Woning
adres:	Willem Elsschotlaan 4
postcode:	5644 RM Eindhoven
stadsdeel:	Stratum
beleidsveld:	RO + Overig
gebouwtype:	WOF.02 eengezinswoningen
m2_bvo:	98
zakelijk_recht_eigendom_of_aanhuur:	Eigendom
bouwjaar:	1970
toekomstig_doel:	Normaal exploiteren
mr_portfolio_positie:	Overig
stoplicht_vhe:	1
...	...

documentatie

Toelichting sturingsinstrument voor gebouwstrategie

Financieel Rendement:

A) Financieel

- IRR
- Risico

B) Technisch

- Technische staat i.r.t. resterende exploitatieperiode
- Flexibiliteit van het gebouw (aanpasbaarheid, uitbreidbaarheid)
- Duurzaamheid

Maatschappelijk Rendement

A) Beleid

- match met beleidsdoelen (aard v/d programmering/bezetting)



# Conclusie Vastgoed

Het integrale vastgoedbeheer bestaat uit een beleidsrijk en een beleidsarm deel, die ieder om een andere benadering vragen in de discussie of het vastgoedbeheer meer op afstand gezet kan worden:

- Het beleidsrijke deel binnen de gemeentelijke organisatie door-ontwikkelen
- Het beleidsarme deel kan (op termijn) wel verder op afstand worden gezet door de technische beheeropgave via (innovatief) contractmanagement langjarig uit te besteden aan de markt.



# Advies Vastgoed

De positionering van de afdeling Vastgoed binnen het Ruimtelijk Domein te behouden en de volgende organisatorische ontwikkelpunten te benoemen:

1. Het blijvend sturen op het “basis op orde houden”;
2. Het doorontwikkelen van innovatief en strategisch contractmanagement als onderdeel van de werkwijze van het RD en het (technisch) vastgoedbeheer daarop aanhaken;
3. Het versterken van de connectie met beleidsafdelingen vanuit de invulling van de rol van Matchmaker zoals die benoemd is in de Vastgoedvisie.