

Gemeente Helmond



# Gemeentelijke vastgoedorganisatie als profit-centre

## Ervaringen in Helmond

*Door: Johan Brands  
Afdelingsmanager Grondzaken  
Gemeente Helmond  
1 juni 2010*

# Gemeente Helmond



## FEITEN & CIJFERS 2010

### Basisgegevens

Inwoners 88.285

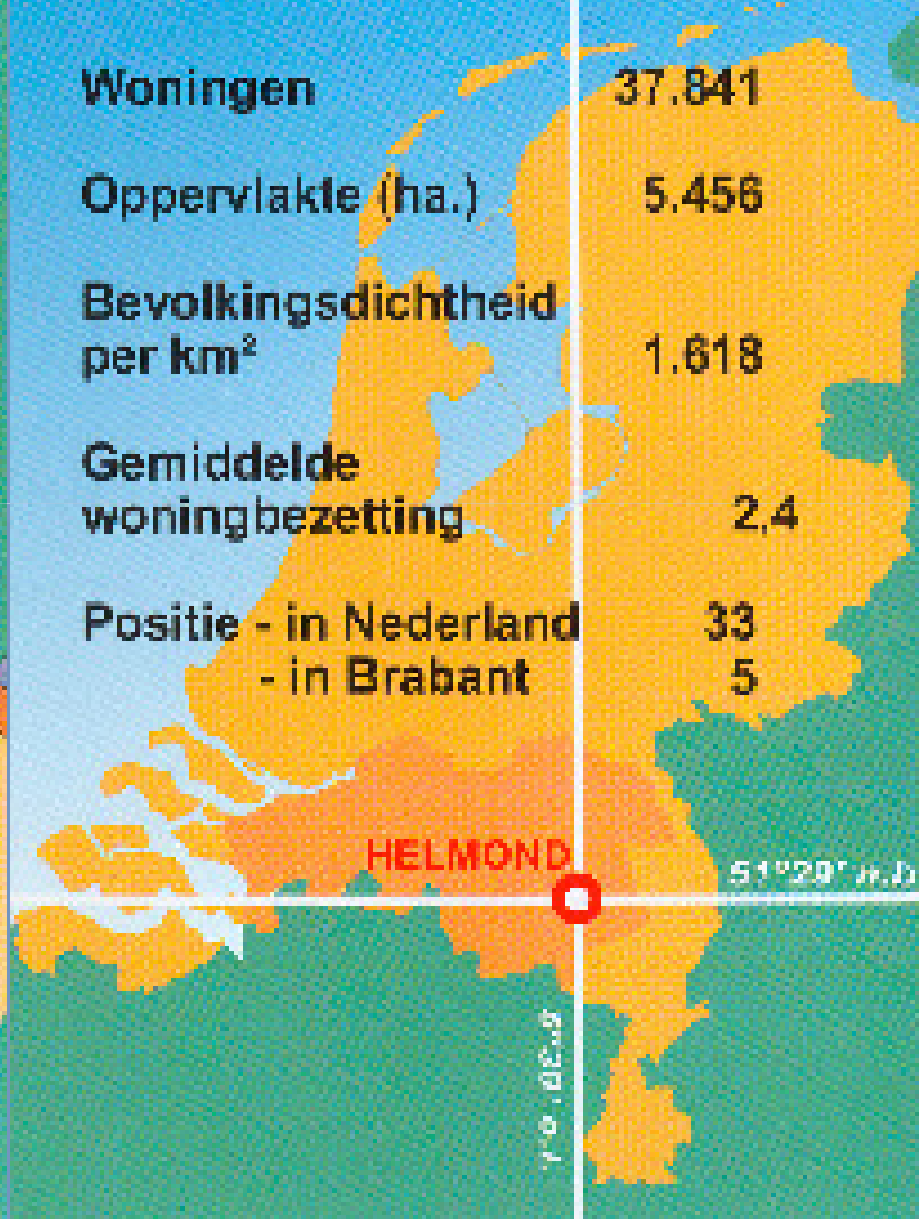
Woningen 37.841

Oppervlakte (ha.) 5.456

Bevolkingsdichtheid  
per km<sup>2</sup> 1.618

Gemiddelde  
woningbezetting 2,4

Positie - in Nederland 33  
- in Brabant 5





- Ongeveer 140.000 m<sup>2</sup> te exploiteren en beheren
- Ongeveer 100 accommodaties
- Ongeveer 40 te beheren accommodaties van “derden”
- Afgelopen jaren vier grote en complexe nieuwbouwprojecten:
  - wijkhuis brede school,
  - bibliotheek,
  - multifunctioneel centrum en
  - kunstencentrum



# Inhoud presentatie

- A. Decentrale gebouwenorganisatie
- B. Centraal gebouwenbeheer
- C. Financiële stromen
- D. Aanpak veranderingsproces
- E. Samenvatting



## A. Decentrale gebouwenorganisatie: “oude situatie”

Beleidsafdelingen:

- Eigenaar
- In gebruikgever/verhuurder
- Gebouwenonderhoud

Beleidsmedewerker doet het “er bij”



# Belangrijkste problemen

- Geen zicht op omvang portefeuille en inefficiënt gebruik vastgoed
- Slechte huurcontracten / incasso
- Slechte aanbesteding; financieel en juridisch risico
- Ad hoc aanpak; geen toekomstvisie
- Indirecte / verborgen subsidiëring
- Onderhoudsachterstanden / onveilig
- Geen degelijke kostenprognoses / financiële reserveringen
- Onbenutte mogelijkheden kostenreductie of opbrengst-maximalisatie
- Geen inzichtelijke vastgoedtransacties / financiële stromen

Conclusie: er moest iets veranderen.



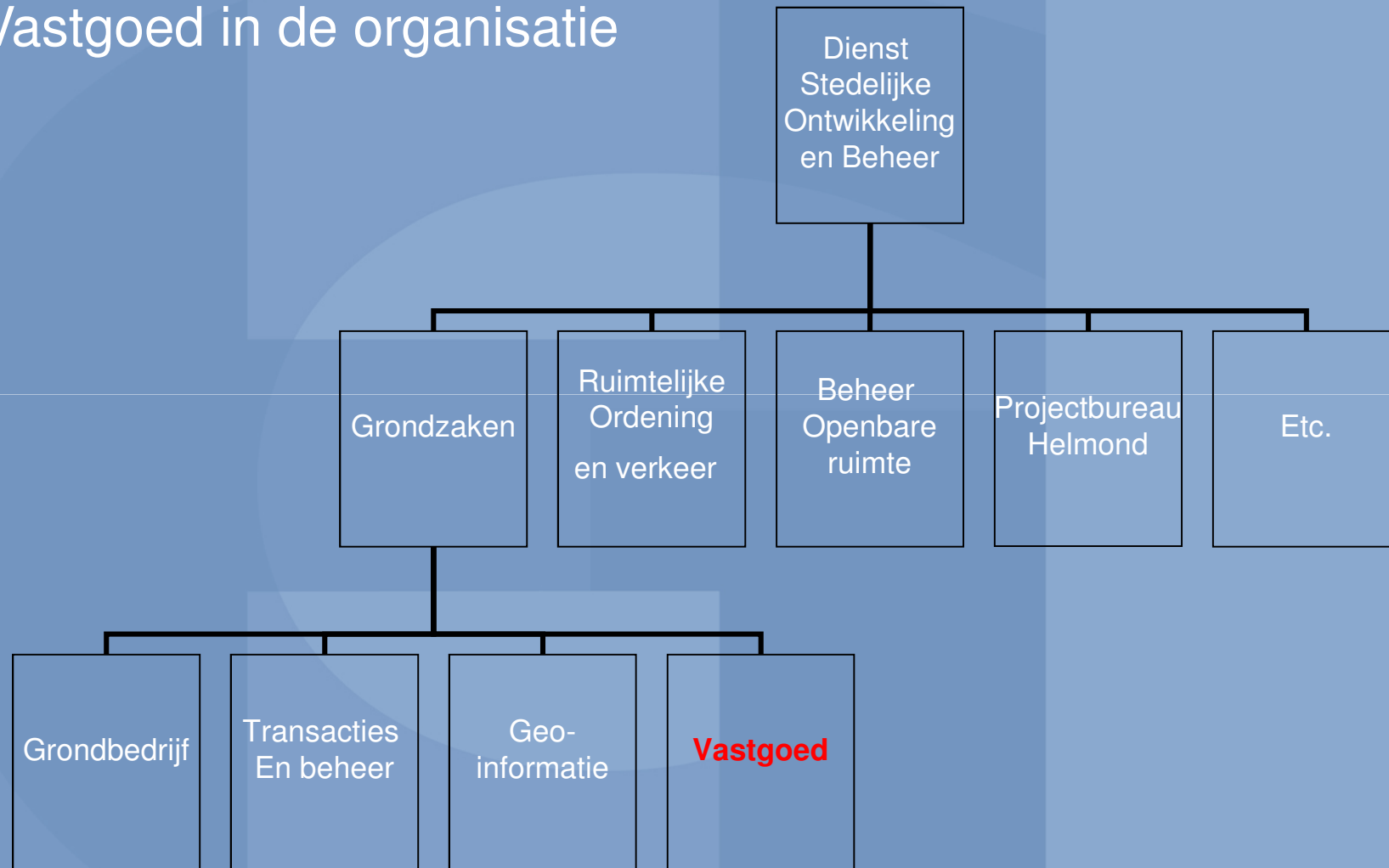


## B. Centraal Vastgoedbeheer: “huidige situatie”

- Concentratie vastgoedbeheer: één vastgoedbedrijf = eigenaar
- Profit centre / eigen begroting / zelfstandig
- Bestuurlijke verantwoordelijkheid bij één wethouder
- Onafhankelijke positie in organisatie



# Vastgoed in de organisatie







# Vastgoed bij Grondzaken

- Beschikbaarheid specifieke (juridische en financiële kennis)
- Zelfde soort mensen
- Draait niet alleen om geld maar ook om bouwkundige aspecten
- Veel werkzaamheden voor grondbedrijf

# Organisatie team Vastgoed

Gemeente Helmond



Totale formatie team  
Vastgoed: 9,6 fte

## Teammanager Vastgoed

- \*Eerstverantwoordelijk
- \*Dagelijkse leiding
- \*Aansturing projecten
- \*Aanbesteding

## Exploitatie

- \*juridisch/financieel beheer en verhuur
- \*rendabele exploitatie
- \*verwerven/vervreemden

## Beheer en onderhoud

- \*eigenarenonderhoud
- \*onderhoudsplannen
- \*Energiebeheer
- \*Voorbereiding en realisatie onderhoud

## Projecten en advies

- \*advisering bij plannen
- \*deelname projectgroepen
- \*projectleiding nieuwbouw
- \*projectleiding sloop



# Pluspunten concentratie vastgoed

- Heldere rolverdeling beleid en accommodatie
- Zuivere discussies
- Interne duidelijkheid over (bestuurlijke) verantwoordelijkheid
- Vastgoedinformatie centraal beschikbaar
- Bundeling expertise
- Planmatige aanpak
- Schaalvoordelen bij opdrachtverstrekking
- Goed overzicht gemeentelijk vastgoed
- Efficiënt beheer maatschappelijk kapitaal



## Exploitatie en onderhoud:

- Rendabele exploitatie
- Waardebehoud
- Tevreden huurders

## Bouwprojecten (nieuwbouw, renovatie monumenten, sloop en advisering bij herontwikkeling):

- Uitvoeren binnen budget/raming
- Aanwinst voor de stad
- Tevreden opdrachtgever



### Exploitatie:

#### **Kosten**

- Kapitaallasten
- Onderhoudskosten
- OZB
- Verzekeringen
- Bedrijfskosten

#### **Baten**

- Huren (intern / extern)
- Honoraria

---

### Projecten:

#### **Projectkosten**

- VAT
- Uitvoering

#### **Dekking**

- Budgetten opdrachtgever



# Financiële resultaten Vastgoed

Jaar	Taakstelling	exploitatiesaldo	Totale afdracht aan concern
2004	€ 1.497.928	€ 311.331	€ 1.809.259
2005	€ 1.490.683	€ 624.149	€ 2.114.832
2006	€ 1.566.947	€ 674.955	€ 2.241.902
2007	€ 1.566.947	€ 2.901.966	€ 4.468.913
<b>Totaal</b>	<b>€ 6.122.505</b>	<b>€ 4.512.401</b>	<b>€ 10.634.906</b>

Bron: bedrijfsplan Vastgoed 2009 - 2012

# (Interne) tarieven Vastgoed

Gemeente Helmond



Werkzaamheden	Bouwmanagement	Onderhoud*	Sloop	Advies
Algehele coördinatie	3,5%	6,0%	3,0%	Variabel
Vorbereiding t/m ontwerp	3,5%	4,0%	3,0%	tarief per
Bestek t/m aanbesteding	3,5%	4,0%	3,0%	uur €60
Toezicht en directievoering	3,5%	4,0%	3,0%	tot €110
<b>Totaal</b>	<b>14,0%</b>	<b>18,0%</b>	<b>12,0%</b>	

\* inclusief klachtenonderhoud en volledige organisatie eigenarenbeheer

De percentages worden berekend over de externe kosten exclusief BTW  
Het zijn maximum percentages

**Maar: geen gedwongen winkelnering!**



# D. Er komt veel bij kijken!





- Maak een bedrijfsplan cq plan van aanpak
- Zorg voor bestuurlijke “rugdekking”
- Maak een stappenplan en neem niet te veel hooi op de vork: groeimodel
- Zorg voor juiste expertise: combinatie economische kennis en technische kennis
- Zorg voor goede ondersteuning: administratief en juridisch
- Het is een proces van lange adem!
- Vermijd afhankelijkheid. Zo nodig initiële externe ondersteuning, maar bouw dat af

# Zelf doen of uitbesteden?

Gemeente Helmond



Voor uitbesteden of inhuren:

- Beschikbaarheid specifieke kennis en ervaring
- Schaalgrootte en omvang portefeuille
- Flexibiliteit

Voor zelf doen:

- Directe aansturing uitvoering werkzaamheden
- Regie (keuzes) zelf in handen
- Verantwoording afleggen is een intern proces
- Betrokkenheid bij gemeentelijk proces
- Kostenoverwegingen

Helmond: van veel uitbesteden naar veel zelf doen.



# Professioneel vastgoedbeheer in een gemeente

1. Scheiding (subsidie)beleid – accommodatiebeheer
2. Concentratie vastgoedbeheer
3. Vastgoedwaardering o.b.v. gebruiks- of marktwaarde
4. Huurcontracten uniformeren en juridisch in orde maken
5. Huur o.b.v. kostprijs of marktprijs (marktconform)
6. Geen gedwongen winkelnering
7. Eigen begroting, administratie en financiële taakstelling
8. Behoud van gemeentelijke monumenten
9. Voer als gemeente de regie
10. Planmatige benadering
11. Het is een vak apart



# Dank voor uw aandacht!

Voor vragen of opmerking neem contact op:

Giel van den Broek (teammanager Vastgoed)  
[g.van.den.broek@helmond.nl](mailto:g.van.den.broek@helmond.nl)

Johan Brands (afdelingsmanager Grondzaken)  
[j.brands@helmond.nl](mailto:j.brands@helmond.nl)