

CBRE

WIE BEPAALT BETAALT!

**IN VOGELVLUCHT DOOR DE WERELD VAN PUBLIEK
VASTGOED**

16 NOVEMBER 2017 – MR. IR. WENDY VERSCHOOR FRICS

AGENDA

DE ONTWIKKELING VAN HET VAKGEBIED

DE BASIS

DE SPELERS

DE ROL VAN DE PUBLIEK-VASTGOEDMANAGER

DE AANDACHTSPUNTEN

DE TOEKOMST

DE ONTWIKKELING VAN HET VAKGEBIED

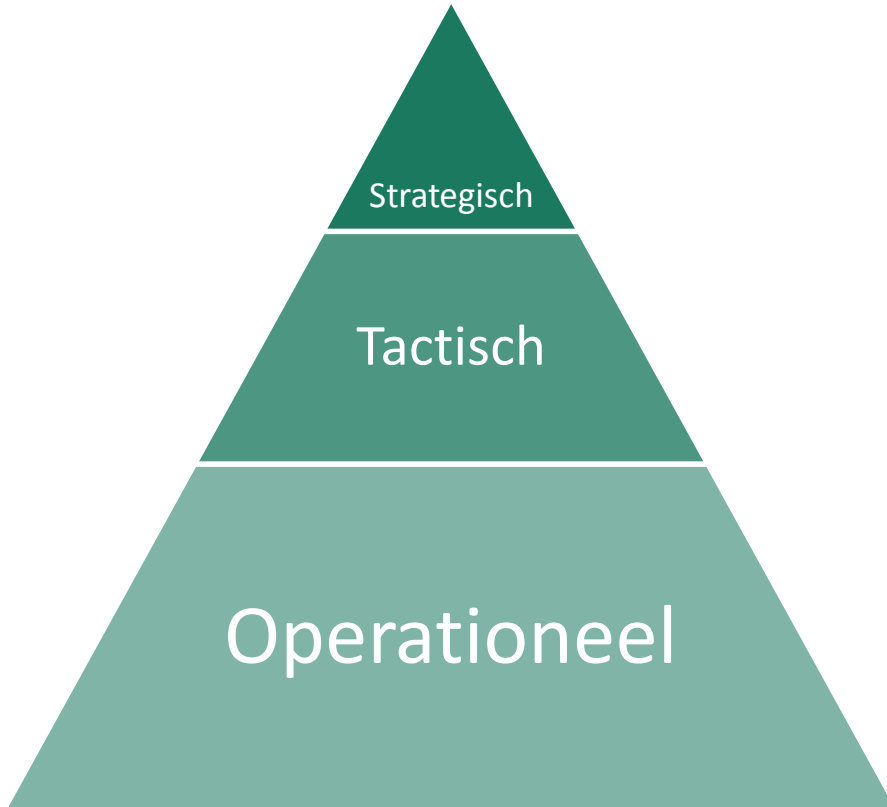
25 JAAR GEBRUIKERSVASTGOED

- Jaren '90: Opkomst vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM)
- 2000 – heden: professionalisering van het vakgebied
- 2003: introductie begrip maatschappelijk vastgoed (kopgroep)
- 2005: Platform Bouwstenen voor Sociaal
- 2011: aansluiting kopgroep bij Bouwstenen voor Sociaal
- 2017: corporate vastgoed komt op de radar van de CFO door IFRS Lease Accounting

ANNO NU

- Research (en daarmee kennis) nog altijd beperkt
- Datakwaliteit voor verbetering vatbaar
- Structureel risicomanagement ontbreekt
- Scenario-denken in kinderschoenen
- Doorontwikkeling van het vak.....
-hard nodig!

DE BASIS IN THEORIE



PORTFOLIOMANAGEMENT -
VASTGOEDBELEID

ASSET MANAGEMENT -
VASTGOEDMANAGEMENT

PROPERTY MANAGEMENT –
VASTGOEDBEHEER

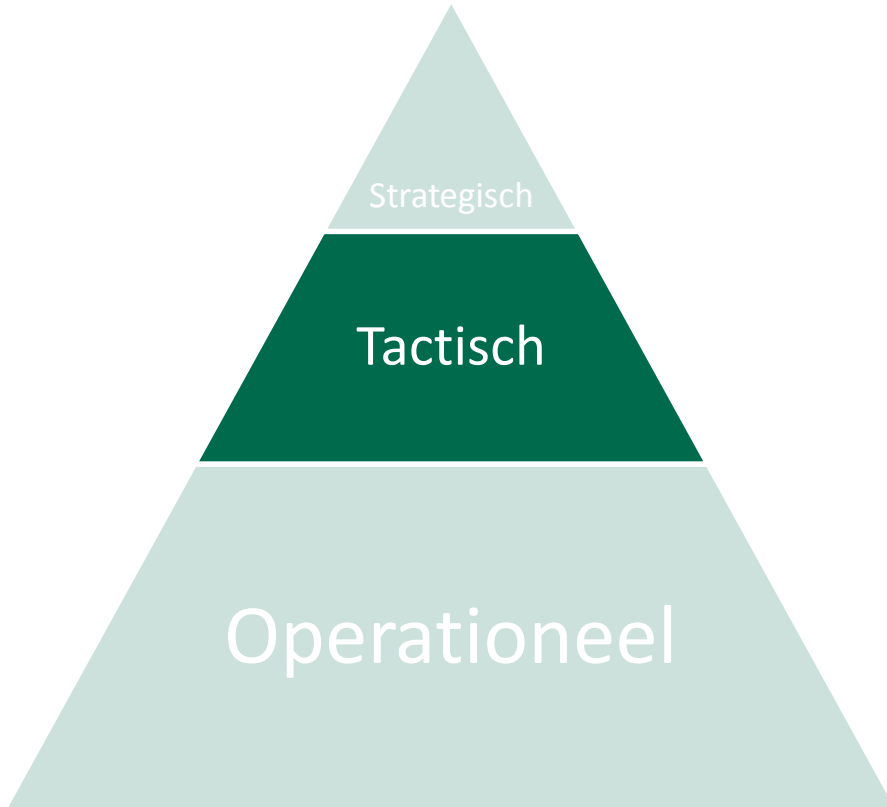
DE BASIS VAN VASTGOEDMANAGEMENT EN -BEHEER



PORTEFEUILLEMANAGEMENT

- Vastgoedbeleid (3-5 jaar)
- (Des)investeringsplan
- Relatie- en stakeholdermanagement
- Duurzaamheid
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

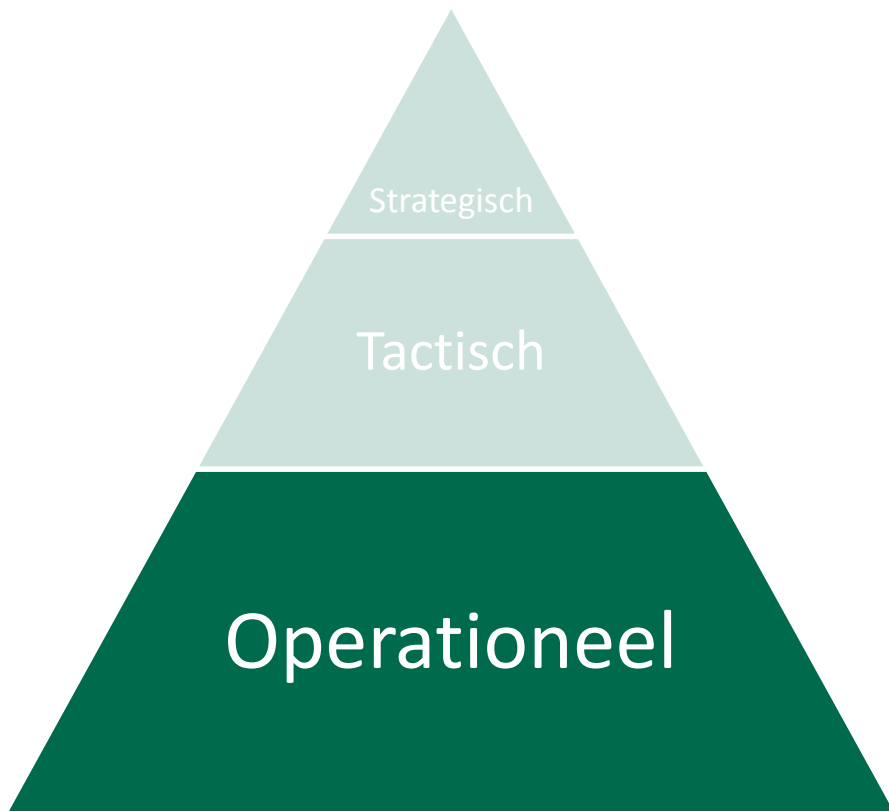
DE BASIS VAN VASTGOEDMANAGEMENT EN -BEHEER



VASTGOEDMANAGEMENT

- **Aankoop:** screening aanbod, marktonderzoek, huisvestingsanalyse, taxatie, verhuur- c.q. gebruiksstrategie
- **Asset Management:** objectbeleid (hold-sell analyse), relatiebeheer gebruikers, rapportage en verantwoording naar strategisch niveau, uitgangspunten definiëren voor property management
- **Verkoop:** verkoopstrategie en -planning

DE BASIS VAN VASTGOEDMANAGEMENT EN -BEHEER



VASTGOEDBEHEER

- **Commercieel beheer:** contractbeheer, relatiebeheer, managementinformatie
- **Administratief beheer:** Incasso, servicekosten, huuradministratie, gebouwinformatie
- **Technisch beheer:** klachtenonderhoud, planmatig onderhoud, leegstands-
onderhoud, mutatieonderhoud, opleveringen

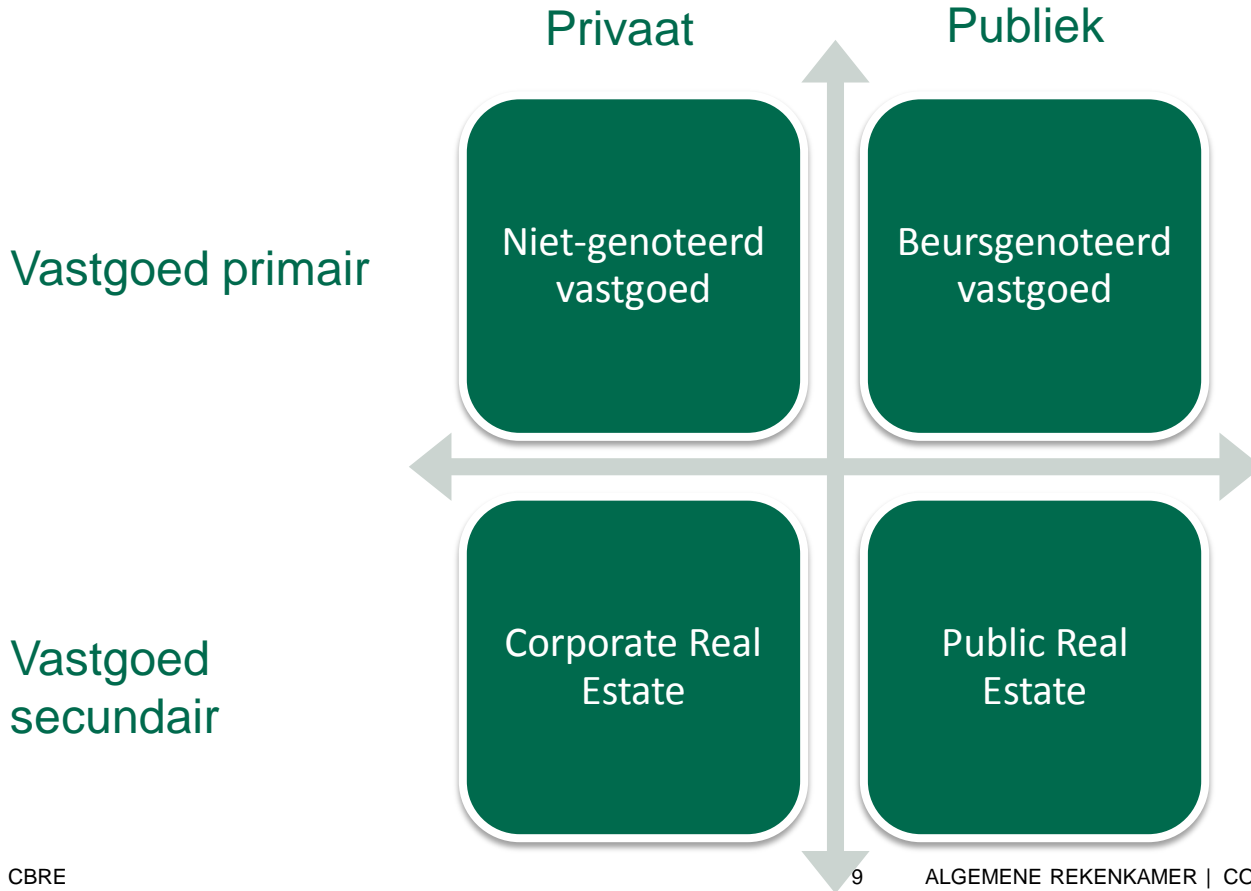
DE PRAKTIJK



HUIDIGE INVULLING VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

- Sterk operationele sturing
- Op basis van onvolledige informatie
- Te veel gericht op exploitatie
- “U vraagt - wij draaien” benadering
- Onvoldoende kritisch
- Zeer beperkt strategisch
- Zonder duidelijke kaders!

DE SPELERS



VASTGOED PRIMAIR VERSUS VASTGOED SECUNDAIR

VASTGOED PRIMAIR

- Vastgoed leidend
- Winstmaximalisatie
- Portefeuillediversificatie en -optimalisatie
- Keuzevrijheid

- Wie betaalt bepaalt
- Risico vs rendement

VASTGOED SECUNDAIR

- Primaire proces leidend
- Optimalisatie huisvestingslasten
- Portefeuille volgend aan organisatiebeleid
- Keuzebeperking (kan dit leiden tot verstoren van de marktwerking?)
- Wie bepaalt betaalt
- Risico-analyse?

SPECIALS
NS, Schiphol

CORPORATE VERSUS PUBLIEK VASTGOED

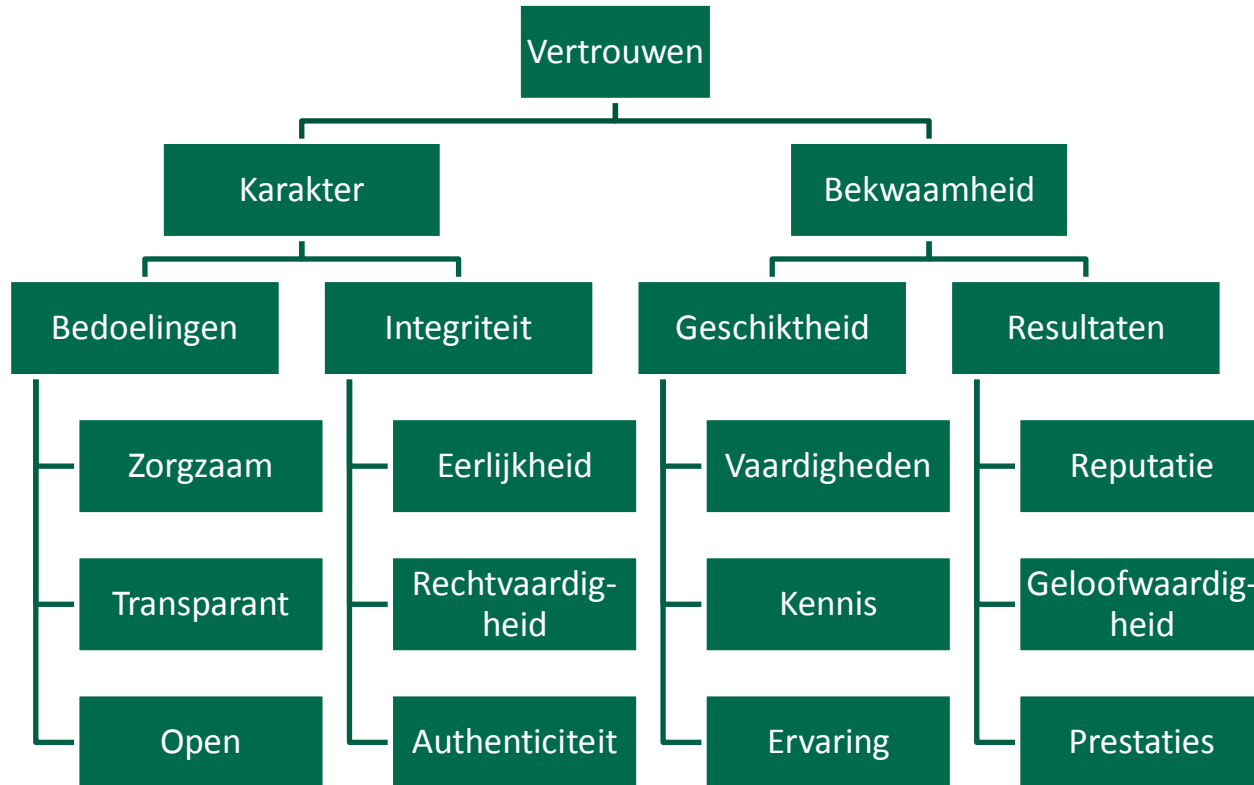
CORPORATE

- Optimalisatie huisvestingslasten
- Economie leidend
- Moet primaire financials volgen
- Eigendom niet heilig
- Aandeelhouderswaarde

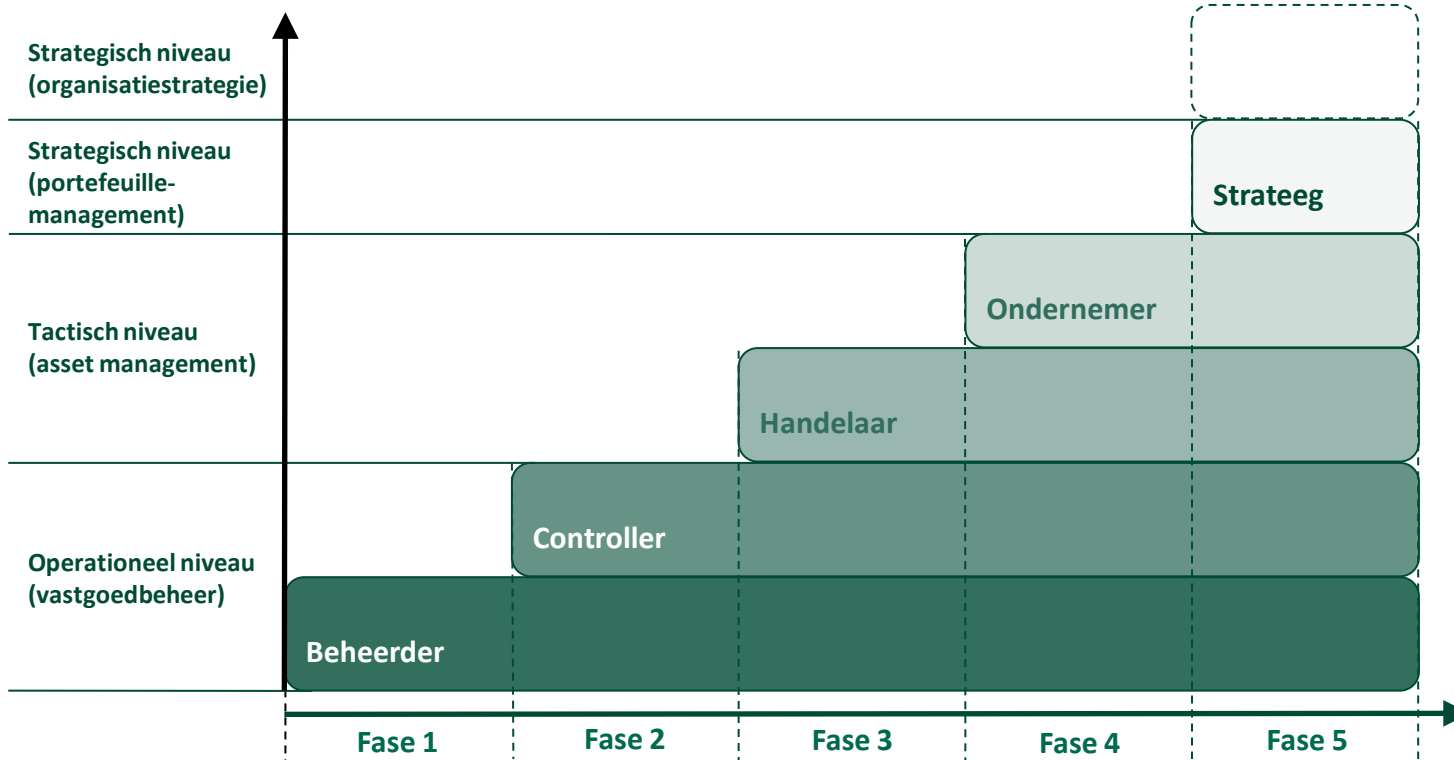
PUBLIEK VASTGOED

- Maatschappelijk rendement
- Politiek (wet- en regelgeving) leidend
- Kostprijs dekkend
- Vastgoed als tafelzilver
- Maatschappelijk vertrouwen

HOE BOUW JE VERTROUWEN?

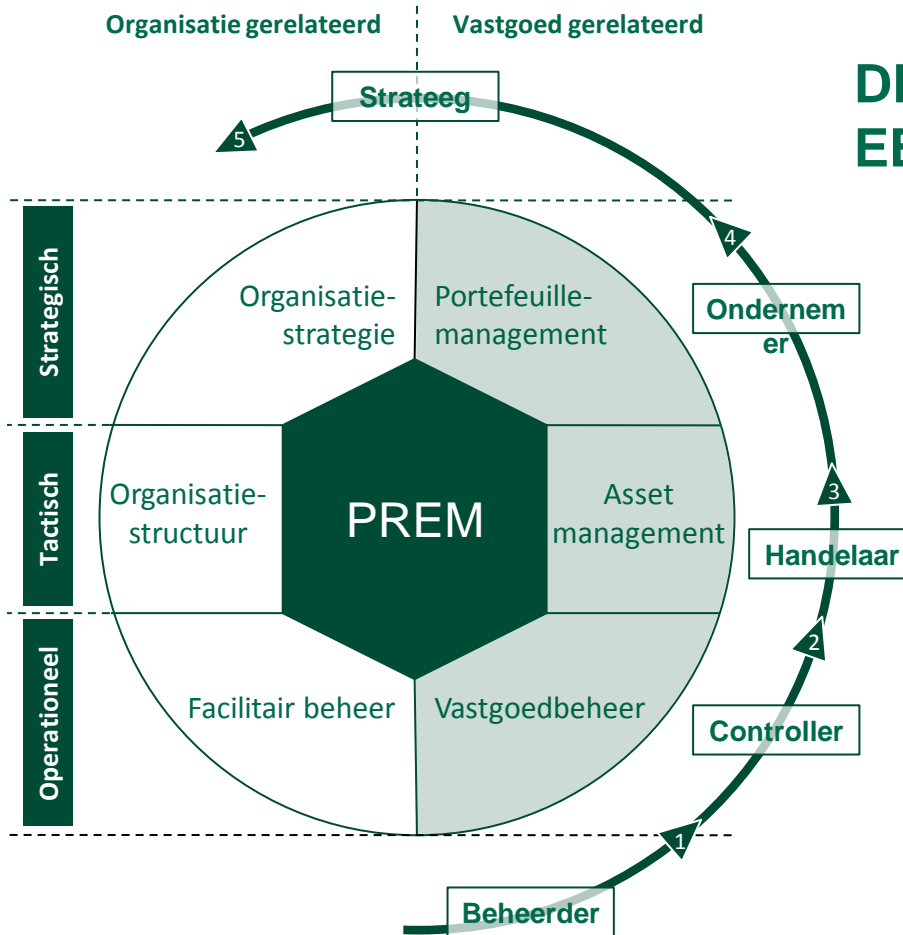


DE ROL VAN DE PUBLIEK-VASTGOEDMANAGER



Bron: Mattousch, 2010; combinatie van diverse auteurs waaronder Joroff, 1993; Driel, 1998; ASRE, 2010; PwC, 2009

DE ROL VAN VASTGOED BINNEN EEN PUBLIEKE ORGANISATIE



TER OVERWEGING

- Waar staat u nu?
- Waar wilt u over 5 jaar staan?
- Waarom wilt u dat?
- Wat is daar voor nodig?
- Hoe realistisch is dat?

DE AANDACHTSPUNTEN – HUIS OP ORDE

DATA

- Wat is de kwaliteit van uw data?
- Hoe accuraat en volledig is uw dataset?
- Wat doet u met deze data?
- Welke informatie heeft u nodig om te kunnen sturen?

Let op!

Data ≠ informatie ≠ analyse

RISICO'S

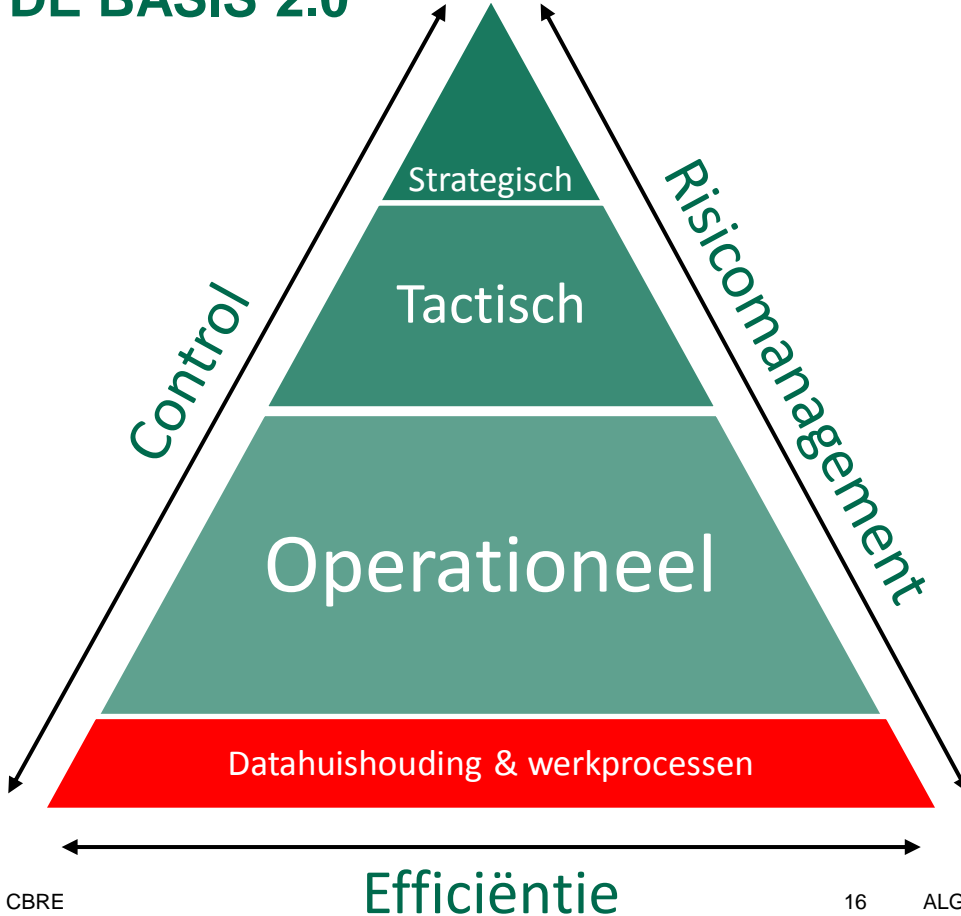
- Heeft u alle risico's in beeld?
- Wat is de impact van deze risico's
- Zijn er beheersmaatregelen vastgesteld?
- Heeft u hier kaders en beleid voor?
- Worden er scenario-analyses gedaan?
- Doet u aan back-testing?

OPERATIONELE STURING

- Hoe efficiënt bent u?
- Waar stuurt u op?
- Evalueert u de plannen?
- Bent u in control?

- Wie bepaalt uw richting?

DE BASIS 2.0



- Datahuishouding en werkprocessen op orde!
 - Van operationeel naar tactisch-strategisch
 - Invoeren risicomanagement framework
 - Business case - ROI mindset
 - Scenario analyse: wat zijn de alternatieven?
 - Evalueren (effectiviteit) van de plannen en tijdig bijsturen!
- Van uitvoerder naar (sparring) partner!

DE TOEKOMST: DOORONTWIKKELING VAN HET VAKGEBIED

VAN TRADITIONEEL HUISVESTINGSBEHEER

- Nadruk op nieuwbouw en instandhouding
- Eigenaars- en gebruikersrol geïntegreerd
- Vastgoed los van andere bedrijfsmiddelen
- Huisvesting als technisch of facilitair aandachtsgebied
- Nauwelijks kostenbewustzijn bij eindgebruiker
- Alles in eigen beheer (doen) uitvoeren

NAAR STRATEGISCH VASTGOEDMANAGEMENT

- Nadruk op vastgoedstrategie en portefeuillemanagement
- Scheiding in eigenaars- en gebruikersrol
- Integrale benadering van vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel
- Strategisch vastgoedmanagement als specifieke discipline
- Doorbelasting van vastgoedkosten aan eindgebruiker
- Sourcingstrategie voor vastgoed

Bron: Fritzsche et al, 2005, pag. 31, selectie door Mattousch

Keynes (1933)

*“De snelheid waarmee de mensheid
nieuwe middelen ontdekt is hoger dan de
snelheid waarmee we alternatieve inzet
van werkgelegenheid kunnen bedenken.”*

WAAR STAAT DE VASTGOEDSECTOR?

- Digitalisering van transacties redelijk op orde.
- Aandachtsgebieden:
 - Digitalisering van de gebouwenvoorraad en gebouwinformatie
 - Digitale interactie
 - Digitalisering van bedrijfsprocessen

McKinsey Global Institute industry digitization index; 2015 or latest available data

Relatively low digitization  Relatively high digitization

● Digital leaders within relatively undigitized sectors



McKinsey

“Digital technology is disrupting capital projects. Companies that want to emerge as leaders must transform their organizations now.”

VRAGEN?

WENDY VERSCHOOR

Executive Director

Head of Client Care

CBRE Netherlands

Amsterdam

T: +31 (0)20 626 26 91

M: + 31 (0) 6 2011 4107

E: wendy.verschoor@cbre.com



CBRE

**DANK VOOR UW
AANDACHT!**