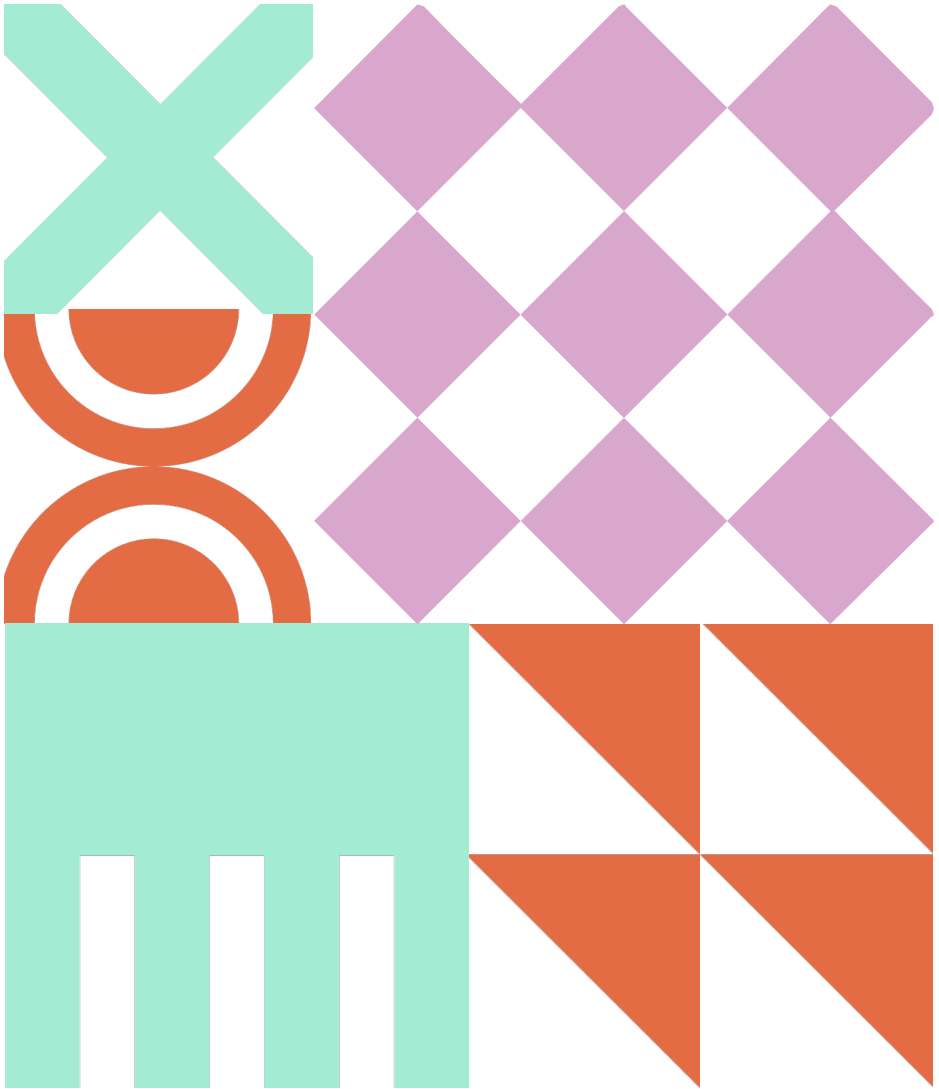


Vorbereiding op het gesprek met de vastgoedeigenaar



CITY DEAL



Dynamische
Binnensteden

Werkboek
typeringsmodel

Colofon

In opdracht van

City Deal Dynamische Binnensteden

Ontwikkeld door

Fontys Hogeschool

Onder begeleiding van

Kristel van Dam van Studio Øst

Vormgeving

Hoogteyling BNO
Sarah Duister

Agenda
Stad

CITY DEAL



Dynamische
Binnensteden

City Deal Dynamische Binnensteden is een samenwerking tussen de gemeentes Rotterdam, Amsterdam, Groningen, Eindhoven, Den Haag, Roosendaal, Utrecht, Hilversum, Dordrecht en Nijmegen, de ministeries Binnenlandse Zaken en Koninkrijkszaken, Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, Justitie en Veiligheid, Economische Zaken en kennis- en netwerk organisaties Platform31, INretail en Retail Innovation Platform.

Inhoudsopgave



Inleiding

In binnensteden werken we met veel verschillende vastgoedeigenaren. Sommige zijn professionele beleggers, andere zijn particuliere eigenaren, ondernemers of maatschappelijke organisaties. Ze hebben allemaal hun eigen manier van denken, hun eigen doelen en hun eigen motivatie. De City Deal Dynamische Binnensteden - een samenwerking tussen tien steden, drie ministeries en drie kennis- en netwerkorganisaties - schijnt in Vastgoed Vertaald het licht op de soms ondoorzichtige vastgoedwereld. Het helpt gemeentes, ontwikkelaars en eigenaren om goed voorbereid het gesprek aan te gaan. Het werkboek dat je voor je hebt is onderdeel van Vastgoed Vertaald.

Het in samenwerking met Fontys ontwikkelde typeringsmodel helpt om die verscheidenheid aan eigenaren zichtbaar te maken. Het model brengt een aantal kenmerken van zowel de eigenaar als het vastgoed in beeld. Door deze kenmerken te combineren ontstaat een profiel, waarmee duidelijk wordt wat voor type eigenaar we voor ons hebben als we het gesprek aangaan.

Dit werkboek is gebaseerd op het typeringsmodel en is het praktische hulpmiddel om dit profiel stap voor stap op te bouwen. Dit geeft inzicht in het type eigenaar, zijn strategie en zijn handelingsperspectief.

Het doel is niet om eigenaren in hokjes te plaatsen, maar om het gesprek beter voor te bereiden. Wie beter begrijpt wat een eigenaar drijft, kan beter aansluiten bij diens belangen en motivatie. Dat maakt het gemakkelijker om samen effectief te werken aan de ontwikkeling van een pand, een straat of de binnenstad.

Van welk vastgoed wil je in gesprek met de eigenaar?

Om welk pand/straat/cluster gaat het?

.....

.....

.....

.....

.....

Wat is de aanleiding om met de eigenaar in gesprek te gaan?
(Bijvoorbeeld leegstand, functiemenging, verduurzaming, herontwikkeling of verbetering plint)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A. Inzicht

Kenmerken en strategie eigenaar



A.1. Bepaal het archetype en type eigenaar

Het archetype zegt wat over de 'stijl' van de eigenaar: hoe die kijkt naar vastgoed en beslissingen neemt. Kies het archetype dat het best aansluit op wat je nu weet. Uiteraard kun je dat later in de route nog aanpassen.

Wat is het archetype? (ook later aan te vinken)

Institutionele investeerder
De Strateeg



Vastgoedfonds
De Navigator



Family Office
De Beschermmer



Maatschappelijke organisatie
De Verbinder



Woningcorporatie
De Hoeder



Private Equity
De Jager



Ondernemer-eigenaar | zakelijk
De Rebel



Ondernemer-eigenaar | persoonlijk
De Naïeveling



Particuliere investeerder | zakelijk
De Vernieuwer



Particuliere investeerder | persoonlijk
De Onschuldige



Gemeente | eigenaar/gebruiker-beheerder
De Bemiddelaar



Gemeente | ontwikkelaar
De Regisseur



Wat is het type eigenaar?

Institutionele belegger

Een organisatie die geld uit bijvoorbeeld pensioenen of verzekeringen belegt in vastgoed, direct of via fondsen, met focus op stabiliteit en verantwoord rendement.

Vastgoedfonds

Een beleggingsorganisatie die kapitaal van meerdere investeerders samenbrengt en belegt in vastgoed, met als doel rendement uit huur en waardegroei.

Family Office

Een organisatie die het vermogen van vermogende families beheert en investeert, vaak direct in vastgoed, met focus op langetermijnwaarde en continuïteit.

Maatschappelijke organisatie

Een niet-commerciële organisatie, zoals een stichting of culturele instelling, die vastgoed bezit en gebruikt om maatschappelijke doelen te ondersteunen.

Woningcorporatie

Een non-profitorganisatie die huurwoningen beheert en ontwikkelt voor mensen met lagere inkomens, en investeert in nieuwbouw, onderhoud en verduurzaming.

Private Equity

Een investeringsorganisatie die kapitaal van investeerders gebruikt om vastgoed te kopen, te verbeteren en binnen enkele jaren met winst te verkopen, door actief beheer.

Ondernemer-eigenaar zakelijk

Een partij die het vastgoed van de eigen onderneming bezit en gebruikt. Het vastgoed ondersteunt de bedrijfsvoering en kan een financieel doel hebben.

Ondernemer-eigenaar persoonlijk

Een persoon die het vastgoed van de eigen onderneming bezit en gebruikt. Het vastgoed ondersteunt de bedrijfsvoering en kan een financieel doel hebben.

Particuliere investeerder zakelijk

Een persoon of organisatie die met eigen kapitaal investeert in direct vastgoed, voor eigen gebruik of als belegging. Het vastgoed kan zelf worden beheerd of uitbested.

Particuliere investeerder persoonlijk

Een persoon of organisatie die met eigen kapitaal investeert in direct vastgoed, voor eigen gebruik of als belegging. Het vastgoed kan zelf worden beheerd of uitbested.

Gemeente eigenaar / gebruiker / beheerder

Een publieke instelling die vastgoed bezit en beheert voor gemeentelijke taken, zoals openbare ruimtes, voorzieningen die bijdragen aan de leefbaarheid van wijken.

Gemeente ontwikkelaar

Een publieke instelling die vastgoed bezit en beheert voor gemeentelijke taken en maatschappelijke doelen, zoals kantoren en sociale woningbouw, met als doel leefbare en goed functionerende wijken.

A.2. Bedenk wat de achtergrond van het bezit is.

Bedenk hoe de eigenaar aan het vastgoed is gekomen (bijvoorbeeld familiebezit, aangekocht door een professionele organisatie, onderdeel van een fonds, bezit van een maatschappelijke partij). Kies de optie die het best past op basis van feiten of een onderbouwde inschatting.

Hoe is de portefeuille ontstaan?

Familiebezit

Vastgoed is in bezit gekomen door vererving binnen de familie, vaak over meerdere generaties.

Professionele organisatie

Vastgoed verworven door een professionele organisatie, zoals een vastgoedfonds, institutionele belegger of private equity, via aankoop.

Maatschappelijke organisatie

Vastgoed aangekocht en in bezit van de organisatie, met als doel maatschappelijke meerwaarde te creëren.

Ondernemer

Vastgoed aangekocht door een particuliere onderneming voor eigen gebruik of als belegging.

Overig

Vastgoed verkregen via erfpacht of concessie, schenking/gift, coöperatie of collectief eigendom, of andere niet-standaard vormen van verwerving.

Ruimte voor aantekeningen...

A.3. Definieer de omvang van deze portefeuille.

Het kan gaan om een enkel pand of om een kleine tot internationaal en diverse portefeuille. Vaak biedt wat deskresearch hiervoor voldoende input. Dit inzicht is belangrijk omdat omvang vaak samenhangt met professionaliteit, besluitvorming en tempo.

Hoe groot is het totale bezit van de eigenaar?

Enkel

Bezit van één vastgoedobject, meestal binnen één gemeente, vaak beheerd door particulieren of kleine ondernemers en gebruikt voor zowel functionele als financiële doelen.

Klein

Bezit van een kleine vastgoedportefeuille met één of enkele objecten, meestal binnen één gemeente, vaak beheerd door particulieren of kleine ondernemers en gebruikt voor functionele en financiële doelen.

Middelgroot

Bezit van een middelgrote vastgoedportefeuille, verspreid over enkele gemeenten, beheerd door particuliere investeerders of kleinere professionele partijen, met functionele en financiële doelen.

Groot

Bezit van een grote vastgoedportefeuille, verspreid over gemeenten en sectoren, beheerd door professionele organisaties of institutionele beleggers en gericht op strategische, financiële en functionele doelen.

Internationaal / divers

Bezit van een vastgoedportefeuille verspreid over meerdere provincies of landen, met verschillende vastgoedtypes en sectoren, beheerd met strategische, financiële en functionele doelen.

Ruimte voor aantekeningen...

A.4. Bedenk wat de strategie van de eigenaar met dit vastgoed is.

Elke eigenaar hanteert een doel met zijn vastgoed. Kies één dominante strategie: gebruik (eigen bedrijfsvoering), belegging (huur en lange termijn), waardecreatie (actief optimaliseren of herontwikkelen), maatschappelijk of speculatief.

Wat is het primaire doel van dit vastgoed?

<p><input type="checkbox"/> Gebruik (functioneel, strategisch)</p> <p><i>Vastgoed in bezit voor eigen gebruik of bedrijfsvoering.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Belegging</p> <p><i>Vastgoed gericht op financieel rendement op lange termijn, bijvoorbeeld huurinkomsten, pensioenvoorziening of passief inkomen.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Waardecreatie</p> <p><i>Vastgoed in bezit met als doel waardecreatie of -maximalisatie, bijvoorbeeld via verbetering, herontwikkeling of herpositionering, gericht op opbrengst of verkoop.</i></p>
<p><input type="checkbox"/> Maatschappelijk of sociaal</p> <p><i>Vastgoed ingezet voor maatschappelijke doelen, zoals sociale huisvesting, publieke voorzieningen of culturele instellingen.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Speculatief</p> <p><i>Vastgoed gericht op snelle waardeverhoging of verkoop op korte termijn, zonder noodzakelijk actieve verbeteringen.</i></p>	

Wat is eventueel het secundaire doel van dit vastgoed?

.....

.....

Ruimte voor aantekeningen...

.....

.....

A.5. Bekijk hoe het vastgoed wordt beheerd.

Het beheer van vastgoed kan professioneel worden uitbesteed of op eigen kracht worden uitgevoerd. Dit zegt iets over aanspreekpunten, reactietijd en uitvoeringskracht.

Hoe wordt het vastgoed beheerd?

Professioneel uitbesteed

Vastgoed wordt professioneel beheerd via een externe vastgoedbeheerder.

Professioneel intern

Vastgoed wordt binnen de eigen organisatie professioneel beheerd.

Eigen beheer

Vastgoed wordt door de eigenaar of ondernemer zelf beheerd.

Ruimte voor aantekeningen...



B. Vastgoed

Kenmerken vastgoed



B.6. Bedenk hoe het vastgoed is gefinancierd.

Geef op basis van de opties aan hoe het vastgoed waarschijnlijk is gefinancierd: Hypothecair, particulier vermogen, institutioneel kapitaal, private equity of maatschappelijke gelden. De financiering bepaalt de speelruimte en de druk op rendement.

Hoe is het vastgoed gefinancierd?

Hypothecair

Aankoop gefinancierd met lening van een bank.

Particulier vermogen

Eigen spaargeld of bedrijfsvermogen van koper of investeerder.

Private equity

Kapitaal van vastgoedfondsen om projecten te kopen of te ontwikkelen.

Institutioneel kapitaal

Kapitaal (zijnde premies) van pensioenfondsen of verzekeraars.

Maatschappelijke gelden

Financiering van vastgoed met publieke of maatschappelijke middelen, zoals subsidies, gemeentelijke leningen of andere overheidsbijdragen.

Ruimte voor aantekeningen...

B.7. Constateer hoe lang het vastgoed al in bezit is.

Een eigenaar die het net gekocht heeft, zit vaak in een andere ‘modus’ dan iemand die al 20 jaar bezit.

Hoe lang is het vastgoed al in eigendom van dezelfde eigenaar?

Kort in bezit
(speculatief)

*Vastgoed kort in bezit.
Minder dan 1 jaar. Vaak
gericht op snelle doorver-
koop.*

Kort - middellang in
bezit

*Vastgoed relatief kort in
bezit, meestal minder dan
5 jaar (minder dan één
huurtermijn). Komt vaak
voor bij kleine beleggers of
renovatieprojecten.*

Lang in bezit

*Vastgoed langdurig in bezit.
Zeg meer dan 5 jaar (dus
meer dan 1 huurtermijn).
Typisch voor (pensioen)
beleggingen.*

Ruimte voor aantekeningen...



B.8. Bepaal de status van het vastgoed.

Geef aan wat de status van het vastgoed is: Volledig verhuurd, tijdelijk verhuurd, gedeeltelijk verhuurd, of leegstand.

En belangrijk: is het echte leegstand of is er sprake van functiewijziging, renovatie of herontwikkeling? Dit bepaalt of het gesprek vooral gaat over optimaliseren, herpositioneren of activeren.

Is het vastgoed verhuurd of is er sprake van leegstand?

Verhuurd

Het vastgoed is verhuurd; er is geen sprake van leegstand. Minimaal 5 + 5 huurcontract.

Leegstand kort

Leegstand korter dan 3 jaar.

Leegstand langdurig

Leegstand langer dan 3 jaar. LET OP: DIT IS SOMS PERCEPTIE

Gedeeltelijk verhuurd / verandering van gebruik

Het vastgoed is gedeeltelijk verhuurd of staat tijdelijk leeg door renovatie of herontwikkeling.

Tijdelijk verhuurd

Vastgoed verhuurd middels kort lopend tijdelijk huurcontract. Contractperiode is minder dan 1 jaar.

Ruimte voor aantekeningen...

B.10. Bepaal de onderhoudsstaat van het vastgoed.

De staat van het onderhoud geeft een eerste indicatie van investeringsbehoefte en 'sense of urgency'.

Wat is de de onderhoudsstaat?

Uitstekend / nieuw

Recent gebouwd of volledig gerenoveerd; moderne uitstraling.

Goed

Onderhoudsstaat is goed. Alle panden hebben goed onderhoud en een bij de tijd uitstraling.

Redelijk

Onderhoudsstaat is redelijk. Uitstraling kan gedateerd zijn.

Achterstallig

Onderhoud is onvoldoende en zichtbaar achterstallig. Uitstraling is gedateerd. Directe ingreep of verbetering is hard nodig.

Ruimte voor aantekeningen...

C. Handelen

Handelswijze eigenaar



De keuzes van deze kolommen kunnen beter gemaakt worden na meerdere gesprekken te hebben gevoerd. Na meer gesprekken is de 'zachte kant' van de vastgoedeigenaar beter in beeld.

C.11. Bepaal de houding van de eigenaar.

Met één van de volgende keuzes kun je de houding van de eigenaar typeren: Is de eigenaar volgend/meedenkend, proactief/initiatief nemend, afwachtend/passief, of enthousiast/gemotiveerd?

Dit is vaak de sleutel voor de gespreksstrategie: duwen, verleiden, ontzorgen of samen optrekken.

Wat is de houding van de eigenaar?

Volgend / meedenkend

Reageert op anderen, denkt mee, neemt geen initiatief; meestal professioneel en strategisch maar kan ook gebrek aan ervaring zijn.

Proactief / initiatiefrijk

Neemt initiatief, komt met ideeën; kan zowel professioneel als enthousiast / minder ervaren zijn.

Afwachtend / passief

Weinig betrokken, reageert nauwelijks, kan door strategie of gebrek aan ervaring komen.

Enthousiast / gemotiveerd

Zeer betrokken en actief, vaak minder professioneel of gestructureerd, veel energie en bereidheid om mee te doen.

Ruimte voor aantekeningen...

C.12. Bepaal het handelingsperspectief van de eigenaar.

Waarden, ambitie en motivatie zeggen veel over het handelingsperspectief van de eigenaar.

Selecteer eerst waarden die laten zien waar de eigenaar belang aan hecht of van waaruit die handelt (meerdere antwoorden mogelijk).

Wat zijn de waarden van de vastgoedeigenaar?

Strategisch

Handelt met lange termijn visie en maakt afgewogen keuzes.

Verbonden

Hecht aan relatie met omgeving, stakeholders of gemeenschap.

Enthousiasme

Toont energie en betrokkenheid bij projecten of samenwerking.

Vertrouwen

Gaat uit van vertrouwen of geeft vertrouwen in anderen; gericht op een betrouwbare samenwerking.

Collectief

Neemt beslissingen met oog voor het gezamenlijk belang. Gericht op 'het samen doen'.

Duurzaamheid / maatschappelijk verantwoord

Richt zich op milieu, sociale impact. Gefocust op de waarde op de lange termijn.

Innovatief / vernieuwend

Staat open voor nieuwe ideeën of creatieve oplossingen.

Financieel rendement / resultaatgericht

Focus op opbrengsten en efficiency.

Risicobewust / terughoudend

Neemt beslissingen zorgvuldig, afgewogen en met oog op risico's.

Betrouwbaar / integer

Ethisch handelen en betrouwbaar in afspraken en samenwerking.

Maak nu een keuze over de instelling van de eigenaar (meerdere antwoorden zijn mogelijk).

Wat zijn de ambities en inzet van de vastgoedeigenaar?

Vasthoudend

Houdt vast aan eigen plannen of overtuigingen, weinig flexibel.

Constructief

Gericht op oplossingen en samenwerking, denkt mee.

Conservatief

Behoudend, weinig bereidheid tot vernieuwing of risico.

Ambitieux

Streeft actief naar groei of verbetering.

Pragmatisch

Praktisch ingesteld, zoekt naar werkbare oplossingen.

Visionair

Richt zich op toekomst en vernieuwing.

Bepaal nu wat de intrinsieke motivatie van de eigenaar is. Wat maakt dat iemand wil bewegen? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Wat is de intrinsieke motivatie van de vastgoedeigenaar?

Lokale betrokkenheid

Handelt vanuit verbondenheid met de stad of buurt.

Maatschappelijke betrokkenheid

Gericht op bredere maatschappelijke waarde en impact maken.

Vastgoed gedreven

Belang van het vastgoed zelf staat voorop: waarde, rendement, behoud of ontwikkeling.

Eigenbelang voorop

Gericht op persoonlijke bedrijfsbelangen, minder op collectief of omgeving.

Innovatie gedreven

Gemotiveerd door vernieuwing, experimenteren en modernisering.

Financieel rendement

Primair gericht op winst-maximalisatie of financieel resultaat.

C.13. Definieer de binding en samenwerking van deze vastgoedeigenaar.

Geef eerst aan hoe sterk de binding en betrokkenheid van de eigenaar met de omgeving is (meerdere antwoorden zijn mogelijk).

Wat is binding van deze eigenaar met de omgeving?

<p><input type="checkbox"/> Sterke binding met omgeving</p> <p><i>Actief en zichtbaar verbonden met de buurt en lokale stakeholders.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Lokaal / regionaal netwerk</p> <p><i>Gericht op samenwerking in eigen stad of regio.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Landelijk netwerk</p> <p><i>Werkt samen in boven-regionale of nationale verbanden.</i></p>
<p><input type="checkbox"/> Internationaal netwerk</p> <p><i>Binding en netwerk op internationale schaal (met name institutionele investeerders).</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Sectoraal netwerk</p> <p><i>Verbonden binnen een specifieke branche of sector. Minder geografisch gericht. Bijvoorbeeld Kern (voormalig Nederlandse Raad voor Winkelcentra).</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Nauwelijks netwerk</p> <p><i>Opereren voornamelijk zelfstandig, weinig binding met omgeving of netwerken.</i></p>

Ruimte voor aantekeningen...

Het goede gesprek



Nu je inzicht hebt in de eigenaar, kun je het gesprek gaan voorbereiden aan de hand van de volgende stappen.

14. Bepaal het belang van de eigenaar.

Beoordeel wat de eigenaar's keuzes bepaalt, soms is dit iets anders dan wat ze zeggen.

Wat is het belang van de eigenaar?

.....
.....

15. Toets je aannames.

Je antwoorden kunnen berusten op veronderstellingen en misschien zelfs vooroordelen. Het is belangrijk om te checken of wat je denkt ook klopt.

Welke 3 vragen moet je stellen om jouw aannames te toetsen?

Vraag 1:

.....

Vraag 2:

.....

Vraag 3:

.....

Ruimte voor aantekeningen...

.....

.....

