

# Vastgoednota 2016-2018



## Vastgoednota 2016-2018

Opdrachtgever: G.A. ten Dolle, directeur Stadsontwikkeling  
Status: Definitief  
Redactie: P.J.J. Theijn  
datum: 18 december 2015

# Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Aanleiding en totstandkoming .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Leeswijzer.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Demarcatie .....</b>	<b>3</b>
<b>2. SAMENVATTING .....</b>	<b>4</b>
<b>3. VASTGOED- EN HUISVESTINGSBELEID .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Doelstellingen .....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Doelgroepen en functies .....</b>	<b>6</b>
<b>3.3. Afwegingskader voor samenstelling vastgoedportefeuille.....</b>	<b>7</b>
<b>3.4. Huidige samenstelling vastgoedportefeuille .....</b>	<b>10</b>
<b>3.5. Randvoorwaarden .....</b>	<b>12</b>
<b>4. ORGANISATIE.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1. Rol en rolinvulling .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Contractvorming en -beheer .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3. Gegevensstroom op orde .....</b>	<b>17</b>
<b>4.4. Verantwoording en rapporteren .....</b>	<b>17</b>

## **Bijlagen:**

- (A) Overzicht relevante voorgaande besluiten en documenten;
- (B) Algemene ontwikkelingen;
- (C) Inventarisatie huisvestingsvraag;
- (D) Lijst portefeuille met globaal dispositieplan;
- (E) Top 15 panden met verliesgevende exploitatie;
- (F) ROZ-model huurovereenkomst kantoorruimte en demarcatielijst;
- (G) Meerjarenonderhoudsplannen;
- (H) Duurzaamheid;
- (I) Financiële uitgangspunten vastgoed- en huisvestingsbeleid.

# 1. INLEIDING

## 1.1. Aanleiding en totstandkoming

In 2006 is gestart met de voorbereiding op het oprichten van een gemeentelijk Vastgoedbedrijf. Het daartoe opgestelde Bedrijfsplan Vastgoedbedrijf Dordrecht d.d. 25 augustus 2006 vormde de eerste aanzet. Daarmee is een proces in gang gezet om te komen tot een professioneel en optimaal gemeentelijk vastgoedbeleid en vastgoedbeheer.

De doelstelling achter de oprichting van een Vastgoedbedrijf was ervoor te zorgen dat het gemeentelijk vastgoed wordt ingezet als een instrument, een strategisch bedrijfsmiddel ter ondersteuning van maatschappelijke doelstellingen, door de concentratie van vastgoedactiviteiten, vastgoedcontracten en eigendom bij dat Vastgoedbedrijf. Expertise en vastgoedkennis worden gebundeld, waardoor beter gestuurd kan worden op effectiviteit en efficiëntie.

Sinds de oprichting van het Vastgoedbedrijf zijn tussentijdse rapportages over de voortgang opgesteld, heeft op onderdelen reeds bestuurlijke besluitvorming plaatsgevonden en is inzichtelijk gemaakt welke uitgangspunten gehanteerd moeten worden bij het vaststellen van het gemeentelijk vastgoedbeleid. Voor zover nog steeds van toepassing wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij eerdere besluitvorming en reeds opgestelde documenten. In bijlage A bij de nota is een overzicht opgenomen van die voorgaande besluitvorming en documenten. Daarnaast hebben enkele algemene in- en externe ontwikkelingen bijgedragen aan de keuzes die zijn gemaakt. Deze in- en externe ontwikkelingen zijn beschreven in bijlage B van deze nota.

Het Vastgoedbedrijf zal in 2016 onderdeel worden van de sector Stadsontwikkeling, waarover later in deze nota meer. Als gevolg hiervan zal geen sprake meer zijn van een gemeentelijk bedrijf en wordt het Vastgoedbedrijf in dit document verder aangeduid als *vakteam Vastgoed*.

De rechtstreekse aanleiding voor deze Vastgoednota vloeit voort uit het politiek akkoord 2014-2018 dat door de huidige coalitie is gesloten. In dit akkoord is het volgende uitgangspunt voor het gemeentelijk vastgoed vastgelegd:

*"Strategie Vastgoed - Wij bespreken met de gemeenteraad de strategie met betrekking tot het gemeentelijk vastgoed. Daarbij kijken we expliciet naar mogelijkheden van functieverruiming. We zetten dit af tegen de maatschappelijke doelstellingen die aan de bestemming of het gebruik zijn verbonden. Tegelijkertijd bekijken we de mogelijkheden om het vastgoed te verkopen of minimaal kostendekkend te verhuren. De vastgoedstrategie is het kader voor ons handelen."*

Het proces om tot deze Vastgoednota te komen is in 2014 is gestart met de presentatie aan het bestuur van de notitie 'Het gemeentelijk vastgoed van Dordrecht' d.d. 1 oktober 2014. Deze presentatie gaf tevens inzicht in de stand van zaken van reeds in voorgaande collegeperioden gestarte trajecten met betrekking tot het gemeentelijk vastgoed.

In januari 2015 heeft in de raad een strategisch vastgoedoverleg plaatsgevonden. Op verzoek van de raad is op 8 april 2015 in de commissie Bestuur en Middelen de 'Startnotitie Vastgoednota 2015-2018' d.d. 9 maart 2015 behandeld ter voorbereiding van de uitwerking van de Vastgoednota en vastgesteld per 16 juni 2015. De input van deze commissie is verwerkt in deze Vastgoednota.

Bij het opstellen van deze Vastgoednota zijn vele gemeentelijke disciplines betrokken geweest. Daarnaast is regelmatig contact gezocht met andere organisaties met expertise op verschillende onderwerpen. Wij noemen daarbij met name:

- de gemeente Nijmegen, waarmee is gesproken over hun onderhoudsorganisatie en duurzaamheidsbeleid;
- de interne organisatie, waarbij het vastgoed- en accommodatiebeleid onderwerp van gesprek was;
- de gemeenten Haarlem, Rotterdam en Utrecht, waarmee is gesproken over het bepalen van kostendekkende huren;
- grote makelaar- en beheerorganisaties, die hebben bijgedragen aan ons dispositieplan;
- diverse beleidsadviseurs, die zijn bevraagd over de toekomstige huisvestingsvraag;
- twee gemeenten, een vastgoedadviesbureau, een woningcorporatie, een makelaarskantoor en bank, die via een expertisetafel gesproken hebben over duurzaamheid en dispositie;
- adviesbureau Twynstra & Gudde, dat nauw betrokken is geweest bij het bepalen van de rolneming en opbouw van de huurprijs.

In deze Vastgoednota zijn de gemeentelijke doelstellingen met betrekking tot vastgoed vastgelegd, wordt inzicht gegeven in de strategische keuzes en uitgangspunten die vorm moeten geven aan die doelstellingen en komt ook aan bod op welke wijze de strategie in de praktijk tot uitvoering wordt gebracht. De Vastgoednota is daarmee te beschouwen als een interne richtlijn en bevat geen externe (beleids)regels waar derden zich op kunnen beroepen.

De Vastgoednota is gerelateerd aan de collegeperiode tot en met 2018. Bij elke nieuwe collegeperiode zal de Vastgoednota tegen het licht worden gehouden en waar noodzakelijk of gewenst aangepast en geactualiseerd worden aan nieuwe doelstellingen of uitvoeringsprogramma's.

## **1.2. Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 van deze Vastgoednota is een samenvatting van de nota opgenomen. Hoofdstuk 3 gaat in op het algemene vastgoed- en huisvestingsbeleid, waarin met name wordt toegelicht op grond van welke afwegingen beleidsmatige keuzes worden gemaakt met betrekking tot de inzet van vastgoed. Daarnaast wordt in hoofdstuk 3 inzicht gegeven in de financiële uitgangspunten die te gelden hebben. In hoofdstuk 4 komen organisatorische aspecten aan de orde.

Bij de Vastgoednota behoren enkele bijlagen. In deze bijlagen treft u achtergrondinformatie aan of worden onderwerpen op een meer gedetailleerd niveau besproken. Een aantal bijlagen bevat overzichten. Deze bijlagen maken weliswaar onderdeel uit van de Vastgoednota om u nader te informeren, maar bevatten geen gegevens die voor het doel van deze nota relevant zijn. In een aantal gevallen is sprake van een momentopname en betreft het informatie die aan continue verandering onderhevig is.

## **1.3. Demarcatie**

De Vastgoednota heeft alleen betrekking op het gemeentelijk vastgoed- en huisvestingsbeleid. Onder vastgoed worden in dit kader geen onbebouwde gronden verstaan. Voor het gemeentelijk beleid inzake onbebouwde gronden wordt verwezen naar de nota Grondbeleid. In deze Vastgoednota komt de organisatie wel (beperkt) aan bod, maar voor een uitgebreider zicht op de organisatie van met name het vakteam Vastgoed en de positie van dit vakteam wordt verwezen naar de 'Regels omtrent de ambtelijke organisatie'. In het bijzonder wordt verwezen naar de gemeentelijke mandaatregeling en het Besluit ondertekening van documenten Dordrecht.

### **Scholen en tijdelijk vastgoedbezit ten behoeve van herontwikkelingen**

De huisvesting van scholen valt grotendeels buiten de reikwijdte van deze nota, aangezien op het eigendom van scholen afzonderlijke regelgeving van toepassing is. De verantwoordelijkheid voor deze scholen rust dan ook in beginsel bij de sector Maatschappelijke Ontwikkelingen in het kader van het onderwijsbeleid. Het vakteam Vastgoed heeft met betrekking tot scholen slechts een adviserende rol.

De beleidslijn zoals geformuleerd in deze nota is in overeenstemming met de besluitvorming over de doordecentralisatie van de onderwijshuisvestingsbudgetten. Op het moment dat schoolpanden hun functie verliezen, worden deze door de schoolbesturen beschikbaar gesteld aan de gemeente. De terugkomende panden brengen een risico met zich mee indien het noodzakelijk is af te boeken op boekwaarden van grond en gebouwen, er sprake is van sloopkosten, dan wel beheer van deze gronden of panden. U heeft besloten dat financiële gevolgen van het vestigingsplan voor scholen vanaf 2017 na de doordecentralisatie integraal worden voorgelegd. Voor de periode tot 2017 worden de consequenties in beeld gebracht bij de Kadernota 2017.

Ook het vastgoedbezit ten behoeve van herontwikkelingen valt in principe buiten de reikwijdte van deze nota. Dit eigendom is meestal van tijdelijke aard. Normaliter wordt dit vastgoed in het kader van de herontwikkeling gesloopt. Tot het moment van sloop dient dit vastgoed echter wel onderhouden en beheerd te worden. Beleid omtrent dit tijdelijk eigendom van vastgoed komt slechts beperkt aan de orde in deze nota, omdat dit onderdeel uitmaakt van het grondbeleid in het kader van de visie op herontwikkeling.

## **2. SAMENVATTING**

Het accommoderen van huisvestingsvragen door de gemeente is alleen aan de orde als hiermee gemeentelijke (of regionale) doelstellingen worden gediend. Door een strikte rolscheiding is het vakteam Vastgoed niet verantwoordelijk voor de beoordeling of met de inzet van vastgoed een beleidsdoel wordt gediend; die verantwoordelijkheid ligt bij de betreffende beleidsafdeling. Het vakteam Vastgoed is bij een positief oordeel door de beleidsafdelingen wel verantwoordelijk voor het door middel van vastgoed daadwerkelijk accommoderen. Het vakteam Vastgoed treedt immers op als eigenaar dan wel hoofdhuurder voor al het gemeentelijk vastgoed (enkele uitzonderingen daar gelaten).

Het vastgoed- en huisvestingsbeleid van de gemeente Dordrecht gaat voorts uit van het principe 'nee, tenzij...'. Dat betekent dat een huisvestingsvraag alleen door de gemeente wordt geacommodeerd als huisvesting niet mogelijk is door een pand op de markt te betrekken. Vervolgens wordt beoordeeld of sprake is van een gezonde exploitatie of wordt een eventueel tekort op de exploitatie afgezet tegen het maatschappelijk rendement. Het vakteam Vastgoed gaat daarbij uit van een in beginsel marktconforme, maar tenminste kostendekkende exploitatie. Eventuele tekorten dienen gedekt te worden uit andere middelen.

De huidige vastgoedportefeuille is nog niet optimaal. De gemeente is nu eigenaar van een aantal panden dat onvoldoende geschikt is om gemeentelijke beleidsdoelen te dienen. Aangezien eigendom van vastgoed geen doel op zich is, maar een middel, dient daarom onderscheid gemaakt te worden tussen de kernportefeuille en af te stoten panden. Het streven is binnen een tijdsbestek van vijf jaar de vastgoedportefeuille terug te brengen tot de kernportefeuille.

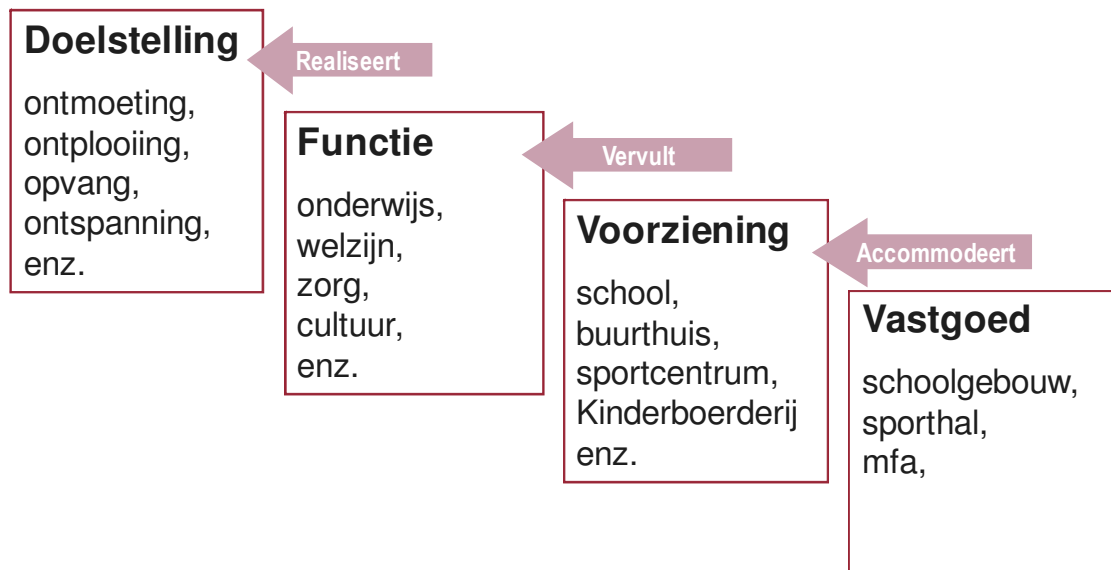
De kaders en randvoorwaarden op het gebied van financiën, onderhoud, investeringen en exploitatie zijn gericht op het uitgangspunt dat de totale exploitatie van het vakteam Vastgoed tenminste kostendekkend is, waarbij de ambitie is uitgesproken bij te dragen aan de financiën van de stad. Ook bij deze kaders en randvoorwaarden wordt onderscheid gemaakt tussen de kernportefeuille en af te stoten panden.

Het vakteam Vastgoed wordt zodanig ingericht dat zij kan voldoen aan de hiervoor beschreven rolname. Het vakteam werkt daarbij nauw samen met andere vakteams en sectoren, maar schakelt ook externen in.

## **3. VASTGOED- EN HUISVESTINGSBELEID**

### **3.1. Doelstellingen**

Vastgoed wordt gebruikt voor de huisvesting van het gemeentelijke apparaat en diverse maatschappelijke functies. Deze functies beantwoorden aan de gemeentelijke opgaven en doelstellingen op het gebied van leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de stad, sport, onderwijs, cultuur en welzijn. Vastgoed is dus een sturingsmiddel voor het realiseren van doelstellingen die door het gemeentebestuur zijn vastgesteld. Onderstaande afbeelding laat de relatie tussen vastgoed en doelstellingen zien.



Bron: Van Leent 2008

Een deel van de panden in Dordrecht die een maatschappelijke voorziening huisvesten is gemeentelijk eigendom of wordt door de gemeente gehuurd; voor een deel betreffen het echter ook panden in eigendom en gebruik van derden.

De kerndoelstelling van de gemeente op het gebied van vastgoed is als volgt te omschrijven:

***Vastgoed wordt op een efficiënte, effectieve en transparante wijze ingezet ten behoeve van het verwezenlijken van gemeentelijke (of regionale) doelstellingen, waarbij wordt gestreefd naar een optimale balans tussen het maatschappelijke en het financiële rendement.***

*Efficiëntie, effectiviteit en transparantie*

Met efficiëntie en effectiviteit wordt bedoeld dat de meest geschikte vorm van (gebruik van) vastgoed wordt gezocht voor elk type (maatschappelijk) gebruik, daarbij gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke flexibiliteit en dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de reeds aanwezige voorzieningen. De transparantie heeft voornamelijk betrekking op de financiële aspecten van het vastgoedgebruik, bijvoorbeeld door het voorkomen van dubbele financieringsstromen via subsidies en huurprijzen, maar ook op het inzichtelijk maken en houden van alle relevante informatie die nodig is bij besluitvorming over (de inzet van) vastgoed.

*Maatschappelijk versus financieel rendement*

Het streven naar een optimale balans tussen maatschappelijk en financieel rendement vertaalt zich in het uitgangspunt om de exploitatie van het gemeentelijk vastgoed tenminste kostenneutraal te laten verlopen en de ambitie om een bijdrage te leveren aan de algemene middelen van de gemeente.

**Opgaven van de Stad**

In de structuurvisie Dordrecht 2040 is antwoord gegeven op een nieuwe kijk op de rol en positie van de gemeente, haar sturingsmogelijkheden en de instrumenten die daarbij nodig zijn. Een van de uitgangspunten is de aantrekkelijkheid van de stad te vergroten. Er is aandacht voor hetgeen in het verleden in gang is gezet. Daarvoor wordt soms een nieuwe koers bepaald. Dit levert een bijdrage aan het verbeteren van het vestigingsklimaat. De inzet op het verbeteren van de aantrekkelijkheid richt zich de komende jaren op het centrum met zijn voorzieningen, het buitengebied en de woningvoorraad.

In het kader van het vastgoedbeleid is vanuit de opgave van de stad het volgende van belang: *"Leegstand van kantoren en winkelruimten en braakliggende terreinen is een actueel probleem, dat naar verwachting nog jaren zal blijven bestaan. Het tast de levendigheid van de stad en de functionele mix aan, waardoor de gebieden minder aantrekkelijk dreigen te worden. Wij zetten daarom in op het moderniseren en verduurzamen van panden en op het stimuleren van (tijdelijk)*

*gebruik van vrijkomende gebouwen en plekken. De gemeente heeft daarbij ook een voorbeeldfunctie met haar eigen panden."*

Aansluiting bij de opgaven van de stad betekent op grond van het voorgaande concreet dat leegstand van gemeentelijk vastgoed moet worden bestreden, verloedering van panden moet worden voorkomen en dat moet worden ingezet op het toekomstbestendig maken van gemeentelijke eigendommen.

Als uitwerking van de ontwikkelstrategie uit de Structuurvisie 2040 is de Investeringsstrategie opgesteld. De investeringsstrategie wil antwoord geven op drie vragen op het terrein van de gebiedsontwikkeling:

- Waar en hoe zet de gemeente haar middelen in bij gebiedsontwikkeling?
- Waaraan toetst de gemeente initiatieven?
- Wat kunnen investeerders en andere initiatiefnemers van de gemeente verwachten?

In dit kader heeft het college ambitie om in de toekomst actief vastgoed aan te kopen om (gebieds-)ontwikkelingen mogelijk te maken. Dit maakt dan onderdeel uit van de afwegingen bij strategische aankopen. Het kader waarbinnen dit plaatsvindt, is omschreven in de nota grondbeleid. Het uitgangspunt is te allen tijde "Nee, tenzij...."

## **3.2. Doelgroepen en functies**

Vastgoed wordt ingezet ter ondersteuning van het behalen van beleidsdoelstellingen door het huisvesten van gemeentelijke en maatschappelijke instellingen waarmee een maatschappelijk effect wordt nagestreefd. Het is niet mogelijk een volledige opsomming te geven van mogelijke maatschappelijke effecten, aangezien het een breed begrip is en voortdurend aan verandering onderhevig is. Grofweg kunnen echter wel de volgende doelgroepen en functies worden genoemd:

1. huisvesting van gemeentelijke diensten (eigen personeel en materiaal);
2. huisvesting van aan de gemeente gelieerde instellingen: de zogenaamde 'verbonden partijen' (Drechtwerk, Omgevingsdienst);
3. huisvesting van maatschappelijke en culturele instellingen (welzijnslocaties, musea etc.);
4. behoud van cultureel erfgoed (monumenten);
5. (tijdelijk) bezit ten behoeve van herontwikkelingen;
6. parkeergarages<sup>1</sup>.

In onderstaande tabel is weergegeven aan welke beleidsdoelstellingen de hiervoor genoemde doelgroepen en functies een bijdrage leveren.

---

<sup>1</sup> De functie 'Parkeergarages' vormt een uitzondering op het algemene uitgangspunt dat gemeentelijk vastgoed zich zou moeten beperken tot vastgoed dat wordt ingezet om een maatschappelijk effect te bewerkstelligen en waar de markt niet in voorziet of kan voorzien. Er is wel sprake van een (afgeleid) maatschappelijk effect (vergroten bereikbaarheid, minder blik op straat), maar in principe kunnen parkeergarages ook door commerciële partijen worden geëxploiteerd. De gemeente is echter op dit moment reeds eigenaar van enkele parkeergarages en zal dat vooralsnog ook blijven. Met name vanwege de relatie tussen het parkeren in parkeergarages en het parkeren op maaiveld (een gesloten systeem) is het onwenselijk om op dit moment (actief) in te zetten op het afstoten van parkeergarages.

Doelgroep/Functie	Beleidsdoelstelling
Gemeentelijke diensten	Ondersteuning interne organisatie en publieke diensten
Gelieerde instellingen	Ondersteuning organisatie gelieerde instellingen en publieke diensten
Maatschappelijke/culturele instellingen	Bijdragen aan inhoudelijke sociaal-maatschappelijke beleidsdoelstellingen
Cultureel erfgoed	Behoud culturele waarde en aantrekkelijkheid van de stad
Herontwikkelingen	Grip houden op ontwikkelingen en grondexploitaties
Parkeergarages	Bijdragen aan bereikbaarheid stad en sturing op parkeren in de openbare ruimte

Allereerst dient dus de vraag gesteld te worden of de inzet van vastgoed noodzakelijk is voor het bereiken van een maatschappelijk effect. Deze beleidsmatige overweging vindt met name plaats binnen de afdeling of sector die verantwoordelijk is voor de betreffende maatschappelijke ontwikkeling (veelal de sector Maatschappelijke Ontwikkeling). Als het besluit genomen is dat er voldoende maatschappelijk effect bereikt wordt, komt men bij de vraag uit op welke wijze vastgoed ingezet dient te worden, bijvoorbeeld door inzet van bestaand gemeentelijk vastgoed, koop of huur van vastgoed van derden of nieuwbouw.

*De vraag welke functies of doelgroepen bijdragen aan gemeentelijke doelstellingen is niet eenvoudig te beantwoorden. Voor sommige functies of doelgroepen ligt dit meer voor de hand dan voor de ander. Een toekomstbestendige voorzieningenstructuur vraagt om een integraal meerjarenbeleid voor alle gemeentelijke accommodaties. Het moet hierbij niet alleen gaan om alleen een capaciteitsplanning, maar vooral om een schets van de toekomstige voorzieningenstructuur met aandacht voor omvang, multifunctionaliteit, spreiding en bereikbaarheid van voorzieningen. Het ontwikkelen van zo'n integrale toekomstige maatschappelijke voorzieningenstructuur vindt plaats in overleg met de hiervoor verantwoordelijke sectoren binnen de gemeente. Bestuurlijke en visionaire regie is hier nodig. Er moet nagedacht worden over de gewenste spreiding en bereikbaarheid van voorzieningen, de omvang van de voorzieningen in relatie tot het aantal inwoners en wellicht het "uitruilen" van voorzieningen ten behoeve van het behoud van voorzieningen. In bijlage C is het resultaat beschreven van een inventarisatieronde bij de diverse beleidsafdelingen van de gemeente. Deze inventarisatie laat zien waar de vraag naar vastgoed volgens deze beleidsafdelingen op dit moment uit bestaat of kan bestaan. Het betreft een momentopname. Tezamen met de beleidsafdelingen wordt – al dan niet aan de hand van concrete huisvestingsvraagstukken – beoordeeld of (gemeentelijk) vastgoed ingezet dient te worden en op welke wijze dat moet plaatsvinden.*

### 3.3. Afwegingskader voor samenstelling vastgoedportefeuille

Het in eigendom hebben van vastgoed is – zoals uit de kerndoelstelling is te herleiden – geen doel op zich; de gemeente is immers geen belegger. De genoemde doelstellingen kunnen vaak ook bereikt worden door de inzet van vastgoed dat niet in eigendom is van de gemeente, bijvoorbeeld vastgoed in eigendom van particulieren of van de eindgebruiker zelf. De nieuwe huisvesting van de Omgevingsdienst is een goed voorbeeld van een gemeentelijke doelstelling die wordt bereikt door de inzet van vastgoed van derden. De nieuwbouwhuisvesting van Drechtwerk is dan weer een



voorbeeld van het bereiken van een gemeentelijke doelstelling door de betreffende regionale instelling in haar eigen huisvesting te laten voorzien.

*Eigendom van vastgoed vraagt veel van een organisatie, zowel op het gebied van financiën als op het gebied van deskundigheid. In een tijd dat de overheid zich steeds meer beweegt richting een faciliterende overheid is het in eigendom hebben van vastgoed geen vanzelfsprekendheid meer. Een zo minimaal mogelijke vastgoedportefeuille past veel meer bij de nieuwe rol van de overheid. Een zo klein mogelijke vastgoedportefeuille beperkt de risico's en door gebruik te maken van vastgoed van derden door bijvoorbeeld tijdelijk te huren wordt de flexibiliteit verhoogd. De vraag of de gemeente eigenaar van vastgoed moet zijn (of blijven) moet daarmee worden beantwoord in de vorm van het principe: **nee, tenzij...***

Het is dus geen automatisme dat bij het huisvesten van instellingen met een maatschappelijke doelstelling wordt gekeken naar de gemeente en het gemeentelijk vastgoed. In eerste instantie dient de vraag naar vastgoed ingevuld te worden door de inzet van vastgoed in eigendom van particulieren of door de eindgebruiker zelf eigenaar van dit vastgoed te laten worden. Pas als 'de markt' niet in staat is de vraag naar het betreffende vastgoed te beantwoorden, kan overwogen worden de gemeente als eigenaar op te laten treden. Dit uitgangspunt heeft gevolgen voor de huidige samenstelling van de gemeentelijke vastgoedportefeuille, waarover later in deze nota meer.

In het geval de markt niet kan voorzien in (geschikt) vastgoed, spelen vervolgens drie belangrijke vragen bij de overweging of dan in de behoefte naar vastgoed door de gemeente moet worden voorzien door de gemeente eigenaar van dat vastgoed te maken, namelijk:

1. Hoe verhoudt het maatschappelijk effect zich tot het financieel effect?
2. Kan het beoogde vastgoed ook voor andere toekomstige doeleinden worden gebruikt?
3. Kan bestaand vastgoed van de gemeente, eventueel na investeringen, voor het beoogd gebruik worden aangewend?

Het antwoord op de eerste vraag is vooral een politieke afweging. De vraag hoeveel beslag maatschappelijk rendement mag leggen op de financiële middelen van de gemeente is immers niet eenduidig te beantwoorden. Van belang is echter wel dat de voor de besluitvorming noodzakelijke informatie volledig beschikbaar is (transparantie). De tweede vraag dient ter beperking van toekomstige risico's te worden gesteld. Een gebouw gaat immers over het algemeen langer mee dan de in eerste instantie beoogde gebruiksduur. Om te voorkomen dat leegstand ontstaat, dient zoveel als mogelijk flexibiliteit in (toekomstig) gebruik te worden verzekerd (efficiëntie en effectiviteit). De laatste vraag komt voort uit het feit dat de gemeente nu reeds eigenaar van een groot aantal panden is. Optimaal gebruik van reeds bestaande panden heeft prioriteit. Wellicht dat eerder gekozen dient te worden voor een bestaand pand (al dan niet na investeringen) dan voor een meer geschikt nieuw pand.

In het onderstaande schema is het afwegingskader weergegeven aan de hand waarvan beoordeeld dient te worden of aan een vraag naar vastgoed gehoor moet worden gegeven door de inzet van bestaand gemeentelijk vastgoed of door vastgoed te verwerven, aan te huren of nieuw te realiseren.



#### *Toelichting op het schema*

Bij de vraag of een huisvestingsaanvraag gehonoreerd moet worden, dient zeer kritisch gekeken te worden of het (beoogd) gebruik voldoende bijdraagt aan de gemeentelijke doelstellingen. Deze afweging vindt met name plaats bij de betreffende beleidsafdeling. Ook de vraag of daarvoor per se een pand noodzakelijk is, wordt door de beleidsafdeling beantwoord. Daarbij dient afgewogen te worden of het maatschappelijke effect in vergelijkbare mate kan worden bereikt door alternatieve initiatieven die geen of minder huisvesting behoeven.

De vervolgstap is voorts dat onderzocht dient te worden of in de huisvesting kan worden voorzien door op 'de markt' een geschikt pand te betrekken. Hiermee wordt niet alleen bedoeld dat onderzocht dient te worden of er reeds beschikbare panden door particulieren worden aangeboden, maar ook of bijvoorbeeld een belegger interesse heeft om een pand te realiseren of te verwerven om aan de initiatiefnemer te verhuren.

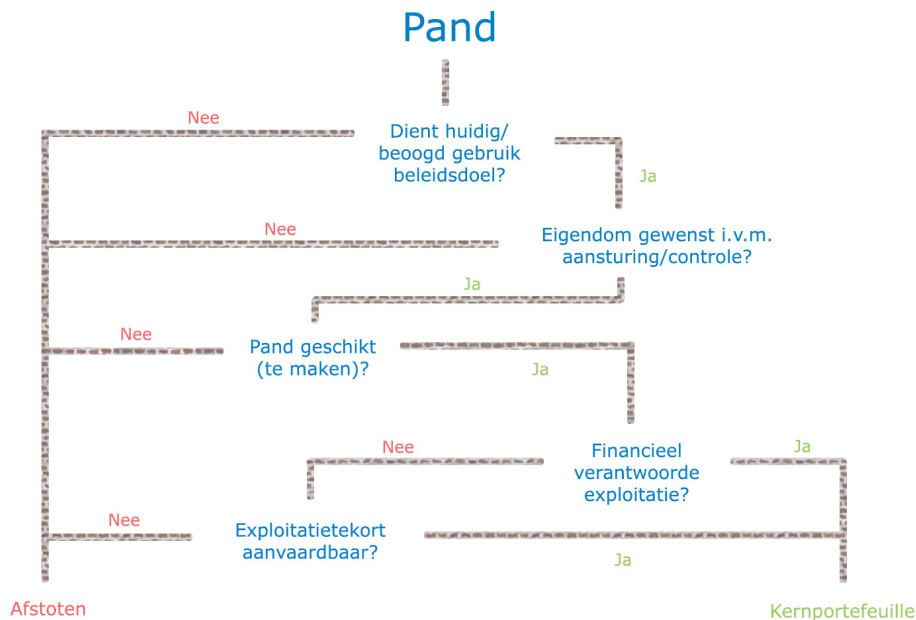
Als bij de voorgaande vraag het antwoord 'ja' is, wat wil zeggen dat er op de markt een geschikt pand beschikbaar is, dient nog beoordeeld te worden of het desondanks niet beter is om de gemeente toch als eigenaar of hoofdhuurder te laten fungeren. Dit kan onder meer om grip te houden op de gebruiker of het gebruik (bijvoorbeeld als er veel overheidsgeld mee gemoeid is) of omdat de gemeente reeds een geschikt pand in haar portefeuille heeft dat leeg staat en moeilijk te vullen is.

Als op 'de markt' geen geschikte locatie te vinden is, kan overwogen worden om bestaand gemeentelijk vastgoed aan te wenden of om de gemeente een geschikte locatie te laten verwerven of realiseren. Bij deze afweging komen nadrukkelijk financiële overwegingen naar voren. Uitgaande van de in deze Vastgoednota beschreven financiële uitgangspunten dient de exploitatie van een pand voor het vakteam Vastgoed ten minste kostenneutraal te zijn. Dat wil niet zeggen dat de exploitatie in alle gevallen op basis van marktconforme of kostprijsdekkende huren een positief resultaat moet opleveren. Een financieel tekort kan aanvaardbaar zijn, maar dit heeft als consequentie dat vanuit andere financiële bronnen bijgedragen moet worden aan de exploitatie.

Als op grond van de schematisch weergegeven afwegingen geconcludeerd wordt dat de gemeente moet voorzien in de accommodatie, dan zijn er verschillende mogelijkheden. Een bestaand pand in de gemeentelijke portefeuille kan worden ingezet (al dan niet nadat zo'n pand wordt aangepast), de gemeente kan een geschikt pand verwerven (door aan te kopen of te huren) of er kan zelfs tot nieuwbouw worden overgegaan.

### 3.4. Huidige samenstelling vastgoedportefeuille

De huidige samenstelling van de gemeentelijke vastgoedportefeuille is voor een groot deel historisch tot stand gekomen. Niet alle panden waar de gemeente nu eigenaar van is lenen zich voor het verwezenlijken van de huidige gemeentelijke (of regionale) doelstellingen. De samenstelling van de vastgoedportefeuille is dan ook een van de belangrijkste onderwerpen van deze Vastgoednota. Uitgaande van het principe 'nee, tenzij...' dienen alleen panden of complexen die de gemeente echt zelf in eigendom moet of wil houden tot de vastgoedportefeuille te behoren. Bij de vraag of een pand in die 'kernportefeuille' opgenomen moet worden, gelden eveneens de uitgangspunten die zijn verwoord in de kerndoelstelling. Het onderstaande schema dient gehanteerd te worden bij de vraag of bestaand gemeentelijk vastgoed tot de kernportefeuille dient te behoren of afgestoten moet worden.



#### Toelichting op het schema

Bij de beoordeling of een pand tot de kernportefeuille dient te behoren, dient allereerst de vraag gesteld te worden of het huidige of potentiële toekomstige gebruik wel bijdraagt aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Als deze vraag ontkennend wordt beantwoord, is afstoten van het pand aan de orde. Gelet op de kerndoelstelling van het vastgoed- en huisvestingsbeleid dient immers te allen tijde een beleidsdoelstelling nagestreefd te worden.

Vervolgens dient afgewogen te worden of het noodzakelijk of gewenst is dat de gemeente eigenaar blijft van het pand. Ook al is het pand geschikt om ingezet te worden in het kader van beleidsdoelstellingen, dan nog kan afstoten aan de orde zijn. Ook de potentiële koper van het pand kan immers het gebruik continueren en faciliteren, waardoor toch aan de beleidsdoelstellingen wordt voldaan. Dit komt overeen met het principe dat de inzet van de gemeente vooral gericht moet zijn op gebruik dat niet door de markt kan worden voorzien.

De vraag of een pand geschikt is of geschikt te maken is (bijvoorbeeld door de bestemming te wijzigen of beperkte investeringen te plegen) is vooral technisch van aard. Bij leegstaande panden (al dan niet tijdelijk in gebruik in het kader van leegstandsbestrijding) zal deze afweging het sterkst aan de orde komen, maar ook panden die momenteel in gebruik zijn of in gebruik gegeven kunnen worden dient deze afweging aan de orde te komen. Het kan immers voorkomen dat zo'n pand nu wel gebruik wordt ten behoeve van beleidsdoelstellingen, maar eigenlijk niet of minder geschikt is of alleen maar geschikt (te maken) is door onverantwoorde investeringen te plegen of anderszins onaanvaardbare exploitatietekorten kent. Tot slot spelen ook argumenten omtrent veiligheid, duurzaamheid en levensduur een rol.

In het verlengde van het voorgaande is een financiële analyse eveneens van belang. Gelet op de financiële uitgangspunten (tenminste kostendekkende huren) is het niet zonder meer aanvaardbaar dat panden tot de kernportefeuille behoren indien de exploitatie ervan tekorten kent. Dat wil niet zeggen dat dergelijke tekorten helemaal niet mogen voorkomen, maar zo'n tekort dient aanvaardbaar te zijn. Ook in dit kader dient opgemerkt te worden dat dergelijke tekorten door aanvulling vanuit externe bronnen zal moeten plaatsvinden en niet mogen drukken op de exploitatie van het vakteam Vastgoed zelf. Bij bepaalde monumenten kan het zijn dat – gelet op de relatief hoge kosten – vrijwel altijd een tekort zal optreden, maar behoud vanwege de culturele waarde staat dan voorop waardoor een tekort aanvaardbaar is.

Indien tot het oordeel wordt gekomen dat een pand afgestoten dient te worden, zijn er twee mogelijkheden: verkoop of sloop. In beide gevallen geldt echter, dat zorgvuldig moet worden afgewogen op welk moment en in welke staat verkoop of sloop dient plaats te vinden. Enerzijds is dit van belang om markttechnische redenen (er moet voldoende vraag naar dergelijke panden zijn en door ineens veel vastgoed tegelijk aan te bieden kan de markt verstoord worden), anderzijds is sloop of verkoop uiteraard nog niet aan de orde als er nog lopende (gebruiks)verplichtingen zijn. Op dat laatste kan wel een uitzondering worden gemaakt indien verkoop in verhuurde staat mogelijk is.

In bijlage D is een lijst opgenomen van panden met een indicatieve indeling van de huidige vastgoedportefeuille in panden die tot de kernportefeuille behoren en af te stoten panden (zogenaamde dispositiepanden). Bij de kernportefeuille is een aantal panden opgenomen die op het moment van samenstelling van de lijst de subcategorie 'heroverwegen' toegewezen hebben gekregen. Op basis van de huidige ontwikkelingen en signalen vraagt het om nadere afstemming over de inzet van dergelijke panden. De portefeuille wordt door het vakteam Vastgoed, in overleg met de diverse beleidsafdelingen, op basis van bovenstaand schema nogmaals beoordeeld, waarbij met name aan de panden die tot de subcategorie 'dispositie' en 'heroverwegen' behoren aandacht wordt besteed.

Panden die niet tot de kernportefeuille behoren dienen te worden afgestoten. Het gaat om panden die (in de nabije toekomst) niet meer geschikt zijn om dienst te doen als huisvesting dat bijdraagt aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Het vakteam Vastgoed spant zich maximaal in om binnen een periode van vijf jaar alle af te stoten panden daadwerkelijk van de hand te doen. Onder afstoten wordt overigens niet alleen verkoop verstaan, maar ook sloop. Een pand dat op de dispositielijst staat kan uiteraard tijdelijk worden geëxploiteerd als de verkoop of sloop nog niet aan de orde is of kan zijn. Het is in dit kader tevens van belang te onderstrepen dat de haalbaarheid van dit streven sterk afhankelijk is van de vastgoedmarkt en de (politieke) vrijheid om te handelen. Het onderscheid tussen de kernportefeuille en af te stoten panden heeft voorts niet alleen gevolgen voor de vraag of een pand in eigendom van de gemeente moet komen en blijven, maar ook voor de wijze waarop het onderhoud en beheer wordt uitgevoerd, welke functie en bestemming aan het pand wordt toegekend en of er nog in het pand wordt geïnvesteerd.

In bijlage E is uiteengezet welke acties zijn ondernomen en nog ondernomen moeten worden met betrekking tot de zogenaamde 'Top 15' van panden met een verliesgevende exploitatie. De kosten van deze panden drukken zwaar op het resultaat van het vakteam Vastgoed. Het oplossen van deze 'Top 15' verliesgevende panden geeft veel lucht in dat resultaat. De korte-termijnfocus is dan ook op deze panden gericht.

De in bijlage D opgenomen onderverdeling is overigens altijd een momentopname. Een pand kan – door welke omstandigheid dan ook – van de ene categorie naar de andere worden verplaatst. Bovendien kunnen nieuwe objecten aan de verschillende categorieën worden toegevoegd. Daarbij dient echter wel opgemerkt te worden dat dit financiële risico's met zich meebrengt. Een pand dat uit de categorie af te stoten panden wordt overgeheveld naar de kernportefeuille kan bijvoorbeeld op dat moment tot een grote vervangingsinvesteringen leiden, omdat dergelijke panden van een lager onderhoudsniveau zijn.

In het eerste kwartaal 2016 wordt een verloopstrategie ontwikkeld welke nader met de beleidssectoren wordt afgestemd.

*Het vakteam Vastgoed treedt op dit moment op als eigenaar van 127 gebouwde complexen in de stad, gezamenlijk circa 240.000 m<sup>2</sup> BVO. Twee van deze complexen worden door de gemeente zelf gebruikt voor de huisvesting van medewerkers en bestuur. Vier ervan worden gebruikt door aan de gemeente gelieerde instellingen (regionale instellingen). Vijftig accommodaties worden ingezet voor beleidsdoelgroepen. De overige 53 complexen behoren (in de nabije toekomst) tot het vastgoed dat kan worden afgestoten (woningen, leegstand). Daarnaast is het vakteam Vastgoed verantwoordelijk voor het vastgoed van de woonwagenlocaties en een tiental gehuurde complexen.*

### **Monumentenstatus**

Binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille hebben 56 complexen een monumentenstatus (variërend van gemeentelijk monument tot rijksmonument), verdeeld over alle hiervoor genoemde soorten complexen. Dordrecht mag zich uiteraard gelukkig prijzen met zoveel historisch bezit. Het karakter van de stad en de aantrekkingskracht die daarvan uitgaat worden voor een groot deel veroorzaakt door dit historisch bezit. Het heeft echter ook een keerzijde. De kosten voor beheer en onderhoud zijn over het algemeen immers hoog.

Van belang is ook te vermelden dat op dit moment circa 21 complexen (niet alleen monumenten) geheel of gedeeltelijk niet verhuurd zijn.

## **3.5. Randvoorwaarden**

Om de hiervoor beschreven uitgangspunten in de praktijk tot uitdrukking te laten komen, dient grip gehouden te worden op de besluitvorming en de uitvoering. Er dienen kaders en randvoorwaarden gesteld te worden aan de hand waarvan besluiten kunnen worden genomen en uitgevoerd. Deze afwegingskaders gaan verder dan het beheer en de exploitatie van individuele panden. Gevolgen voor de gehele vastgoedportefeuille en de gemeentelijke bedrijfsvoering worden inzichtelijk gemaakt en wegen mee bij de besluitvorming.

Hiervoor hebben we al gezien dat efficiëntie, effectiviteit en transparantie uitgangspunten zijn bij de inzet van vastgoed ten behoeve van het behalen van gemeentelijke doelstellingen. Toepassing van deze begrippen leidt tot een aantal randvoorwaarden:

- de vastgoedportefeuille dient flexibel te zijn, leegstand dient bestreden en voorkomen te worden;
- beheer, onderhoud en investeringen dienen afgestemd te worden op de (beoogde) functie en verwachte levens- en exploitatieduur van een pand;
- alle benodigde informatie ten behoeve van besluitvorming dient aanwezig te zijn;
- de financiering dient transparant en doeltreffend te zijn.

### **Flexibiliteit**

Een flexibele vastgoedportefeuille kenmerkt zich enerzijds door vastgoed dat geschikt is om verschillende gebruiksvormen te huisvesten, anderzijds door een optimale mix van vastgoed in eigendom en vastgoed dat van derden wordt afgenomen. Multifunctioneel gebruik biedt meer mogelijkheden om in te spelen op veranderende beleidsdoelstellingen. Een mix van eigendom en huur biedt de mogelijkheid om snel te reageren op actuele situaties, zonder daarbij onverantwoorde risico's te lopen op (grootschalige en langdurige) leegstand.

Om de flexibiliteit van de bestaande gemeentelijke vastgoedportefeuille te vergroten kan gedacht worden aan fysieke maatregelen, zoals moderner materiaalgebruik, aanpassingen ten behoeve van nieuwe gebruiksvormen of maatregelen om een pand beter toegankelijk te maken voor minder validen. Naast fysieke maatregelen kunnen ook andere aanpassingen bijdragen aan het verduurzamen van een pand, zoals het wijzigen van het toegestane gebruik (eventueel door een ander bestemmingsplan of transformatie).

### **Leegstandsbestrijding**

Bestrijding van leegstand in algemene zin is door de huidige coalitie als prioriteit benoemd. De prioriteit van de coalitie heeft niet alleen betrekking op het gemeentelijk vastgoed, maar op alle leegstaande panden in de gemeente. Leegstand van gemeentelijk vastgoed heeft echter een grotere impact vanwege de voorbeeldfunctie die de gemeente vervult. Bovendien leidt leegstand van gemeentelijk vastgoed, naast de ruimtelijk-economische gevolgen, ook tot grote financiële schade.

De bestrijding van leegstand van panden die tot de kernportefeuille behoren verschilt van de aanpak die wordt gehanteerd bij de af te stoten panden. Leegstand van de eerste categorie panden wordt bestreden door het gebruik ervan voor langere tijd te borgen binnen de grenzen van de hiervoor beschreven beleidsdoelstellingen. Bij de aanpak van de leegstand van af te stoten panden staat de bestrijding van verloedering voorop en zal eerder gekozen worden voor korte ingebruikgeving, aangezien de verkoop of sloop van deze panden prioriteit heeft en een ingebruikgeving voor langere tijd de verkoopbaarheid kan beperken.

Wanneer in afwachting van verkoop, sloop, herontwikkeling of permanente verhuur een pand tijdelijk of voor langere periode leegstaat, wordt het pand – indien mogelijk – tijdelijk verhuurd, maar anders aan een gebruiker in bruikleen gegeven.

#### *Bruikleen*

Het primaire doel van het in bruikleen (ook anti-kraak genoemd) geven van panden is het beschermen van leegstaande panden tegen verval en kraken. Tevens kunnen organisaties tijdelijk gehuisvest worden die een bijdrage kunnen leveren aan de stad. Het leegstandbeheer is er op gericht om transparantie en gelijkheid te creëren ten opzichte van tal van initiatieven en organisaties die huisvesting zoeken. Om te zorgen dat iedereen volgens dezelfde regels wordt behandeld worden de panden in bruikleen via een professionele leegstandbeheerder uitgegeven. De gemeente sluit in principe geen bruikleenovereenkomsten rechtstreeks af. Door het inschakelen van een leegstandbeheerder wordt een natuurlijke afstand gecreëerd omtrent de rechten en plichten en bestaat er geen voorkeurspositie ten opzichte van andere partijen. Een ander voordeel van het inschakelen van een leegstandbeheerder is dat zij controle houden op het gebruik van het pand.

Omdat er geen (financiële) prestatie tegenover het gebruik staat, wordt bij het in bruikleen geven geen huurbescherming opgebouwd. Hierdoor kan de gemeente weer spoedig over het pand beschikken (opzegtermijn is doorgaans een maand). Het belang van snelle beschikking weegt dan niet op tegen tijdelijke huuropbrengsten.

#### **Onderhoud en duurzaamheid**

Per object dat tot de gemeentelijke vastgoedportefeuille behoort, wordt beschreven op welk niveau beheer en onderhoud wordt uitgevoerd. Bij het bepalen van dit niveau wordt rekening gehouden met de uitstraling naar de omgeving, de verwachte exploitatieduur en een eventuele monumentenstatus. Het beheer- en onderhoudsniveau is niet bij ieder object hetzelfde.

Ten behoeve van beheer en onderhoud worden meerjarenonderhoudsprogramma's (hierna: mjop's) opgesteld. In deze mjop's wordt vastgelegd op welke wijze beheer en onderhoud over meerdere jaren wordt uitgevoerd. De mjop's worden opgesteld op basis van de geconstateerde conditie van gebouwelementen (volgens de NEN-norm 2767), het gewenste onderhoudsniveau en de verwachte onderhoudscyclus. In bijlage G is een toelichting op de mjop's opgenomen.

Het uitgangspunt is dat het onderhoud- en beheerniveau van panden die tot de kernportefeuille behoren van een andere orde is dan die van af te stoten panden. Het onderhoud van panden in de kernportefeuille is gericht op een doelmatig gebruik en een langdurige exploitatie. Hierbij geldt gemiddeld categorie 3, zijnde: redelijk (geen nieuwbouw, beperkte onderhoudsschade of onderhoudsbehoefte). Bij af te stoten panden is het onderhoud gericht op veiligheid, het nakomen van lopende verplichtingen met de huurder, het opvolgen van wettelijke verplichtingen, de verkoopbaarheid en verloedering naar de omgeving.

#### **Duurzaamheid**

Eén van de speerpunten van de huidige coalitie is duurzaamheid (zoals onder meer uit de Opgaven van de Stad volgt). In het coalitieakkoord is aan de duurzaamheidsopgave richting gegeven door het streven de gemeente in 2050 geheel energieneutraal ingericht te hebben ("*Op weg naar een energieneutraal eiland in 2050*"). Vertaald naar het gemeentelijk vastgoed heeft deze opgave tot gevolg dat gestreefd moet worden naar energiebesparing, energieopwekking en gebruik van milieuvriendelijke materialen. Energiebesparing is overigens wettelijk verplicht: op basis van artikel 2.15 van het Activiteitenbesluit milieubeheer is de gemeente verplicht om alle maatregelen te treffen die binnen vijf jaar rendabel zijn.

In bijlage H van deze Vastgoednota is een nadere toelichting met betrekking tot de duurzaamheidsopgave opgenomen.

Met het vaststellen van de startnotitie is een motie aangenomen om het verduurzamen van vastgoed een meer prominente rol te geven. De mogelijkheden van innovatieve oplossingen en constructies worden op dit moment onderzocht en later ter besluitvorming voorgelegd. De maatregelen zullen zich vooral richten op de kernportefeuille.

### **Kosten en opbrengsten**

Het in de kerndoelstelling verwoorde uitgangspunt dat een optimale balans tussen maatschappelijk en financieel rendement moet worden gevonden brengt met zich mee dat strak gestuurd dient te worden op kosten en opbrengsten. Eerder al is dit uitgangspunt nader gedefinieerd door te stellen dat de uitvoering van het vastgoedbeleid tenminste kostenneutraal dient te zijn, maar dat de ambitie bestaat om een bijdrage te kunnen leveren aan de algemene middelen van de stad. Met een kostenneutrale vastgoedexploitatie wordt overigens niet bedoeld dat ieder pand afzonderlijk kostenneutraal geëxploiteerd moet worden, maar de gehele portefeuille als totaal.

De centrale doelstelling om tenminste kostenneutraal te zijn, leidt tot een behoorlijke opgave om de financiële huishouding op orde te brengen en te houden. Kosten en opbrengsten dienen zorgvuldig in kaart gebracht te worden en tegen elkaar afgezet te worden. Op een aantal manieren kunnen de kosten voor onderhoud en inzet van personeel worden beheerst, zodat aan de financiële uitgangspunten voldaan kan worden. Hieronder wordt een aantal van deze mogelijkheden verder uitgewerkt.

#### Inkomsten

Onderscheid dient gemaakt te worden tussen zogenaamde interne en externe huurders. Met interne huurders wordt in dit verband bedoeld op huurders die behoren tot de gemeente Dordrecht zelf (sectoren, bedrijven). Met externe huurders worden alle huurders buiten de gemeentelijke organisatie bedoeld. Bij interne huurders zijn de verrekeningen met sectoren en bedrijven veelal historisch bepaald op basis van bestaande budgetten. Deze zijn daarna niet meer aangepast aan het huidige (reële) kostenniveau. Gelet op het uitgangspunt dat het vastgoedbeheer tenminste budgettair neutraal zou moeten zijn, ligt het doorrekenen van kosten in de huurprijs echter meer voor de hand. Dit betekent dat alle kosten die door de gemeente gemaakt worden ten behoeve van een pand verdisconteerd worden in de huurprijs die voor dat pand wordt gevraagd aan de huurder. Als bovenstaande leidt tot aanpassing van de begroting van interne sectoren of bedrijven, wordt hiervoor een separaat voorstel voorgelegd aan college en raad.

Bij externe verhuur dient een marktconforme huur in rekening te worden gebracht, waarbij rekening wordt gehouden met het type gebruiker. Wanneer de marktconforme huur onder de kostendekkende huur ligt, wordt het verschil vooraf transparant gemaakt en worden aanvullende middelen gereserveerd, een en ander ter afweging door de raad. Een marktconforme huur is overigens niet per definitie de maximaal haalbare huur voor het betreffende complex. De huurprijs voor atelierruimte is bijvoorbeeld anders dan de huurprijs voor commerciële bedrijfsruimte, terwijl een ruimte voor diverse doeleinden geschikt kan zijn. Bij externe verhuur kan de huurprijs soms ook hoger zijn dan de kosten en wordt 'winst' gemaakt. Overigens geldt ook bij externe verhuringen dat deze nog niet in alle gevallen marktconform dan wel kostendekkend zijn, aangezien ook bij deze categorie verhuringen enkele huurprijzen op basis van historische afspraken tot stand zijn gekomen.

#### **Uitzondering tijdelijke verhuur**

Bij tijdelijke invullingen, zonder beleidsdoel, wordt maximaal haalbaar (marktconform) rendement nagestreefd bij een maximale flexibiliteit met betrekking tot huurrechten.

#### Kosten

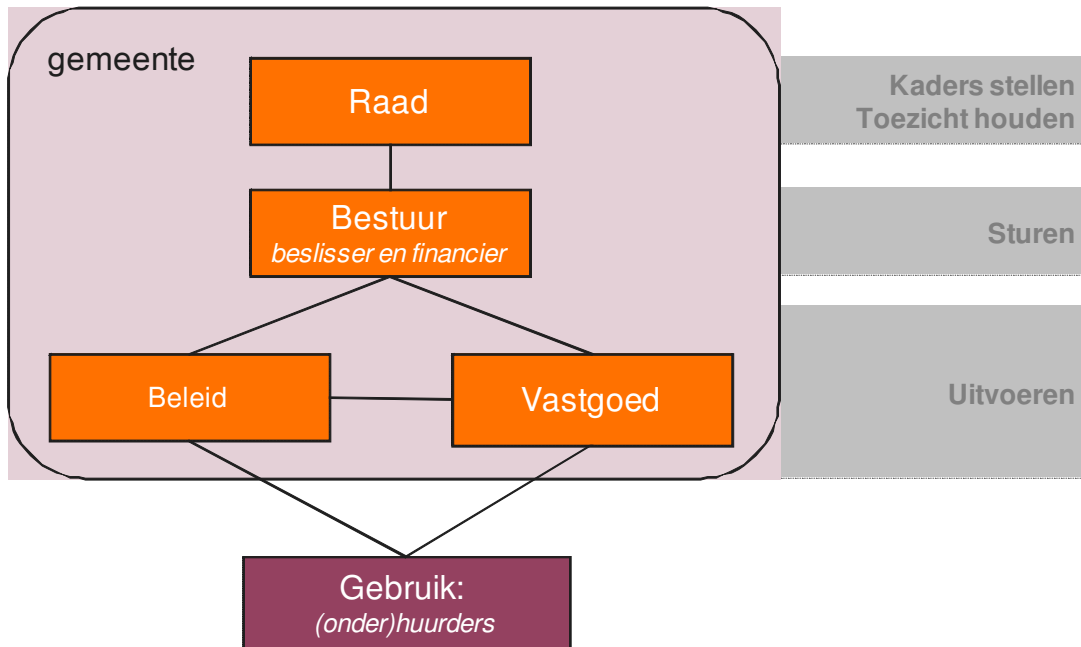
De kosten bestaan onder andere uit kapitaallasten, verzekeringen, heffingen, beheerslasten, en onderhoud. De kostendekkende huur wordt berekend aan de hand van de kosten en batenmethode, nader toegelicht in bijlage I.

## 4. ORGANISATIE

### 4.1. Rol en rolinvulling

Door de geconcentreerde vastgoedorganisatie komen de huisvestingsvragen op één plek binnen. Hierdoor kan beter worden gestuurd op effectiviteit en efficiëntie. Bij elke huisvestingsvraag en elk huisvestingsantwoord is een toetsings- en handelingskader nodig. Dat is in de voorgaande hoofdstukken beschreven. Met de keuze voor een centrale vastgoedorganisatie is tevens gekozen voor een rolscheiding.

Binnen de gemeentelijke organisatie worden verschillende vastgoedrollen onderscheiden, te weten de beleidsafdelingen, het vakteam Vastgoed, de gebruikers en het bestuur. Voor een optimaal functioneren van de vastgoedorganisatie en het sturen op effectiviteit, maatschappelijk effect en efficiëntie is de scheiding van deze rollen essentieel.



Volgens het principe van rollenscheiding ontstaat een dialoog en afstemming tussen beleid en vastgoed. De afdeling beleid stelt, eventueel in overleg met de gebruiker en op basis van inhoudelijke en bestuurlijke vastgestelde uitgangspunten, de huisvestingsvraag vast en geeft aan hoeveel middelen zij daarvoor beschikbaar heeft. De afdeling vastgoed komt hierop met een vastgoedantwoord, passend binnen de portefeuillestrategie, en brengt de kosten in kaart. Hierdoor is het mogelijk om te sturen op effectiviteit en efficiëntie.

Hieronder zijn de verschillende rollen nader aangeduid.

#### *De beleidsafdelingen, de huisvestingsvragers*

De beleidsafdelingen zijn verantwoordelijk voor het behalen van beleidsdoelstellingen. Om deze doelstellingen te realiseren zijn voorzieningen nodig, bijvoorbeeld een buurthuis of sportcentrum. Deze behoefte resulteert in een huisvestingsvraag. De beleidsafdelingen formuleren op strategisch niveau het te realiseren beleidsprogramma (voorzieningen) en stellen op basis daarvan de huisvestingsvraag vast. De beleidsafdelingen formuleren tevens het huisvestingskader en stellen budgetten beschikbaar.

#### *Het vakteam Vastgoed, de huisvestingsaanbieder*

Het vakteam Vastgoed is eigenaar en contracthouder van vastgoed. Het vakteam Vastgoed, een service- en vraaggestuurde afdeling, is verantwoordelijk voor het beantwoorden van de huisvestingsvraag door vastgoed (cultuurgebouw, sporthal, multifunctionele accommodatie)



beschikbaar te stellen; dit betekent het beschikbaar stellen van ruimten binnen vooraf gestelde spelregels, kaders en budget.

#### *De gebruikers, de uitvoerders van het programma*

De gebruikers, vaak maatschappelijke instellingen, hebben een huisvestingsbehoefte en huren het vastgoed van het vakteam Vastgoed. Van de beleidsafdelingen krijgt de gebruiker middelen (subsidie of door het bestuur beschikbaar gesteld budget) om te voorzien in haar huisvestingsbehoefte.

#### *De bestuurders, beslissers en financiers*

Het bestuur is verantwoordelijk voor de integrale besluitvorming tussen de beleidsafdelingen (huisvestingsvrager) en het vakteam Vastgoed (huisvestingsaanbieder).

### **Regie op vastgoed**

De gemeente wil de regie houden op het vastgoed om daarmee te sturen op het realiseren van beleidsdoelstellingen. Het streven daarbij is om de middelen zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. Een kleine en compacte organisatie met voornamelijk een regierol is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief inzetten van middelen. De regierol kan worden ingevuld door middel van eigendom, door relaties met marktpartijen (c.q. huur) aan te gaan en door samenwerking met maatschappelijke instellingen. De afweging dient gemaakt te worden welke partij de taak het beste kan uitvoeren: de gemeente, de markt of de (maatschappelijke) instelling.

### **Vakteam Vastgoed**

De compacte organisatie die met de regierol is belast, is het vakteam Vastgoed van de sector Stadsontwikkeling. Het vakteam Vastgoed treedt op als eigenaar van al het vastgoed dat in eigendom is van de gemeente (behoudens scholen en panden die in het kader van een herontwikkeling zijn verworven) en is dus verantwoordelijk voor onderhoud en exploitatie van deze gebouwen. Daarnaast is het vakteam Vastgoed de hoofdhuurder van alle panden die door de gemeente worden gehuurd van derden ten behoeve van het verwezenlijken van de in hoofdstuk 3 genoemde doelstellingen. Hiermee wordt gewaarborgd dat contractvorming en contractbeheer binnen de financiële en bestuurlijke kaders plaatsvindt, ook bij het aantrekken van vastgoed van derden.

Op dit moment vindt een herinrichting van de sector Stadsontwikkeling plaats, waarin ook het vakteam Vastgoed een plaats krijgt. Het onderbrengen van het vakteam Vastgoed onder de sector Stadsontwikkeling heeft tot gevolg dat het relatief kleine vakteam minder kwetsbaar is doordat meer gebruik kan worden gemaakt van de inzet van en expertise bij andere vakteams en er sprake is van meer synergie tussen vakteam Vastgoed en de andere disciplines.

#### *Het vakteam Vastgoed als adviseur voor het bestuur*

Met betrekking tot de verbonden partijen beperkt de rol van het vakteam Vastgoed zich tot een adviserende rol; dat wil zeggen dat het vakteam Vastgoed het gemeentelijk bestuur adviseert over vastgoedgerelateerde onderwerpen die door deze verbonden partijen ter besluitvorming aan het gemeentelijk bestuur worden voorgelegd.

Het vakteam Vastgoed speelt uitdrukkelijk geen rol bij vastgoedgerelateerde onderwerpen die door of namens derden (waaronder maatschappelijke en culturele instellingen) worden voorgelegd aan de gemeente. Derden dienen zich daarvoor te wenden tot marktpartijen, zoals notarissen en makelaars. Het vakteam Vastgoed is immers een interne adviseur.

Kort samengevat heeft het vakteam Vastgoed de volgende drie hoofdtaken:

- beheer, onderhoud en exploitatie van al het vastgoed dat in eigendom is van de gemeente (behoudens scholen);
- beheer, onderhoud en exploitatie van al het vastgoed dat door de gemeente van derden wordt gehuurd ten behoeve van het verwezenlijken van gemeentelijke doelstellingen;
- advisering gemeentelijk bestuur inzake vastgoedgerelateerde onderwerpen betreffende verbonden partijen.

Het vakteam Vastgoed zal het assetmanagement doorontwikkelen, waarbij in samenwerking met de beleidsafdelingen en de gebruikers meer naar de levenscyclus en totaalwaarde van het vastgoed wordt gekeken. Maatwerk is daarbij mogelijk.

### **Samenwerking met anderen**

Het vakteam Vastgoed is – zoals gezegd – een compacte organisatie met een afgebakend takenpakket. Samenwerking met andere sectoren en vakteams is daarom noodzakelijk. Binnen de

sector Stadsontwikkeling stemt het vakteam bijvoorbeeld af over de publiekrechtelijke randvoorwaarden bij verhuur of verkoop. Daarnaast vindt een intensieve samenwerking plaats tussen het vakteam Vastgoed en het vakteam Grondzaken bij zaken betreffende het tijdelijke bezit van vastgoed in het kader van herontwikkelingen. Met de sector Maatschappelijke Ontwikkeling wordt met name op het gebied van maatschappelijke en culturele doelstellingen intensief samengewerkt.

Het vakteam Vastgoed is voor de uitvoering het planmatig en correctief onderhoud opdrachtgever van het Ingenieursbureau Drechtsteden. Ook bij het opstellen van de mjob's wordt het Ingenieursbureau Drechtsteden betrokken. Zij doen voorstellen voor het jaarplan, besteden het namens het Vastgoedbedrijf aan en voeren herinspecties uit. Het Ingenieursbureau Drechtsteden adviseert over de onderhoudscontractvorming en de uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen.

De financiële administratie (factuurafhandeling, inkoop enzovoorts) van het vakteam Vastgoed wordt door het Service Centrum Drechtsteden verzorgd in opdracht van het vakteam Vastgoed. Het Service Centrum Drechtsteden levert ook de benodigde informatie aan ten behoeve van periodieke rapportages.

Samenwerking met externe professionals is eveneens noodzakelijk. Hierbij dient gedacht te worden aan plaatselijke makelaars ten behoeve van het huren, verhuren en verkopen van panden, maar ook aan landelijk bekende adviesbureaus op het gebied van vastgoedexploitaties. De komende vijf jaren zal de samenwerking met externe professionals geïntensiveerd worden, met name in het kader van de verkoop van gemeentelijk vastgoed dat niet tot de kernportefeuille behoort.

## **4.2. Contractvorming en -beheer**

Het vakteam Vastgoed is voor haar portefeuille verantwoordelijk voor contractvorming en -beheer. Het vakteam gaat de contracten met betrekking tot onderhoud en beheer aan met derden en verzorgt alle huur- en verkooptransacties.

### *Huur en verhuur*

Bij het huren en verhuren van panden wordt zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van de ROZ-modellen. Bij verhuringen hanteert het vakteam Vastgoed een standaardindeling voor zaken waarvoor de huurder of verhuurder verantwoordelijk is (zogenaamde ABC-lijst). Een voorbeeld van deze contractstukken is als bijlage F toegevoegd. Ten opzichte van de ROZ-modellen trekt de gemeente als verhuurder wel meer verantwoordelijkheid naar zich toe ten aanzien van de brandveiligheid.

### *Huurtermijn bij verhuur*

De huurtermijn wordt in principe afgestemd op de afschrijvingstermijn van te plegen investeringen. Daar waar dit niet mogelijk of gewenst is wordt voor minimaal een maand en maximaal vijf jaar verhuurd.

## **4.3. Gegevensstroom op orde**

Voor een goed contractbeheer en goede besluitvorming is het noodzakelijk dat alle relevante gegevens en informatie eenvoudig te ontsluiten en actueel zijn. De beschikbaarheid van panden, noodzaak tot investeringen, technische aspecten en inzicht in kosten van onderhoud zijn voorbeelden van relevante informatie. Voor deze gegevens wordt veelal gebruik gemaakt van regionale bronbestanden. Om koppelingen tussen de systemen mogelijk te maken is vervanging van het huidige vastgoedsysteem noodzakelijk.

## **4.4. Verantwoording en rapporteren**

Rond november vindt vaststelling van de begroting plaats. Ten behoeve van het vaststellen van de begroting wordt rond de zomer geïnventariseerd of actualisatie van parameters en de verkoop-/exploitatieprognose gewenst of noodzakelijk is. Bestuurlijke (financiële) verantwoording over de behaalde resultaten vindt plaats aan het begin van ieder jaar in het kader van de jaarrekening. Een tussentijdse mogelijkheid tot bijsturing door het bestuur volgt uit de jaarlijkse bestuursrapportage.