

Nota Vastgoedbeleid Voorschoten



Inhoud

1.	Inleiding.....	2
1.1	Aanleiding	2
1.2	Financiën en bijbehorend vastgoed budget	2
1.3	Verduurzaming gemeentelijk vastgoed	2
1.4	Woonvraag en centrum ontwikkeling	3
1.5	Ambtelijke splitsing werkorganisatie Duivenvoorde	3
1.6	Gemeentelijk beleid.....	3
1.7	Leeswijzer	3
2	Doelen vastgoedbeleid.....	4
2.1	Vastgoedobjecten verdeeld in categorieën	4
2.2	Omvang en samenstelling vastgoedportefeuille	5
2.3	Huidige en gewenste vastgoedportefeuille	6
2.4	Uitzonderingspositie scholen	7
3	Het vastgoedproces	8
3.1	Acquisitiefase	8
3.2	Beheer- en exploitatiefase	9
3.3	Dispositiefase.....	9
4	Huurprijs- en verhuurbeleid.....	12
4.1	Wet Markt en Overheid	12
4.2	Huurprijsbeleid	12
4.3	Verhuurbeleid.....	13
5	Vastgoed exploitatie en beheer	14
5.1	Exploitatieoverzicht per pand	14
5.2	Onderhoud	15
5.3	Beheerplan.....	16
6	Taken, rollen en verantwoordelijkheden	17
6.1	De gemeenteraad	17
6.2	Het college	17
6.3	Ambtelijke organisatie	17
6.4	Rolverdeling en integraliteit.....	18
	BIJLAGE 1 Objectenlijst gemeente Voorschoten	19
	BIJLAGE 2 Risicomanagement	20

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeente Voorschoten heeft een verantwoordelijkheid voor een nieuw vastgoedbeleid met de actuele vastgoedportefeuille (bezit, beheer en huur). Voornamelijk in verband met de wet Markt en Overheid en de duurzaamheidsdoelstellingen, geeft dit de aanleiding om de vastgoedportefeuille door te lichten.

De gemeente Voorschoten heeft sinds 2012 geen nieuw vastgoedbeleid geformuleerd. Binnen de voormalig gefuseerde ambtelijke organisatie van gemeenten Voorschoten en Wassenaar en Werkorganisatie Duivenvoorde is er in 2017 voor het laatst een werkdocument opgesteld waarin het gemeentelijk vastgoedbeleid aan bod komt: 'Spelregels Vastgoed'. Deze spelregels behoeven een herijking, ook omdat de gemeente sinds de ontvlechting een nieuw vastgoedbeleid nodig heeft. Er is dus behoefte om meer inzicht te krijgen en meer sturing te geven aan de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille.

Deze beleidsnota geeft richting aan de vastgoedportefeuille en doet aanbevelingen over de vastgoedorganisatie. De nota beschrijft de uitgangspunten waarmee een toekomstbestendige vastgoedportefeuille en in een vervolgfase een toekomstbestendige vastgoedbeheerorganisatie kan worden bereikt. De nadruk in de nota ligt op: de strategische inzet van vastgoed en de afweging om vastgoed in eigendom te hebben of te nemen.

1.2 Financiën en bijbehorend vastgoed budget

De intreding van het herstelplan 2018 van De Nederlandsche ank had de benodigde bezuinigingen op gemeentelijk vastgoed als gevolg. Dit herstelplan heeft geresulteerd in een onderzoek naar ontwikkelmogelijkheden van gemeentelijke accommodaties ("Publicatie ontwikkelstrategie accommodaties"). Hieruit bleek dat in geen van de bestudeerde scenario's gemeente Voorschoten kon voldoen aan de financiële vereisten volgens het herstelplan 2018, waarbij de gemeentelijke beleidsdoelstellingen ook kunnen worden behaald.

Hierom is het nodig keuzes te maken rondom het huisvesten van partijen die de gemeentelijke beleidsdoelstellingen ondersteunen. En deze keuzes dienen te worden gebaseerd op een solide gemeentelijk vastgoedbeleid, waarin rekening wordt gehouden met de gemeentelijke maatschappelijke beleidsdoelen.

1.3 Verduurzaming gemeentelijk vastgoed

Gemeente Voorschoten heeft in lijn met het klimaatakkoord de verplichting om in 2050 een CO₂-neutrale vastgoedportefeuille te hebben. Hiervoor dient het gemeentelijk vastgoed te worden verduurzaamd. Om met beperkte middelen een doelmatige verduurzamingsstrategie te formuleren, moeten keuzes worden gemaakt binnen de vastgoedportefeuille van gemeente Voorschoten. Ook voor het verduurzamen geldt dat keuzes rondom de vastgoedportefeuille van de gemeente dienen te worden gebaseerd op een solide vastgoedbeleid. In de Routekaart Verduurzaming, als vervolg op deze nota, zal hier verder op ingegaan worden.

Ten aanzien van een efficiënt en doelmatig verduurzamingsproces worden pilots uitgevoerd waaruit lessen moeten worden geleerd, die worden toegepast in de te zetten vervolgstappen. Verder is het van belang dat er een duidelijke koers is ten aanzien van onze vastgoedportefeuille zodat inzichtelijk is welke objecten in aanmerking komen voor verduurzaming en op welke termijn. Deze duidelijke koers wordt vertaald in een DMJOP voor elk object. De DMJOP is een concrete invulling van de te implementeren verduurzamingsmaatregelen per object op natuurlijke momenten.

1.4 Woonvraag en centrumontwikkeling

Gemeente Voorschoten wenst in de keuzes rondom haar vastgoedportefeuille rekening te houden met andere gemeentelijke opgaven, zoals het leveren van een bijdrage aan de woningnood en het versterken van het centrum van Voorschoten (zie hiervoor de Ontwikkelvisie Centrum). Om de verschillende opgaven op een effectieve wijze met elkaar te kunnen verbinden, is er vanuit dit perspectief ook behoefte om een helder vastgoedbeleid te hebben. Waarbij het vastgoedbeleid een handvat biedt dat duidelijk maakt wat mogelijke consequenties zijn van deze keuzes.

1.5 Ambtelijke splitsing werkorganisatie Duivenvoorde

Voorschoten heeft sinds 2021 weer een eigen ambtelijke organisatie, na de ambtelijke splitsing met Wassenaar. Ook de nieuwe organisatie dient te beschikken over de middelen en structuur die het mogelijk maakt om de, op basis van beleid gemaakte vastgoedkeuzes, goed tot uitvoering te brengen. In het vastgoedbeleid dient daarom ook rekening te worden gehouden met de behoefte aan een doelmatige en effectieve organisatiestructuur rondom het gemeentelijk vastgoed.

1.6 Gemeentelijk beleid

Het vastgoedbeleid is dienend aan het gemeentelijk beleid en het functioneren van de organisatie. Dat wil zeggen dat gemeentelijk vastgoed de gemeentelijke doelen op het gebied van huisvesting, scholen, sport, cultuur en overige maatschappelijke voorzieningen faciliteert.

De gemeenteraad heeft de taak beleidskeuzes te maken waarbij de beleidsafdelingen in de ambtelijke organisatie invulling geven aan de beleidskeuzes en cluster Vastgoed invulling geeft aan het gemeentelijk huisvestingsbeleid. Het is belangrijk om een robuust vastgoedbeleid te hanteren, dat adaptief kan reageren op de door de politiek gemaakte gemeentelijke beleidskeuzes.

Volgend uit een doelmatig en efficiënt gemeentelijk vastgoedbeleid is dat gemeente Voorschoten inzet op het optimaal benutten van haar vastgoed, waarbij maatschappelijke functies op een efficiënte en slimme manier kunnen worden gecombineerd. Dit betekent ook dat het belangrijk is een goede onderlinge relatie te hebben met de maatschappelijke instellingen in Voorschoten.

1.7 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 zullen de doelen van het vastgoedbeleid aan bod komen, waarin ook de vastgoedportefeuille besproken wordt. In Hoofdstuk 3 zal het vastgoedproces worden uitgelegd, waarna in Hoofdstuk 4 het huurprijs en verhuurbeleid beschreven wordt.

Het vastgoedexploitatiebeleid wordt in Hoofdstuk 5 behandeld en in het laatste hoofdstuk wordt stilgestaan bij de rolverdeling in het vastgoeddomein.

2 Doelen vastgoedbeleid

Het vastgoedbeleid geeft aan waarom de gemeente vastgoed in eigendom heeft en hoe men omgaat met het vastgoed. Daarnaast gaat dit vastgoedbeleid in op hoe binnen de gemeentelijke organisatie de sturing op vastgoed een plek gegeven kan worden. Dit beleid gaat niet over het grondbeleid of het beleid rondom objecten in de openbare ruimte, maar heeft betrekking op de vastgoedobjecten die binnen onze portefeuille vallen. Voor het gemeentelijk beleid over onbebouwde gronden wordt verwezen naar de nota Grondbeleid 2017-2020.

Vastgoed is een belangrijk instrument voor de gemeente en cruciaal voor het functioneren van het dorp. Voorschoten heeft eigen vastgoed in bezit, daar waar het als instrument wordt ingezet om bij te dragen aan de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen, zoals cultuur, welzijn, zorg, economie, sport en eigen bedrijfsvoering. De gemeente faciliteert dus door middel van huisvesting een groot aantal activiteiten. Deze wordt wat de gemeente betreft bij voorkeur door de gebruikers zelf georganiseerd.

Het bezit van vastgoed is dan ook geen doel op zich. De gemeente wil daar alleen een rol in spelen, door inzet van gemeentelijk vastgoed, als daar heel goede argumenten voor zijn of het noodzakelijk is:

- ⬢ indien wet- en regelgeving eigendom voorschrijven, zoals bij onderwijshuisvesting;
- ⬢ indien de gemeente invloed en zeggenschap kan en wil krijgen of houden in ruimtelijke of sociaaleconomische ontwikkelingen (strategisch belang; zeggenschap), zoals de ontwikkeling van het centrum;
- ⬢ indien marktpartijen niet kunnen of willen voorzien in het benodigde vastgoed voor maatschappelijk relevante activiteiten, zoals een bibliotheek;
- ⬢ indien de huisvesting goedkoper is als de gemeente hier zelf voor zorgt, dan wanneer deze van marktpartijen wordt gehuurd, zoals het gemeentehuis.

De vastgoedportefeuille bestaat uit vastgoedobjecten waarop dit vastgoedbeleid betrekking heeft.

2.1 Vastgoedobjecten verdeeld in categorieën

Gemeente Voorschoten heeft verschillende eigendommen in de fysieke leefomgeving en is onder te verdelen in verschillende categorieën, die in onderstaande tabel worden toegelicht:

Categorie:	Kenmerken:	Voorbeelden:
Overheidsgebouwen	<i>Vastgoed met beleidsdoelstellingen</i>	Gemeentehuis
Sociaal Domein en Maatschappelijk vastgoed	<i>Vastgoed voor maatschappelijke instellingen</i>	Jeugdcentra, bibliotheek
Sportaccommodaties	<i>Vastgoed voor sportverenigingen</i>	Zwembad
Woningen	<i>Vastgoed geschikt om in te wonen</i>	Dienstwoningen
Herontwikkelingsvastgoed	<i>Strategisch en tijdelijk bezit</i>	Leegstaande school
Overig vastgoed	<i>Vastgoed diende een gemeentelijke doelstelling</i>	Brandweerkazerne

In aanvulling op deze tabel kan nog vermeld worden dat (maatschappelijk) vastgoed niet alleen voorziet in ruimtebehoefte voor één of meer specifieke gebruikers maar ook een rol vervult in de omgeving(-skwaliteit) van het vastgoedobject. Zo kan de aanwezigheid van maatschappelijk vastgoed bijvoorbeeld een stimulans zijn voor gebiedsontwikkelingen en is het andersom belangrijk om bij gebiedsontwikkelingen, zoals woningbouw, ook te zorgen voor de tijdige beschikbaarheid van vastgoed om maatschappelijke voorzieningen te huisvesten.

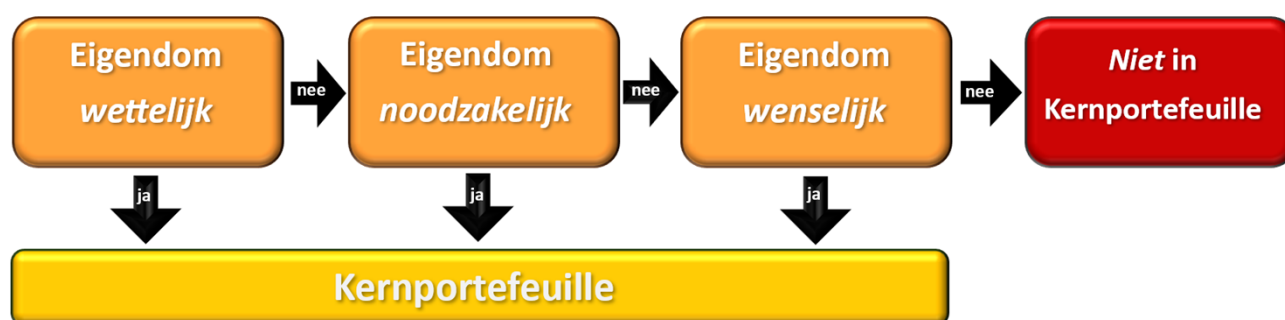
2.2 Omvang en samenstelling vastgoedportefeuille

De gemeente Voorschoten heeft alleen vastgoed in bezit en in ontwikkeling, dat doeltreffend en doelmatig kan bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente. Denk daarbij aan doelstellingen op het gebied van veiligheid ('ondermijning'), economie, cultuur, zorg, welzijn en sport. Het doel is om een zo groot mogelijke maatschappelijke opbrengst te realiseren tegen zo min mogelijk kosten. Door de maatschappelijke functie als uitgangspunt te nemen en daarbij geen rendement na te streven, onderscheidt de gemeente zich van commerciële vastgoedpartijen.

De vastgoedportefeuille is onderverdeeld in een kernportefeuille en een niet-kernportefeuille:

- ⬢ **De kernportefeuille:** bevat maatschappelijk vastgoed waarvan de inzet moet bijdragen aan de gemeentelijke taken en doelstellingen uit het collegeprogramma. Die collegedoorstellingen worden vertaald in plannen en programma's van de gemeentelijke clusters. Daarnaast bevat de portefeuille maatschappelijk vastgoed ook panden die bedoeld zijn voor de huisvesting van het bestuur en de ambtenaren van de gemeente (concernhuisvesting). In deze portefeuille is kostendekkende huur het uitgangspunt. Voor het vastgoed in de andere portefeuilles worden markthuren gehanteerd;
- ⬢ **De niet-kernportefeuille** bestaat uit objecten die (op termijn) kunnen worden verkocht of onderdeel kunnen worden van de kernportefeuille.

De afweging of een object al dan niet tot de kernportefeuille behoort wordt primair bepaald door de bijdrage die wordt geleverd aan het realiseren van gemeentelijke doelstellingen. Indien vastgoed niet (meer) bijdraagt aan deze realisatie, dan behoort het niet tot de kernportefeuille en kan het – in beginsel - worden afgestoten. In principe wordt voor alle objecten in de kernportefeuille dezelfde aanpak en strategie gehanteerd (zie figuur 1).



Figuur 1: Beslisboom gemeentelijke vastgoedportefeuille

Het kan zijn dat objecten onderdeel zijn van een strategische visie, waardoor het niet verstandig is over te gaan tot directe verkoop. In dat geval blijft het object onderdeel van de kernportefeuille. Om te waarborgen dat per object duidelijk is wat het toekomstperspectief van het object is, krijgt elk object een van de volgende vier labels toegewezen:

- ⬢ *behouden*
- ⬢ *behouden ten behoeve van toekomstige ontwikkeling*
- ⬢ *verkopen*
- ⬢ *slopen*

Wanneer een object het label “*behouden ten behoeve van toekomstige ontwikkeling*”, “*verkop*” of “*slo*pen” krijgt, kan ervoor worden gekozen een andere aanpak en strategie te hanteren voor dit object. Daarnaast wordt een object zo snel mogelijk verkocht wanneer het label “*verkop*” is toegekend. Wanneer een object niet verkoopbaar of verkoopbaar te maken is, komt het label “*slo*pen” aan de orde. Sloop kan ook aan de orde komen, wanneer een object wel verkoopbaar is, maar er ruimtelijke doelen zijn die de gemeente wil realiseren.

2.3 Huidige en gewenste vastgoedportefeuille

Gemeente voorschoten heeft ten tijde van het opstellen van dit beleid 34 objecten in volledig eigendom en in haar vastgoedportefeuille (zie objectenlijst in Bijlage 1). In figuur 2 zijn de locaties van de objecten in de portefeuille weergegeven. Hierbij dient te worden vermeld dat dit niet betekent dat de huidige portefeuille ook de gewenste portefeuille is.

De gewenste portefeuille kan worden gezien als de ideale portefeuille. Om te komen tot de gewenste portefeuille wordt voornamelijk rekening gehouden met de vragen:

- ⬢ Wat is er mogelijk in relatie tot de beschikbare (financiële) middelen?
- ⬢ Hoe kan de gemeente zo efficiënt en doelmatig mogelijk invulling geven aan de mogelijke portefeuille, waarbij de gemeentelijke beleidsdoelen het uitgangspunt zijn?

Kortom een zo groot mogelijke maatschappelijke opbrengst te realiseren tegen zo min mogelijk kosten.



Figuur 2: Locaties huidige portefeuille

2.4 Uitzonderingspositie scholen

Scholen¹ zijn niet opgenomen in de gemeentelijke vastgoedportefeuille waarvoor dit beleidsdocument relevant is. Het juridisch eigendom wordt normaliter overgedragen aan de betreffende schoolbesturen, voor zolang de gebouwen voor onderwijs worden gebruikt. Scholen zijn wel economisch eigendom van de gemeente en komen na gebruik door de scholen, weer terug naar de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Aangezien scholen wel economisch eigendom zijn en de gemeente verantwoordelijk is voor adequate huisvesting van scholen, beschikt de gemeente over een integraal huisvestingsplan (IHP) voor scholen. Deze staat los van dit vastgoedbeleid.

¹ Op korte termijn kan de keuze worden gemaakt om scholen nog niet over te dragen aan de schoolbesturen ten aanzien van verwachte ontwikkelingen of complexe situaties. In dit soort gevallen is het beleid om zo snel mogelijk de situatie te doorgronden en te komen tot een toekomstbestendige oplossing om de scholen over te dragen aan de schoolbesturen.

3 Het vastgoedproces

In het vastgoedproces is een aantal opvolgende fasen te onderscheiden:

- 1 **Acquisitiefase:** de fase waarin vraag en aanbod bij elkaar komen;
- 2 **Beheer- en exploitatiefase;**
- 3 **Dispositiefase:** de fase van herontwikkeling of afstoten.

Deze fasen worden hieronder toegelicht en per fase worden uitgangspunten geformuleerd.

3.1 Acquisitiefase

In de acquisitiefase staat de match tussen vraag en aanbod centraal. De vraag naar huisvesting hangt samen met de te realiseren beleidsdoelstellingen en wordt geformuleerd door de beleidsafdelingen. Maar aan welke huisvestingsvraag dient de gemeente te voldoen?

Er komen verschillende huisvestingsvragen binnen bij de gemeente. Dit kan zijn vanuit stichtingen en verenigingen, denk hierbij aan een muziekvereniging of toneelclub, die dringend op zoek zijn naar een oefenruimte. Begrijpelijk dat deze vraag aan de gemeente gesteld wordt. Maar in hoeverre is de gemeente verantwoordelijk voor de levering van deze huisvesting.

Voor de volgende huisvestingsvragen is de gemeente verantwoordelijk, te weten:

- ⬢ Eigen huisvesting; voor ambtenaren;
- ⬢ Voor hulpdiensten, zoals de brandweer;
- ⬢ Voor onderwijsinstellingen en peuterspeelzalen;
- ⬢ Huisvesting voor statushouders en vluchtelingen (spreidingswet);
- ⬢ Huisvesting voor inburgering en taalschool vluchtelingen.

Daarnaast kunnen er verzoeken komen vanuit andere afdelingen om huisvesting te verzorgen, hierbij kan gedacht worden aan de volgende verzoeken:

- ⬢ Huisvesting voor de GGZ problematiek (bijvoorbeeld dagbesteding jong dementerenden);
- ⬢ Taalonderwijs;
- ⬢ Vluchtelingenwerk.

Voor deze vragen zal de gemeente zich altijd af moeten vragen of de vraag naar huisvesting **noodzakelijk** is voor het maatschappelijk belang en of de vragende partij **onmogelijk** zelf voor geschikte huisvesting kan zorgen.

Deze vraag naar huisvesting wordt vervolgens getoetst aan de criteria van de kernportefeuille (zie figuur 3). Als die toets leidt tot de conclusie dat de gemeente in de huisvestingsvraag wenst te voorzien, vindt vervolgens de afweging plaats op welke wijze dit het meest efficiënt en effectief kan gebeuren.



Figuur 3: Beoordeling huisvestingsvraag

3.1.1 Aankoop en -huur

Als de huisvestingsvraag richting de gemeente dringend en noodzakelijk is, en er is geen geschikte huisvesting in de portefeuille, dan zal er over gegaan worden op aankoop of -huur van een pand. De gemeente gaat terughoudend om met het aankopen en -huren van vastgoed. De volgende beoordelingscriteria worden gehanteerd voor de aankoop/-huur van vastgoed:

- ⬢ Het vastgoed wordt aangekocht of gehuurd ten behoeve van eigen huisvesting of ten behoeve van het faciliteren van een gemeentelijk beleidsdoel of gemeentelijk strategisch doel;
- ⬢ De aankoop of -huur past binnen de financiële randvoorwaarden, waarbij het van specifiek belang is dat de exploitatielasten van het vastgoed kunnen worden gedekt door de toekomstige invulling van het vastgoed. Of dat er financiële ruimte vrijgekomen is voor aankoop van het vastgoed.

3.2 Beheer- en exploitatiefase

Zodra een object deel uitmaakt van de vastgoedportefeuille dient dit object beheerd te worden en moet de exploitatie invulling krijgen. Waar de term 'beheer' vooral ziet op technische, facilitaire en administratieve aspecten betreft de term 'exploitatie' met name de juridische en financiële kant. In hoofdstuk 4 en 5 worden deze onderwerpen verder besproken.

3.3 Dispositiefase

Bij een object dat leegkomt wordt beoordeeld of het object in huidige of aangepaste vorm kan worden ingezet voor het realiseren van beleidsdoelstellingen. Belangrijk hierbij zijn de huisvestingsvraag, de behoeften van de specifieke plek en de mogelijkheden van het object. Het proces ziet er dan als volgt uit (zie figuur 4):



Figuur 4: Proces dispositie

Deze analyse kan leiden tot de slotsom dat het object niet kan bijdragen, ook niet in gewijzigde vorm, aan het realiseren van beleidsdoelstellingen. Het object past dan niet meer in de kernportefeuille en kan worden *afgestoten* (of gesloopt in bijzondere situaties).

3.3.1 Verkoop van het vastgoed

Bij het afstoten van het pand kan er sprake zijn van verkoop. Verkoop van vastgoed vindt transparant plaats en tegen marktconforme condities, ook als het verkoop betreft aan maatschappelijke instellingen, burgerinitiatieven of buurtgroepen. In het selectieproces bij verkoop kan echter naast de hoogste prijs ook de afweging worden gemaakt om relevantie toe te kennen aan andere dan financiële aspecten. Daarbij kan gedacht worden aan een specifieke programmatische invulling, stedenbouwkundige voorwaarden of participatieaspecten. Dit afwegingskader is vooraf inzichtelijk voor belangstellende partijen.

Bij verkoop van beeldbepalend bezit uit de gemeentelijke portefeuille, zoals een kerktoeren, zal er in de koopovereenkomst kwalitatieve verplichtingen met een kettingbeding opgenomen worden evenals een aanbiedingsplicht aan de gemeente bij voorgenomen doorverkoop.

Het proces van Verkopen gemeentelijk vastgoed zal verder uitgewerkt worden in het Verkoopbeleid, die in 2024 opgesteld zal worden. Dit omvat het onderstaande:

Voordat de gemeente in zee gaat met een koper van gemeentelijk vastgoed, voert zij een betrouwbaarheidstoets uit. Dit is een verzamelnaam voor alle activiteiten van de gemeente om een koper te beoordelen. Dit traject begint altijd met een eigen **due diligence-onderzoek**. Hierbij bestudeert de gemeente eigen informatie over de wederpartij en behelst in het algemeen onderzoek naar financiële, commerciële, juridische, operationele en strategische onderwerpen. Deze informatie kan aanleiding zijn voor vervolgonderzoek, dat in de huidige praktijk bestaat uit de volgende twee onderdelen:

1 Onderzoek in het kader van de Wet Bibob;

De Wet Bibob (**B**evordering **I**ntegriteitsbeoordelingen door het **o**penbaar **b**estuur) heeft tot doel om de integriteit van de overheid te beschermen. De wet heeft een preventief karakter en is bedoeld om te voorkomen dat de overheid ongewild criminele activiteiten faciliteert door bijvoorbeeld vergunningen of subsidies te verstrekken of vastgoedtransacties aan te gaan. Hiermee wordt de concurrentiepositie van bonafide ondernemers beschermd. Op grond van de Wet Bibob is het mogelijk om diepgaand onderzoek te doen naar de achtergrond van een persoon of marktpartij waarmee de overheid een vastgoedtransactie wil aangaan. De gemeente kan dit onderzoek zelf doen, maar kan ook advies vragen aan het Landelijk Bureau Bibob (het Bureau). Dit kan zij voorafgaand aan de vastgoedtransactie doen of als zij een wijziging in een vastgoedcontract wil doorvoeren. Maar ook als de overeenkomst al is gesloten, kan de gemeente nog een advies vragen aan het Bureau en zo nodig de overeenkomst ontbinden. Een advies van het Bureau is niet bindend. Het is aan de gemeente om af te wegen of een risico dat het Bureau heeft vastgesteld, zo zwaarwegend is dat de gemeente de vastgoedtransactie moet afblazen. De gemeente kan bij verkoop van vastgoed eerder overgaan tot een Bibob-onderzoek als er sprake is van één of meer van de volgende indicatoren:

- ⬢ *De hoogte van de aankoopsom/bieding is ongebruikelijk vergeleken met de waardering van het vastgoedobject;*
- ⬢ *De partij die het object wil kopen, beschikt over een snelgroeiende vastgoedportefeuille;*
- ⬢ *De partij die het object wil kopen, is recent opgericht, al dan niet met een opmerkelijke of verdachte exploitatie;*
- ⬢ *De verkoop betreft meerdere objecten.*

2 Kredietwaardigheidstoets;

De kredietwaardigheidstoets is een interne of externe toets die draait om de vraag: kennen we de koper en zo ja, wat zijn onze ervaringen? In het kader van deze toets vraagt de afdeling Vastgoed een uittreksel uit het register van de Kamer van Koophandel op en controleert zij de identiteit. Daarnaast vraagt de afdeling eventueel jaarrekeningen en bedrijfsplannen op om de financiële stabiliteit van de ondernemer te beoordelen. Daarbij beoordeelt de afdeling met name of er voldoende liquiditeit wordt gegenereerd om de huur te kunnen betalen. Het risico op wanbetaling wordt (gedeeltelijk) afgedekt door de gevraagde waarborgsom.

Daarnaast hanteert de gemeente de ook de aanvullende uitgangspunten bij verkoop van een object:

- ⬢ Er is geen sprake van verkapte subsidiering en/of staatssteun en/of verminderde opbrengst;
- ⬢ De marktwaarde wordt vastgesteld door een NRV-gecertificeerde onafhankelijke taxateur die bekend is met de lokale markt en bestaande vraag;
- ⬢ Wanneer de bestemming van het te verkopen vastgoed kan worden gewijzigd en de gemeente grip wil houden op de kwaliteit van deze bestemming, start er een aanbestedingsprocedure.

Toegelaten instellingen, zoals een woningcorporatie, hebben een bijzondere taak om sociale woningbouw te realiseren. Mocht de gemeente in bezit zijn van grond, dan is dit een objectief criterium om deze gronden alleen aan de toegelaten instellingen te koop aan te bieden. Als er meerdere toegelaten instellingen interesse hebben in deze aankoop, dan moeten die allemaal de kans krijgen de grond te kopen.

Daarnaast moet er melding gemaakt worden van de voorgenomen verkoop aan de toegelaten instelling en moet beargumenteerd worden waarom alleen toegelaten instellingen mogen meedoen aan de procedure.

4 Huurprijs- en verhuurbeleid

De gemeente Voorschoten heeft een vastgoedportefeuille, waarmee in de maatschappelijke behoefte moet worden voorzien. Een deel van die portefeuille wordt verhuurd, waarbij als uitgangspunt geldt dat de gemeente een kostprijs dekkende huur berekent; een huurprijs die alle kosten van de verwerving, renovatie en exploitatie van een object dekt en die rekening houdt met rente en inflatie. Belangrijk hierbij is dat er transparantie en inzicht bestaat uit de gemeentelijke geldstromen tussen huur en subsidie. Zoals eerder aangegeven in Verkoop van vastgoed (paragraaf 3.3.1), geldt ook bij verhuur dat er zorgvuldig omgegaan moet worden met de keuze van een huurder. Er zal een betrouwbaarheidstoets moeten worden uitgevoerd (Wet BiBob en de kredietwaardigheidstoets).

Zo moet de toedeling van het vastgoed aan huurders gebeuren via een transparant proces, waarbij objectieve, toetsbare en redelijke criteria worden gehanteerd. Ook moet de opbouw van de huurprijs transparant en duidelijk zijn. Dit is immers een belangrijke kostenpost voor de huurders. Daarnaast is de voorspelbaarheid van de huur van groot belang voor het organiseren van een goede bedrijfsvoering van organisaties, ook op de langere termijn. En tot slot zijn er afspraken nodig over het toegestane gebruik van het object, de verdeling van de onderhoudskosten en de ontwikkeling van de huurprijs. Deze afspraken worden vastgelegd in het huurcontract. In dit hoofdstuk worden deze uitgangspunten nader toegelicht evenals het verhuurbeleid.

4.1 Wet Markt en Overheid

Op 1 juli 2014 is de Wet Markt en Overheid (Wet MO) in werking getreden. De Wet MO bevat gedragsregels voor overheden om concurrentievervalsing te voorkomen tussen overheden en bedrijven voor het verrichten van economische activiteiten. Eén van de gedragsregels is de integrale kostendoorrekening. Desgevraagd moet een overheid kunnen aantonen dat (minimaal) de kosten integraal zijn doorgerekend. Een economische activiteit die de gemeente Voorschoten vanuit haar vastgoedportefeuille verricht is de verhuur van ruimten in overheidsvastgoed. Op basis van de genoemde gedragsregel is de gemeente gehouden aan het (tenminste) kostprijs dekkend verhuren van het vastgoed.

4.2 Huurprijsbeleid

Bij het bepalen van de huurtarieven maakt men onderscheid tussen objecten met een maatschappelijk gebruik (publieke functie) en objecten met een niet maatschappelijk gebruik (economische gebruik). Bij de verhuur van gemeentelijk vastgoed wordt uit een oogpunt van transparantie en inzicht in gemeentelijke geldstromen gekozen voor een scheiding tussen huur en huursubsidie. De huur is verbonden aan het desbetreffende vastgoedobject. De subsidie is een bijdrage van de gemeente omdat de activiteit van belang wordt gevonden.

4.2.1 Kostprijs dekkende huur voor maatschappelijk vastgoed

Als sprake is van objecten met een maatschappelijk gebruik, hanteert men altijd de kostprijs dekkende huur. Als in uitzonderlijke gevallen een markthuur kan worden bepaald en deze markthuur hoger is dan de kostprijs dekkende huur, dient de gemeenteraad de activiteit (gebruik) aan te merken als een activiteit van maatschappelijk belang alvorens de kostprijs dekkende huur kan worden gevraagd. De kostprijs dekkende huur voor nieuw en bestaand vastgoed is de minimaal benodigde opbrengst ter dekking van de eigenaarslasten, zoals kapitaallasten, onderhoudskosten, verzekeringen, kosten beheer en administratie, van het vastgoed.

4.2.2 Subsiëren huisvesting

Het desbetreffende beleidsteam adviseert het college over subsidieverzoeken. Subsidieregeling huurcompensatie Voorschoten is alleen van toepassing op met naam genoemde huurder op bepaalde panden. Zodoende wordt impliciete subsidiëring via lagere huurprijzen voorkomen en ontstaat transparantie.

4.2.3 Marktconforme huur

Als sprake is van een object met economisch gebruik, hanteert men het beleidsuitgangspunt de markthuur. De markthuur is de huur die in de markt kan worden behaald. Er wordt ook gekeken naar de aard en ligging van het gebouw, lengte huurcontract et cetera. De vastgoedorganisatie laat zich bij het bepalen van de markthuur, indien nodig, bijstaan door een externe makelaar/taxateur.

Bij commercieel en overig vastgoed wordt een marktconforme huur gehanteerd. De gemeente richt zich daarbij op vraag en aanbod in de markt en gedraagt zich als marktpartij volgens de regels van eerlijke concurrentie en voorkoming van (ongeoorloofde) staatssteun.

4.3 Verhuurbeleid

Afspraken met de huurder worden vastgelegd in een standaard huurovereenkomst, die is gebaseerd op het meest recente ROZ-model dat van toepassing is op het object. In principe is het een standaard huurtermijn van vijf jaar. Na afloop kan dit nogmaals worden verlengd met vijf jaar. Na afloop van de tweede termijn worden de huurcontracten standaard telkens met een jaar verlengd. Het uitgangspunt bij nieuwbouw is dat er minimaal een huurcontract van tien jaar wordt afgesloten om de juiste zekerheid te waarborgen die nodig is voor de realisatie van de nieuwbouw (sluit aan op de uitgangspunten in de business case). Bij het afsluiten van nieuwe huurcontracten worden de contracten afgestemd met de sectorale beleidsvelden. Dit is onder andere van belang om te waarborgen dat de contracten met de huurders de juiste flexibiliteit kennen, waardoor de juiste balans kan worden gezocht tussen zekerheid, flexibiliteit en risico voor de huurder en verhuurder door mogelijke veranderingen in de tijd. Tot slot worden de huurtarieven standaard jaarlijks geïndexeerd.

4.3.1 Tijdelijke verhuur/leegstandsbeheer

Er bestaat de mogelijkheid dat een huurcontract niet wordt verlengd, dat de huurder opzegt of dat een huurder in staat van faillissement of anderszins in betalingsonmacht komt, waardoor het contract ontbonden wordt.

Deze wijziging kan tot gevolg hebben dat een nieuwe huurder gezocht moet worden. Ook kan deze wijziging tot gevolg hebben dat het pand niet meer rendabel geëxploiteerd kan worden. Tot het moment dat de nieuwe invulling bekend is, wordt in de regel gekozen om tijdelijke verhuur of leegstandsbeheer toe te passen. Wanneer een object het label "*behouden ten behoeve van toekomstige ontwikkeling*", "*verkopen*" of "*slopen*" heeft, kan in sommige gevallen tijdelijk worden verhuurd of kan leegstandsbeheer worden ingezet. Dit gaat altijd via een externe leegstandsbeheerder.

4.3.2 Verzoek aanpassingen door huurder

Gemeente Voorschoten kijkt per aanpassingsverzoek aan het gemeentelijk vastgoed van huurders of dit verzoek redelijk is en hoe een eventuele aanpassing kan worden gefinancierd. Het uitgangspunt is dat een aanpassing in principe alleen kan worden uitgevoerd wanneer deze binnen het MJOP te verantwoorden is of wanneer er een oplossing is voor de financiering waarmee de lasten niet bij de gemeente komen te liggen (bijvoorbeeld door de kosten te verrekenen in de huurprijs).

Verzoeken van huurders worden altijd bijgehouden om te voorkomen dat er niet slim en efficiënt wordt omgesprongen met de gedane aanpassingen. De huurder kan toestemming krijgen, zodat dit later niet in originele toestand hoeft te worden teruggebracht. Uitgangspunt moet zijn dat de functie/verhuurbaarheid van het gebouw niet aangetast wordt.

5 Vastgoed exploitatie en beheer

Zodra een object deel uitmaakt van de vastgoedportefeuille dient dit object beheerd te worden en moet de exploitatie invulling krijgen.

Om te kunnen sturen op het gemeentelijk vastgoed, is het nodig de inkomsten en uitgaven per vastgoedobject inzichtelijk te hebben. Alleen op basis van een helder inzicht in de kosten per object kan ook worden gewerkt met een kostprijs dekkende huur. Deze vormt de basis voor een transparante vastgoedsturing. Daarnaast is het belangrijk om voor alle objecten de inkomsten en uitgaven helder te hebben gedurende de gehele exploitatie. Hierdoor kan elk vastgoedobject onderdeel uitmaken van de toekomstvisie en strategie van het object of de portefeuille. Alleen met heldere inzichten uit het exploitatieoverzicht kan een afweging over investeringskeuzes worden gemaakt (bijvoorbeeld sloop–nieuwbouw versus verduurzaming).

5.1 Exploitatieoverzicht per pand

Om goed inzicht te hebben op de inkomsten en uitgaven per object, is het van belang de volgende kosten per object per jaar gedurende de exploitatie bekend of berekenbaar zijn:

🏠 **Vaste kosten:**

kosten die verbonden zijn aan het in eigendom hebben en gebruik hebben van het gebouw en bijbehorende terrein. De kosten die hieronder vallen zijn als volgt:

- Financieringskosten (rente en afschrijving);
- Onroerendezaakbelasting (ozb);
- Rioolheffing;
- Waterschapsheffing;
- Verzekeringskosten.

🏠 **Energiekosten:**

de kosten van het energieverbruik van het gebouw. Deze kosten worden onderscheiden in vast en variabel, mits de gemeente deze kosten zelf moeten betalen.

🏠 **Onderhoudskosten:**

de kosten die worden gemaakt om het object ofwel in de huidige staat te houden ofwel op een gewenst niveau te brengen voor de functie waarvoor het wordt gebruikt (functionele instandhouding). Deze kosten kunnen hoger worden als er investeringen worden gedaan voor vervangende nieuwbouw, functieverandering of renovatie. De basis voor het bepalen van de onderhoudskosten is het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). In de kostprijs dekkende huur wordt het meerjarig gemiddelde uit het MJOP opgenomen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Bouwtechnisch onderhoud (klein en contractonderhoud);
- Installatietechnisch onderhoud.

🏠 **Administratieve kosten:**

De administratieve kosten zijn de interne en externe kosten (apparaatslasten), die worden gemaakt om het object te beheren. Deze kosten bestaan uit verhuurkosten en beheerkosten.

🏠 **Overige kosten:**

De overige kostenposten komen slechts incidenteel voor. Meestal gaat het om relatief kleine bedragen. Het gaat om de volgende kosten:

- Erfpachtcanon;
- Huurdermutatiekosten (kosten die gemaakt worden bij het wisselen van huurders);
- Niet-verrekenbare btw (het deel van de btw dat niet teruggevraagd kan worden);
- Verhuurcourtage (kosten voor het inschakelen van een verhuurmakelaar);
- Marketingkosten;

Door deze kosten over de gehele exploitatie uit te zetten en door inzichtelijk te maken wat de resterende waarde per object is, kan worden berekend wat de actuele kostprijs dekkende huur is per object. Het is ook van belang dat inzichtelijk is wat de afschrijving van een object gedurende de resterende exploitatietermijn is en wat de aanvangswaarde is van een object. De gemeente is niet verantwoordelijk voor de inrichting en inventaris van onze vastgoedobjecten. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de huurder, mits dit geen gezamenlijke ruimtes bevat.

5.2 Onderhoud

Onderhoud is erop gericht om de functionaliteit en de conditie van het gemeentelijk vastgoed in stand te houden, door de technische staat op voldoende niveau te houden of te brengen. Onder invloed van slijtage, veroudering en externe invloeden neemt de onderhoudsstaat binnen de levenscyclus van een gebouw af. Door het plegen van onderhoud, zowel *correctief* als *preventief*, worden kwaliteitsverliezen zoveel mogelijk beperkt. Hierbij wordt onder correctief verstaan klachtenonderhoud en is preventief onderhoud planmatig onderhoud op basis van een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en contractonderhoud.

Uitgangspunt bij het onderhoud is om zo veel mogelijk te voorkomen dat:

- ▢ gebruikers overlast ondervinden van gebreken aan het pand;
- ▢ er vervolgschade ontstaat als gevolg van gebreken;
- ▢ er door de gebreken risico's zijn voor veiligheid en gezondheid.

De afdeling Vastgoed bepaalt samen met de beleidsclusters het gewenste kwaliteitsniveau van al het vastgoed (zie 5.2.1.). Vervolgens worden de onderhoudskosten die daarmee samenhangen, in de huur doorberekend. Daarbij is het noodzakelijk om keuzes te maken. De uitvoering van het onderhoud wordt uitgezet in de markt. Een belangrijk aandachtspunt bij het verstrekken van de opdracht is de *veiligheid* tijdens de werkzaamheden. Daarom moeten de marktpartijen in hun offertes aangeven hoe ze bij hun werkzaamheden rekening houden met de wettelijke eisen op het gebied van veiligheid en gezondheid. Deze wettelijke eisen zijn terug te vinden in de Arbeidsomstandighedenwet, het Arbobesluit en de Arboregeling.

Deze paragraaf omschrijft eerst het gehanteerde onderhoudsbeleid en daarna hoe inzicht behouden wordt op de uitvoering van het onderhoud en de financiële implicatie daarvan door het Beheerplan Vastgoed.

5.2.1 Onderhoudsbeleid

Voor het onderhoud worden zes niveaus onderscheiden:

- Conditie 1:* uitstekend/nieuw (geen gebreken);
- Conditie 2:* goed (incidenteel beginnende veroudering);
- Conditie 3:* redelijk (plaatselijk zichtbare veroudering, functie niet in gevaar);
- Conditie 4:* matig (kans dat de functie in gevaar is);
- Conditie 5:* slecht (veroudering onomkeerbaar);
- Conditie 6:* zeer slecht/sloop (technisch rijp voor sloop).

Voor het gemeentelijk vastgoed worden drie kwaliteitsniveaus gehanteerd:

- ▢ *Representatief gebruik*; Belangrijke openbare gebouwen, monumenten en kapitaalgoederen die in hoge mate een bijzondere uitstraling nodig hebben. (Conditie 1 en/of 2)
- ▢ *Normaal gebruik*; Gebouwen en objecten die vanuit hun functie worden gebruikt en normaal onderhoud verlangen. (Conditie 2 en/of 3)
- ▢ *Instandhouding (minimaal) gebruik*; Gebouwen en objecten die vanwege hun beperkte levensduur en/ of die op termijn worden afgestoten een minimaal onderhoud vragen. (Conditie 3 en/of 4)

Het gemeentelijk vastgoed wordt minimaal op onderhoudsniveau 'redelijk' (3) onderhouden. Per object kan men er desondanks voor kiezen een ander onderhoudsniveau te hanteren.

5.3 Beheerplan

Voor het onderhouden van het vastgoed is een Voorziening Onderhoud opgenomen waarop een beroep kan worden gedaan. Voor deze voorziening is een Beheerplan vereist. De uitvoering van het onderhoud en de (financiële) implicatie daarvan wordt omschreven in het Beheerplan Vastgoed 2021-2024.

Het Beheerplan geeft inzicht in het (bouw)technisch beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed en de daarvoor benodigde middelen. Daarmee vormt het de schakel tussen dit vastgoedbeleid en de gemaakte keuzes rondom het gemeentelijk vastgoed enerzijds en de bijbehorende onderhoudsmaatregelen anderzijds. Het Beheerplan wordt eenmaal per 4 jaar aan de gemeenteraad ter vaststelling aangeboden. De meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) maakt onderdeel uit van het Beheerplan.

Aanvullend op het onderhoudsniveau is het ook van belang om risico's in beeld te brengen, zodat naast conditie gestuurd onderhoud ook sprake is van risico gestuurd onderhoud. In Bijlage 2 wordt het **Risicomanagement** beschreven.

Eens per jaar, in de planning- en controlecyclus, wordt door het cluster een risicodossier bijgewerkt, waarin naast financiële risico's (uit exploitatie per pand), ook de belangrijkste technische risico's zijn opgenomen en mogelijke strategische risico's voor toekomstig gebruik. Dit risicodossier kan worden opgesteld op basis van complete en accurate vastgoeddata.

5.3.1 Meerjarenonderhoudsplanning

De inventarisatie van conditie en risico's en de financiële vertaling van ingrepen komt samen in de meerjarenonderhoudsplanning (MJOP). De MJOP wordt elke 5 jaar geactualiseerd en omvat in ieder geval de gehele kernportefeuille. Daarbij wordt er een planningshorizon van tenminste 10 jaar gehanteerd, zodat beter inzicht ontstaat in de benodigde activiteiten om het gewenste onderhoudsniveau te handhaven. Ook om risico's te beperken en te beheersen en om meer grip te hebben op de benodigde financiële middelen.

Om de MJOP's te verduurzamen, worden duurzaamheidsambities vertaald naar ingrepen. Op basis daarvan worden dan Duurzame Meerjarenonderhoudsplanning (DMJOP's) opgesteld per object. De komende jaren zal bij een actualisatie van een MJOP direct een DMJOP worden opgesteld. Met deze aanpak zullen de MJOP's binnen een aantal jaar allemaal zijn verduurzaamd. Uiteraard moeten de verduurzamingsmaatregelen nog uitgevoerd worden.

6 Taken, rollen en verantwoordelijkheden

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de rolverdeling in het vastgoeddomein (zie figuur 5).

Die rolverdeling betreft allereerst de te onderscheiden bestuurlijke verantwoordelijkheden van raad en college. Daarnaast wordt kort ingegaan op de ambtelijk/ bestuurlijke samenwerking. Ook de scheiding van de vastgoed- en beleidsinhoudelijke rollen komt aan de orde. Tot slot wordt stilgestaan bij aspecten van sturing en verantwoording. Het is de verantwoordelijkheid van verschillende gemeentelijke afdelingen om het vastgoed optimaal in te zetten ten behoeve van de gemeenschap.

6.1 De gemeenteraad

De gemeenteraad stelt de kaders vast, zoals in dit vastgoedbeleid.

De raad maakt richtinggevende keuzes op hoofdlijnen, zoals;

- 📍 Nota Vastgoedbeleid;
- 📍 Begroting/ MJOP;
- 📍 Duurzaamheid ambities.

Om invulling te geven aan die kader stellende rol staat de raad een aantal instrumenten ter beschikking. Denk hierbij aan de meerjarenbegroting, de tussentijdse rapportages en het jaarverslag en jaarrekening. Naast deze reguliere instrumenten in het kader van de planning- en control cyclus stelt de raad, als onderdeel van het budgetrecht, investeringskredieten beschikbaar. Al deze in instrumenten vloeien direct voort uit de bevoegdheidsverdeling zoals vastgelegd in de Gemeentewet.

6.2 Het college

Het college is verantwoordelijk voor de uitvoering binnen de door de gemeenteraad vastgestelde fysieke kaders (art 160 lid 1 onder a. Gemeentewet). Daarnaast besluit het college tot het verrichten van privaatrechtelijke rechtshandelingen (art 160 lid 1 onder d. Gemeentewet). Dat betekent, dat het college besluiten neemt over alle overeenkomsten die met vastgoed te maken hebben, inclusief de prijs en andere voorwaarden. Het college besluit dus over aan- en verkoop van gebouwen en percelen grond, over verhuur en ook over erfpacht, pacht en bruikleen op basis van de kaders van de raad. De wethouder vastgoed is politiek en bestuurlijk het eerstverantwoordelijke aanspreekpunt voor de vastgoedportefeuille en voor vastgoedtransacties. Het is ook zijn verantwoordelijkheid om te bepalen, eventueel eerst de raad te horen voordat het besluit wordt genomen. Per geval betreft het een maatwerkinschatting. Bij majeure verkooptrajecten, doorgaans met functiewijziging, die gevoelig kan liggen in de betreffende buurt, zal de raad tijdig worden gehoord. Het is immers een verantwoordelijkheid van de raad om te besluiten over wijzigingen van het omgevingsplan. In bijzondere gevallen, waarbij volgens de wet sprake kan zijn van 'ingrijpende gevolgen' voor de gemeente, móet eerst de raad worden gehoord.

6.3 Ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie – aangestuurd door de gemeentesecretaris – bereidt besluitvorming door het college voor en voert deze uit. Verschillende ambtelijke afdelingen binnen de gehele organisatie hebben een verantwoordelijkheid, taak en/of rol in relatie tot het gemeentelijk vastgoed. Eén daarvan is het komen tot huisvestigingsvragen op basis van sectoraal beleid. Een huisvestigingsvraag kan op verschillende momenten ontstaan, bijvoorbeeld door een veranderende vraag van huurders, door nieuwe functies of door recente ontwikkelingen. Op het moment dat er een huisvestigingsvraag komt, bepaalt de beleidsmaker inhoudelijk of deze functie gewenst is.

Een andere is het controleren, waarborgen en sturen op de financiële stromen, die te maken hebben met het gemeentelijk vastgoed. De afdeling Financiën van de gemeente is verantwoordelijk voor het controleren, waarborgen en sturen op de financiële stromen rondom het gemeentelijk vastgoed.

6.4 Rolverdeling en integraliteit

Het centrale vraagstuk in het vastgoeddomein is steeds: hoe kan vastgoed zo optimaal mogelijk bijdragen aan maatschappelijke resultaten? Hierbij is het noodzakelijk dat verschillende afdelingen integraal samenwerken op het gebied van voorbereiding, besluitvorming en uitvoering.

In relatie tot de gemeentelijke vastgoedportefeuille is het wenselijk om duidelijk geformuleerd te hebben welke afdeling verantwoordelijk is voor welk beleidsveld. Daarom is het van groot belang dat er structureel, logisch en toegankelijk overleg en contact is op verschillende niveaus rondom het gemeentelijk vastgoed. Maar ook met externe partijen, denk aan de huurder/koper. Om hiertoe te komen, is een aantal overleggen en contactmomenten benodigd.

Handelen volgens een duidelijke rollenscheiding heeft de volgende voordelen:

- ⬢ Duidelijkheid wie verantwoordelijk is voor de vastgoedrelatie aan de ene kant en het programma aan de andere kant;
- ⬢ De afdeling vastgoed is verantwoordelijk voor het beheer en exploitatie van het gemeentelijk vastgoed. Hierdoor worden andere afdelingen ontlast op dit beleidsvak;
- ⬢ De rollenscheiding komt – via de respectievelijke portefeuillehouders - samen in het college waar collegiale besluitvorming plaatsvindt.



Figuur 5: verantwoordelijkheden of rol per laag in de gemeenschap en gemeente

BIJLAGE 1 Objectenlijst gemeente Voorschoten

Adres	Huurder	Categorie
Koningin Julianalaan 55	Basement Gemeentehuis	Eigen huisvesting
Koninklijke Marinelaan 21	Uitvoerend bedrijf gemeente	Eigen huisvesting
Burgemeester van der Haarplein 1	Veiligheidsregio Hollands Midden	Brandweer
Leidseweg 25 en 27	Gemeentehuis	Eigen huisvesting
Rosenburgerlaan 5	Aula begraafplaats	Eigen huisvesting
Rosenburgerlaan naast 3	Loods buitendienst gemeente	Eigen huisvesting
Anthonie van Leeuwenhoekade 37	Muziekvereniging Laurentius	Maatschappelijk en cultureel
Aletta Jacobsplantsoen 97	Buurtvereniging Noord Hofland	Buurthuis
Aletta Jacobsplantsoen 99	PSZ Leiden i.o./ locatie Hooiberg	Peuterspeelzaal
Baron Schimmelpenninck van Oyenlaan 39	Buurthuis en activiteitencentrum Boschbloem	Buurthuis
Mozartlaan 2	Scouting Impeesa	Verenigingsgebouw
Prins Mauritslaan 2a	PSZ Leiden i.o./ Kwetternest	Peuterspeelzaal
Prinses Marijkelaan 2	Opvanglocatie Binnenvest/Rode Kruis/PSZ Leiden i.o. locatie Kwetternest	Peuterspeelzaal
Prinses Marijkelaan 4	Cultureel Centrum	Maatschappelijk en cultureel
Professor Einsteinlaan 2e	Stichting Assalem	Maatschappelijk en cultureel
Professor Einsteinlaan 2f	Voorschoten voor Elkaar	Maatschappelijk en cultureel
Richard Wagnerlaan 22	Vastgoedbeschermer	Maatschappelijk en cultureel
Sixlaan 4	PSZ Leiden i.o. /locatie Boschfluiters	Peuterspeelzaal
Ter Lips 1	PSZ Leiden i.o./ locatie Olleke Bolleke	Peuterspeelzaal
Vliet en Wegen 5	Knipmolen	Maatschappelijk en cultureel
Wijngaardenlaan 4	Openbare Bibliotheek Voorschoten	Maatschappelijk en cultureel
Zwaluwweg 4	Voedselbank/ Voorschoten Voor Elkaar/ GGD	Maatschappelijk en cultureel
Burgemeester van der Haarplein 9	Sporthal De Vliethorst	Sportfondsen
Kuyperbrink 11	Gymzaal Frans de Vette	Sportfondsen
Multatulilaan 94	Gymzaal Krimwijk	Sportfondsen
Oude Adegeestlaan 3	Sporthal De Voorsprong	Sportfondsen
Richard Wagnerlaan 85	Zwembad Het Wedde	Sportaccommodatie
Rosenburgerlaan 1	Woning	Woning
Rosenburgerlaan 3	Woning	Woning
Leidseweg 514	Woonwagen	Woning
Aletta Jacobsplantsoen 101	Norlandia KO/ locatie BSO Bibeledon	Kinderdagverblijf
Johan Willem Frisolaan 16	Norlandia KO/ locatie De Hummelhof	Kinderdagverblijf
Kerkplein 2	Gemeentetoren	Overig
Ter Lips 1a	Norlandia KO/ locatie Bibeledos	Kinderdagverblijf
Van Beethovenlaan 10b	Norlandia KO/ locatie Sterreboom	Kinderdagverblijf
Voorstraat 12 /Ambachts- en Baljuwhuis	Restaurant Floris V	Horeca

BIJLAGE 2 Risicomanagement

Met een goed risicomanagement willen we zoveel mogelijk onaangename verrassingen voorkomen. Bij de realisatie van beleidsdoelstellingen, projecten en ons handelen, inventariseren en beheersen we de risico's zo goed mogelijk.

Mogelijke risico's

Op basis van de grootte, de vastgoedportefeuille en huidige uitdagingen van de gemeente, zien wij een aantal mogelijke risico's die te maken heeft met het vastgoed van gemeente Voorschoten. Deze zijn hieronder per mogelijk risico omschreven. Het is van belang dat deze risico's worden meegenomen bij toekomstige keuzes rondom ons vastgoed.

1. Exploitatie risico's

Een goed inzicht in de exploitatie per object is van belang om risico's te beperken. Een mogelijk risico dat hierbij komt kijken is dat de huurder een hogere kostprijs dekkende huur moet gaan betalen dan gewenst, en wij van tevoren verwachten. Dit vanwege hogere jaarlijkse lasten of een lagere verwachte restwaarde. Exploitatie risico's kunnen worden beperkt door een goed en accuraat exploitatieoverzicht per pand zoals omschreven in hoofdstuk 5 "Vastgoed exploitatie en Beheer".

2. Strategische risico's

Omdat de risico's van groot belang zijn in (politieke) afwegingen, is cluster Vastgoed een belangrijke gesprekspartner. Cluster Vastgoed is op de hoogte van actuele risico's en een prioritering daarvan. Door hen gevraagd en ongevraagd advies te laten geven over (bijvoorbeeld) aan- en verkoop en bezettingsgraden, worden risico's bij strategische keuzes rondom het gemeentelijk vastgoed zoveel mogelijk beperkt. Het is daarom van belang dat cluster Vastgoed in staat is accurate en heldere inzichten te geven die mogelijk relevant kunnen zijn bij strategische afwegingen. Daarnaast biedt dit vastgoedbeleid de kaders waarbinnen kan worden gehandeld. Hierdoor beperken we de strategische risico's door afwegingen, die niet binnen de kaders van dit beleid vallen, uit te sluiten.

3. Organisatorische risico's

Eén van de risico's waar wij als gemeente mee te maken hebben, zijn de risico's die voortkomen uit de capaciteit van teams in kleine gemeenten. In gemeenten van beperkte omvang zoals onze gemeente is cluster Vastgoed ook van beperkte omvang. Dit brengt risico's met zich mee over de capaciteit bij piekmomenten, bij (langdurige) ziekte uitval en wijzigingen in het cluster. Daarnaast betekent dit dat onze clusterleden binnen hun taken en verantwoordelijkheden soms kunnen worden gevraagd een beroep te doen op specialistische kennis, waarbij het in een klein cluster kan voorkomen dat deze niet altijd in huis is.

4. Financiële risico's

Voor grote investeringen moet actief naar financiële ruimte worden gezocht. Dit kan belangrijk zijn voor het verduurzamen van de vastgoedportefeuille, het herontwikkelen en aankopen van objecten of aanpassingen aan objecten. Financiële ruimte kan bijvoorbeeld worden gezocht door middel van extra inkomsten of besparingen door het afstoten van vastgoed. Het is van belang dat wanneer een beroep wordt gedaan op financiële middelen, een goed inzicht wordt verkregen in de mogelijke, impact hiervan. Deze inzichten zijn nodig voor het minimaliseren van onverwachte kosten, maar ook voor de impact die de benodigde besparingen of gegenereerde opbrengsten met zich mee brengen. Deze impact beperkt zich niet alleen tot een financiële impact, maar heeft ook een maatschappelijke impact.

5. Imago risico's

De kwaliteit van het vastgoed en de mate waarin het vastgoed aansluit op de wensen van de gebruiker (financieel en kwalitatief) hebben invloed op het imago van de gemeente als geheel.