

Kadernotavastgoed

gemeente Waalwijk

• 16 januari 2017



Status	Definitief versie 16-01-2017
Bestandsnaam	Visie op het vastgoedbeleid_v3.0.doc
geadviseerd door	mevrouw drs. S.M. Koene
E-mail	sm.koene@bbn.nl
Doorkiesnummer	088 - 226 24 65
Internet	www.bbn.nl

Leeswijzer

Het doel van de Kadernota Vastgoed

Deze Kadernota geeft invulling aan de behoefte voor een gemeentelijke visie op vastgoed. De nota geeft handvaten voor het gemeentelijk vastgoedbeheer en het management van gemeentelijk vastgoed. Daarnaast geeft de nota aan welke acties noodzakelijk zijn om strategisch te kunnen sturen op de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Op naar een strategische sturing op de vastgoedportefeuille

In 2016 is de eerste stap naar een strategische sturing gezet met het op orde brengen van de vastgoedinformatie en het inzichtelijk maken van de resultaten met behulp van het strategisch vastgoedinformatiesysteem VastgoedMaps. In aanvulling hierop vindt momenteel een herinrichting van de financiële administratie plaats, zodat de financiële prestaties per object inzichtelijk zijn. Daarnaast wordt in 2017 een cluster Vastgoed opgericht waar alle vastgoedtaken binnen de gemeente een centrale plek krijgen. Het cluster maakt onderdeel uit van het team Beheer Openbare Ruimte & Vastgoed (TORV). In juni 2017 wordt aan de gemeenteraad een eerste inzicht verschaft in de huidige stand van zaken van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

→ zie hoofdstuk 4

Centrale vragen

De nota geeft antwoord op een aantal centrale vragen rondom het gemeentelijk eigendom van vastgoed, het doel van vastgoedbeleid en de gemeentelijke vastgoedorganisatie. Hieronder vatten we het antwoord op deze vragen kort samen:

- *Wat is het doel van het in eigendom hebben van vastgoed door de gemeente Waalwijk?*
Het uiteindelijke doel is het faciliteren van maatschappelijke waardecreatie door maatschappelijke eindgebruikers: van scholier tot sporter en van cultuurliefhebber tot debatclub. De focus ligt nadrukkelijk op de ondersteuning van maatschappelijke taken: het in eigendom hebben van vastgoed is geen doel op zich.
→ zie hoofdstuk 2
- *In hoeverre kan en moet vastgoedbeleid bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke opgave en overige gemeentelijke doelen?*
De kerntaak voor de gemeente op het gebied van vastgoed is het kunnen voorzien van vastgoed voor instellingen die het gemeentelijk beleid ondersteunen of daar uitvoering aan geven. Vastgoedbeleid is nodig om op een efficiënte wijze de maatschappelijke huisvestingsvraag te faciliteren.
→ zie hoofdstuk 2
- *Wat zijn de taken en bevoegdheden van het cluster Vastgoed?*
De hoofdtaak is het faciliteren van de vraag naar huisvesting voor de beoogde maatschappelijke doelgroepen. Daarnaast houdt het cluster zich bezig met het managen van al het gemeentelijk vastgoedbezit, zoals commercieel, strategisch en overig (bv. kerktorens) vastgoed. Dit alles gebeurt vanuit strategische en tactische kaders.
→ zie hoofdstuk 3
- *Wat zijn de verhoudingen tussen cluster Vastgoed, de beleidsteams en de gebruikers (organisatorische inbedding)?*
Cluster Vastgoed en de beleidsteams streven gezamenlijk en in continue overleg met elkaar naar een optimale afstemming tussen vraag (beleid) en aanbod (vastgoed). Hierbij bepalen de beleidsteams welke doelgroepen de gemeente faciliteert en wat de (toekomstige) verwachte vraag naar huisvesting is vanuit deze doelgroepen. Vastgoed faciliteert vervolgens deze vraag.
De gebruikers van het vastgoed hebben contact met zowel het cluster Vastgoed als de beleidsteams. Vastgoed zorgt voor alle huurcontracten, het beheer en de financiële administratie. Het beleidsteam verstrekt eventuele subsidies aan de huurder en ziet toe op de maatschappelijke relevantie van de gebruiker.
→ zie hoofdstuk 3

- *Hoe vindt de financiële verantwoording plaats?*

De financiële verantwoording is opgenomen in de rapportagekalender (tabel 4.1). Het maakt onderdeel uit van de planning & control cyclus en wordt jaarlijks voorgelegd aan de gemeenteraad. Het betreft een verantwoording en evaluatie van gemaakte kosten voor onderhoud en exploitatie. Ook investeringen en afboekingen worden toegelicht. Daarnaast worden aan de gemeenteraad de doelstellingen voor de portefeuille en omvangrijke geplande (des)investeringen ter goedkeuring voorgelegd. Deze maken onderdeel uit van het jaarlijks op te stellen vastgoedplan.

→ zie hoofdstuk 4

Naast bovenstaande vragen zijn er nog specifieke vragen waarvoor nadere interne uitwerking en afstemming nodig is binnen de gemeente. Hiervoor wordt een bestuurlijke regiegroep ingesteld bestaande uit Wethouder Keijzers (wethouder vastgoed), Wethouder Brekelmans en ambtelijke vertegenwoordiging zowel beleidsmatig als uitvoerend. Voor deze vraagstukken geven we in deze nota aan welke acties nodig zijn om tot uitwerking te komen in zogenoemde '*spelregels*', waaronder:

- Welk beleid wordt gevoerd ten aanzien van verwerving, vernieuwing en verbouwing?
- Hoe gaan we om met leegstand, onderhoudsniveau, aan- en verkoop en financiën rondom vastgoed?
- Wie is er verantwoordelijk voor leegstand?
- Wat gebeurt er met eventuele winst of verlies op de vastgoedportefeuille?

→ zie hoofdstuk 5

Kennisname en besluitvorming staan puntsgewijs verzameld op pagina 24 en treft u afzonderlijk aan onder de

Inhoud

Leeswijzer	3
1. Inleiding	6
1.1 Achtergrond en vraagstelling	6
1.2 Kadernota Vastgoed	7
2. Visie en missie	8
2.1 Vastgoed voor maatschappelijke waardecreatie (visie)	8
2.2 De kerntaak voor vastgoed (missie)	8
2.3 Reikwijdte en segmentering van de vastgoedportefeuille	10
3. Organisatie	12
3.1 Centralisatie	12
3.2 Positie van het cluster Vastgoed	13
4. Sturing op vastgoed	15
4.1 Doelstelling voor de vastgoedorganisatie	15
4.2 Sturingscyclus	16
4.3 Samenvatting en planning	19
5. Spelregels voor de dagelijkse praktijk van vastgoedmanagement	20
5.1 Financiën	20
5.2 Leegstand	21
5.3 Transacties	22
5.4 Onderhoud en duurzaamheid	23
5.5 Tot slot	24

1. Inleiding

1.1 Achtergrond en vraagstelling

De gemeente Waalwijk wil haar vastgoedorganisatie verder professionaliseren, mede naar aanleiding van het rapport van de rekenkamercommissie 'Komt vast goed?' d.d. 29 september 2014. In het rapport doet de rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen:

- Inzicht verschaffen in de karakteristieken van het (maatschappelijk) vastgoed en de omvang van de portefeuille;
- Het opstellen van een gemeentelijke vastgoedvisie;
- Vastleggen van het uit te voeren beleid, inclusief te hanteren normen voor vastgoedbeheer (bv. leegstand, onderhoudsniveau);
- Vastleggen in hoeverre vastgoedbeleid kan en moet bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke opgave, maar ook aan de realisatie van gemeentelijke doelen op het gebied van wonen, zorg en welzijn;
- Het borgen van de inbedding van vastgoed in de gemeentelijke organisatie.

Naar aanleiding van het Rekenkamer rapport is in de raadsvergadering van 20 november 2014 de motie 'Vreemd aan de orde' vastgesteld, waarin aan het college de opdracht wordt gegeven om een visie op te stellen voor het vastgoedbeleid, waarbij onder andere jaarlijks aan de gemeenteraad wordt gerapporteerd. In de in 2016 verschenen Structuurvisie Waalwijk 2025 is vastgoedbeleid tevens opgenomen als sleutelproject onder het thema Voorzieningen.

In januari 2016 is bbn adviseurs gestart met het ondersteunen van de gemeente in de uitwerking van de wensen van de gemeenteraad met betrekking tot het vastgoedbeleid. De gegevens over de vastgoedportefeuille zijn gestructureerd en inzichtelijk gemaakt met behulp van de webapplicatie VastgoedMaps. Daarnaast heeft bbn op basis van onderzoek aanbevelingen gedaan voor een effectieve vormgeving van de vastgoedorganisatie binnen de gemeente Waalwijk. Op basis hiervan worden de diverse vastgoedtaken binnen de gemeente gecentraliseerd binnen één cluster. In het verlengde van het formatievraagstuk is deze Kadernota Vastgoed opgesteld.

De Waalwijkse vastgoedportefeuille

De vastgoedportefeuille van de gemeente Waalwijk bestaat volgens de laatste inventarisatie (december 2016) uit 105 objecten, met een totaal bruto vloeroppervlak oppervlak van circa 77.000 m². Het overgrote deel van de portefeuille (82%) bestaat uit maatschappelijke vastgoedobjecten, zoals sporthallen, scholen en culturele voorzieningen. De rest van de portefeuille bestaat vooral uit 'overig' vastgoed als begraafplaatsen, kerktorens en gedenktekens. Commercieel vastgoed en het vastgoed dat onderdeel uitmaakt van grondexploitaties (strategisch vastgoed) maakt slechts 5% van de portefeuille uit (zie ook 2.3).

1.2 Kadernota Vastgoed

Deze Kadernota is een eerste aanzet tot het vormen van een gemeentelijke visie op vastgoed. De nota geeft handvaten voor het gemeentelijk vastgoedbeheer en het management van gemeentelijk vastgoed in Waalwijk. De onderstaande vragen worden in de nota beantwoord:

- Wat is het doel van het in eigendom hebben van vastgoed door de gemeente?
- In hoeverre kan en moet vastgoedbeleid bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke opgave en overige gemeentelijke doelen?
- Wat zijn de taken en bevoegdheden van het cluster Vastgoed?
- Wat zijn de verhoudingen tussen cluster Vastgoed, de beleidsteams en de gebruikers (organisatorische inbedding)?
- Hoe vindt de financiële verantwoording plaats?

Naast bovenstaande vragen zijn er nog specifieke vragen waarvoor nadere uitwerking en afstemming nodig is. Voor deze vraagstukken geven we in deze nota aan welke acties nodig zijn om tot uitwerking te komen, waaronder:

- Welk beleid wordt gevoerd ten aanzien van verwerving, vernieuwing en verbouwing?
- Hoe gaan we om met leegstand, onderhoudsniveau, aan- en verkoop en financiën rondom vastgoed?
- Wie is er verantwoordelijk voor leegstand?
- Wat gebeurt er met eventuele winst of verlies op de vastgoedportefeuille?

2. Visie en missie

In dit hoofdstuk formuleren we de visie op vastgoed en de kerntaken waarop de focus van de gemeentelijke vastgoedorganisatie moet liggen in het management en beheer van de vastgoedportefeuille. Hiermee geeft dit hoofdstuk antwoord op de vragen:

- Wat is het doel van het in eigendom hebben van vastgoed door de gemeente?
- In hoeverre kan en moet vastgoedbeleid bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke opgave en overige gemeentelijke doelen?

2.1 Vastgoed voor maatschappelijke waardecreatie (visie)

Landelijk komt er steeds meer aandacht voor maatschappelijk vastgoed. Eerst leken corporaties en beleggers de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en beheer deels op zich te willen nemen. Nu deze interesse nagenoeg is verdwenen, komt de zorg en verantwoordelijkheid voor maatschappelijk vastgoed weer meer bij gemeenten terecht. Gemeenten nemen het forse vermogen dat in vastgoed is geïnvesteerd serieus en professionaliseren steeds meer de werkwijze en daarbij behorende organisatie binnen de gemeente. In deze zin past het vraagstuk van de gemeente Waalwijk in de landelijke trend.

Vanuit financiële noodzaak kozen de afgelopen jaren veel gemeenten voor afslanking van de vastgoedportefeuille. We streven, vanuit financieel en organisatorisch perspectief, naar een *efficiënte* portefeuille die zoveel mogelijk aansluit bij de maatschappelijke kerntaak van de gemeente. Dit maakt het mogelijk om te focussen op het goed uitvoeren van de kerntaak op het gebied van vastgoed. De vastgoedportefeuille kan zo maatschappelijke waardecreatie faciliteren, zie figuur 2.1. , waarbij de focus nadrukkelijk ligt op de *ondersteuning* van maatschappelijke taken. Het hebben van vastgoed is voor de gemeente Waalwijk geen doel op zich.

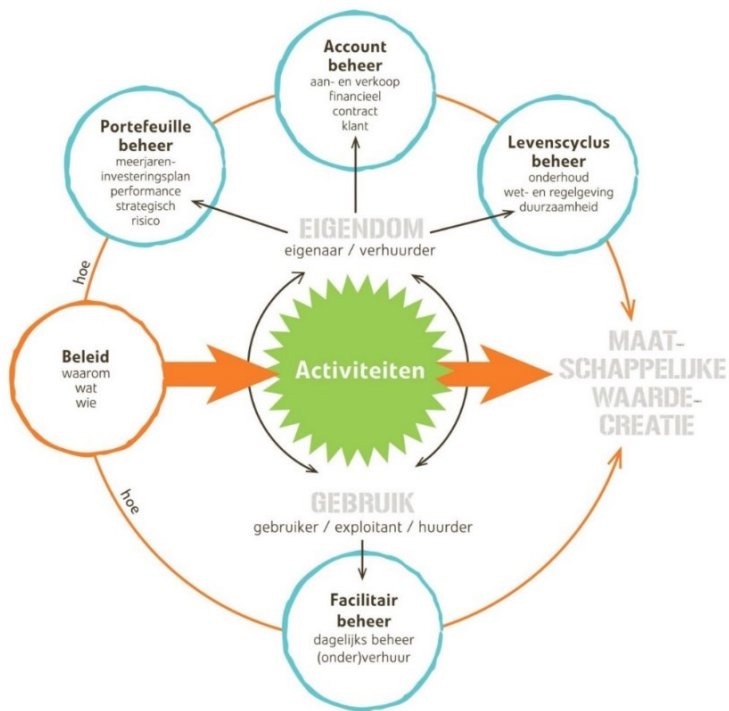
2.2 De kerntaak voor vastgoed (missie)

De gemeente Waalwijk faciliteert met haar vastgoedportefeuille instellingen die een maatschappelijke waarde hebben en waar de markt voor deze partijen niet in vastgoed kan voorzien. De mate van maatschappelijke waarde wordt bepaald door het gemeentelijk beleid, zoals het sociaal-maatschappelijk beleid. Dit leidt uiteindelijk tot de volgende samenvattende kerntaak voor gemeente Waalwijk op het gebied van vastgoed:

"De gemeente Waalwijk kan voorzien in vastgoed voor instellingen die het gemeentelijk beleid ondersteunen of er uitvoering aan geven."

Bij het faciliteren van de maatschappelijke instellingen is het doel om het aanbod zo optimaal mogelijk te laten aansluiten op de vraag. Dit vraagt om een samenspel tussen globaal de gebruiker, de beleidsteams en verantwoordelijken binnen de gemeente Waalwijk voor vastgoed. Dit samenspel komt het beste tot zijn recht als de verschillende rollen duidelijk zijn gescheiden en als alle vastgoedtaken binnen de gemeente centraal zijn belegd. Het beleidsteam bepaalt dan voor welke gebruikers in de behoefte aan vastgoed wordt voorzien, waarna cluster Vastgoed deze vanuit een centraal overzicht faciliteert (zie figuur 2.1). In deze werkwijze vindt bij vastgoedbeslissingen een continue afweging plaats tussen inhoudelijke vraagstukken (beleid) en een professionele werkwijze vanuit vastgoedoptiek.

Figuur 2.1. Maatschappelijke waardecreatie door vastgoedbezit: het samenspel binnen de gemeente



Bron: Spelregels voor Gemeentelijk Vastgoedmanagement, Bouwstenen voor Sociaal (2016)

2. De gemeente Waalwijk kan voorzien in maatschappelijk vastgoed voor instellingen/maatschappelijke initiatieven die het gemeentelijk beleid ondersteunen/faciliteren of er uitvoering aan geven en is daarmee de kerntaak op het gebied van vastgoed.
3. De kaders (strategie) m.b.t. de mate van facilitering zijn, of worden vastgelegd in het sociaal-maatschappelijk beleid en het nog op te stellen accommodatiebeleid.

2.3 Reikwijdte en segmentering van de vastgoedportefeuille

Volgens de beschreven kerntaak in de voorgaande paragraaf focust de gemeente Waalwijk zich in haar vastgoedtaak op vastgoed voor maatschappelijke instellingen. De gemeente heeft echter meer vastgoed in haar bezit, dat niet direct gekoppeld is aan maatschappelijke instellingen. Hierbij valt te denken aan vastgoed ten behoeve van eigen huisvesting, erfgoed, woningen en begraafplaatsen. Hier kan vastgoed bij horen dat de gemeente in bezit heeft vanuit regelgeving of om beleid op andere vlakken te ondersteunen. Ook kan vastgoed verhuurd zijn aan ondernemingen die geen relatie (meer) hebben met gemeentelijke doelen. De verschillende segmenten in de portefeuille vragen om een eigen wijze van sturing en financiële benadering.

Het is gebruikelijk om de vastgoedportefeuille in te delen in verschillende segmenten. Belangrijk is dat elk segment wordt voorzien van een duidelijke definitie en dat omschreven is welk type objecten onderdeel uitmaken van het segment. We houden voor de Waalwijkse vastgoedportefeuille de volgende indeling en definiëring aan (zie ook tabel 2.1):

- **Maatschappelijk vastgoed:** Dit is de kernportefeuille waar de focus van cluster Vastgoed op moet liggen. Het cluster Vastgoed zorgt voor een goede aansluiting van de omvang en de opbouw van de deelportefeuille bij de vraag, in overleg met de betrokken beleidsteams. Het vastgoed in deze deelportefeuille ondersteunt sociaal-maatschappelijke beleidsdoelstellingen waar de markt niet in voorziet, zoals buurt- en clubhuizen en de huisvesting van culturele- en onderwijsinstellingen. Eigen huisvesting valt logischerwijs ook onder maatschappelijk vastgoed;
- **Commercieel vastgoed:** Vastgoed dat is verhuurd ten behoeve van niet-beleidsondersteunende activiteiten, bijvoorbeeld aan commerciële ondernemers. De gemeente Waalwijk moet zich ten opzichte van deze deelportefeuille terughoudend en kritisch opstellen. Dit betekent afstoot indien mogelijk en geen nieuwe verwervingen;
- **Overig vastgoed:** Vastgoed dat vanuit algemeen belang of regelgeving in eigendom van de gemeente is (bv. begraafplaatsen, kerktorens) en vastgoed waar vanuit de eigenaarsrol wordt gestuurd in verband met andere beleidsvelden dan sociaal-maatschappelijk beleid. Hoe het cluster met dit vastgoed omgaat is afhankelijk van het karakter van de individuele objecten;
- **Strategisch vastgoed:** Vastgoed ter ondersteuning van het ruimtelijk grondbeleid. Dit betreft grondposities met bijbehorende opstallen. Het verdient de voorkeur dat het eigendom van deze deelportefeuille ligt bij het team TREW/grondexploitatie en het beheer van de opstallen bij cluster Vastgoed.

Tabel 2.1. Kenmerken en doelstellingen per deelportefeuille

Deelportefeuille	Maatschappelijk vastgoed	Commercieel vastgoed	Overig vastgoed	Strategisch vastgoed
Omvang	<ul style="list-style-type: none"> • 62.600 m²* (82% van totaal) • 76 objecten 	<ul style="list-style-type: none"> • 1.250 m²* (2% van totaal) • 4 objecten 	<ul style="list-style-type: none"> • 10.250 m²* (13% van totaal) • 22 objecten 	<ul style="list-style-type: none"> • 2.500 m²* (3% van totaal) • 3 objecten
Doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Borgen continuïteit maatschappelijke functies • Faciliteren van wettelijk bepaalde functies (bv. onderwijs) • Faciliteren van functies waar de markt het laat afweten i.v.m. te hoog risicoprofiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Terughoudend en kritisch t.o.v. uitbreiden portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectafhankelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Aankopen met als doel te verkopen of te slopen i.v.m. gebiedsontwikkeling • Aankopen voor herontwikkeling maatschappelijk vastgoed/ eigen huisvesting
Tariefstructuur	Kostprijsdekkend tarief	Marktconform tarief	Varieert	Varieert
Type vastgoed/ activiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur • Eigen huisvesting • Onderwijs • Volkstuinen • Buurt- en Clubhuizen • Sportaccommodaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhuur aan niet-beleidsondersteunende activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunstwerken & gedenktekens • Begraafplaatsen • Behoud beeldbepalend vastgoed • Overige beleidsdoelen 	<ul style="list-style-type: none"> • GREX-panden • Bij voorkeur t.b.v. gemeentelijke doelen, anders commerciële invulling of anti-kraak

*bruto vloeroppervlakte (bvo)

Volgens de laatste inventarisatie zijn bij de gemeente in totaal 105 objecten geregistreerd, met een totaal oppervlak van circa 77.000 m² bruto vloeroppervlakte (bvo). Dit is inclusief het strategisch vastgoed dat deel uitmaakt van grondexploitaties.

4. Commercieel vastgoed behoort niet tot de kerntaak van de gemeente Waalwijk en het beleid is erop gericht om dit vastgoed af te stoten.
5. Bezit van gemeentelijk vastgoed dat voortkomt uit wettelijke taken of inherent is aan de gemeentelijke taken wordt per object getoetst op doelmatigheid/doeltreffendheid.
6. Vastgoed dat in bezit is ter ondersteuning van het ruimtelijk beleid blijft onderdeel van de grondexploitatie en wordt getoetst aan de hand van de kaders van de Nota grondbeleid en jaarlijks wordt er in de nota grondexploitatie gerapporteerd over de ontwikkelingen.

3. Organisatie

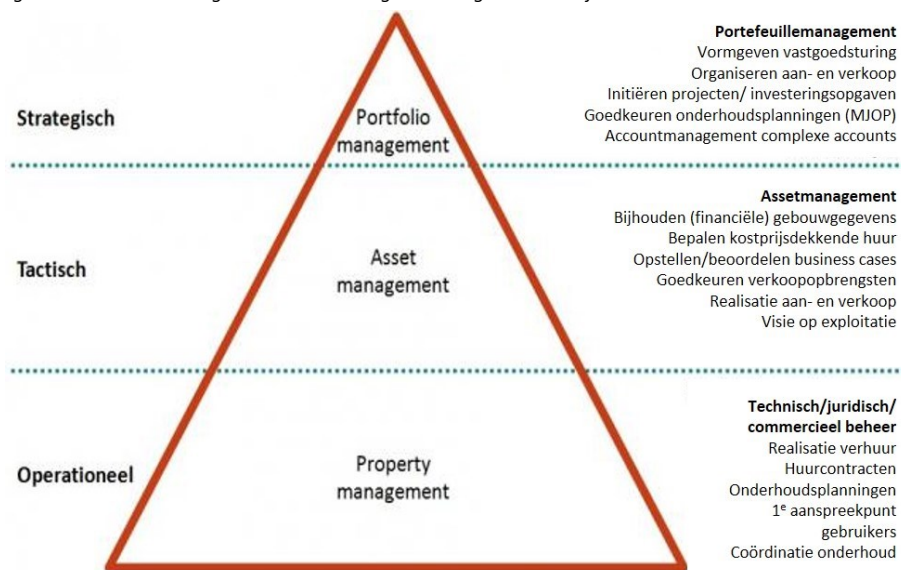
Dit hoofdstuk omschrijft de optimale vastgoedorganisatie binnen de gemeente Waalwijk en hoe het cluster samenwerkt met andere betrokken teams. Hiermee geeft het hoofdstuk antwoord op de vragen:

- Wat zijn de taken en bevoegdheden van het cluster Vastgoed?
- Wat zijn de verhoudingen tussen cluster Vastgoed, de beleidsteams en de gebruikers (organisatorische inbedding)?

3.1 Centralisatie

Momenteel liggen de vastgoedtaken binnen de gemeente Waalwijk verspreid over de organisatie, waarbij de werkzaamheden vooral uitvoerend van aard zijn en beslissingen worden genomen op basis van gezond verstand. In totaal houden medewerkers verspreid over acht teams zich op een of andere manier bezig met vastgoed. Om de vastgoedorganisatie verder te professionaliseren en een efficiency slag te maken, vindt centralisatie plaats van de verschillende vastgoedtaken in een cluster Vastgoed. Dit cluster wordt onderdeel van het team Beheer Openbare Ruimte en Vastgoed (TORV). Centralisatie heeft als voordeel dat werkprocessen geüniformeerd kunnen worden en dat er vanuit een centraal beleid en overzicht effectief op de portefeuille gestuurd kan worden. Ook ontstaat door centralisatie een gewenste rollenscheiding tussen vastgoed en beleid (zie paragraaf 3.2).

Figuur 3.1. De drie sturingsniveaus voor vastgoedmanagement en bijbehorende taken



Bron: bewerking driehoek Vastgoedmanagement, *Bouwstenen voor Sociaal*

Een professionele vastgoedorganisatie stuurt op verschillende niveaus op de vastgoedportefeuille, waarbij de nadruk meer dan nu komt te liggen op strategische en tactische sturing. Onder de verschillende sturingsniveaus verstaan we voor vastgoed de volgende taken:

- **Strategisch**, oftewel *portefeuillemanagement*: opstellen vastgoedstrategie, sturen op deze strategie en monitoring, evaluatie en rapportage, adviseren bij vastgoedvraagstukken, adviseren college van B&W en beleidsteams. De focus ligt op keuzes voor de lange termijn;

- **Tactisch**, oftewel *assetmanagement*: sturen op maatschappelijk (en financieel) rendement, het verzamelen en bijhouden van financiële en overige gegevens op gebouwniveau en bepalen objecttactiek (bv. door exploiteren, verkopen). De focus ligt op keuzes voor de middellange termijn;
- **Operationeel**, oftewel *property management*: 1^e aanspreekpunt huurder, opstellen huurcontracten en facturering. Hieronder valt ook technisch beheer van objecten, waaronder het opstellen van onderhoudsplanningen en coördinatie van het onderhoud. Dit niveau betreft het dagelijks beheer.

In de 'vastgoedpiramide' in figuur 3.1 geven we de drie niveaus grafisch weer, inclusief de taken die bij elk niveau horen.

3.2 Positie van het cluster Vastgoed

Binnen de bestaande ambtelijke structuur past het goed om het cluster Vastgoed onder te brengen binnen het team Beheer Openbare Ruimte & Vastgoed (TORV). Het cluster bevindt zich dan in de ambtelijke 'productketen' waarbinnen nauw wordt samengewerkt met de aandachtsgebieden grond en planologie. De teammanager van het team Beheer Openbare Ruimte & Vastgoed (TORV) ambtelijk het eerste aanspreekpunt en eindverantwoordelijk voor het cluster Vastgoed. Dit valt bestuurlijk onder de verantwoordelijkheid van de wethouder vastgoed.

Samenspel cluster Vastgoed en beleid: Vastgoed faciliteert

Voor een professionele vastgoedorganisatie is het essentieel om een duidelijke rollenscheiding te hebben tussen het cluster Vastgoed en de betrokken beleidsteams. Beide streven gezamenlijk en in continue overleg met elkaar naar een optimale afstemming tussen vraag (beleid) en aanbod (vastgoed). De taken zijn hierbij op hoofdlijnen als volgt verdeeld tussen cluster Vastgoed en beleid:

- **Beleid (vraag):**
 - Formuleert welke doelgroepen de gemeente wil faciliteren op het gebied van huisvesting;
 - Stelt prognoses op over de ontwikkeling van de vraag van de betreffende doelgroepen naar vastgoed. Hierbij gaat het zowel om aantallen (kwantitatief) als om de kwaliteit, functie en het type vastgoed (kwalitatief).
- **Vastgoed (aanbod):**
 - Faciliteert de vraag naar huisvesting voor de beoogde doelgroepen;
 - Zorgt ervoor dat de portefeuille tijdig kan inspelen op een veranderende vraag;
 - Behandelt huisvestingsaanvragen binnen de kaders van het vastgoedbeleid. Deze werkt het cluster uit in een vastgoedplan met bijbehorende spelregels (zie H4 en 5);
 - Neemt bij elke huisvestingsbeslissing het perspectief van overige objecten uit de portefeuille in de overweging mee.

Bij initiatieven voor nieuwe projecten is het van belang dat het vragende beleidsteam het cluster Vastgoed zo vroeg mogelijk in het proces betreft. In tabel 3.1 vatten we de taken voor vastgoed en beleid samen.

Tabel 3.1. Afbakening taken en verantwoordelijkheden cluster Vastgoed en beleidsteam

Taken beleidsteam	Taken cluster Vastgoed
Formuleren beleidsuitgangspunten in accommodatiebeleid	Faciliteren huisvestingsvraag vanuit beleid
Prognoses m.b.t. vraag naar maatschappelijk vastgoed	Opstellen tactische en strategische kaders
Verstrekken van subsidies	Contact met gebruikers, waarborgen klanttevredenheid
Sturen op benutting van objecten	Beheer en financiële administratie
Monitoring maatschappelijk resultaat/ subsidie afspraken	Eigenaar en contracthouder van het vastgoed
	Opstellen vastgoedplan
	Sturen op bezetting van objecten

Samenspel gebruiker en de gemeentelijke organisatie

Naast samenwerking tussen vastgoed en beleid is er afstemming nodig met de gebruiker/ exploitant van het vastgoed, waarbij onder andere wordt gestreefd naar een goede klanttevredenheid. De gebruikers van het vastgoed hebben zowel contact met het cluster vastgoed als met het beleidsteam. Vastgoed zorgt voor alle huurcontracten, het beheer en de financiële administratie. Het beleidsteam verstrekt eventuele subsidies aan de huurder.

Het proces tussen cluster Vastgoed, beleid en gebruiker kan van buitenaf beïnvloed worden door het bestuur en wensen van andere afdelingen binnen de gemeente. In figuur 3.2 is deze 'driehoek' en de mogelijke invloed van bestuurlijke wensen grafisch weergegeven.

Figuur 3.2. Rollenscheiding tussen cluster Vastgoed, beleidsteams en gebruikers



4. Sturing op vastgoed

Dit hoofdstuk omschrijft de doelstelling van het cluster Vastgoed en de wijze waarop het cluster strategisch en tactisch stuurt op de vastgoedportefeuille. Het hoofdstuk gaat dieper in op de taken van het cluster en de wijze van verantwoording en verslaglegging richting het college en de gemeenteraad van de gemeente Waalwijk.

4.1 Doelstelling voor de vastgoedorganisatie

Naar aanleiding van het rapport van de rekenkamercommissie, de motie Vastgoed 20-11-2014 en de voorgaande hoofdstukken is de volgende doelstelling voor de vastgoedorganisatie in Waalwijk te formuleren:

*"Het cluster Vastgoed **stuurt op strategisch niveau** op vastgoed, vanuit een **vraag gestuurde aanpak**. Het cluster faciliteert wensen van beleid, huurder en bestuur om het aanbod van gemeentelijk vastgoed zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de (toekomstige) vraag vanuit beleidsondersteunende activiteiten. Aan- en verkopen en aan- en verhuurbed beslissingen worden genomen vanuit een totaaloverzicht over de portefeuille en binnen vastgestelde strategische kaders."*

Aan realisatie van deze ambitie gaat een pakket aan voorbereidingen vooraf. Een belangrijke eerste stap in de strategische sturing is al gezet met het op orde brengen van de vastgoedinformatie en het inzichtelijk maken van de resultaten. Voor de korte termijn staan de volgende acties gepland:

- Het volledig **centraliseren van (financiële) vastgoedinformatie** in een vastgoedinformatiesysteem ('basis op orde'). Met behulp van VastgoedMaps is de gehele portefeuille in kaart gebracht en is de tactiek per object bepaald: wordt het object bijvoorbeeld afgestoten, moet er geïnvesteerd worden of consolideren we? In navolging wordt de financiële administratie heringericht, zodat de financiële prestaties per object inzichtelijk zijn. Aan deze actie wordt momenteel gevolg gegeven;
- **Presentatie van de nulmeting:** op basis van de verzamelde informatie de gemeenteraad inzicht verschaffen in de huidige stand van zaken van de vastgoedportefeuille. In welke objecten willen we investeren en welke willen we afstoten? Hoe staat het met leegstand, onderhoudsniveaus en de gebruikerstevredenheid? Deze actie is gepland voor juni 2017;
- Het **centraliseren van de vastgoedtaken** in een centraal cluster Vastgoed binnen de gemeente, als onderdeel van het team Beheer Openbare Ruimte & Vastgoed (TORV). Dit zal in 2017 plaatsvinden.

Op de langere termijn moeten er interne afspraken gemaakt worden over de volgende onderwerpen (zie ook hoofdstuk 5):

- Het te voeren huurregime, wijze van afschrijven, waarderen en exploiteren (financiële afspraken);
- Hoe om te gaan met leegstand en wie verantwoordelijk is;
- Hoe het proces van aan- en verkopen en aan- en verhuur in zijn werk gaat;
- Ambities op het gebied van onderhoud en duurzaamheid.

Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven, moet de vastgoedorganisatie zodanig ingericht worden dat er op strategisch en tactisch niveau gestuurd wordt op de vastgoedportefeuille. In de volgende paragrafen wordt beschreven hoe we dit binnen de gemeente Waalwijk gaan vormgeven.

4.2 Sturingscyclus

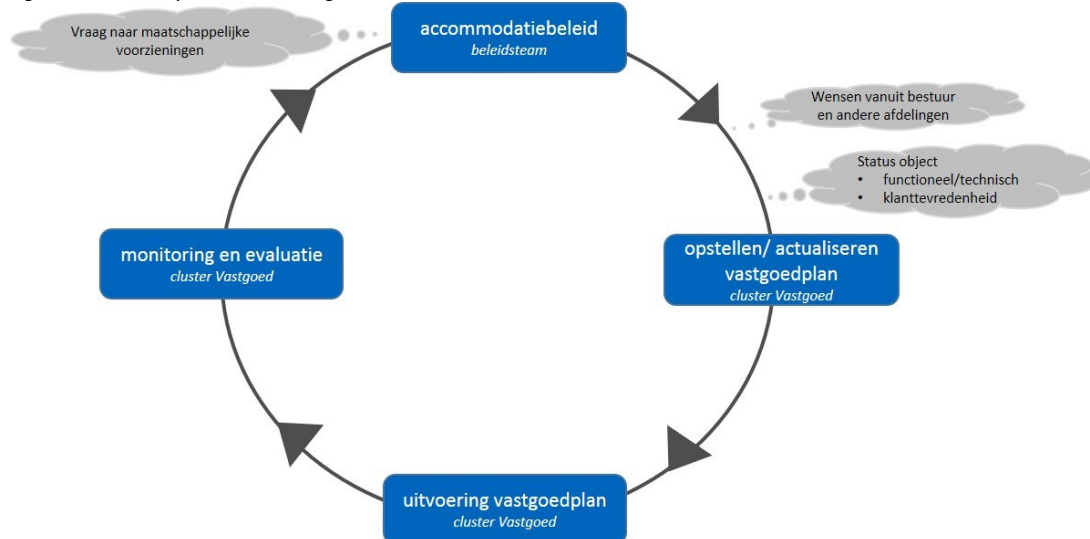
Strategisch sturen begint bij het hebben van inzicht in de vraag naar vastgoed voor beleidsondersteunende activiteiten. Hiervoor werkt cluster Vastgoed nauw samen met het beleidsteam. Beide streven gezamenlijk en in continue overleg met elkaar naar een optimale afstemming tussen vraag (beleid) en aanbod (vastgoed). Hierbij bepaalt het beleidsteam welke doelgroepen de gemeente wil faciliteren en wat de verwachte vraag naar huisvesting is vanuit deze doelgroepen. Het beleidsteam legt dit bij voorkeur vast in accommodatiebeleid. Vastgoed faciliteert vervolgens deze vraag (zie ook 3.2).

Om op een strategische wijze op de vastgoedportefeuille te sturen legt het cluster Vastgoed de doelstellingen en beleidskaders voor vastgoed vast in een **vastgoedplan**. Nadere operationele uitwerking vindt vervolgens plaats in **spelregels**. Op de spelregels wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan.

In het vastgoedplan legt cluster Vastgoed het gewenste eindbeeld voor de vastgoedportefeuille vast op de lange termijn, met concrete acties voor de middellange termijn (3-5 jaar). Hierbij wordt ook rekening gehouden met bestuurlijke wensen, wensen vanuit andere teams binnen de gemeentelijke organisatie en object specifieke ontwikkelingen. De basis voor het vastgoedplan is de reeds verzamelde informatie over de portefeuille en het accommodatiebeleid dat is opgesteld door de beleidsteams.

Na opstelling van het vastgoedplan volgt uitvoering. De cyclus eindigt met monitoring en evaluatie van het plan, waarna de cyclus opnieuw begint. Hetzelfde vastgoedplan kan hierbij het uitgangspunt zijn, of een update van het vastgoedplan naar aanleiding van eventueel bijgesteld beleid. In figuur 4.1 geven we het proces van strategische portefeuillesturing grafisch weer.

Figuur 4.1. Beleidscyclus cluster Vastgoed



Opstellen/actualiseren vastgoedplan

Jaarlijks stelt cluster Vastgoed een vastgoedplan op, of vindt een update van het plan van het voorgaande jaar plaats. In het vastgoedplan wordt het gewenste eindbeeld geschetst voor de vastgoedportefeuille voor de lange en middellange termijn. Dit eindbeeld is gebaseerd op de toekomstige vraag vanuit doelgroepen

(accommodatiebeleid) en gemeentelijke doelstellingen op bijvoorbeeld het gebied van duurzaamheid, onderhoud en flexibiliteit. Alle verschillende categorieën vastgoed komen in het plan aan bod.

Het vastgoedplan bestaat op hoofdlijnen uit drie onderdelen:

- 1 Het vastleggen van **portefeuilledoelstellingen**: kwalitatieve eisen of toetsingscriteria waar de portefeuille op middellange termijn aan behoort te voldoen. Er worden doelstellingen geformuleerd op het gebied van flexibiliteit, duurzaamheid (bv. verbetering gemiddeld energielabel, reductie energiekosten), technische staat (minimale onderhoudsscore), maatschappelijk resultaat of financieel resultaat;
- 2 Het vastleggen van **geplande (des)investeringen**, door middel van een investeringsoverzicht en een afstootlijst;
- 3 Het vastleggen van **prestatie verhogende maatregelen voor achterblijvende objecten**, waar geen directe investering tegenover staat. Hieronder vallen maatregelen om het maatschappelijk resultaat of de tevredenheid van gebruikers te verhogen, zoals het verbeteren van het contact met de exploitant (accountmanagement) of maatregelen om de bezettingsgraad van een object te verbeteren.

Uitvoering vastgoedplan

In samenhang met het opstellen van het vastgoedplan adviseert cluster Vastgoed de tactiek per object op basis van de geïnventariseerde ontwikkelkansen. Hierbij wordt gekeken naar de prestaties van de verschillende vastgoedobjecten, mede in relatie tot de portefeuilledoelstellingen. Ook worden de prestaties per object op verschillende niveaus en vanuit verschillende belangen bekeken. In 2016 is, met behulp van VastgoedMaps, elk object in de portefeuille beoordeeld op zes prestatievelden:

- Publieke doelen: is er sprake van beleidsondersteunende activiteiten?
- Maatschappelijk rendement: voldoet het gebruik nog aan de oorspronkelijke (subsidie)doelstelling?
- Klanttevredenheid: is de gebruiker tevreden met de locatie, functionaliteit, uitstraling en technische staat?
- Ontwikkelkansen: zijn er mogelijkheden voor herontwikkeling, uitbreiding en/of functieverandering?
- Financieel resultaat: kent het object een positief of negatief resultaat?¹
- Technische staat: voldoet het object aan de onderhoudsnormen en duurzaamheidsdoelstellingen van de gemeente?

Op basis van de verschillende scores is vervolgens de tactiek per object bepaald, waarbij de keuze is gemaakt tussen:

- Consolideren (in stand houden – niet ingrijpen);
- Afstoten (verkoop of sloop);
- Investeren (om bv. tevredenheid gebruikers of technische staat te verbeteren);
- Heroverwegen (uitstellen van de beslissing);
- Tijdelijk gebruik.

De tactiek per object moet jaarlijks geüpdatet worden.

Monitoring en evaluatie

De voortgang op de verschillende prestatievelden en overige portefeuillecriteria monitort het cluster Vastgoed jaarlijks. Voorafgaand aan het opstellen van de nieuwe versie of update van het vastgoedplan (elk jaar), evalueert het cluster het effect van de gehanteerde maatregelen in de achterliggende periode.

¹ In het geval van kostprijsdekkende huur moeten de opbrengsten in relatie tot de kostprijsdekkende huur worden gezien, en niet in relatie tot de daadwerkelijke kosten. De daadwerkelijke kosten en de opbrengsten horen op lange termijn in evenwicht te zijn.

Rapportagekalender

Het vastgoedplan wordt jaarlijks ter besluitvorming aan het college voorgelegd. Hierbij wordt vooral op hoofdlijnen gerapporteerd over actuele objecten en grote afwijkingen. De portefeuilledoelstellingen leggen we voor aan de gemeenteraad. Ook wordt aan de gemeenteraad goedkeuring gevraagd voor omvangrijke (des)investeringen. Het vastgoedplan nemen we ook op in de P&C cyclus.

Voor de diverse rapportagemomenten is een rapportagekalender opgesteld met daarin de belangrijkste rapportages, de frequentie en de besluitvorming (zie tabel 4.1).

Tabel 4.1 Rapportagekalender cluster Vastgoed

Beleid	Inhoud	Frequentie	Besluit door	Opmerking
Vastgoednota / kadernota Vastgoed	Omschrijft de voortgang van de vastgoedorganisatie. Legt ambities vast en de wijze van vastgoedsturing.	Indien nodig, bij gewijzigde omstandigheden of ambities	gemeenteraad	
Vastgoedplan	Vastleggen portefeuilledoelstellingen, geplande (des)investeringen en overige prestatie verhogende maatregelen	Jaarlijks	<ul style="list-style-type: none"> gemeenteraad: portefeuilledoelstellingen + investeringen > €.../...%* college: geplande (des)investeringen + overige maatregelen 	Besluit portefeuilledoelstellingen opnemen in P&C cyclus (bij de gemeentelijke kadernota)
Spelregels Vastgoedmanagement	Omschrijving werkprocessen cluster Vastgoed	Indien nodig, bij gewijzigde omstandigheden of ambities	college	
Planning & controlcyclus	Inhoud	Frequentie	Besluit door	Opmerking
Financiële & kwalitatieve verantwoording	Verantwoording/ evaluatie gemaakte kosten voor onderhoud en exploitatie. Toelichting afboekingen.	1x per jaar	gemeenteraad	Bij jaarrekening
Meerjarenonderhoudsplannen op hoofdlijnen	Bepalen dotatie in en onttrekkingen vanuit de onderhoudsvoorziening	1 x per 3 jaar	gemeenteraad	Bij begroting

*Over het bedrag waarboven investeringen aan de gemeenteraad gerapporteerd worden, moeten intern nadere afspraken worden gemaakt.

7. Jaarlijks bij de jaarrekening de financiële en kwalitatieve verantwoording plaatsvindt.
8. Jaarlijks het onderhoudsplan wordt geactualiseerd en de raad het onderhoudsbudget vaststelt.

4.3 Samenvatting en planning

In dit hoofdstuk is geschetst hoe het nog te formeren cluster Vastgoed strategisch (en tactisch) stuurt op de vastgoedportefeuille. Ook is omschreven welke acties hier op de kortere termijn mee samenhangen en welke acties reeds zijn uitgevoerd.

In 2016 zijn de volgende acties uitgevoerd:

- De vastgoedinformatie is gecentraliseerd en gestructureerd met behulp van vastgoedinformatie-systeem VastgoedMaps; (bevat de navolgende informatie: publieke doelen, maatschappelijk rendement, klanttevredenheid, ontwikkelkansen, financieel resultaat en technisch staat)
- Per object is VastgoedMaps inmiddels gevuld (financiën wordt momenteel ingelezen).
- Over de uitkomsten dient nog bestuurlijke besluitvorming plaats te vinden.
- Er is onderzocht waar het cluster Vastgoed gepositioneerd zal worden in de ambtelijke organisatie.

Momenteel wordt de financiële administratie heringericht, zodat er op objectniveau inzicht is in de financiële situatie. Het financiële plaatje maakt onderdeel uit van de nulmeting, die in juni 2017 gepresenteerd wordt. In tabel 4.2 geven we de planning weer voor 2017/2018.

Tabel 4.2 Planning verantwoording 2017/2018

Actie	Tijdspad	Voorgeleggen ter besluitvorming aan
Vaststellen kadernota Vastgoed	Maart 2017	gemeenteraad
Presentatie nulmeting/ portefeuilleanalyse	juni 2017	gemeenteraad
Vastgoedplan, incl. portefeuilledoelstellingen	Loop van 2018	college (gemeenteraad: portefeuilledoelstellingen + investeringen > €.../...%)
Vastleggen spelregels vastgoedmanagement	2018	gemeenteraad
Financiële verantwoording 2017	2018 (in lijn met P&C cyclus)	gemeenteraad

Het vastgoedplan vormt het werkplan voor het cluster Vastgoed. Daarbij is het van belang om nadere afspraken te maken over bijvoorbeeld het huurregime en de financiële behandeling van vastgoed. Deze afspraken worden gebundeld in 'spelregels' waarin het werkproces voor vastgoed binnen de gemeente Waalwijk is omschreven. Dit komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

5. Spelregels voor de dagelijkse praktijk van vastgoedmanagement

In het vorige hoofdstuk is omschreven op welke wijze cluster Vastgoed op een strategische en tactische wijze stuurt op de vastgoedportefeuille. Voor de dagelijkse praktijk stellen we een handboek op met (operationele) spelregels voor de verschillende vastgoedprocessen. De uitwerking en vastlegging van de spelregels vraagt om nadere interne afstemming binnen de gemeentelijke organisatie. De spelregels worden nader uitgewerkt onder leiding van de teammanager van het cluster Vastgoed. De gemeenteraad stelt uiteindelijk de spelregels vast.

In dit hoofdstuk geven we richting aan de uitwerking van een aantal spelregels op het gebied van financiën, transacties, leegstand en onderhoud. Hiermee geeft het hoofdstuk antwoord op de vragen:

- Welk beleid wordt gevoerd ten aanzien van verwerving, vernieuwing en verbouwing?
- Hoe gaan we om met leegstand, onderhoudsniveau, aan- en verkoop en financiën rondom vastgoed?
- Wie is er verantwoordelijk voor leegstand?
- Wat gebeurt er met eventuele winst of verlies op de vastgoedportefeuille?

5.1 Financiën

Huurprijzen

Het optimale huurregime is afhankelijk van het doel van het vastgoed. Om deze reden bepalen we voor de onderscheiden deelportefeuilles (maatschappelijk, commercieel, overig en strategisch vastgoed) welke huurprijsmethode we gaan toepassen. Per deelportefeuille streven we naar invoering van de volgende huurregimes:

- Voor **maatschappelijk vastgoed** wordt in principe uitgegaan van **kostprijsdekkende huur**. Het uitgangspunt van deze huurmethode is dat voor de komende jaren de te verwachten kosten (exploitatiekosten + kapitaalkosten, incl. eventuele risico's) worden gedekt door de huurprijs: aan het eind van de periode is het nettoresultaat 0. De kostprijsdekkende huur wordt berekend op het niveau van doelgroepen: zo wordt bijvoorbeeld de kostprijsdekkende huur berekend op basis van alle sporthallen in Waalwijk, en niet voor elke sporthal afzonderlijk. Het voordeel van deze methode is dat de huurstream wordt losgekoppeld van eventuele subsidies, wat ten goede komt aan de financiële transparantie: cluster Vastgoed brengt de huur zoveel mogelijk direct in rekening bij de huurder en de subsidiestroom verloopt via beleid (zie ook figuur 3.2). Een ander voordeel van het duidelijk onderscheiden van de huurstream is dat Vastgoed hier op kan sturen. Zolang nog niet alle objecten kostprijsdekkend verhuurd worden, rekent Vastgoed jaarlijks af met het betreffende beleidsveld. Een alternatief is om een huurverhoging door te voeren en de kostenstijging voor de gebruiker te compenseren door de hoogte van de subsidie aan te passen.
- Voor de **commerciële vastgoedportefeuille** wordt een **marktconforme huur en bijbehorende contractperiode** gehanteerd. Hiermee wordt de schijn van staatssteun voorkomen. Volgens de wet Markt & Overheid moet de huurprijs voor de verhuur aan commerciële partijen minimaal de integrale kosten dekken. Als deze hoger ligt dan de markthuur, dan is de marktconforme huur het uitgangspunt. In dit geval prijst de gemeente zichzelf niet uit de markt. Bij marktconforme huur is het uitgangspunt dat de huur op hetzelfde niveau ligt als wanneer een huurder een vergelijkbaar object op de particuliere markt zou huren. De marktconforme huur voor een object wordt dan ook altijd bepaald door middel van een taxatie. Hierbij kijkt de taxateur naar de kenmerken van het specifieke object en naar de huren van referentieobjecten in de nabije omgeving. De marktconforme huur wordt periodiek herzien binnen de mogelijkheden van de te sluiten

overeenkomst en wordt jaarlijks geïndexeerd, zoals gebruikelijk is in de markt bij het type huurovereenkomst.

- Voor **overig vastgoed** verschilt de te hanteren huur per object en per huurder. Voor objecten zonder betalende gebruiker (bv. kerktorens) betaalt Vastgoed de totale kosten voor onderhoud en verzekering, welke gedekt worden uit gemeentelijke middelen, zonder tussenkomst van een beleidsteam.
- Voor **strategisch vastgoed** zijn **gebruiksovereenkomsten** het uitgangspunt. Dit garandeert de benodigde flexibiliteit die nodig is in gebiedsontwikkeling. Hier maakt het cluster een afweging tussen beleidsuitvoering, de bijdrage die de huurder kan leveren aan de omgevingskwaliteit (sociale en fysieke kwaliteit) en de kostendekkendheid. Per object dient, in overleg met de gebruiker, bekeken te worden welk huurprijsregime haalbaar is.

Activeren, afschrijven en afwaarderen

Activeren, afschrijven en afwaarderen moet gebeuren conform het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), met daarnaast de door de gemeente gehanteerde afschrijvingstermijnen.

- **Activeren:** geschiedt op objectniveau en niet op basis van objectgroepen. Het gemeentelijk afschrijvingsbeleid bepaalt welke investeringen geactiveerd en afgeschreven moeten worden. In veel gevallen wordt voor onderhoud gewerkt met een voorziening, waardoor uitgaven aan groot onderhoud niet als investering wordt gezien. Onder nieuwe investeringen wordt bijvoorbeeld nieuwbouw of aankoop verstaan of het renoveren of verbeteren van gebouwen.
- **Afschrijven:** de wijze van afschrijven is bepaald in de gemeentelijke *nota waardering en afschrijvingsbeleid*. Om geen schommelingen te krijgen in tarieven wordt ervoor gekozen om de annuïteiten methode te hanteren.
- **Afwaarderen:** geschiedt conform artikelen en bepalingen uit BBV. Objecten worden gewaardeerd tegen een boekwaarde waarop elk jaar wordt afgeschreven. De boekwaarde is gebaseerd op de oorspronkelijke verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Objecten die verkocht gaan worden, kunnen worden gewaardeerd tegen ten hoogste de marktwaarde, te bepalen door een taxatie. Als de boekwaarde hoger ligt dan de marktwaarde, dan dient er te worden afgeboekt. Een andere reden voor afboeking is als een hertaxatie tot een lagere waarde leidt.

9. Voor maatschappelijk vastgoed kostendekkende huurprijzen worden gehanteerd.
10. Voor commerciële vastgoed een marktconforme huur en bijbehorende contractperiode wordt gehanteerd.
11. Voor overige vastgoed per object een passende huur wordt gehanteerd.
12. Voor strategisch vastgoed gebruiksovereenkomsten worden gehanteerd die aansluiten bij het ruimtelijk beleid.
13. Waardering en afschrijving geschiedt conform het gemeentelijk waarderings- en afschrijvingsbeleid en hetgeen in het BBV hieromtrent is bepaald.

5.2 Leegstand

De wijze van omgang met leegstand leggen we vast in de spelregels. Hiervoor moeten nog nadere afspraken gemaakt worden, waarbij de volgende vragen beantwoord moeten worden:

- Wie betaalt de kosten van leegstand? Afsproken kan worden dat de kosten van een leegstaand maatschappelijk object voor rekening komen van de betreffende beleidsteam en dat verantwoordelijkheid over de leegstand na een bepaalde periode (bv. een half jaar) overgedragen

wordt aan Vastgoed. De kosten voor leegstand van de niet-maatschappelijke objecten komen direct voor rekening voor Vastgoed;

- Welke maatregelen worden bij leegstand genomen? Bij het uitblijven van een nieuwe, reguliere, huurder moeten passende maatregelen genomen worden, zoals afstoten, tijdelijke verhuur, bruikleen of antikraak. Hierbij willen we het gebruik en de uitstraling op de omgeving regelmatig monitoren. Om deze reden willen we afspraken maken met een maximale horizon van één jaar, zodat we daarna de situatie kunnen heroverwegen.

5.3 Transacties

Aankoop & aanhuur

Het aankopen of aanhuren van objecten volgt uit de strategische portefeuilledoelstellingen, zoals vastgelegd in het vastgoedplan. In de spelregels leggen we voorwaarden vast waaronder aankoop of aanhuur van objecten plaatsvindt. Hierbij horen voorwaarden op het gebied van marktconformiteit, financiële transparantie en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld:

- Aankopen moeten op een marktconforme en transparante wijze worden gedaan;
- Vastgoed maakt voor elke aankoop en aanhuur een financiële analyse. Bij aankoop moeten bijvoorbeeld de exploitatielasten, de hoogte van de huurprijs en de invloed op de toekomstige vastgoedexploitatie verantwoord worden. Deze informatie wordt bij het aankoopbesluit door het college meegenomen;
- Bij elke aankoop zijn zowel cluster Vastgoed als team TREW/Grondexploitatie, en eventuele andere gemeentelijke opdrachtgevers, betrokken. Team TREW/Grondexploitatie verwerft het vastgoed en verantwoord de aankoop richting college. Bij de aanhuurbeslissing is cluster Vastgoed betrokken, samen met het betreffende beleidsteam.

Verkoop

Naast uitgangspunten voor aankoop & aanhuur leggen we voorwaarden voor de verkoop van objecten uit de portefeuille vast. De beslissing tot verkoop volgt eveneens uit het vastgoedplan. Voor de verkoop van objecten werken we nog de volgende punten uit:

- Langs welke route wordt intern het besluit tot verkoop genomen? Is er bijvoorbeeld bij cluster Vastgoed geen behoefte meer aan het object, dan wordt gekeken of er vanuit andere afdelingen behoefte is aan het vastgoed (bv. eerst beleidsteam, dan team TREW/ grondexploitatie);
- Wanneer is sprake van een verantwoorde verkoop? Nagedacht moet worden waar de balans ligt tussen een optimaal financieel resultaat en een gewenst maatschappelijk effect;
- Wanneer is een nader besluit van de gemeenteraad nodig? Het voornemen tot verkoop ligt vast in het vastgoedplan. In geval van financiële afwijkingen (verkoopwaarde ten opzichte van de boekwaarde) zal het ter besluitvorming voorgelegd worden aan de gemeenteraad.

Indien bij het voorgaande het budgetrecht van de gemeenteraad aan de orde is zal het voorstel ter besluitvorming aan de gemeenteraad worden voorgelegd.

14. Aan- en verkoop van gemeentelijk vastgoed geschiedt conform het jaarlijks door de raad vast te stellen vastgoedplan.

15. Jaarlijks de raad het vastgoedplan vast stelt.

5.4 Onderhoud en duurzaamheid

Ook op het gebied van onderhoud en duurzaamheid leggen we doelstellingen en spelregels vast. De doelstellingen worden verwoord in het vastgoedplan en voorgelegd aan de gemeenteraad.

- Voor **onderhoud** kan een gewenste conditiescore worden vastgelegd op basis van NEN 2676, waarbij 1 (zeer goed/uitstekend) relateert aan nieuwbouwstaat en 6 (zeer slecht) aan een zeer slechte staat van onderhoud. Hierbij is het huidige onderhoudsniveau van de portefeuille het uitgangspunt. Volgens de laatste inventarisatie is het huidige gemiddelde onderhoudsniveau van de portefeuille 3 (redelijk), op basis van de objecten waarvan het onderhoudsniveau gemeten is (ca. 80% van de portefeuille);
- Een ambitie voor **duurzaamheid** kan zijn het streven naar een gemiddeld energielabel (afhankelijk van de uitgangssituatie) of het verhogen van de energielabels met een aantal stappen. Een deel van de portefeuille kan hiervoor uitgesloten worden, zoals de monumentale voorraad.

Daarnaast gaan we financiële afspraken maken over onderhoud en (eventueel)de bijdrage aan de realisatie van gemeentelijke duurzaamheidsambities. De financiële basis hiervoor kan worden gelegd in een onderhoudsvoorziening, welke wordt vastgesteld op basis van het meerjarenonderhoudsplan. De voorziening kan worden gevoed door een jaarlijkse dotatie, op basis van de te verwachten kosten voor groot onderhoud op lange termijn (bv. op basis van een 10-jaars gemiddelde). De uitgaven aan groot onderhoud worden dan jaarlijks in mindering gebracht op de voorziening. Na actualisatie van het meerjarenonderhoudsplan wordt de dotatie opnieuw bepaald en zo nodig aangepast.

16. De raad het onderhoudsniveau en het duurzaamheidsniveau vaststelt als onderdeel van het vastgoedplan.

5.5 Tot slot

Dit hoofdstuk geeft richting voor de uitwerking van operationele spelregels voor de verschillende vastgoedprocessen. De spelregels worden in 2017 (met uitloop naar 2018) nader uitgewerkt door het cluster Vastgoed, onder leiding van de teammanager. In 2018 worden de spelregels ter besluitvorming aan de gemeenteraad voorgelegd.

Samenvattend

Op basis van voorgaande kadernota stellen we aan de gemeenteraad het volgende voor.

Kennis te nemen van:

3.1 Organisatorische inbedding

1. Kennis te nemen van de wijze waarop vastgoed beheer en management, ambtelijk en bestuurlijk in de gemeentelijke organisatie wordt ingebed.

Te besluiten dat:

2.2 Kerntaak voor vastgoed

2. De gemeente Waalwijk kan voorzien in maatschappelijk vastgoed voor instellingen/maatschappelijke initiatieven die het gemeentelijk beleid ondersteunen/faciliteren of er uitvoering aan geven en is daarmee de kerntaak op het gebied van vastgoed.
3. De kaders (strategie) m.b.t. de mate van facilitering zijn, of worden vastgelegd in het sociaal-maatschappelijk beleid en het nog op te stellen accommodatiebeleid.

2.3 Reikwijdte en segmentering vastgoedportefeuille

4. Commercieel vastgoed niet behoort tot de kerntaak van de gemeente Waalwijk en het beleid is erop gericht om dit vastgoed af te stoten.
5. Bezit van gemeentelijk vastgoed dat voortkomt uit wettelijke taken of inherent is aan de gemeentelijke taken per object wordt getoetst op doelmatigheid/doeltreffendheid.
6. Vastgoed dat in bezit is ter ondersteuning van het ruimtelijk beleid onderdeel blijft van de grondexploitatie en wordt getoetst aan de hand van de kaders van de Nota grondbeleid en jaarlijks wordt er in de nota grondexploitatie gerapporteerd over de ontwikkelingen.

4.2 Sturingscyclus vastgoed

7. Jaarlijks bij de jaarrekening de financiële en kwalitatieve verantwoording plaatsvindt.
8. Jaarlijks het onderhoudsplan wordt geactualiseerd en de raad het onderhoudsbudget vaststelt.

5.1 Financiële spelregels vastgoed

9. Voor maatschappelijk vastgoed kostendekkende huurprijzen worden gehanteerd.
10. Voor commerciële vastgoed een marktconforme huur en bijbehorende contractperiode wordt gehanteerd.
11. Voor overige vastgoed per object een passende huur wordt gehanteerd.
12. Voor strategisch vastgoed gebruiksovereenkomsten worden gehanteerd die aansluiten bij het ruimtelijk beleid.
13. Waardering en afschrijving geschiedt conform het gemeentelijk waarderings- en afschrijvingsbeleid en hetgeen in het BBV hieromtrent is bepaald.

5.3 Transacties vastgoed

14. Aan- en verkoop van gemeentelijk vastgoed geschiedt conform het jaarlijks door de raad vast te stellen vastgoedplan.
15. Jaarlijks de raad het vastgoedplan vast stelt.

5.4 Onderhoud en duurzaamheid vastgoed

16. De raad het onderhoudsniveau en het duurzaamheidsniveau vaststelt als onderdeel van het vastgoedplan.