

# Spelregels **Vastgoedbeheer 1.0**

Gemeente Breda  
Directie Beheer, afdeling Vastgoedbeheer (VGB)  
6 juni 2013

E Organisatie, rollen & verantwoordelijkheid	D Onderhoud	C Exploitatie	B3 Accountmanagement	B2 Financieel management	B1 Portefeuillemanagement	A Algemeen strategisch beleidskader	Inleiding	Voorwoord / noodzaak spelregels
--	-------------	---------------	----------------------	--------------------------	---------------------------	-------------------------------------	-----------	---------------------------------



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord/noodzaak spelregels.....</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding.....</b>	<b>7</b>
A1. Strategisch beleidskader vastgoedobjecten: Beleid gestuurd, Brede Scholen en Verzelfstandigde instellingen;	11
A2. idem vastgoedobjecten Gemeentelijke Bedrijfsvoering	11
A3. idem Stadsmakelaar	12
A4. Idem Marktconform	12
<b>B1 Eigendom onderdeel: Portefeuillemanagement .....</b>	<b>13</b>
Spelregel 1 Score-card methodiek	13
Spelregel 2 Vier vormen leegstand	14
Spelregel 3 Makelpunt: centraal punt voor matching aan- en verkoop en verhuur	15
Spelregel 4 Proces verkoop van vastgoedobjecten	15
Spelregel 5 Bij verkoop streven naar zo ruim mogelijke bestemming	16
Spelregel 6 Verkoop: marktbenadering, prijsbepaling en staatssteun	16
Spelregel 7 Verkoop aan huidige gebruiker met behoud maatschappelijke functie	16
Spelregel 8 Stille en actieve verkoop aan initiatiefnemers die maatschappelijke functie willen behouden	17
Spelregel 9 Concurrentie met eigen vastgoedobjecten	17
Spelregel 10 Bodem en asbest	17
<b>B2 Eigendom onderdeel: Financieel management .....</b>	<b>19</b>
Spelregel 11 Integraal kostendekkende huurprijs	19
Spelregel 12 Rekenmethode	19
Spelregel 13 Berekening huurprijs	19
Spelregel 14 Verwerking risico's	20
Spelregel 15 Post onvoorzien	20
Spelregel 16 Afschrijven	20
Spelregel 17 Kapitaallasten vrijval	21
Spelregel 18 Kapitaallasten bij vastgoedobjecten in de verhuur onder marktconforme condities	21
Spelregel 19 Boekwaarde hoger dan Taxatiewaarde	21
Spelregel 20 (on)Toereikendheid Onderhoudsvoorziening	21
Spelregel 21 (vrijval) onderhoudsvoorziening bij vastgoedobjecten in de verkoop of na verkoop	22
Spelregel 22 Bepaling bruto/netto resultaat verkoop vastgoedobject	22
Spelregel 23 Structurele bezuiniging	22
Spelregel 24 Proces dekking aanpassingen, uitbreidingen, renovatie of nieuwbouw	22
<b>B3 Eigendom onderdeel: Accountmanagement .....</b>	<b>25</b>
Spelregel 25 Accountmanagement	25
Spelregel 26 Uniformiteit Zakelijk rechten	25
Spelregel 27 Van toepassing zijnde wet- en regelgeving	25

<b>C Exploitatie .....</b>	<b>27</b>
Spelregel 28 Vier management onderdelen van exploitatie	27
Spelregel 29 Facilitaire management bij de binnensport en wijkcentra	27
Spelregel 30 Buitensportobjecten	27
Spelregel 31 Wijkcentra	27
Spelregel 32 Brede Scholen	27
Spelregel 33 Flexibele schil	27
Spelregel 34 Verhuurtarieven binnen – en buitensport en wijkcentra	28
Spelregel 35 Prioritering verhuur	28
Spelregel 36 Exploiteren horeca geen taak	28
Spelregel 37 Van toepassing zijnde wet- en regelgeving	28
<b>D Onderhoud .....</b>	<b>29</b>
Spelregel 38 4 vormen van onderhoud (voor zowel gebouwen als sportvelden)	29
Spelregel 39 Onderhoudsmethodiek	29
Spelregel 40 Onderhoudsniveau	29
Spelregel 41 Onderhoudafspraken	30
Spelregel 42 Duurzaamheid	30
Spelregel 43 Voldoen aan wet- en regelgeving	31
<b>E Organisatie, rollen en verantwoordelijkheden .....</b>	<b>33</b>
Spelregel 44 Rolverdeling en inrichting gemeentelijke vastgoedorganisatie	33
Spelregel 45 Eigendomverdeling binnen de gemeente	34



## Voorwoord / noodzaak spelregels

Op het moment van dit schrijven, begin 2013, is er zeer veel dynamiek binnen het Maatschappelijk Vastgoed. Om een paar zaken te noemen:

- Nieuw beleid voor de wijkcentra 'buurthuis van de toekomst';
- Start van vraaggerichte werkwijze voor buurtondernemingen;
- Verwerking resultaten van het onderzoek (on)toereikendheid onderhoudsvoorzieningen in relatie tot de jaarrekening '12;
- De bezuinigingsopdracht van de Raad van € 1,5 mln. op het maatschappelijk vastgoed;
- Nota Sportaccommodatie beleid inclusief de nieuwe tarieven voor Sport die in 2013 gereed zullen zijn;
- De opdracht om het vastgoed binnen de gemeente te centraliseren. Dit geldt dan tevens voor de financiële knelpunten die aan het te centraliseren vastgoed zijn verbonden;
- Doordecentralisatie van het Primaire en Speciaal onderwijs naar het onderwijs (in vervolg op het Voortgezet onderwijs);
- Verzelfstandiging Nieuwe Veste en verder afstoten van aantal Bibliotheken in de stad;
- In het kader van het realiseren van de klimaatnota doelstellingen ligt er een opgave bij te dragen aan het duurzaam maken van maatschappelijk vastgoed.

Bovenstaande dynamiek vindt plaats op het moment dat het beleid 'buurthuis van de toekomst' aangeeft dat sportkantines, scholen in de avonduren en gemeenschappelijke ruimte(s) in zorgstellingen óók maatschappelijk vastgoed zijn en - zodra je dit mee calculeert - er een toenemend aanbod van maatschappelijk vastgoed is. Tegelijkertijd is er sprake van een afnemende vraag naar maatschappelijk vastgoed. Veel partners en partijen kunnen als gevolg van de verminderende financiële armsgslag de huur niet meer opbrengen of in geval van bruikleen de exploitatie niet meer rondkrijgen. Dat vastgoed leeg komt te staan is aan de orde van de dag.

Kortom: het kader waarbinnen bovengenoemde dynamiek opgevangen en opgelost moet worden wordt gekenmerkt door een stijgend aanbod en een krimpende vraag naar maatschappelijk vastgoed.

Daartegenover ontstaat er wellicht vanuit de drie doordecentralisaties ook een nieuwe vraag naar vastgoedobjecten op wijkniveau.

Aanboren van nieuwe markten, creativiteit in nieuwe vormen van gebruik en afstoten van leegstaand vastgoed zal nu en in de komende jaren hard nodig zijn. Een centraal makelpunt ([www.breda.nl/stadsmakelaar](http://www.breda.nl/stadsmakelaar)) is actief voor de matching van vraag en aanbod van vastgoed.

De nu voorliggende spelregels zijn opgesteld omdat het in een boeiende en zeer dynamische omgeving belangrijk is om gezamenlijke kaders te hebben. Het bespaart in ieder geval veel zoek- en discussietijd wanneer er eigenlijk snel en adequaat gehandeld moet worden.

De Spelregels zijn net als de dynamiek in de omgeving van het maatschappelijk vastgoed niet statisch en zullen jaarlijks aangepast worden aan deze veranderende omgeving. Vandaar: 1.0!

Directeur Beheer,  
Bruun Scheltema

E Organisatie, rollen & verantwoordelijkheid	D Onderhoud	C Exploitatie	B3 Accountmanagement	B2 Financieel management	B1 Portefeuillemanagement	A Algemeen strategisch beleidskader	Inleiding	Voorwoord / noodzaak spelregels	Inhoudsopgave
--	-------------	---------------	----------------------	--------------------------	---------------------------	-------------------------------------	-----------	---------------------------------	---------------



# Inleiding

## Vastgoedbeheer; eigenaar bestaand gemeentelijk vastgoed

Vanaf 1 maart 2012 is de nieuwe afdeling Vastgoedbeheer gestart binnen de directie Beheer. Een afdeling met een heldere rol: vastgoedbeheerder! Dit wil zeggen: invulling geven aan haar rol van eigenaar van al het gecentraliseerde gemeentelijk vastgoed (team eigenaar-beheer), uitvoering geven aan het hierbij benodigde bouwtechnisch onderhoud (team technisch beheer) en in een aantal gevallen de exploitatie (team gebruikerbeheer, met name bij Sport).

## Doelstelling: financieel en maatschappelijk rendement.

Vastgoedbeheer stuurt op een optimale balans van het financieel en maatschappelijk rendement. Het financieel rendement is primair de verantwoordelijkheid van Vastgoedbeheer en het maatschappelijk rendement wordt bepaald door de beleidsafdelingen.

## Waarden transparantie en zakelijkheid staan centraal

Met transparantie wordt bedoeld dat er geen dubbele financieringsstromen meer lopen via de reguliere subsidieregelingen én via vastgoed. Verder houdt transparantie in dat steeds alle benodigde informatie in beeld wordt gebracht die relevant is bij het nemen van vastgoed-beslissingen.

Met zakelijkheid wordt bedoeld dat we werken aan een professionele organisatie waarin het streven naar financieel rendement optimaal kan gedijen en bewust wordt omgegaan met risico's.

## Ambitie afdeling

Streven is te komen tot een afdeling die geen( rechtstreeks) beslag legt op de algemene middelen maar werkt op basis van integraal kostendekkendheid, de vele mee- en tegenvallers zelf opvangt, risico's optimaal beheert, en door het invullen van haar bezuinigingstaakstelling een bijdrage kan leveren aan de algemene middelen en tegelijkertijd maximaal bijdraagt aan het gewenste maatschappelijk rendement.

(Een en ander is mede afhankelijk van het beschikbare instrumentarium om te werken met reserves of posten onvoorzien).

## Strategisch beleid vastgoed

Er is een expliciete organisatorische rollenscheiding tussen degenen die verantwoordelijk zijn voor het beleid m.b.t. tot de vastgoedbehoefte en subsidies (directie Ontwikkeling) en degene die als eigenaar van het gemeentelijk vastgoed verantwoordelijk is voor het beheer. Hierdoor ontstaat op natuurlijke wijze een belangrijke basis voor een goede balans tussen het maatschappelijk en financiële rendement van het gemeentelijk vastgoed.

## Vastgoedbeheer bestaat uit drie vormen van beheer

Vastgoedbeheer wordt opgedeeld in drie vormen van beheer: Eigendom, Exploitatie en Onderhoud.

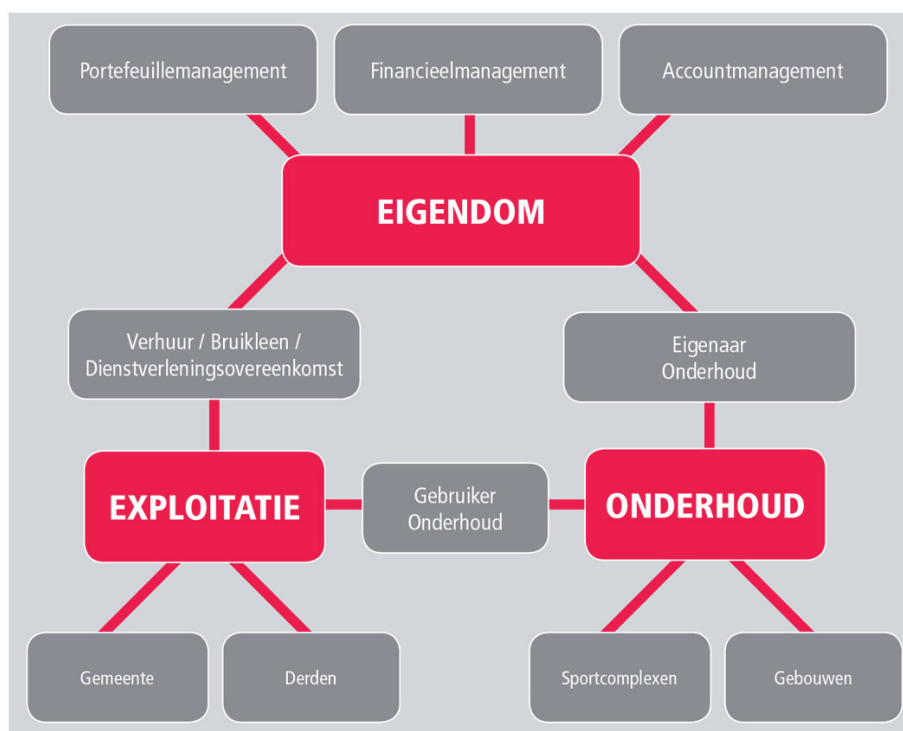
### 1. Eigendom

Alle activiteiten met betrekking tot portefeuille, financieel en accountmanagement die het zo goed mogelijk beheren van vastgoedobjecten tot doel hebben, onderdelen zijn:

- Portefeuillemanagement:  
Alle strategische activiteiten die gericht zijn op (lange termijn) sturing en optimalisatie van vraag en aanbod, inclusief de bewaking van relevante wet- en regelgeving.
- Financieel management:  
Alle activiteiten die gerelateerd zijn aan de kosten en opbrengsten als gevolg van het in eigendom hebben van vastgoed en de daarbij behorende administratie.

- **Accountmanagement:**  
Dit omvat alle activiteiten die gericht zijn op het voldoen aan de klantvraag, het optimaal benutten van de objecten in de portefeuille, verwerven van nieuwe huurders, het verlengen van de economische levensduur van objecten, het afsluiten van overeenkomsten, de administratie hiervan en het onderhouden van de contacten met de huurders.
2. **Exploitatie**  
Alle activiteiten die door de huurder/gebruiker worden uitgevoerd ten behoeve van de exploitatie van de vastgoedobjecten, zoals zaalverhuur, beveiliging, schoonmaak en gebruikersonderhoud, op basis van (financiële) afspraken met de eigenaar, inclusief het voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
  3. **Onderhoud**  
Alle activiteiten ten behoeve van de technische instandhouding, waardebehoud en verlenging van de technische levensduur van vastgoedobjecten (inclusief de sportvelden). Hieronder valt ook het inspecteren op basis van relevante voorschriften en het adviseren van het team Eigendomsbeheer over te nemen maatregelen en lacunes.

Samenvattend in een schema:



Voor verdere uitwerking zie 'E: organisatie, rollen en verantwoordelijkheden'.

### Taal: (maatschappelijke) vastgoedobjecten

Vanuit historie/gewoonte dan wel spreektaal worden verschillende aanduidingen gebruikt voor vastgoed. Om duidelijkheid te creëren wordt in deze spelregels uitgegaan van maatschappelijke vastgoedobjecten. Hieronder vallen gebouwen/panden en de sportcomplexen (en dus niet vastgoed in de zin van gronden en panden t.b.v. gebiedsontwikkeling of gronden in de openbare ruimte).



### Definitie: Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed heeft betrekking op vastgoedobjecten (definitie Wikipedia):

1. Waar maatschappelijke diensten aan burgers worden verleend of door burgers zelf worden gecreëerd;
2. Waarvan de exploitatie (gedeeltelijk) door publieke middelen mogelijk worden gemaakt;
3. Waar vraag (burgers) en aanbod (instellingen) fysiek bij elkaar komen; en
4. Waar iedereen (voor wie het bedoeld is) toegang toe heeft.

### Omvang Gemeentelijk Maatschappelijk vastgoed (excl. onderwijs en Atea panden)

Om inzicht te krijgen in de totale omvang van het maatschappelijk vastgoed dat in eigendom is bij Vastgoedbeheer zijn de vastgoedobjecten in 6 zogenaamde objectgroepen verdeeld.

De indeling is met name gebaseerd op het criterium 'afstand tot beleid' en de hiermee samenhangende wijze van financieel management (o.m. marktconforme huur, inzet subsidies etc).. Inclusief de belangrijkste kengetallen levert dit een volgende beeld op:

	Beleid gestuurd	Brede scholen (mix van diverse objectgroepen)	Gemeentelijke bedrijfsvoering	Verzelfstandigde instellingen	Stads-makelaar	Markt conform	Totaal
Type	Binnensport Buitensport (incl. sportvelden) Wijkcentra Cultuur gebouwen (o.a. ateliers) Cultureel erfgoed	mix	Afvalservice Buitenruimte Bezoekerscentrum Parkeerbedrijf Wolfslaar (voorheen NME) Stadskantoren	Bibliotheken Nieuwe Veste Brandweer Bredaas Museum MOTI MEZZ Sport exploitatie derden (zwembaden, ijsbanen, racket-centrum)	Dynamisch	Kantoor- en bedrijfsgebouwen Kinderopvang Wolfslaar (restaurant en villa)	
Aantal maatschappelijke vastgoed objecten	305	8	28	25	19	54	<b>439</b>
Aantal Complexen	73	6	12	16	15	39	<b>161</b>
Boekwaarde*	€ 27.423.476	€ 29.961.638	€ 34.285.189	€ 53.356.169	€ 2.479.319	€ 9.434.032	<b>€ 156.939.823</b>
OZB*	€ 45.646.000	€ 32.033.000	€ 49.195.000	€ 84.552.000	€ 11.631.000	€ 29.704.000	<b>€ 252.761.000</b>
Verzekerde waarde*	€ 98.706.671	€ 41.178.995	€ 63.248.276	€ 140.224.514	€ 21.523.162	€ 45.740.285	<b>€ 410.621.903</b>

\*Stand 1/1/13 en excl. onderwijshuisvesting (wordt doorgedecentraliseerd) en de Atea panden.

Korte toelichting op de objectgroepen:

- *Beleidgestuurd*  
De aanwezigheid van deze vastgoedobjecten of de ontwikkelingen in deze vastgoedobjecten zijn beleidsafhankelijk. Deze vastgoedobjecten worden verhuurd of in bruikleen gegeven aan externe huurders die direct of indirect subsidie ontvangen voor de door hen uit te voeren maatschappelijk gewenste activiteiten.
- *Brede scholen*  
Mix van (onderwijs) objectgroepen; beleidgestuurd en marktconform.
- *Gemeentelijke bedrijfsvoering*  
Deze objectgroep bevat vastgoed waar de gemeentelijke organisatieonderdelen in gehuisvest zijn. Dit zijn de interne huurders van Vastgoedbeheer. De huurlast van de

afnemende afdeling is een huuropbrengst voor Vastgoedbeheer. De parkeergarages en fietsenstallingen (Parkeerbedrijf) zijn lopende de strategische discussie over hun toekomst nog niet gecentraliseerd bij Vastgoedbeheer.

- *Verzelfstandigde instellingen*  
Deze objectgroep bevat vastgoedobjecten die wel bijdragen aan een gemeentelijke (beleid) doelstelling maar deze zijn bewust op afstand gezet met een langdurig contract. 'Op afstand zetten' in de betekenis van op afstand van de directe politieke bemoeienis en de 'waan van alle dag'. Het betekent tevens dat de huurcontracten in voldoende mate de eventuele risico's en tegenvallers dienen op te vangen.
- *Stadsmakelaar*  
Vastgoedobjecten die (tijdelijk) leegstaan en verhuurd of afgestoten moeten gaan worden.
- *Marktconforme gebouwgroep*  
Deze objectgroep bevat vastgoedobjecten die niet bijdragen aan een inhoudelijke gemeentelijke (beleid) doelstelling. Dit is vastgoed dat in principe afgestoten kan worden. De marktconforme huren leiden - als uitgangspunt - tot een positieve exploitatie hetgeen betekent dat deze vastgoedobjecten vaak ook (tijdelijke) tekorten bij andere vastgoedobjecten compenseren.

### Waarom spelregels?

Om de ambities te realiseren is naast tijd en veel inzet ook een aantal Spelregels noodzakelijk. Spelregels waarbinnen het benodigde financieel en maatschappelijk rendement, transparantie en zakelijkheid, integraal kostendekkende huren/bruikleenovereenkomsten en invullen van de bezuinigingstaakstelling vormgegeven kunnen worden.

De spelregels zijn primair opgesteld voor alle gemeentelijke afdelingen die betrokken zijn bij het maatschappelijke vastgoed en voor het gemeentebestuur (besluitvormers).

Nogmaals: de spelregels zijn niet statisch. Jaarlijks voorafgaand aan het opstellen van de begroting zullen ze getoetst worden aan gewijzigde inzichten en aan gewijzigde wet- en regelgeving. Eind 2013 zal afhankelijk van de hoeveelheid en ingrijpendheid van de aanpassingen een proces opgestart worden van 1.1 en afhankelijk van de ingrijpendheid zelfs 2.0.



# Algemeen Strategisch Beleidskader

## A1 Strategisch beleidskader vastgoedobjecten 'Beleid gestuurd', 'Brede scholen' en 'Verzelfstandigde instellingen'.

1. Uitgangspunt is dat burgers en organisaties zelf een verantwoordelijkheid hebben voor het vinden van een geschikte vastgoedobject voor de activiteit die ze willen uitoefenen.
2. De rol van de gemeente:
  - schept voorwaarden door in bepaalde gevallen eigen vastgoed aan te bieden, volgens subsidieregels te subsidiëren voor tegemoetkoming in huisvestingslasten (huursubsidie) en indien nodig te bemiddelen tussen gebruikers en aanbieders (makelaarsrol).
  - zorgt voor het op elkaar afstemmen van (subsidie)regelingen die te maken hebben met huisvesting.
  - investeert in en/of exploiteert maatschappelijk vastgoed voor bepaalde maatschappelijke activiteiten daar waar andere partijen het niet oppakken tegen vergelijkbare kwaliteit of kosten
  - regisseert daar waar het gaat om een wijkcentrumfunctie: het zorg dragen voor de aanwezigheid van een wijkcentrumfunctie in de wijken van Breda. Dat is nodig om de realisatie van beleidsdoelen te ondersteunen.
3. De gemeente ziet zichzelf nadrukkelijk als één van de eigenaren van maatschappelijk vastgoed en gaat daarom met andere eigenaren in gesprek over inhoudelijke meerwaarde van samenwerking, het verhogen van de bezetting en het verbeteren van de exploitatie.
4. De gemeente geeft voorkeur aan initiatieven van externe partijen op het gebied van eigendom, onderhoud en exploitatie van maatschappelijke vastgoedobjecten. Zeker als dit financieel een beter resultaat oplevert, risico's vermindert en binnen de gewenste beleidskaders wordt gerealiseerd.
5. In geval van vraag om nieuwbouw en/of uitbreiding wordt er altijd afgewogen of bestaande publieke en private voorzieningen op adequate en verantwoorde wijze kunnen voorzien in de maatschappelijke vraag. Uitbreiding en nieuwbouw vormen een uiterste maatregel.
6. De gemeente gaat uit van het clusteren van functies, in ieder geval inhoudelijk en organisatorisch. En wanneer echt noodzakelijk en financieel haalbaar ook fysiek. Hierin wordt gedacht aan sociaal maatschappelijke functies, de bibliotheek en andere culturele functies en ook functies gerelateerd aan de dienstverlening van de gemeente.
7. Aard, omvang en invulling van maatschappelijk vastgoedobjecten kunnen verschillen per wijk doordat behoeften per gebied kunnen verschillen. Daarnaast kan een maatschappelijk vastgoedobject een gebiedsoverschrijdende functie hebben. Behoeften zijn bovendien niet statisch en daarom is een periodieke herijking noodzakelijk.
8. Vastgoedvraagstukken.  
Breda heeft als gemeente veel vastgoed in haar bezit. Dit geldt niet alleen voor de gemeente maar ook voor de diverse partijen / marktpartijen in de stad (onderwijs, zorg, corporaties etc.). Met dit beschikbare arsenaal zijn veel - zo niet alle - vastgoedvraagstukken op te lossen. Een belangrijke uitdaging ligt erin om samen met al deze partijen te komen tot een optimale huisvesting. Het zoveel als mogelijk multi-functioneel inzetten van ruimten is hier een noodzakelijk onderdeel van.

## A2 Strategisch beleidskader vastgoedobjecten Gemeentelijke Bedrijfsvoering

1. Ook hier geldt dat het in eigendom hebben van vastgoed geen doel op zichzelf is. Gezien de verwevenheid met de bedrijfsvoering en de dynamiek m.b.t. taken en omvang van de gemeentelijke overheid is het logisch dat deze objecten voorlopig in handen van de gemeentelijke overheid blijven.
2. Het beheer m.b.t. het eigendom en onderhoud worden uitgevoerd door Vastgoedbeheer conform de spelregels zoals vastgelegd in dit document.

3. De exploitatie blijft de verantwoordelijkheid van de gehuisveste organisatieonderdelen zelf. Het gehuisveste organisatieonderdeel kan hiervoor met het team Technisch Beheer of team Gebruikersbeheer van de afdeling Vastgoedbeheer een dienstverleningsovereenkomst sluiten.

#### **A3 Strategisch beleidskader vastgoedobjecten Stadsmakelaar**

1. Het afstoten en verhuren van vastgoedobjecten is een politiek-bestuurlijk besluit – bijvoorbeeld voor het bereiken van een bezuinigingstaakstelling - dat zal verlopen via de spelregels (o.m. scorecard) zoals vastgelegd in dit document.

#### **A4 Strategisch beleidskader Marktconforme vastgoedobjecten**

1. Kan - indien mogelijk, en bijvoorbeeld geen onderdeel is van een Brede School - afgestoten worden.
2. Voorwaarde is volledige financiële compensatie (inclusief - indien van toepassing – de voordelige exploitatie).

# B1

## Eigendom onderdeel: Portefeuillemanagement

### Spelregel 1: Score-card methodiek

Bij concrete besluiten over afstoten (verkoop of sloop) aankoop, periodiek heroverwegen en verhuur leegstaande vastgoedobjecten wordt gebruik gemaakt van de scorecard methodiek. Die geeft een overzicht van en maakt afwegingen mogelijk tussen de 6 'prestatievelen' zoals hieronder in de tabel weergegeven.

De methodiek bestaat uit vier stappen:

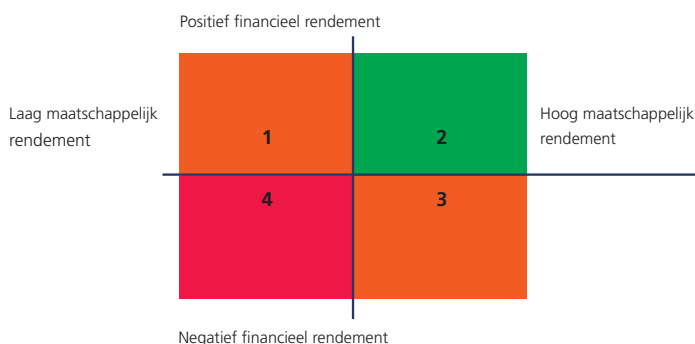
#### 1. Invullen score-card

Prestatieveld	Definitie/vraagstelling	Afdeling
Publiek doel	Wordt er een expliciet beleidsdoel -in een raadsnota vastgelegd- nagestreefd.	Economie, cultuur & onderwijs Wonen & Samenleven
Maatschappelijk rendement	o.b.v. rendement geformuleerd voor leefbaarheid/wijkgericht werken o.b.v. verhouding output/subsidie o.b.v. concrete cijfers bezetting, gebruik.	Wijkzaken en Wonen & Samenleven en Economie, cultuur & onderwijs Wijkzaken en Wonen & Samenleven en Economie, cultuur & onderwijs Wijkzaken en Wonen & Samenleven en Economie, cultuur & onderwijs en Vastgoedbeheer
Tevredenheid gebruiker	Is de gebruiker van het object tevreden over het vastgoedobject (locatie, functionaliteit, technische staat)?	Huurder/bruiklener en Wijkzaken
Ontwikkeling Kansen	Heeft de locatie ontwikkelingskansen? Toekomstperspectief Kan het vastgoedobject worden herontwikkeld, uitgebreid en/of van functie veranderen?	Ruimte en Vastgoed Ontwikkeling
Financieel rendement / Vastgoedexploitatie	Maken we winst of verlies bij de exploitatie van het vastgoedobject? Wordt er subsidie verleend?	Vastgoedbeheer Economie, cultuur & onderwijs en Wonen & Samenleven
Technische staat/ Duurzaamheid	Voldoet het object aan de onderhoudsnormen die we er als gemeente aan stellen Voldoet het vastgoedobject aan de duurzaamheidsambitie	Vastgoedbeheer en Uitvoering

#### 2. Analyse prestatievelen

Aan de hand van de scores (++, +, 0, -, --) op maatschappelijk en financieel rendement kan het onderstaande schema worden opgesteld.

Op de horizontale as staat de bijdrage van het vastgoed aan de beleidsdoelstellingen (maatschappelijk rendement) weergegeven en op de verticale as de verlies- dan wel winstgevendheid van het vastgoed (financieel rendement).



Vervolgens wordt de analyse verder verdiept door de andere prestatievelden hierbij te betrekken.

### 3. Vervolgstrategie

Keuze maken uit:

- Consolideren:  
Voortzetten van de exploitatie en het beheer op dezelfde wijze als voorgaande jaren.
- Renderen:  
Financieel laten renderen van het vastgoedobject dat dit nu niet doet: uitgaven verminderen of inkomsten verhogen.
- Herpositioneren:  
Extra aandacht schenken aan het object door:
  - herbestemming: nieuwe functie of combinatie van functies (=transformatie);
  - herontwikkeling: sloop en nieuwbouw;
  - extra investeren: bijvoorbeeld door planmatig onderhoud naar voren te schuiven of door renovatie, restauratie of verbouwing of verduurzaming.
- Afstoten:  
Verkopen of slopen.

### 4. Uitwerking van vervolgstrategie naar drie vormen van beheer.

- Eigenaar; o.m. uitwerken naar overeenkomst voor verhuurder en financiële consequenties verwerken.
- Onderhoud; bepalen van onderhoudsniveau.
- Exploitatie; bepalen exploitatiemodel.

#### Spelregel 2: Vier vormen leegstand

Er zijn vier vormen voor 'hoe om te gaan met leegstand': 1) tijdelijk verhuur, 2) bruikleen, 3) anti-kraak en 4) bewuste leegstand.

De keuze voor een van de vier vormen zal bepaald worden op basis van:

- Vervolgstrategie van het pand (bijv sloop, herverhuren of verkopen) en de belemmering die gebruik of huur op kan leveren voor deze strategie.
- Risico op vandalisme of kraak, dit wordt beoordeeld op basis van
  - Klachtmeldingen en schades (wordt bijgehouden in Planon door Technisch Beheer)
  - Ligging van het pand
  - Wijk waarin het pand zich bevindt (hiervoor advies van de stadsmariniers of wijk-manager)
- Risicoprofiel van de kandidaat huurder/gebruiker o.b.v. ontruiming- en huurbescherming. In algemene zin geldt hier dat 'wonen' en 'commerciële bedrijfsruimten' een hoog risico in zich dragen voor de verhuurder en 'overig' (o.m. maatschappelijke activiteiten) een laag risico.
- Wel of geen geschikte kandidaat voorhanden.
- Bepalingen van het bestemmingsplan en brandveiligheidsvoorschriften (deze kunnen belemmerend werken).

De keuze voor 1) tijdelijk verhuur, 2) bruikleen, 3) anti-kraak en 4) bewuste leegstand is steeds voor maximaal 1 jaar. Hierna zal een heroverweging plaatsvinden.

Voordat er een keuze voor een van vier vormen wordt gemaakt zal er altijd overleg plaatsvinden met de afdeling wijkzaken en zo nodig met de stadsmariniers. Voordat mensen of organisaties een pand, tot aan verkoop, in bruikleen willen krijgen, zal dit tevens voorgelegd worden aan de desbetreffende wethouder.

In tabel, inclusief het financiële gedeelte:

Variant	Toe te passen bij	Voordelen	Nadelen	Financieel
Tijdelijke verhuur: vastgoedobject blijft portefeuille	Geschikte kandidaat voorhanden met laag risico profiel	* Huurvergoeding * Gebruikerslasten voor huurder * Toezicht en storingen snel bekend	Risico dat huurder beroept op huur-bescherming of ontruimingsbescherming	* Kostprijsdekkende huurprijs (afhankelijk van objectgroep) * Gebruikerslasten voor huurder
Tijdelijke verhuur: vastgoedobject dat afgestoten gaat worden (verkoop of sloop)	Geschikte kandidaat voorhanden met laag risico profiel (veelal 'kleine zelfstandige' niet zijnde bv, nv etc).	* Huurvergoeding * Gebruikerslasten voor huurder * Toezicht en storingen snel bekend	Risico dat huurder beroept op huur-bescherming of ontruimingsbescherming	* Gecorrigeerde huurprijzen * Gebruikerslasten voor huurder
Bruikleen	* Hoog risico vandalisme of kraak * Kandidaat met een hoog risico profiel * Bestaande of nieuwe gebruiker (zonder eigen gewin) die bereid is periode tot verkoop/afstoten te overbruggen.	* Gebruikerslasten voor gebruiker * Toezicht en storingen snel bekend	Eigenaarlasten voor Vastgoedbeheer/ gemeente.	* Geen huur ('om niet') * Gebruikerslasten voor gebruiker
Anti-kraak	* Hoog risico vandalisme of kraak * Geen kandidaat voor bruikleen voorhanden.	* Werk uit handen door anti-kraak organisatie * Toezicht en storingen snel bekend	Eigenaarlasten en gebruikskosten niet gedekt dus risico Vastgoedbeheer/ gemeente	* Geen huur ('om niet') * Gebruikerslasten vaak voor eigenaar
Leegstand	* Vervolgstrategie sloop * Laag risico vandalisme of kraak * Geen kandidaat voorhanden		Eigenaarlasten en gebruikskosten niet gedekt dus risico Vastgoedbeheer/ gemeente	* Geen gebruiks-vergoeding * Gebruikerslasten voor eigenaar

Afwijken van bovenstaande spelregel kan alleen via een afzonderlijk (afdelings)besluit (incl. afstemming met politiek/bestuur).

### Spelregel 3: **Makelpunt: centraal punt voor matching aan- en verkoop en verhuur\***

Er is één integraal Verkoop & Verhuur loket binnen de gemeente; het Makelpunt - waarin de betrokken afdelingen BRIM, Vastgoedontwikkeling en Vastgoedbeheer zijn vertegenwoordigd. Vraag & aanbod van huisvestigingsmogelijkheden in Breda is hierin ondergebracht en wordt hier op elkaar afgestemd. Het gaat primair om het vastgoed dat in eigendom is van de gemeente. Door vraag en aanbod op één plaats te matchen kan effectief op zowel verkoop- en huurvraag als op bestaande inefficiënte huisvestigingssituaties worden ingespeeld. Op reguliere basis is de afdeling Ruimte betrokken in verband met de bestemmingsplannen. Voor het breed weg zetten in de markt kan het Makelteam gebruik maken van Funda business. Brochures van objecten zijn beschikbaar op de Breda.nl/stadsmakelaar of opvraagbaar bij het Makelpunt \*reguliere verhuur van m.n. sport vindt plaats bij team Gebruikerbeheer.

### Spelregel 4: **Proces verkoop van vastgoedobjecten**

1. Spelregel 1; stappen 1 t/m 4.
2. Het Makelteam geeft een advies m.b.t. verkoopbaarheid van het object en aanpak verkoop.
3. Uitkomst van punt 1 en 2 naar de MT's Beheer en Ontwikkeling voor advies.
4. Besluit B&W.
5. Tussen Vastgoedbeheer (opdrachtgever) en VGO (opdrachtnemer) wordt een bemiddelingsovereenkomst tot verkoop afgesloten. Hierin zijn de afspraken rondom de verkoop van het desbetreffende vastgoedobject of -objecten vastgelegd.
6. Na overeenstemming met de koper over de verkoop zal - afhankelijk van de hoogte van het mandaatbesluit - hiervoor door de opdrachtgever besluitvorming worden gevraagd

E Organisatie, rollen & verantwoordelijkheid	D Onderhoud	C Exploitatie	B3 Accountmanagement	B2 Financieel management	<b>B1 Portefeuillemanagement</b>	A Algemeen strategisch beleidskader	Inleiding	Voorwoord / noodzaak spelregels	Inhoudsopgave
--	-------------	---------------	----------------------	--------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	-----------	---------------------------------	---------------

aan de verantwoordelijke wethouder(s).



**Spelregel 5: Bij verkoop streven naar zo ruim mogelijke bestemming**

Bestemmingswijzigingen of een principeakkoord hiertoe kunnen de verkoop aanmerkelijk versnellen en de opbrengst verhogen. Voor diverse locaties zal het verzoek van potentiële kopers en/of initiatiefnemers komen om woningbouw en/of kantoorbouw toe te staan in plaats van bijvoorbeeld maatschappelijke doeleinden, omdat deze functies verhoudingsgewijs waardevoller zijn. Vanuit de door het college en de raad gestelde beleidskaders van de stedelijke programmering bestaat voor een dergelijke omzetting naar wonen en of kantoren in de komende periode géén ruimte. Hiervan kan alleen afgeweken worden op basis van een separaat besluit door het college (afwijkingsbesluit) of de raad (postzegelbestemmingsplan), indien er sprake is van een duidelijke verbetering van de ruimtelijke kwaliteit ter plaatse. De advisering hieromtrent loopt via de gebruikelijke procedure van de intake.

**Spelregel 6: Verkoop: marktbenadering, prijsbepaling en Staatssteun**

De gemeente kan één op één een vastgoedobject aan een geïnteresseerde verkopen. In dat geval dient de koopsom voor deze vastgoedobjecten te worden gebaseerd op een taxatie (waarde in het economisch verkeer) door een beëdigde makelaar/taxateur. De gemeente kan er ook voor kiezen over te gaan tot een verkoop bij inschrijving. In dat geval is een taxatie niet verplicht maar zal deze toch noodzakelijk zijn om de inschrijvingen op waarde te kunnen schatten. Mocht de hoogste inschrijving lager zijn dan de taxatie dan kan de gemeente in dergelijke situaties toch verkopen omdat het openbaar is 'geveild'. In zijn algemeenheid zal hier terughoudend mee worden omgegaan aangezien te lage prijzen wel een precedent kunnen veroorzaken voor andere locaties. Daar waar getaxeerde waarden niet realiseerbaar blijken, kan - na intern overleg en aanmerkelijk tijdsverloop - hertaxatie worden overwogen.

Het cruciale staatssteuncriterium is of de maatregel een voordeel verstrekt aan een onderneming. Als een vastgoedobject voor een lagere prijs wordt verkocht of verhuurd dan de koper/huurder onder normale omstandigheden voor dit type onroerend goed op de markt zou moeten betalen behelst het prijsverschil een voordeel voor de kopende/hurende onderneming. Er zijn twee door de Europese commissie erkende methoden om staatssteun uit te sluiten, namelijk:

- verkoop via een onvoorwaardelijke biedprocedure die voldoende openbaar is gemaakt.
- taxatie door een onafhankelijke deskundige en verkoop tegen de getaxeerde waarde.

**Spelregel 7: Verkoop aan huidige gebruiker met behoud maatschappelijke functie**

In het af te stoten maatschappelijk vastgoed kunnen huurders zitten die de locatie willen kopen van de gemeente en vervolgens de (maatschappelijke) functie voortzetten. Er is ruimte voor dergelijke initiatieven na expliciete besluitvorming door de desbetreffende wethouder/college. Daarbij geldt dat de waarden transparantie, zakelijkheid en (in tijd) beperkt verkenningstraject dienen te worden gewaarborgd, teneinde:

- Snel de realiteitszin van de voorstellen te kunnen toetsen aan de prestatiecriteria van de scorecard.
- Ongewenste precedentwerking naar andere vastgoedobjecten te voorkomen; en
- Voorkomen dat de onderhandelingen over de overname leiden tot indirecte subsidiëring en daarmee mogelijk tot onrechtmatige staatssteun.

Rekening dient gehouden te worden met het feit dat de fiscus de overdrachtsbelasting over de reële verkoopwaarde zal rekenen.

Er zijn wettelijke richtlijnen én praktische regels (ten minste compensatie voor boekwaarde en verkoopkosten) die de exacte wettelijke en potentieel financiële ruimte geven voor verkoop vastgoed met behoud van maatschappelijke functie. Voor initiatiefgroepen die de maatschappelijke functie in stand willen houden is dit de 'De Minimus verordening' (steun tot maximaal €200.000 in 3 jaar) en voor corporaties de zgn. 'Tijdelijke regeling'.

### **Spelregel 8: Stille en actieve verkoop aan initiatiefnemers die maatschappelijke functie willen behouden.**

Zodra de politiek besluit tot het honoreren van een verzoek van een groep van initiatiefnemers om een vastgoedobject over te willen nemen nadat het besluit tot afstoten reeds is genomen, dan geldt dat:

- De groep initiatiefnemers in een vooraf bepaalde periode de tijd krijgt om aan te tonen dat het initiatief realistisch is.
- Tijdens deze periode het vastgoedobject in stille verkoop staat: alleen op de site van de stadsmakelaar. Dit in tegenstelling tot actieve verkoop waar ook actief en breed de markt wordt benaderd en zichtbaar wordt gemaakt dat een pand te koop staat.
- De eigenaarlasten tijdens de stille verkoop niet voor vastgoedbeheer zijn, maar bijvoorbeeld voor wijkontwikkeling. Bij actieve verkoop zijn de eigenaarlasten voor vastgoedbeheer.

### **Spelregel 9: Concurrentie met eigen vastgoed objecten**

Bij het afstoten moet rekening worden gehouden met concurrentie van objecten onderling (wijkcentra en overig vastgoed). Bij het voorleggen van besluiten tot verkoop zal deze onderlinge concurrentie meegenomen worden in de afwegingen.

### **Spelregel 10: Bodem en asbest**

Niet voor iedere locatie is een bodem- en asbestonderzoek beschikbaar.

In de koopovereenkomsten zal een bepaling opgenomen waarin koper voor eigendomsoverdracht de gelegenheid tot onderzoek wordt geboden. Afhankelijk van de ernst en situatie zal per locatie overwogen moeten worden of dit door de gemeente opgelost wordt. Maakt koper geen gebruik van deze mogelijkheid dan ligt het risico bij koper.

## Eigendom onderdeel: Financieel management

### Spelregel 11: Integraal kostendekkende huurprijs

Het uitgangspunt is een integraal kostendekkende huurprijs, vanwege:

- transparante besluitvorming op het gebied van vastgoed (geen indirecte subsidiering via het vastgoed),
- verhogen van het kostprijbewustzijn bij gebruikers en besluitvormers,
- eenduidigheid en de onderlinge vergelijkbaarheid van het vastgoed,
- voorkomen van ongewenste bevoordeling van gemeentelijke vastgoedobjecten t.o.v. door de markt geëxploiteerde vastgoedobjecten.
- volgen wetgeving 'Markt en overheid' en voorkomen onrechtmatige Staatsteun.

Uitzondering is de bouwgroep Marktconform die – zoals de naam al aangeeft – marktconforme huurprijs verrekend mits niet onder kostendekkend niveau. Op het moment de marktconforme huur lager ligt dan het kostendekkende niveau moet afstoten overwogen worden.

**Wet Markt en Overheid:** Deze wet bevat gedragsregels voor de overheid die zijn bedoeld om concurrentievervalsing tegen te gaan. Dit betekent dat de gemeente verplicht is de integrale kosten van de dienst of product in het tarief door te berekenen aan de afnemers. Deze verplichting tot doorberekening is nader uitgewerkt in het Besluit Markt en Overheid. De consequentie hiervan is dat de gemeente aan een ondernemer geen lagere huur in rekening mag brengen dan de kosten die zij maakt voor de betrokken panden volledig in de huur door te rekenen.

Zie voor toelichting op onrechtmatige 'Staatsteun' spelregel 6.

### Spelregel 12: Rekenmethode

Iedere objectgroep heeft een eigen 'rekenmethode' om de te verrekenen kosten te berekenen.

- Marktconform: op basis van taxatie of openbare aanbesteding inclusief jaarlijkse loon/prijscompensatie (via de consumentenprijsindex: cpi).
- Verzelfstandigde instellingen: kostprijsdekkende rekenmethode inclusief jaarlijkse loon/prijscompensatie (via de consumentenprijsindex: cpi).
- Gemeentelijke bedrijfsvoering en Beleid gestuurd: werkelijke kosten methode. Voor Sport geldt bovendien de Tarievennota.
- Tijdelijk beheer:
  - a. Voor vastgoedobject dat in portefeuille blijft: kostendekkende huurprijs.
  - b. Voor vastgoedobject dat wordt afgestoten of gesloopt: gecorrigeerde kostendekkende huurprijs (m.n. correctie op onderhoud, zie spelregel 40).

### Spelregel 13: Berekening huurprijs

Uitgangspunt is dat minimaal de volgende acht huurcomponenten opgenomen worden in de huurprijs: Afschrijving, Rente, OZB eigenaar, Verzekeringspremies, Waterschapslasten, Beheerkosten, Dotatie onderhoudsvoorziening en – indien van toepassing - door de gemeente te betalen vergoeding voor zakelijke rechten/huur van derden.

- Voor de doorbelasting van de beheerkosten (inzet uren eigendombeheer) zal een berekeningssystematiek ontwikkeld worden. Tot die tijd wordt gerekend met € 3,- p/m<sup>2</sup>. Dit is bepaald op basis van de kosten voor eigendombeheer en informatiebeheer gedeeld door het totaal aan m<sup>2</sup> BVO.
- De dotatie voor de onderhoudsvoorziening (incl. kosten Technisch beheer) wordt bepaald door de gemiddelde benodigde jaarlijkse storting om het vooraf bepaalde kwaliteitsniveau (standaard niveau 3; zie verder spelregel 40) en het hierbij behorende maatregelenpakket voor een periode van 10 jaar te financieren. Van deze 10 jaar kan worden

afgeweken als dit een uitzonderlijk dure of goedkope periode is of als nu al kan worden voorzien dat deze periode niet wordt gehaald (bijv. a.g.v. afstoten en de economische levensduur).

- Afhankelijk van het BTW regime van de gebruiker zal de huurprijs wel of niet belast worden. Hoofregel is dat als de huurder de BTW niet kan verrekenen de huurprijs niet belast wordt, indien deze de BTW wel kan verrekenen wordt de huurprijs wel belast.
- Voor de objectgroepen marktconform en verzelfstandigde instellingen vindt op de huurprijs jaarlijks loon/prijscompensatie plaats op basis van de consumentenprijsindex (cpi). Daarnaast kennen deze objectgroepen een risico-opslag (zie spelregel 15).
- Als negende component kan in geval van een duurzaamheidsmaatregel een deel van de financiering lopen via een opslag op de huurprijs (zie ook spelregel 42).

#### **Spelregel 14: Verwerking risico's**

De impact (gevolg) en de waarschijnlijkheid (kans) dat een risico zich voordoet, is afhankelijk van het type, de leeftijd, kwaliteit van onderhoud, locatie en de bestemming van een vastgoedobject en de algemene economische ontwikkelingen. De volgende financiële risico's zijn te onderscheiden:

- huurdering door leegstand, wanbetaling of faillissement van de huurder.
- niet verzekerde schades en gebreken aan vastgoedobjecten.
- te hoge boekwaarde (in vergelijking met potentiële verkoopopbrengst);
- nog onbekende wijzigingen in wet- en regelgeving;
- nog onbekende technische gebreken in het vastgoedobject.

Het opzetten van een bestemmingsreserve om deze risico's af te dekken is in de huidige tijd niet realiseerbaar. De grotere risico's (qua omvang) zullen worden opgenomen in het risicoregister en daarmee gekoppeld worden aan het weerstandsvermogen c.q. de algemene reserve. Hieronder staat hoe er per objectgroep omgegaan wordt met de kleinere risico's:

- Marktconform en verzelfstandigde instellingen: binnen de exploitatiebegroting wordt een post onvoorzien ingesteld (zie spelregel 'post onvoorzien'). Wanneer risico's zich werkelijk voordoen, zullen de financiële gevolgen eerst ten laste van deze post onvoorzien gebracht worden. De voorgevallen risico's worden benoemd en onderbouwd in de P&C cyclus.
- Gemeentelijke bedrijfsvoering en Beleid gestuurd: financiële knelpunten die ontstaan doordat risico's zich werkelijk voordoen, vallen in het jaarrekeningresultaat.

#### **Spelregel 15: Post onvoorzien**

De post onvoorzien zal jaarlijks in de begroting opgenomen worden en zal worden gevuld met de volgende middelen (bedragen allemaal op begrotingbasis):

- CPI op de kapitaalslasten.
- Vrijval kapitaallasten van de rendabele investeringen.
- Positief saldo mee- en tegenvallers.
- Risico opslag in huurbedragen.

De post onvoorzien heeft een jaarlijks karakter, eventueel resterende middelen vallen bij de jaarrekening in het resultaat. Bij een volgende begroting zal de post opnieuw opgebouwd moeten worden (thans wordt gewerkt aan een berekening en onderbouwing van een gewenst percentage voor de post onvoorzien).

#### **Spelregel 16: Afschrijven**

- Daar waar sprake is van rendabele verhuur (d.w.z. niet gedekt uit de algemene middelen) worden activa (of gedeelten daarvan) op annuitaire basis weggezet. Deze mogelijkheid biedt de huidige afschrijvingsverordening.
- Bij toekomstige combinatie-panden (Brede Scholen of MFA's) is er een mogelijkheid tot annuitair, deze keuze moet gemotiveerd in de besluitvorming worden meegenomen.
- In alle overige gevallen blijft de hoofregel van de afschrijvingsverordening van kracht, namelijk afschrijven op lineaire basis.

**Spelregel 17: Kapitaallasten vrijval**

De kapitaallasten vrijval m.b.t. de rendabele onderdelen (niet gedekt door bijdragen uit de algemene middelen, maar uit de huren) blijven op het product behouden. De vrijval van onrendabele kapitaallasten worden weer aan de algemene middelen teruggeven.

**Spelregel 18: Kapitaallasten bij vastgoedobjecten in de verhuur onder marktconforme condities**

Is onderwerp van gesprek met Financiën. In de volgende versie zal dit meegenomen worden. (27/5/13: op dit moment worden vijf casussen besproken met Financiën).

**Spelregel 19: Boekwaarde hoger dan Taxatiewaarde bij 'Stadsmakelaar' panden**

Als bij te koop staande vastgoedobjecten de boekwaarde hoger is dan de taxatiewaarde dan wordt deze afgeboekt tot aan de taxatiewaarde. Tenzij afstoten binnen afzienbare termijn en binnen hetzelfde boekjaar in de verwachting ligt dan kan hiervan worden afgezien.

**Spelregel 20: (on)toereikendheid Onderhoudsvoorziening**

In het kader van de jaarrekening 2012 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de toereikendheid van de onderhoudsvoorziening (CO 40848). Dit onderzoek heeft geleid tot een groot aantal maatregelen en spelregels om de toereikendheid ook in de toekomst te handhaven. Het college heeft opdracht gegeven om tevens de onderhoudsvoorziening te centraliseren en aantal modellen hiervoor te onderzoeken. Afhankelijk van het te kiezen model zullen tevens de spelregels aangepast kunnen worden. (gereed voor of direct na de zomervakantie)

De spelregels zijn:

- Na de huidige eenmalige reshuffeling van de voorziening zijn bij toekomstige tekorten:
  - De gebouwgroepen zelf als eerste aanspreekbaar op een opwaarde bijstelling van de dotatie.
  - Uitgezonderd zijn de gevallen waarbij de dotatie contractueel niet omhoog kan.
  - Vervolgens zal bezien worden of er overschotten zijn die de tekorten kunnen compenseren.
  - Tot slot is een tijdelijke verlaging van de dekkingsgraad naar 98% een laatste optie.
- Na de eenmalige reshuffeling van de voorziening zal bij toekomstige overschotten:
  - Eerst bezien worden of compensatie nodig is voor gebouwgroepen die dit (tijdelijk) niet zelf op kunnen lossen.
  - Dan bezien of de dekkingsgraad van de voorziening < 100% is.
  - Als voorgaande niet geldt dan dotatie eenmalig verlagen.
- Bij een aantal gebouwgroepen geldt dat de dotatie hoger is dan de ontrekking waardoor als gevolg van reshuffeling nu een negatieve stand van de voorziening voor desbetreffende gebouwgroep ontstaat omdat dit op termijn wordt gecompenseerd door de relatief hoge dotaties. Dit houdt evenwel een risico in, in geval van verkoop of andere aanpassingen. Dit risico zal o.m. worden afgedekt door:
  - Vrijval vanuit onderhoudsvoorziening – bijv. na verkoop - blijft binnen voorziening zodra er sprake is van een dekkingsgraad onder de 100%.
  - Bij Verkoop van panden zal na compensatie boekwaarde en verkoopkosten ook de compensatie voor een eventueel tekort op de onderhoudsvoorziening meegerekend worden bij de berekening van het netto resultaat verkoop.
  - Bij positief jaarresultaat op de begroting van Vastgoedbeheer zal eerst gekeken worden of de onderhoudsvoorziening op een dekkingsgraad ligt onder de 100%. Zo ja, dan zal hier een eenmalige storting plaatsvinden.

### **Spelregel 21: (vrijal) onderhoudsvoorziening bij vastgoedobjecten in de verkoop of na verkoop**

Onderhoud bij een vastgoedobject dat in de verkoop staat loopt via de exploitatiebegroting en zal gefinancierd worden uit de verkoopopbrengst. Vrijal vanuit onderhoudsvoorziening blijft binnen deze voorziening zolang er sprake is van een ontoereikende onderhoudsvoorziening.

### **Spelregel 22: Bepaling bruto/netto resultaat verkoop vastgoedobject.**

Ten laste van de kale bruto verkoopopbrengst (zo deze is vastgelegd in de koopovereenkomst) komen de volgende eenmalige verkoopkosten:

- Boekwaarde.
- Taxatie kosten.
- Kosten tijdelijke beheer, onder meer: uren Vastgoedbeheer, gas, water, elektra.
- Uren VGO en Vastgoedbeheer ten behoeve van verkoopinspanning.
- Eventueel Asbestonderzoek.
- Eventueel Bodemonderzoek.
- Tekort onderhoudsvoorziening gebouwgroep.

Na aftrek van bovenstaande posten ontstaat de netto verkoopopbrengst zolang deze kosten in het verkopende jaar zijn gemaakt. Dit in verband met de jaarcyclus van de begroting waardoor alle kosten eerder gemaakt van het verkopende jaar in het betreffende jaarresultaat zijn verwekt.

De netto verkoopopbrengst wordt eenmalig ingezet voor de taakstelling en/of valt in het jaarrekeningresultaat.

### **Spelregel 23: Structurele bezuiniging**

Voor het bepalen van de structurele bezuiniging ten behoeve van de taakstelling maatschappelijk vastgoed geldt het saldo van de begroting van het jaar waarin het besluit tot verkoop is genomen.

### **Spelregel 24: Proces en financiële dekking aanpassingen en uitbreidingen**

- Bij verzoeken van de gebruiker tot aanpassing of uitbreiding van een vastgoedobject wordt door portefeuillemanagement in eerste aanleg een quick scan uitgevoerd naar de technische haalbaarheid van de aanpassing/uitbreiding en de financiële consequenties daarvan voor de waarde van het vastgoedobject. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een daarvoor uitgewerkte checklist.
- De uitkomst van de quick scan wordt door portefeuillemanagement met de directie Ontwikkeling en de afdeling Wijkzaken en/of de uitvoerende afdeling van de directie Beheer besproken om vanuit enerzijds het gemeentelijk beleid en anderzijds vanuit de lokale situatie te komen tot een inhoudelijke beoordeling en principebesluit over het voorliggende verzoek tot uitbreiding of aanpassing van een gemeentelijk object.
- Indien op basis van de voornoemde quick scan word ingestemd met de aanpassing/uitbreiding van het vastgoed object bestaan er 2 mogelijkheden:
  1. De huurder/buiklener krijgt van Vastgoedbeheer een schriftelijke toestemming met voorwaarden om de aanpassing/uitbreiding zelf te realiseren, waarbij de daarmee samenhangende kosten volledig door de gebruiker worden gedragen. Vastgoedbeheer kan hierbij de voorwaarde stellen dat bij beëindiging van de huurovereenkomst het object in de oude toestand dient te worden hersteld of dat de aangebrachte voorziening automatisch eigendom wordt van de eigenaar. Technisch Beheer zal toezicht houden.
  2. Vastgoedbeheer besluit zelf opdracht te geven aan afdeling Uitvoering/ Directie Beheer SIB/ Directie Beheer of team Technisch Beheer/ afdeling Vastgoedbeheer voor de realisering van de aanpassing/uitbreiding en neemt tevens de daarmee samenhangende kosten voor haar rekening.
- Vastgoedbeheer verrekent de kosten van aanpassing/uitbreiding minimaal kostprijsdek-

kend in de huur voor het object. Vooraf moet berekend worden of de kosten overeenkomen met de stijging in marktconforme huur (bepaald door een taxateur). Voor welzijnsobjecten kan Vastgoedbeheer uit het MIP welzijn aanpassingen en uitbreidingen bekostigen. Het investeringsbudget dat voor aanpassingen en uitbreidingen van welzijnsobjecten in het MIP wordt toegekend wordt beheerd m.i.v. 2013 door de directie Ontwikkeling. Deze directie bereidt op basis van het vastgestelde accommodatiebeleid als mede op basis van onderzoeken en adviezen van Vastgoedbeheer besluitvorming over de inzet van voornoemd investeringsvolume voor en geeft vervolgens opdracht aan Vastgoedbeheer voor de realisering. De dekking voor de met deze investeringen samenhangende kapitaallasten wordt jaarlijks in de begroting toegekend aan Vastgoedbeheer en vormen daarmee een onderdeel van de kostprijsdekkende huur (tussen de beleidsafdeling en Vastgoedbeheer). De dekking van deze hogere huur verloopt via de algemene middelen en komt dus bij Ontwikkeling te staan. Een deel van de investering kan afhankelijk van de onderhoudsraming/voorziening ook deels uit onderhoud worden gefinancierd.

- Voor de binnen- en buiten sportobjecten (sportzalen, sportvelden en kleedlokalen) gelden de tarieven uit de sportnota. Die zijn niet kostendekkend. Resterende dekking gaat via algemene middelen.

NB. De financiële gevolgen van de invoering van bovenstaande spelregels, kunnen pas bij nieuwe contractvorming met de huurder, in de huurberekening, opgenomen worden. Dit uiteraard ook voor zover de financiële mogelijkheden van de huurder / gebruiker en de markt voor vastgoed, dit toelaten.

<b>Objectgroepen/ Financieel management</b>				
	<b>Marktconform</b>	<b>Verzelfstandigde instellingen</b>	<b>Gemeentelijke bedrijfsvoering</b>	<b>Beleidsgestuurd (Sport en Welzijn)</b>
<b>Huurprijscategorieën</b>				
Kapitaalslasten:				
Afschrijving, rente.	x	X	X	x
Exploitatiekosten:	x	X	X	x
OZB eigenaars, verzekeringspremies, waterschapslasten, beheerkosten				
Dotatie onderhoudsvoorziening, door de gemeente te betalen vergoeding voor zakelijke rechten/ huur van derden	x	X	X	x
Risico opslag	x	X		
BTW	belaste en onbelaste activiteiten	belaste en onbelaste activiteiten	BTW-compensatie	belaste en onbelaste activiteiten
Consumentenprijsindex	x	X		
<b>Kapitaalslasten</b>				
Afschrijving; lineaire of annuitair	Annuitair *	Annuitair*	Lineair	lineair
Rentevast of gedurende looptijd van contract	omslagrente+0,5%	omslagrente	omslagrente	omslagrente
<b>Dekken van risico's</b>				
Vrijval rendabele kapitaallasten	Post onvoorzien **	Post onvoorzien**	algemene middelen	algemene middelen
Vrijval onrendabele kapitaallasten	algemene middelen	algemene middelen	algemene middelen	algemene middelen
Overschotten en tekorten exploitatie	Post onvoorzien	Post onvoorzien	algemene middelen	algemene middelen
Gevolgen van risico's	Post onvoorzien	Post onvoorzien	algemene middelen	algemene middelen
<b>Rekenmethode</b>				
	Marktconform	Kostendekkend: Kostprijsdekkend met CPI	Kostendekkend: werkelijke kosten methode	Kostendekkend: werkelijke kosten methode

NB De objectgroep brede scholen is veelal een optelsom van objectgroepen.

Stadsmakelaar objectgroep: [zie hiervoor schema op pagina 9](#).

\*Is slechts beperkt mogelijk

\*\*Wordt verder uitgezocht



# B3

## Eigendom onderdeel: Accountmanagement

### Spelregel 25: Accountmanagement

Afspraken met de huurder / gebruiker worden in een standaard huurovereenkomst (gebaseerd op ROZ), dienstverleningsovereenkomst, dan wel bruikleenovereenkomst vastgelegd. Onderdeel van de (huur)overeenkomst is de verdeling van verantwoordelijkheden van onderhoud en bekostiging daarvan. Deze wordt vastgelegd in de standaardverdeellijst.

Uitgangspunt is uniformiteit. Indien het op grond van beleidsoverwegingen, politiek/ bestuurlijke wensen of op basis van onderhandeling met de huurder wenselijk is om op onderdelen af te wijken van de standaard is dat alleen mogelijk met een concreet vastgelegd en gedocumenteerd besluit.

	Huurovereenkomst		Dienstverleningsovereenkomst		Bruikleen overeenkomst
	Bestaande bouw	Nieuwbouw	Bestaande bouw	Nieuwbouw	
<b>Gebruik</b>	Bestemmingsplan	Bestemmingsplan	Bestemmingsplan	Bestemmingsplan	Bestemmingsplan
<b>Termijn</b>	5 jaar	15 jaar	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd
<b>Verlening</b>	5 jaar daarna telkens 1 jaar	5 jaar daarna telkens 1 jaar			
<b>Prijs</b>	Kostendekkend of marktconform	Kostendekkend of marktconform	Kostendekkend; werkelijke kosten	Kostendekkend; werkelijke kosten	
<b>Herzieningsdatum</b>	5 jaar	5 jaar	1 jaar	1 jaar	
<b>Indexering</b>	1 x pj met cpi	1 x pj met cpi	Geen	Geen	
<b>Opzegtermijn</b>	6 maanden	6 maanden	6 maanden	6 maanden	6 maanden
<b>Onderhoud</b>	Standaard onderhoud verdeellijst	Standaard onderhoud verdeellijst	Standaard onderhoud verdeellijst	Standaard onderhoud verdeellijst	standaard onderhoud verdeellijst
<b>Bijzonderheden</b>		Dekking investerings- kosten opnemen		Dekking investerings- kosten opnemen	Komt alleen voor als beleidsafdeling dat wil. Uitgangspunt is kostendekkend.

Uitzonderingen:

- Voor sportcomplexen wordt per seizoen verhuurd.
- Voor objecten waar gemeente eigendom heeft en exploitatie regelt loopt de verhuur via Winconsyst (vaak per uur). Het betreft hier m.n. binnensport en in een enkel geval welzijn.
- Zie ook spelregel 34 (tarieven sport)

### Spelregel 26: Uniformiteit Zakelijk rechten

Er wordt gewerkt aan een herziening van de huidige (uiteenlopende) werkwijzen van erfpacht en recht van opstal. Tevens zal bepaald worden hoe we omgaan met het commerciële gebruik van deze rechten. Het resultaat zal een standaardwerkwijze zijn en de voorwaarden wanneer dit toe te passen.

De methode: bebouwd oppervlak x grondprijs x rente, zal gelden tot aan vastgestelde herziening.

### Spelregel 27: Van toepassing zijnde wet- en regelgeving

Verantwoordelijkheid van de eigenaar is dat het vastgoedobject voldoet aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Hieronder valt onder meer de volgende wet- en regelgeving: woningwet, wet milieubeheer, wet ruimtelijke ordening, bestemmingsplan het bouwbesluit, bouwverordening, wet op het heimelijk cameratoezicht, het gebruiksbesluit, arbobesluit, asbestverwijderingsbesluit, de waterleidingwet, het energielabel, het Activiteitenbesluit.

E Organisatie, rollen & verantwoordelijkheid	D Onderhoud	C Exploitatie	<b>B3 Account-management</b>	B2 Financieel management	B1 Portefeuille-management	A Algemeen strategisch beleidskader	Inleiding	Voorwoord / noodzaak spelregels	Inhoudsopgave
--	-------------	---------------	------------------------------	--------------------------	----------------------------	-------------------------------------	-----------	---------------------------------	---------------



# Exploitatie

Om invulling te geven aan beleidsdoeleinden kan gekozen worden voor gemeentelijk exploitatie.

## **Spelregel 28: Vier management onderdelen van exploitatie**

1. Facilitaire management. Zie spelregel 29.
2. Juridisch management. Het team gebruikersbeheer is hoofdhuurder en draagt op zijn beurt zorg voor onderverhuur en verwerkt dit in een huurovereenkomst.
3. Financieel management. Het team gebruikersbeheer werkt met een eigen begroting waarin de gebruikerslasten en de huurinkomsten van de vastgoedobjecten staan.
4. Onderhoudmanagement (gebruikers/huurderdeel). Zie spelregels bij hoofdstuk Onderhoud.

## **Spelregel 29: Facilitaire management bij sport (binnen) en wijkcentra**

1. Sleutelbeheer  
In de binnensportobjecten wordt, daar waar het gebruik dit toelaat, gebruik gemaakt van sleutelbeheer. Dit systeem wordt toegepast op alle gymzalen. Vanwege de afwezigheid van een fysiek beheerder in de gymzalen, vindt hier wekelijks een controle plaats.
2. Gastheer/vrouwschap (fysiek beheer)  
Bij de grotere sporthallen met meerdere sportruimten, Drie Linden en Gemeentelijk Sportcentrum, en bij wijkcentra wordt gewerkt met fysiek aanwezige beheerders voor gastheerschap, toezicht en veiligheid.
3. Combinatie van sleutelbeheer en fysiek beheer  
Bij de kleinere sporthallen, Raaimoeren, De Doelen en Haagse Beemden, is het beheer van de vastgoedobjecten een combinatie van sleutelbeheer en fysiek beheer. Voor een continue fysiek beheer is er geen volwaardig werkpakket en deze zijn bovendien vanwege hun gebruiksmogelijkheden geschikt voor sleutelbeheer door reguliere gebruikers.

## **Spelregel 30: Buitensport**

De exploitatie door de gemeente – indien er sprake is van gemeentelijke exploitatie - bestaat uit juridisch-, financieel management en onderhoud. Het facilitaire management wordt uitgevoerd door de verenigingen zelf. (Het gebruikeronderhoud van de sportvelden en de kled/was vastgoedobjecten verricht de afdeling Uitvoering/Directie Beheer).

## **Spelregel 31: Wijkcentra**

Onderhoud en exploitatie in de regel gevuld door vrijwillige wijkbesturen. Zodra een wijkbestuur stopt kan de directie Ontwikkeling opdracht geven het vastgoedobject te exploiteren (door team gebruikerbeheer) tot de directie Ontwikkeling een nieuwe bestuur heeft gevonden of besluit tot sluiting. Vanwege de tijdelijke aard wordt per geval gezocht naar een geschikt beheermodel.

## **Spelregel 32: Brede Scholen**

Onderzocht wordt wat de meest effectieve organisatie vorm voor de exploitatie van brede scholen is. Gereed zomer 2013.

## **Spelregel 33: Flexibele schil**

Voor het fysieke beheer wordt gebruik gemaakt van een groep beheerders van Team gebruikersbeheer, daarnaast wordt deze groep aangevuld met uitzendkrachten. De bezettingsgraad is daarbij het uitgangspunt.

(NB: Team gebruikersbeheer is daarmee een uitzondering op het huidige gemeentelijke inhuurbeleid waar inhuur in principe (tijdelijk) niet is toegestaan. Vanwege het seizoenskarakter, vervanging bij ziekte/verlof van ambtenaren en een sterk variërende bezetting is een flexibele schil noodzakelijk en is op het inhuurbeleid een uitzondering gemaakt).

#### **Spelregel 34: Verhuurtarieven binnen – en buitensport en wijkcentra**

De tarieven voor verhuur van de binnen- en buitensportaccommodaties zijn in 2005 door de gemeenteraad vastgesteld (Nota Tarieven voor de Sport). Jaarlijks worden de tarieven bepaald op basis van een door de raad vast te stellen percentage. Een nieuwe nota Sportaccommodatiebeleid incl. tarievennota is in voorbereiding. De tarieven structuur en hoogte van de tarieven vallen daar ook onder.

#### **Spelregel 35: Prioritering verhuur**

Voor (onder)verhuur worden de volgende prioriteiten gehanteerd:

Bij binnensport:

- Onderwijsgebruik
- Verenigingsgebruik
- particuliergebruik (eerst volledig seizoen en dan incidenteel)

Bij Brede school:

- Onderwijsgebruik
- Partners brede school
- Verenigingen en particulier gebruik (eerst volledig seizoen en dan incidenteel)

Bij buitensport:

- Vereniging als hoofdhuurder
- Huurders die volledig seizoen huren
- Incidentele huurders

Bij wijkcentra:

- Huurders die volledig seizoen huren
- Incidentele huurders

#### **Spelregel 36: Exploiteren horeca geen taak**

Het zelf exploiteren van horeca is geen gemeentelijke taak. Team gebruikersbeheer is wel verantwoordelijk voor het laten exploiteren van de kantines in binnensportobjecten.

#### **Spelregel 37: Van toepassing zijnde wet- en regelgeving**

Voor gebruikersbeheer zijn o.m. van toepassing:

Gebruiksvergunning, drank-en horecavergunning, ontruimingsplan/jaarlijkse ontruimingsoefening, tabakswet, arbowet, warenwetregeling, wetproductaansprakelijkheid, koolzuurgasbesluit, het Activiteitenbesluit, milieubeheer, geluidsnormen, buma, Stemra, sena, videma, reproprecht, arbeidsomstandighedenbesluit, wet bodembescherming, wet algemene bepalingen omgevingsrecht, Warenwetbesluit Attractie- en speeltoestellen, Kapverordening, ROVL2011, wet bodembescherming, Besluit bodemkwaliteit.

## D

## Onderhoud

**Spelregel 38: 4 vormen van onderhoud (voor zowel vastgoedobjecten als voor sportvelden)**

1. Algemeen onderhoud  
O.a. advies van derden, herinspecties, begeleiding - en toezichtkosten etc.
2. Contract onderhoud  
Al het onderhoud dat jaarlijks terugkomt.  
Het preventief uitvoeren van service c.q. onderhoudsbeurten aan gebouwelementen incl. wettelijke verplichte keuringen.
3. Correctief onderhoud  
Al het onderhoud dat zich onverwacht voordoet.  
Niet gepland onderhoud dat er op gericht is de technische functionaliteit van de gebouwelementen in stand te houden met als doel het object gebruiksgereed te houden.
4. Planmatig onderhoud  
Cyclisch langer dan een jaar. Ook wel groot of vervanging- onderhoud genoemd. Is het onderhoud dat per element c.q. activiteit is uitgezet in de tijd en geld gericht op de functievervulling van een vastgoedobject met als doel het vastgoedobject weer in overeenstemming te brengen met het oorspronkelijke c.q. gewenste onderhoudsniveau. Hieronder valt ook het uitgestelde correctief onderhoud.

**Spelregel 39: Onderhoudsmethodiek****Vastgoedobjecten**

- Om een persoonsonafhankelijke registratie van de conditie van de vastgoedobjecten te verkrijgen wordt gewerkt met de NEN 2767 'Conditie meten voor gebouw- en installatiedelen'. Het zogenaamde: conditie afhankelijk onderhoud (CAO).
- Iedere vijf jaar vindt er een totale her-inspectie plaats.
- Voorafgaand aan uitvoeringsjaar vindt er jaarlijks een finale technische toets van alle geplande activiteiten plaats ter voorkoming van kapitaalsvernietiging (praktische toets).
- Voorafgaand aan uitvoeringsjaar vindt er afstemming plaats met duurzaamheidsprogramma en andere mogelijke investeringen.

**Buitensport objecten /sportvelden (niet kleedlokalen)**

- Voor de vastgoedobjecten /sportvelden gelden kwaliteitsnormen vanuit NOC\*NSF voor planmatig onderhoud.
- Voor deze objecten wordt in 2013 onderzocht of de methodiek van beheer van de elementen van de openbare ruimte toepasbaar is met verschillende onderhoudsniveaus.

**Spelregel 40: Onderhoudsniveau****Vastgoedobjecten (niet zijnde sportvelden)**

Het gewenste onderhoudsniveau van de vastgoedobjecten is afhankelijk van factoren als:

- De (nieuwe) functie van het gebouw.
- Het doel van het gebouw.
- De intensiteit van gebruik.
- De eventuele cultuurhistorische waarde.
- De verwachte termijn waarover de functie of het gebouw gehandhaafd dient te worden (restlevensduur).
- Toereikendheid onderhoudsvoorziening.
- Contractuele afspraken met de huurder.

Het onderhoudsniveau stond de afgelopen jaren vast op conditiescore 2 ('goede conditie'). M.n. als gevolg van de ontoereikendheid van de onderhoudsvoorziening en de toegenomen wet- en regelgeving wordt nu meer soberheid toegepast en is conditiescore 3 de nieuwe

standaard en daar waar mogelijk zal nog een lager onderhoudsniveau worden aangehouden. In 2013 zal dit doorgevoerd gaan worden. In grote lijnen ontstaat een volgende beeld:

Vastgoedobjectgroep	Conditie score	Omschrijving	Toelichting
Verbouw en nieuwbouw	1	Uitstekende conditie	Incidenteel geringe gebreken
--	2	Goede conditie	Incidenteel beginnende veroudering
Beleidgestuurd, verzelfstandigde instellingen, gemeentelijke bedrijfsvoering en marktconform	3	Redelijke conditie	Plaatselijk zichtbare veroudering Functievulling van bouw- en installatiedelen niet in gevaar
Daar waar kan bij vastgoedobjecten gemeentelijke bedrijfsvoering	4	Matige conditie	Functievulling van bouw- en installatiedelen incidenteel in gevaar. Kans op vervolgschade.
Vastgoed in tijdelijk beheer voorafgaand aan slopen	5	Slechte conditie	De veroudering is onomkeerbaar
Vastgoed in tijdelijke beheer voorafgaand aan slopen	6	Zeer slechte conditie	Technisch rijp voor sloop
Stadsmakelaar objecten			Hoogstnoodzakelijke onderhoud en afhankelijk van verkoopstrategie

#### Voor buitensport objecten (sportvelden)

- In de lijn van vastgoedobjecten gaat gekeken worden naar kwaliteitsniveaus. Voor deze objecten wordt in 2013 onderzocht of de methodiek van het beheer van de elementen van de openbare ruimte toepasbaar is.

#### Spelregel 41: Onderhoudafspraken

Jaarlijks moeten niet meer alleen afspraken gemaakt worden - in de dienstverleningsovereenkomst met het team Technisch Beheer en de afdeling Uitvoering van directie Beheer - voor t+1, maar voor de gehele onderhoudsperiode in een meerjarenonderhoudsplan (t+1,..., t+10). Onderhoudsafspraken worden vastgelegd in 'Dienstverleningsovereenkomsten' (DVO's) over de te verrichten onderhoudswerken, hier wordt onderverstaan:

- het opstellen van meerjarenonderhoudsplanningen;
- het opstellen van jaarplannen;
- het praktisch voorbereiden en uitvoeren van activiteiten uit goedgekeurde jaarplannen;
- het geven van inzicht in de benodigde uren advisering, voorbereiding, toezicht en uitvoering.

#### Spelregel 42: Duurzaamheid

- Alle maatregelen die een terugverdientijd van 10 jaar of minder hebben, worden standaard uitgevoerd. Op termijn worden alle maatregelen uitgevoerd die binnen de functionele levensduur worden terugverdiend.
- Voor vastgoedobjecten waarvoor een huurder of gebruiker de energierekening betaalt geldt dat energiebesparende maatregelen alleen worden gefinancierd door Vastgoedbeheer indien de investeringen (mede) terugbetaald worden door de gebruiker, bijvoorbeeld middels een huurverhoging.
- Bij de besparing wordt rekening gehouden met het feit, dat de prijsontwikkeling op energie groter is dan de gemiddelde prijsontwikkeling. De rentabiliteit wordt in de tijd gezien daardoor steeds groter.
- Er wordt zoveel mogelijk aangesloten bij natuurlijke onderhoudsmomenten. Jaarlijks zullen alle duurzaamheidsmaatregelen daartoe afgestemd moeten worden met de meerjarig onderhouds- en investeringsplannen (incl. de hieraan gekoppelde uitgaven)
- Gelijksoortige maatregelen worden waar mogelijk gekoppeld zodat maatregelen voor meerdere vastgoedobjecten tegelijk kunnen worden aanbesteed.
- Idealiter zou voor elk pand een volledige scan gemaakt moeten worden om alle energiebesparende maatregelen in beeld te brengen. Vanuit kostenoverwegingen is echter gekozen voor de koppeling met onderhoudswerkzaamheden.

- Indien subsidie voor een dergelijke maatregel beschikbaar is, wordt deze aangevraagd.
- Alle kosten die te maken hebben met het specifieke project (zoals begeleidingsuren, advieskosten, bouwkosten) worden meegenomen (op basis van de integrale kostprijs-gedachte). Dit leidt tot transparantie. De begeleidingskosten van het team Technisch beheer worden derhalve ook aan het project toegerekend. In het onderhoudsgedeelte zit reeds een bedrijfsvoeringcomponent opgenomen. Een gedeelte (het meerdere) zal echter ook op het investeringskrediet omgeslagen dienen te worden. Hiervoor wordt een percentage aangehouden van 10% van de kosten van de maatregelen die buiten het reguliere onderhoud vallen.
- De jaarlijkse lasten van het rendabele krediet worden naar een annuïteit herleid. Deze annuïteit is gebaseerd op de looptijd dat de besparing zijn nut heeft (meestal 20 jaar), de omslagrente (thans 4,5%) en de hoogte van het rendabele krediet.
- De vervanging van de maatregel bij einde looptijd, wordt niet in de rentabiliteitsberekening meegenomen.

### **Spelregel 43: Voldoen aan wet- en regelgeving**

Alle vastgoedobjecten moeten voldoen aan de geldende, bestaande en nieuwe, wetgeving. Dat is op dit moment niet het geval. Voor de drie vormen van beheer (eigendom, exploitatie, onderhoud) worden daarom de volgende stappen ondernomen;

1. Opstellen checklist van wet- en regelgeving (landelijke ervaringen worden meegenomen).  
Op basis van de checklist worden de vastgoedobjecten gescand. Op basis van de scan worden maatregelen opgesteld. Deze maatregelen worden bestuurlijk aangeboden. Gestart wordt met de gebouwen die begin 2013 zijn gecentraliseerd.
2. Onderzoek BOEI wel of niet toepassen  
Na stap 1 volgt de vraag of de afdeling BOEI gaat toepassen. BOEI staat voor een integrale inspectiemethode voor B(randveiligheid), O(nderhoud), E(nergieprestatie) I(nzicht wet&regelgeving). Deze methode is ontwikkeld door RgD. Het is een methode die een vastgoedobject integraal onder de loep neemt. (start najaar 2013)

E Organisatie, rollen & verantwoordelijkheid	D Onderhoud	C Exploitatie	B3 Accountmanagement	B2 Financieel management	B1 Portefeuillemanagement	A Algemeen strategisch beleidskader	Inleiding	Voorwoord / noodzaak spelregels	Inhoudsopgave
--	-------------	---------------	----------------------	--------------------------	---------------------------	-------------------------------------	-----------	---------------------------------	---------------





# Organisatie, rollen en verantwoordelijkheden

## Spelregel 44: Rolverdeling en inrichting gemeentelijke vastgoedorganisatie

Uitgewerkt naar de afdelingen binnen de nieuwe organisatie ontstaat op basis van de drie aangegeven 'scheidingen' een volgende gemeentelijke vastgoedorganisatie:

Producten-taken / vastgoed	Gronden (onbebouwd)		Vastgoedobjecten	
<b>Vastgoedbeleid</b>	VGO		W&S / ECO	
<b>Eigendom</b>	Bestaande stad: Wijkzaken	Gebiedsontwik- keling: VGO	Bestaande stad: Vastgoedbeheer	Gebiedsontwikkeling: VGO
<b>Exploitatie</b>			Derden of gemeentelijk (Team Gebruikersbeheer)	
<b>Onderhoud</b>			<b>Vastgoedobjecten:</b> - Eigendombeheer geeft opdracht aan team Technische Beheer - Huurder/gebruiker geeft (deels) opdracht aan team technische Beheer - Huurder/gebruiker doet onderhoud zelf <b>Buitensport objecten:</b> - Portefeuillemanagement (Eigendombeheer) buitensportobjecten (sportvelden) is opdrachtgever voor planmatige onderhoud. Opdrachtnemer is de afdeling uitvoering/Directie Beheer - Team Gebruikersbeheer is opdrachtgever voor correctief en contractonderhoud. Opdrachtnemer is de afdeling uitvoering/Directie Beheer.	Eigenaar derden opdracht aan team Technisch <b>Beheer</b> of huurder
<b>Verbouw nieuwbouw</b>			Portefeuillemanagement (Eigendombeheer) is opdrachtgever naar de afdeling SIB/Directie Beheer (bouw) en de afdeling uitvoering/Directie Beheer (cultuur/technisch) afhankelijk van de grootte van het vastgoedproject.	

De hoofdlijn voor de rolverdeling tussen de beleidsafdelingen en Vastgoedbeheer bestaat in de kern uit de scheiding tussen beleid en eigendom. Vanuit deze expliciete rollenscheiding ontstaat op natuurlijke wijze een belangrijke basis voor een goede balans tussen het maatschappelijk en financiële rendement van het gemeentelijk vastgoed.

### Opdrachtgever

De beleidsvoerende afdeling heeft de rol van opdrachtgever en bepaalt welke behoefte aan vastgoed er is voor het realiseren van het gemeentebestuur. De afdeling regelt tevens de financiering (nu verloopt nog een aanzienlijk deel van de financiering via de algemene middelen die rechtstreeks aan Vastgoedbeheer wordt toegewezen). De beleidsafdelingen krijgen het budget om vastgoedobjecten te kunnen inzetten. Zij hebben zelf geen vastgoed in eigendom.

### Opdrachtnemer

Vastgoedbeheer is opdrachtnemer/aanbieder van vastgoed en stelt zich als toekomstig eigenaar op als het bedrijfseconomisch geweten voor het vastgoed van de gemeente. Vastgoedbeheer zal in principe geen vastgoed in eigendom en exploitatie willen nemen, waarvoor geen afdoende dekking is in termen van huurinkomsten, gebruikersvergoedingen of subsidies. Vastgoedbeheer zal alle kosten voor onderhoud, afschrijvingen en financiering via huur-tarieven of gebruikersvergoedingen doorberekenen aan de huurders of de beleidsafdelingen (subsidies).

**Spelregel 45: Eigendomverdeling binnen de gemeente**

Vastgoedcategorie	Onderdelen	VGB	Niet-VGB
<b>Publiek domein / openbare ruimte</b>	wegen/kanalen, fietspaden, openbare verlichting, parkeerterreinen, rioolstelsel, bermen/sloten, plantsoenen en bomen.		Wijkzaken
<b>Gemeentelijke Huisvesting / publieke dienst</b>	Stadskantoren	V	
	Brandweerkazernes	V	
	Gebouwen Buitenruimte	V	
	Wolfslaar	V	
	Afvalservice	V	
	Parkeergarages	V	
	Gebouwen BSW (Nader onderzocht zal worden of dit vastgoed in de toekomst bij Vastgoedbeheer kan worden ondergebracht. )		
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>	Zorg en welzijn	V	
	Sportobjecten ( vastgoedobjecten en de sportvelden )	V	
	Recreatie (trapveldjes, cruijfcourts, fitness parcours, speeltuinen		Wijkzaken
	Kunst en cultuur (incl. bibliotheken)	V	
	Onderwijs		ECO
	Onderwijs (multifunctionele) Brede scholen en medegebruik	V	
<b>Ontwikkelingsvastgoed (tbv van gebiedsontwikkeling)</b>	Vastgoed( panden en gronden) die vallen binnen een grondexploitatie.		VGO
	Panden die niet langer nodig zijn voor gebiedsontwikkeling	V	
<b>Overig Vastgoed o.a.</b>	woningen/garages/ commercieel verhuurde kantoor- bedrijfspanden (incl. kinderdagverblijven/ buitenschoolse opvang en peuterspeelzalen	V	
	Kunstobjecten bij vastgoed( 1% regeling)	V	
	Overige beeldende kunst in openbare ruimte		Wijkzaken
	Erfpacht en opstalrecht		divers