

Gemeente Ede

Vastgoedbeleid
22 juni 2012

Concept 11

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Gemeente Ede

Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
Telefoon 033 4677777
www.twynstragudde.nl

Vastgoedbeleid

ir. J. Tazelaar
ir C.M. de Vos

Amersfoort, 22 juni 2012
584958/CVS/AKO

Inhoudsopgave

Voorwoord

1	Inleiding	1
1.1	Waarvoor dient vastgoed voor de gemeente Ede? (missie en visie)	1
1.2	Regie op vastgoed	1
1.3	Leeswijzer	2
2	Deelportefeuilles	3
2.1	Wat voor vastgoed heeft de gemeente Ede?	3
2.2	Eigen huisvesting	4
2.2.1	Afwegingskader eigen huisvesting	5
2.3	Maatschappelijk vastgoed	5
2.3.1	Afwegingskader maatschappelijk vastgoed	5
2.4	Strategisch vastgoed	6
2.4.1	Afwegingskader strategisch vastgoed	6
2.5	Commercieel vastgoed	6
2.5.1	Afwegingskader commercieel vastgoed	6
2.6	Overig vastgoed	7
2.6.1	Afwegingskader overig vastgoed	7
2.7	Welke deelportefeuilles behoren tot de verantwoordelijkheid van de afdeling vastgoed?	7
3	Vastgoedrollen, verantwoordelijkheden en taken	8
3.1	Vastgoedrollen	8
3.1.1	Beleid, de huisvestingsvrager	8
3.1.2	Vastgoed, de huisvestingsaanbieder	9
3.1.3	Gebruiker, de uitvoerder van het programma	9
3.1.4	Bestuurder, beslisser en financier	9
3.1.5	Voorwaarde is professionaliteit	9
3.1.6	Adviescommissie	10
3.2	Verantwoordelijkheden	10
3.2.1	Vastgoedafdeling	10
3.2.2	Grondzaken en ontwikkeling	11
3.2.3	Beleidsafdelingen	12
3.2.4	Gebruiker	12
3.3	Kerntaken	12
3.3.1	Vastgoed- en portefeuillemanagement	13
3.3.2	Projectmanagement	13
3.3.3	Beheer	14
3.4	Regiefunctie	14

Voorwoord

In september 2011 heeft de gemeente Ede besloten om de organisatie van het gemeentelijk vastgoed te professionaliseren. Het effectiever en efficiënter inzetten en benutten van vastgoed is de reden geweest om het gemeentelijk vastgoed onder één dak te brengen. De vastgoedafdeling is in oprichting. Het streven is dat per 1 januari 2013 de vastgoedafdeling operationeel is.

De gemeente Ede ziet het gemeentelijk vastgoed als een instrument ter ondersteuning van maatschappelijke (beleids)doelstellingen. Het bezit van het vastgoed is geen doel op zich.

Om een heldere koers te varen, is dit vastgoedbeleid opgesteld. Het vastgoedbeleid geeft aan wat de gemeente Ede wil met haar vastgoed. Het vastgoedbeleid geeft richting en houvast aan het management en beheer van het gemeentelijk vastgoed. Het beschrijft algemene uitgangspunten en kaders hoe te handelen met het gemeentelijk vastgoed. In het vastgoedbeleid worden vragen beantwoord als: wat wil de gemeente Ede met haar vastgoed? Hoe gaat de gemeente Ede komende jaren met haar vastgoed om? Wat zijn de maatschappelijke en financiële spelregels?

Twynstra Gudde

4	Spelregels	17
4.1	Maatschappelijk effect	17
4.2	Financieel effect	18
4.2.1	Uitgangspunten	18
4.2.2	Financiële werking	20
4.2.3	Toepassing op transacties	21
4.2.4	Transitie huidige situatie naar gewenste situatie	22
4.2.5	Rapportagesystematiek	22
4.3	Fit portefeuillestrategie	23
4.3.1	Benutting en bezetting	23
4.3.2	Flexibiliteit	23
4.3.3	Kwaliteit – conditie	24
4.3.4	Kwaliteit – functionaliteit	24
4.3.5	Duurzaamheid	24
4.4	Transitie	25
	Bijlagen	
	1. Adviescommissie	
	2. Vastgoedtransacties	

1 Inleiding

De gemeente Ede heeft besloten om haar gemeentelijk vastgoed onder één dak te brengen. Dit betekent dat de vastgoedactiviteiten en het (contract) eigendom geconcentreerd worden. Deze concentratie zorgt ervoor dat het gemeentelijk vastgoed kan worden ingezet als een instrument, strategisch bedrijfsmiddel, ter ondersteuning van maatschappelijke doelstellingen. Expertise en vastgoedkennis worden gebundeld, waardoor er beter gestuurd kan worden op effectiviteit en efficiëntie.

1.1 Waarvoor dient vastgoed voor de gemeente Ede? (missie en visie)

De gemeente Ede heeft vastgoed in bezit daar waar het als strategisch bedrijfsmiddel kan worden ingezet ter ondersteuning van beleid (maatschappelijk effect) en de gemeentelijke organisatie. Het bezit van vastgoed is daarbij voor de gemeente geen doel op zich. Het bijdragen aan beleidsdoelstellingen wel.

Hierbij gaat het om het behalen van effectiviteit en efficiëntie. Effectiviteit in de zin van doeltreffendheid: draagt het vastgoed bij aan de gestelde beleidsdoelen. Efficiëntie richt zich op het optimaal inzetten van de portefeuille, kostenreductie en kostenbewustzijn.

Het gemeentelijk vastgoed wordt alleen ingezet als het een maatschappelijk effect stimuleert. Dit kan een bijdrage zijn aan het realiseren van de doelstellingen uit het collegeprogramma, doelstellingen uit wet- en regelgeving, beleidsdocumenten en programma's. Het gaat daarbij om doelstellingen op het gebied van sociaal, cultuur, welzijn, economie en veiligheid. De collegedoelen worden door de beleidsafdelingen vertaald in verschillende beleidsdocumenten, als de sociale structuurvisie en het wijkvoorzieningenprogramma. Deze beleidsdocumenten leiden tot verschillende vragen naar (gemeentelijk) vastgoed.

Door de vastgoedorganisatie te concentreren, komen de vragen op één plek binnen. Hierdoor kan beter worden gestuurd op effectiviteit en efficiëntie. Echter is bij elke vastgoedvraag en -antwoord een toetsings- en handelingskader nodig. Dat wordt in de volgende hoofdstukken beschreven.

1.2 Regie op vastgoed

Het bezit is geen doel op zich, echter wil de gemeente wel de regie houden op het vastgoed om te sturen op maatschappelijk effect, het realiseren van beleidsdoelstellingen. Het streven daarbij is om de middelen zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. Dit door middel van een kleine en compacte organisatie. De regierol kan worden ingevuld door middel van eigendom, door relaties met

marktpartijen (c.q. huur) aan te gaan, en samenwerking met maatschappelijke instellingen, zoals SportService (SSE). De afweging dient gemaakt te worden, welke partij de taak het beste kan uitvoeren: de gemeente, de markt of de (maatschappelijke) instelling?

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de verschillende deelportefeuilles. Per deelportefeuille wordt het afwegingskader gegeven. Hoofdstuk 3 gaat in op de vastgoedrollen, verantwoordelijkheden en taken. In hoofdstuk 4 worden de spelregels en het handelingskader beschreven.

2 Deelportefeuilles

2.1 Wat voor vastgoed heeft de gemeente Ede?

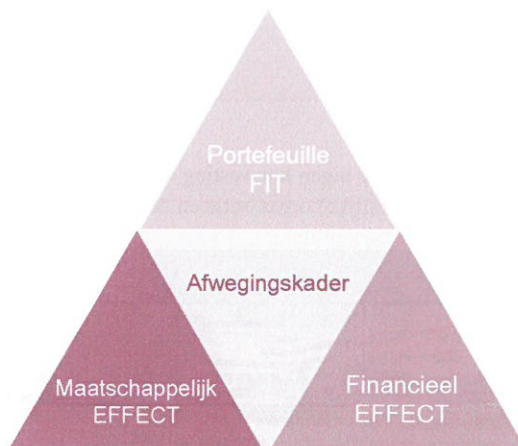
De gemeente Ede heeft een grote diversiteit van vastgoed in haar bezit. Dit vastgoed kan worden onderverdeeld in deelportefeuilles:

- eigen huisvesting
- maatschappelijk vastgoed
- strategisch vastgoed
- commercieel vastgoed
- overig vastgoed.

Deelportefeuilles		Beleidsdoelen
Eigen huisvesting	Vastgoed voor eigen gebruik Openbare orde en veiligheid	- ondersteuning van de interne organisatie - ondersteuning van de publieke dienstverlening
Maatschappelijk vastgoed	Welzijn Sport en recreatie Multifunctionele accommodatie (MFA) Kunst & cultuur	- bijdragen aan de inhoudelijke sociaal-maatschappelijke beleidsdoelstellingen
	Onderwijs Primair Onderwijs Onderwijs Voortgezet Onderwijs	- bijdragen aan de onderwijstaak en inhoudelijke sociaal-maatschappelijke beleidsdoelstellingen
Strategisch vastgoed	Vastgoed tbv RO-beleid, tijdelijk (in grex) Vastgoed tbv RO-beleid, strategisch	- actieve grondpolitiek - strategisch bezit
Commercieel vastgoed	Commerciële functie Kan commercieel geëxploiteerd worden	- aanjaagfunctie - stimulans voor economie of fysieke ruimtelijke effecten
Overig	Landelijk vastgoed	- rentmeesterschap
	Monumenten	- bescherming cultuurhistorische waarden
	Overig vastgoed	- divers (kerktorens, staanplaatsen, etc.)

Figuur 1. Doelstellingen per deelportefeuille

Om een gewogen beslissing te maken of een object behoort tot de gemeentelijke vastgoedportefeuille dient een afweging gemaakt te worden op drie aspecten: het maatschappelijk effect, het financieel effect en de fit met de portefeuillestrategie. Deze aspecten vormen de effectendriehoek, zie ook figuur 2.



Figuur 2. De effectendriehoek – afwegingskader portefeuille gemeentelijk vastgoed

Het maatschappelijk effect is de bijdrage van het vastgoed aan de beleidsdoelstellingen die in figuur 1 zijn benoemd.

Het financieel effect geeft de financiële kaders aan voor het gemeentelijk vastgoed.

De portefeuille fit gaat over de mate waarin het vastgoed past binnen de vastgoed- en portefeuillestrategie, met het oog op het zo optimaal mogelijk inzetten van de portefeuille en te sturen op de toekomstbestendigheid van de portefeuille. Hierbij gaat het om de toegevoegde waarden als de benutting & bezetting van de portefeuille, flexibiliteit en kwaliteit.

In hoofdstuk 4 'Spelregels' wordt verder ingegaan op de invulling van het afwegings- en handelingskader.

Bij elke vastgoedbeslissing moet inzichtelijk worden gemaakt wat het effect is op de drie aspecten binnen de effectendriehoek. Door dit afwegingskader te hanteren, ontstaat er transparantie en kan vervolgens een bestuurlijke afweging worden gemaakt.

Per deelportefeuille wordt het afwegingskader verder toegelicht.

2.2 Eigen huisvesting

De deelportefeuille eigen huisvesting bestaat uit vastgoed ter ondersteuning van de gemeentelijke organisatie en de openbare orde en veiligheid. Objecten als het Raadhuis, gemeentewerven en brandweerkazernes behoren tot deze portefeuille¹.

¹ De Brandweer wordt in 2014 geregionaliseerd. Echter blijft de gemeente juridisch en economisch eigenaar. Het onderhoud, en de onderhoudsbudgetten, worden overgedragen aan de regio. De brandweer zal zelf in de 'gevonden uren' het onderhoud verzorgen.

De deelportefeuille eigen huisvesting draagt bij aan de ondersteuning van de interne (gemeentelijke) organisatie en de publieke dienstverlening (loketten).



2.2.1 Afwegingskader eigen huisvesting

Er is sprake van eigen huisvesting wanneer een object voldoet aan de volgende criteria:

- maatschappelijk effect: de functie van het object draagt bij aan de uitvoering van gemeentelijke taken en is ter ondersteuning van de gemeentelijke organisatie en de openbare orde en veiligheid
- financieel effect: er is een financieel verantwoorde exploitatie te voeren
- fit portefeuille: het object voldoet aan de portefeuillestrategie.

2.3 Maatschappelijk vastgoed

Tot de deelportefeuille maatschappelijk vastgoed behoort het vastgoed ter ondersteuning van sociaal-maatschappelijke beleidsdoelstellingen, zoals op het gebied van welzijn, sport en recreatie (binnen- en buitensportvoorzieningen), kunst en cultuur en onderwijs. Denk hierbij aan een theater, zwembad, schoolgebouwen, voetbalveld, clubhuizen en buurtcentra. Maatschappelijk vastgoed heeft ten doel een bijdrage te leveren aan maatschappelijke effecten.

2.3.1 Afwegingskader maatschappelijk vastgoed

Er is sprake van maatschappelijk vastgoed wanneer een object voldoet aan de volgende criteria:

- maatschappelijk effect: de functie van het object draagt bij aan de realisatie van beleidsdoelstellingen van de gemeente
- maatschappelijk effect: de vastgoedvraag is een huisvestingsvraag, het huisvesten van maatschappelijke instellingen
- financieel effect: er is een financieel verantwoorde exploitatie te voeren
- fit portefeuille: het object voldoet aan de portefeuillestrategie.

2.4 Strategisch vastgoed

De deelportefeuille strategisch vastgoed is opgebouwd uit vastgoed ter ondersteuning van het ruimtelijk beleid en actief grondbeleid. Het bezit van dit vastgoed is veelal tijdelijk. Het vastgoed wordt aangekocht met als doel het te verkopen of te slopen. Tevens kan het vastgoed worden aangekocht voor herontwikkeling om dit vastgoed later in te zetten als eigen huisvesting of maatschappelijk vastgoed. Echter dienen hiervoor gegronde redenen worden aangegeven. De financiële kaders zijn vastgelegd in de grondexploitaties en in ruimtelijk beleid.

Bij strategisch vastgoed is het zaak om het zo kort mogelijk in bezit te hebben of de tijd tussen aankoop en sloop of verkoop zo kort mogelijk te laten zijn. In die tijd wordt dit vastgoed in eerste instantie zo goed mogelijk ingezet voor gemeentelijke doelen, zoals de huisvesting van de creatieve sector, kunstenaars en antikraak.

2.4.1 *Afwegingskader strategisch vastgoed*

Er is sprake van strategisch vastgoed wanneer een object voldoet aan de volgende criteria:

- maatschappelijk effect: het object draagt bij aan de realisatie van (ruimtelijke) beleidsdoelstellingen (ruimtelijke ontwikkeling)
- maatschappelijk effect: het object in eigendom is benodigd om een geplande ruimtelijke ontwikkeling tot stand te brengen
- financieel effect: er is een financieel verantwoorde exploitatie te voeren
- fit portefeuille: het object voldoet aan de portefeuillestrategie.

2.5 Commercieel vastgoed

Commercieel vastgoed heeft een commerciële functie en kan commercieel geëxploiteerd worden. Voorbeelden daarvan zijn woningen, horeca, kantoren, parkeergarages en kinderdagverblijven.

2.5.1 *Afwegingskader commercieel vastgoed*

In principe dient de gemeente Ede zich terughoudend op te stellen met betrekking tot deze portefeuille. Daarom geldt voor deze portefeuille het principe van de markt, tenzij...²⁾

Het afwegingskader voor deze portefeuille wordt bepaald door de volgende factoren:

²⁾ Voor commercieel vastgoed in de huidige portefeuille geldt: indien de marktomstandigheden goed zijn, dan dient dit vastgoed te worden afgestoten.

- maatschappelijk effect: het object draagt bij aan een behoefte in een wijk, bijvoorbeeld leefbaarheid, die (nog) niet door de markt wordt opgepakt. Het object heeft een aanjaagfunctie en is een stimulans voor fysiekruimtelijke en economische effecten en heeft een positief effect op de omgeving (opwaardering omgeving)
- financieel effect: er is een positieve verhouding tussen rendement en risico
- financieel effect: er is een financieel verantwoorde exploitatie te voeren
- fit portefeuille: het object voldoet aan de portefeuillestrategie.

2.6 Overig vastgoed

De gemeente Ede heeft ook vastgoed in bezit, als kerktorens, molens, monumenten en boerderijen (landelijk vastgoed), dat niet te scharen is in bovenstaande portefeuilles. Deze objecten behoren daarom tot de portefeuille overig vastgoed. Deze portefeuille is vaak historisch gegroeid, kent een grote diversiteit en heeft verschillende doelen. Zoals de monumenten die een bijdrage leveren aan het behoud van cultuurhistorische waarden. Ook hierin dient de gemeente zich terughoudend op te stellen.

2.6.1 Afwegingskader overig vastgoed

Het afwegingskader voor het overig vastgoed wordt bepaald door de volgende factoren:

- maatschappelijk effect: het object draagt bij aan behoud van cultuurhistorische waarde c.q. conservering lokaal erfgoed en natuurbeleid
- financieel effect: er is een financieel verantwoorde exploitatie te voeren
- fit portefeuille: het object voldoet aan de portefeuillestrategie.

2.7 Welke deelportefeuilles behoren tot de verantwoordelijkheid van de afdeling vastgoed?

Vanuit het oogpunt 'vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel' behoren de deelportefeuilles eigen huisvesting, maatschappelijk vastgoed, commercieel vastgoed en overig vastgoed tot de verantwoordelijkheid van de afdeling vastgoed. Echter behoort de gemeente zich met betrekking tot het commercieel en overig vastgoed terughoudend op te stellen.

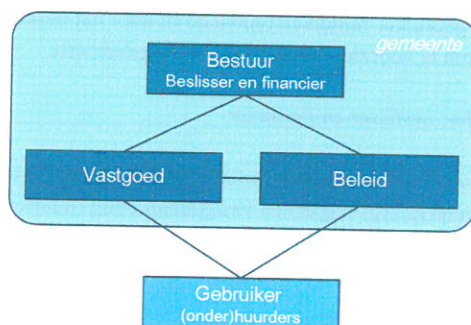
De deelportefeuille strategisch vastgoed vormt een uitzondering. De behoefte aan strategisch vastgoed en gronden wordt namelijk gestuurd door het ruimtelijk beleid en niet door een huisvestingsvraag. Het bezit van dit vastgoed is daardoor vaak tijdelijk. De financiële kaders zijn voor een groot deel vastgelegd in de grondexploitaties en voor een deel in algemeen ruimtelijk beleid. Om deze redenen behoort de eigenaarsrol met betrekking tot strategisch vastgoed, maar ook gronden, niet tot de verantwoordelijkheden van de vastgoedafdeling. Echter de feitelijke uitvoering van beheertaken voor het strategisch vastgoed moet wel bij de vastgoedafdeling worden belegd. Hier wordt in het volgende hoofdstuk verder op ingegaan.

3 Vastgoedrollen, verantwoordelijkheden en taken

In dit hoofdstuk wordt het handelingskader (rol, verantwoordelijkheden en taken) van de vastgoedafdeling beschreven.

3.1 Vastgoedrollen

Binnen een gemeentelijke organisatie worden de volgende vastgoedrollen onderscheiden: beleid, vastgoed en gebruik. Voor een optimaal functioneren van de vastgoedorganisatie en het sturen op effectiviteit, maatschappelijk effect en efficiëntie is de scheiding van rollen essentieel.



Figuur 3. Vastgoedrollen in een gemeentelijke organisatie

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

3.1.1 *Beleid, de huisvestingsvrager*

De beleidsafdelingen zijn verantwoordelijk voor het behalen van beleidsdoelstellingen. Om deze doelstellingen te realiseren zijn voorzieningen nodig, bijvoorbeeld een school, een buurthuis of sportcentrum. Deze behoefte resulteert in een huisvestingsvraag.

De beleidsafdeling formuleert op strategisch niveau het te realiseren beleidsprogramma (voorzieningen) en stelt op basis daarvan de strategische ruimte-

vraag vast. Beleid formuleert tevens het huisvestingskader en stelt budgetten beschikbaar.

3.1.2 *Vastgoed, de huisvestingsaanbieder*

De afdeling vastgoed is eigenaar en contracthouder van vastgoed. De afdeling vastgoed, een service en vraaggestuurde afdeling, is verantwoordelijk voor het beantwoorden van de huisvestingsvraag door vastgoed (schoolgebouw, sporthal, multifunctionele accommodatie (MFA)) beschikbaar te stellen. Dit betekent het beschikbaar stellen van ruimten binnen gestelde spelregels en kaders³) en budget.

3.1.3 *Gebruiker, de uitvoerder van het programma*

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

3.1.4 *Bestuurder, beslisser en financier*

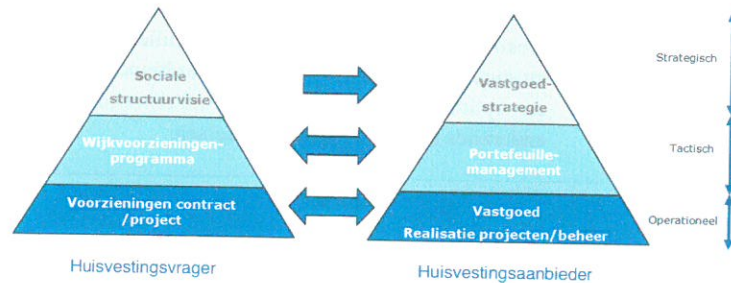
Het bestuur, CD, is verantwoordelijk voor de integrale besluitvorming tussen beleid (huisvestingsvrager) en vastgoedafdeling (huisvestingsaanbieder).

3.1.5 *Voorwaarde is professionaliteit*

Om het spel goed en scherp te spelen is professionalisering van zowel de vastgoedafdeling als de beleidsafdeling(en) noodzakelijk. Er moet een dialoog ontstaan tussen vastgoed en beleid op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau formuleert de beleidsafdeling de beleidsuitgangspunten en huisvestingsvraag in een beleidsplan en een meerjarenprogramma. De afdeling vastgoed reageert hierop met een vastgoed- en portefeuillestrategie. Deze dialoog op strategisch niveau zorgt ervoor dat er gestuurd kan worden op maatschappelijk effect.

De beleidsafdeling heeft een huisvestingsvraag en de afdeling vastgoed heeft het vastgoedantwoord binnen de kaders van de portefeuillestrategie (portefeuille fit). De beleidsafdeling kan een luxueus kwaliteitsniveau wensen, echter dient door de vastgoedafdeling een afweging te worden gemaakt tussen maatschappelijk effect, financieel effect en portefeuille fit.

³) De kaders en spelregels worden in dit vastgoedbeleid beschreven.



Figuur 4. Dialoog tussen beleid en vastgoed op strategisch, tactisch en operationeel niveau

3.1.6 Adviescommissie

De gemeente Ede is voornemens om kennis van buiten de gemeente te betrekken ter ondersteuning van de vastgoedafdeling, in de vorm van een Adviescommissie.

'De Adviescommissie zal de gemeente Ede adviseren over onder andere de bedrijfsvoering, projectstrategieën en ontwikkelingen in de markt. De beoogde Adviescommissie heeft een adviserende functie en geen bevoegdheden ten aanzien van de besluitvorming.'

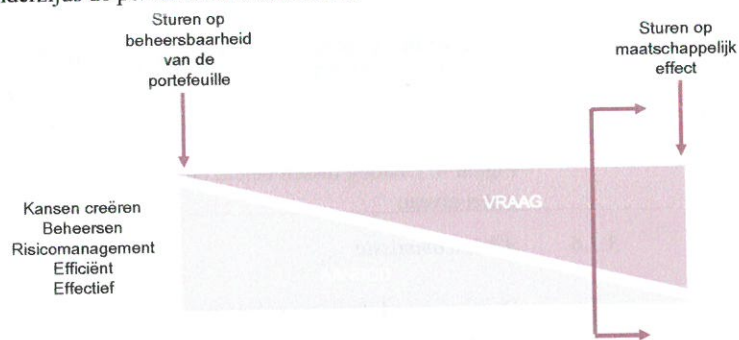
In bijlage 1 zijn de onderliggende principes van de Adviescommissie verder uitgewerkt.

3.2 Verantwoordelijkheden

3.2.1 Vastgoedafdeling

Binnen de gemeente Ede is de vastgoedafdeling een maatschappelijk ondernemer, die het gemeentelijk vastgoed, zijn vastgoedkennis en vastgoedtaken efficiënt en effectief inzet om gemeentelijk doelstellingen te realiseren. De vastgoedafdeling is een vraaggestuurde en servicegerichte afdeling. De vastgoedafdeling is eigenaar of contracthouder van het maatschappelijk vastgoed en de eigen huisvesting en is daarmee verantwoordelijk voor de exploitatie van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. De afdeling is verantwoordelijk voor het vastgoedbeleid, vastgoed-, en portefeuillestrategie, en vastgoedbeheer (commercieel, technisch en administratief) en is opdrachtgever van vastgoedprojecten (projectmanagement). De vastgoedafdeling is verantwoordelijk voor het op orde houden en beheersen van de vastgoedportefeuille en is de contractpartij binnen de gemeente Ede. Maar dit houdt niet als automatisch in dat de vastgoedafdeling de uitvoeringstaken ook zelf vervult. Zie hiervoor ook paragraaf 3.4 over de regieorganisatie.

Vastgoed is vraaggestuurd, dit betekent echter niet: 'U vraagt, wij draaien'. De vastgoedafdeling moet kaders kunnen stellen om te kunnen sturen op de toekomstbestendigheid van de portefeuille. Vastgoed moet kunnen anticiperen en sturen op huisvestingsvragen, maar binnen vastgestelde kaders. Er dient dus een optimum te worden gevonden om enerzijds de vraag te bedienen en anderzijds de portefeuille te beheersen.



Figuur 5. Sturen op toekomstbestendigheid van de portefeuille

3.2.2 Grondzaken en ontwikkeling

De afdeling grondzaken is eigenaar van de portefeuille strategisch vastgoed (objecten) wat niet in projecten is ondergebracht. De afdeling ontwikkeling is eigenaar van de portefeuille strategisch vastgoed wat in projecten zit. Dit betekent dat grondzaken en ontwikkeling verantwoordelijk zijn voor het portefeuillemanagement met betrekking tot het strategisch vastgoed, echter de andere taken zoals vastgoedbeheer, of de coördinatie daarvan, worden belegd bij de vastgoedafdeling (inbesteden). Grondzaken en ontwikkeling zijn opdrachtgever en de vastgoedafdeling is opdrachtnemer.

	Strategisch		
	Eigenaar Financieel verantw.	Tactisch Coördinerend	Operationeel Uitvoerend
Eigen huisvesting	Vastgoed	Vastgoed	Vastgoed
Maatschappelijk vastgoed	Vastgoed	Vastgoed	Vastgoed
Strategisch vastgoed	Grondzaken/ Ontwikkeling	Vastgoed	Vastgoed
Commercieel vastgoed	Vastgoed	Vastgoed	Vastgoed
Overig vastgoed	Vastgoed	Vastgoed	Vastgoed

 Verantw. bij vastgoed
 Verantw. bij vastgoed, echter taak kan uitbesteed worden
 Verantw. bij Grondzaken of Ontwikkeling
 Verantw. bij Grondzaken of Ontwikkeling, echter taak wordt uitbesteed aan Vastgoed

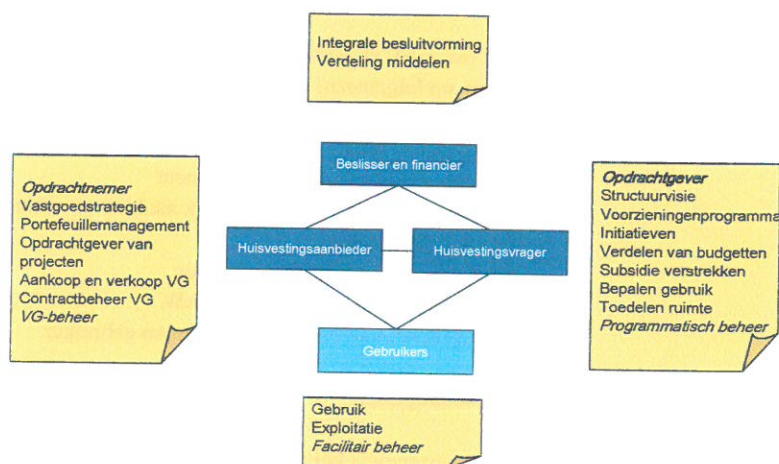
Figuur 6. Verantwoordelijkheden vastgoed, grondzaken en ontwikkeling

3.2.3 *Beleidsafdelingen*

De beleidsafdelingen zijn verantwoordelijk voor strategische beleidsontwikkeling, het bepalen van het voorzieningenniveau in structuurvisies en bestemmingsplannen en het programmatisch beheer (de afstemming en coördinatie van activiteiten van gebruikers). De beleidsafdeling is verantwoordelijk voor het stellen van de juiste vastgoedvraag. De beleidsafdeling is opdrachtgever en tevens budgethouder.

3.2.4 *Gebruiker*

De gebruiker van het gemeentelijk vastgoed is verantwoordelijk voor het facilitair beheer. Bij de eigen huisvesting is de afdeling Huisvesting & Services verantwoordelijk voor het facilitair beheer.

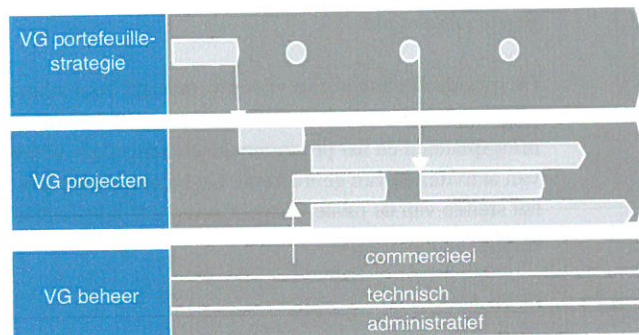


Figuur 7. Verantwoordelijkheden

3.3 **Kerntaken**

De verantwoordelijkheden van de vastgoedafdeling kunnen vertaald worden naar de volgende drie kerntaken:

- vastgoed- en portefeuillemanagement
- projectmanagement
- beheer.



Figuur 8. Hoofdprocessen vastgoedafdeling

3.3.1 *Vastgoed- en portefeuillemanagement*

Onder vastgoed- en portefeuillemanagement vallen de volgende taken:

- sturen op (algemeen) beleid vastgoedafdeling
- vertalen van beleidsprogramma's (beleidsdoelstellingen) naar vastgoed- en portefeuillestrategie
- portefeuilleplanning en -management
- beslissingen tot aankoop, verkoop, aanhuur en verhuur van vastgoed
- sturen op leegstand
- adviseren bij vastgoedvraagstukken
- het adviseren van College van B&W
- het adviseren van beleidsafdelingen en gebruiker.

3.3.2 *Projectmanagement*

Projectmanagement bestaat uit de volgende taken:

- bouwheerschap, opdrachtgever van vastgoedprojecten
- projectontwikkeling en realisatie: coördineren, begeleiden en realiseren van (nieuw)bouwprojecten
- technische en financiële toetsing van bouwplannen
- adviseren bij huisvestingsvraagstukken
- het adviseren van college van B&W
- het adviseren van beleidsafdelingen en gebruiker.

3.3.3 *Beheer*

Beheer omvat de volgende taken:

- commercieel beheer:
 - . aanspreekpunt voor gebruikers en beleid
 - . beheren van klantrelatie
 - . het coördineren van de communicatie vanuit de vastgoedafdeling naar de klant
 - . aan- en verkoop van vastgoed
 - . zicht op leegstand.

- administratief beheer:
 - . accountmanagement
 - . contractmanagement
 - . vastgoedadministratie
 - . erfpachtadministratie
 - . huurincasso en financiële administratie.

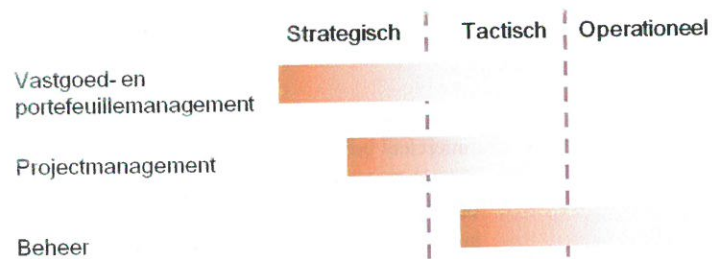
- technisch beheer:
 - . regievoering over eigenaarsonderhoud: technisch en dagelijks onderhoud
 - . opstellen meerjarige onderhoudsplannen
 - . contract en storingsonderhoud.

Het facilitair beheer en het programmatisch⁴⁾ beheer behoren niet tot de verantwoordelijkheid van de vastgoedafdeling. Programmatisch beheer is de verantwoordelijkheid van de beleidsafdelingen en de taak facilitair beheer is de verantwoordelijkheid van de gebruiker of facilitaire zaken, zie ook paragraaf 3.2 Verantwoordelijkheden.

3.4 **Regiefunctie**

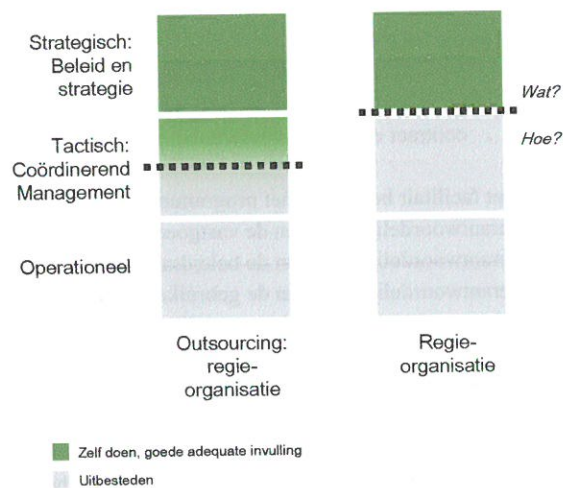
Het streven van de gemeente Ede is om de regierol in te vullen door middel van een compacte vastgoedorganisatie, zie ook hoofdstuk 1. Hierbij behoort een focus op met name de invulling van strategische taken, zie figuur 9. Voor de overige taken, op tactisch en operationeel niveau, moet een afweging worden gemaakt of deze aan derden kunnen worden uitbesteed.

⁴⁾ afstemmen en coördineren van activiteiten van gebruikers



Figuur 9. Strategische, tactische en operationele vastgoedtaken

Dit betekent het volgende: de vastgoedafdeling bepaalt op strategisch niveau de 'wat'-vraag. De 'hoe'-vraag evenals de coördinatie en de uitvoering kunnen worden uitbesteed. Bij uitbesteding blijft de gemeente in beide gevallen verantwoordelijk, echter verschuift de uitvoering en eventueel coördinatie van taken naar een derde (markt)partij. In figuur 10 is dit schematisch weergegeven.



Figuur 10. Regieorganisatie

Uitbesteding leidt in de regel tot een efficiëntere uitvoering van werkzaamheden. Een belangrijke driver is de expliciete en scherpere rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De (financiële) transparantie neemt hierdoor toe.

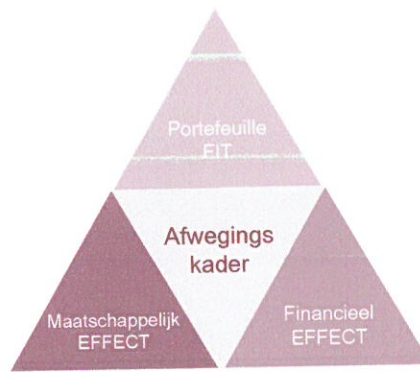
Om de regiefunctie in te vullen moet de vastgoedafdeling in staat zijn om de opdrachtgevende rol in te vullen en de monitoring/toetsing van de uitbesteding te organiseren.

Het afwegingskader bij uitbesteden wordt bepaald door de volgende factoren:

- blijven de gemeentelijke doelstellingen gewaarborgd bij uitbesteding?
- kan de uitbesteding gerealiseerd worden binnen de bandbreedte van de financiële randvoorwaarden?
- kan en wil de markt het doen?

4 Spelregels

In dit hoofdstuk worden de spelregels beschreven. De spelregels bepalen het handelingskader en beslissingskader van de vastgoedafdeling. De spelregels worden beschreven vanuit de effectendriehoek: maatschappelijk effect, financieel effect en portefeuille fit.



Figuur 11. Effectendriehoek

De huisvestingsvragen en vastgoedantwoorden worden getoetst aan de hand van deze spelregels. De consequenties van deze toetsing dienen transparant gemaakt te worden en worden teruggekoppeld aan de vragende partij, de huisvestingsvrager. Hierdoor ontstaat er een spel tussen aanbieder, de vastgoedafdeling, de vrager en de beleidsafdelingen.

4.1 Maatschappelijk effect

Het uitgangspunt van het gemeentelijk vastgoedbeleid is dat de gemeente vastgoed bezit vanuit maatschappelijk oogpunt. Het vastgoed moet bijdragen aan gemeentelijke doelstellingen, het maatschappelijk rendement is daarbij leidend. De gemeente zal in principe nooit vastgoed bezitten vanuit sec een financieel oogpunt.

Elke huisvestingsvraag dient getoetst te worden op het maatschappelijk effect. Dit maatschappelijk effect verschilt per deelportefeuille, zie ook hoofdstuk deelportefeuilles. Hiertoe zijn verschillende beleidsdocumenten beschikbaar, zoals structuurvisies, bestemmingsplannen en het Plan Maatschappelijke Voorzieningen. Op dit moment is het Plan Maatschappelijke Voorzieningen (Plan MV deel 1) voor handen.

Een toetsingsmethode om het maatschappelijk effect te bepalen is bijvoorbeeld de effectenarena⁵) en de maatschappelijke kosten-batenanalyse.

4.2 Financieel effect

4.2.1 Uitgangspunten

In de vastgoedbesluiten zal de vastgoedafdeling het financiële effect meewegen vanuit de volgende hoofduitgangspunten:

Uitgangspunt 1

De afdeling vastgoed werkt vraaggestuurd

Dit uitgangspunt betekent dat de afdeling werkt op basis van huisvestingsvragen. Voor elk object moet er daarom een *huisvestingsvrager* zijn.

Vanuit haar eigenaarsrol is de afdeling vastgoed de *contracthouder* namens de gemeente. De afdeling zoekt hierbij het belang van de gemeente als geheel.

Er is sprake van externe transacties (koop-, ontwikkelings- of aanhuurcontracten) en interne transacties (interne verhuurcontracten).

Voor de financiële spelregels betekent dit:

- vastgoed zal *geen reserves* opbouwen. Omdat zij op basis van huisvestingsvragen opereert, hoeft de afdeling zich niet te beschermen tegen risico's waar zij zelf geen invloed op heeft. Dit betreffen risico's zoals calamiteiten, herwaardering, leegstand door wegvallende vraag, nieuwe regelgeving. Dit betekent ook dat eenmalige opbrengsten, zoals een verkoop boven boekwaarde, worden afgedragen aan het concern.
- vastgoed zal een *voorziening onderhoud* opbouwen voor de uitgaven van het meerjarenonderhoud. De omvang van de voorziening wordt opgebouwd uit de meerjaren onderhoudsplannen per project. Als richtlijn kan 1,5% van de herbouwwaarde worden gehanteerd.
- vastgoed zal beschikken over een *werkkapitaal* om onvoorziene zaken op te vangen. Dit betreffen de 'frictiekosten' die optreden binnen de bedrijfsvoering van de gemeente. Hierbij kan worden gedacht aan leegstand bij de wisseling van een huurder of oplevering van nieuwbouw. Daarnaast kunnen verschillen tussen inkomsten en uitgaven worden opvangen (egalisatie). Het werkkapitaal wordt gevormd door een opslag over de kostprijsdekkende huur en dient om de frictiekosten van de gehele portefeuille op te vangen. Het opslagpercentage moet nader worden vastgesteld.

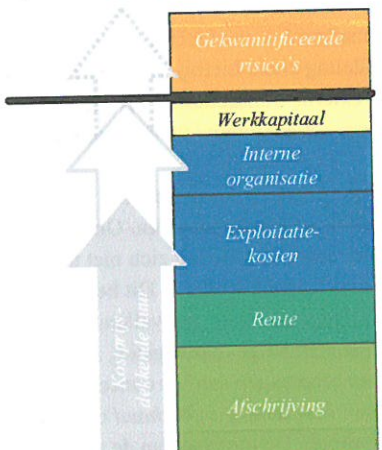
⁵) De effectenarena is een instrument dat ontworpen is om door middel van dialoog het maatschappelijk effect inzichtelijk te maken: www.effectenarena.nl

Uitgangspunt 2

Kostenbewustzijn

De afdeling vastgoed zal zorgen voor kostenbewustzijn door de prijs van het gebruik inzichtelijk te maken en door te belasten. De prijs van het gebruik van vastgoed wordt in eerste aanleg bepaald door de *investering* (aankoopkosten, stichtingskosten of historische kostprijs) en in tweede aanleg door de *exploitatie* (gedurende - in beginsel - 40 jaar). De investering en de exploitatie wordt vertaald in een kostprijsdekkende huurprijs. In onderstaande tabel staat de opbouw van deze kostprijsdekkende huur weergegeven.

Tabel 1. Opbouw kostprijsdekkende huur

Opbouw kostprijsdekkende huur	Omschrijving onderdelen
	géén reserve voor 'externe' risico's zoals calamiteiten, leegstand, restwaarde, veranderde regelgeving
	opvang interne fricties (bijv.: wisseling huurder) (organisatie van) vastgoedbeheer
	onderhoud (MJOP conform werkinstr. beheer vaste activa), eigenaarslasten (zoals belasting en heffingen)
	omslagrente zoals concern hanteert in begroting
	afschrijvingskosten van de investering (aankoopkosten, stichtingskosten of historische kostprijs), gebaseerd op de Nota afschrijvingsbeleid en waardering activa

De kostprijsdekkende huur wordt zichtbaar gemaakt op objectniveau, zodat de afdeling per object stuurinformatie beschikbaar krijgt.

Enkele bijzonderheden lichten wij toe:

- op basis van de hiervoor toegelichte vraagsturing wordt geen reserve opgebouwd
- het werkkapitaal wordt opgebouwd door een opslag over de kostprijsdekkende huur
- de interne organisatie betreft de personele opbouw van de vastgoedafdeling en de gemeentelijke infrastructuur (ICT, P&O) waar de vastgoedafdeling gebruik van maakt.
- de onderhoudskosten vormen binnen de exploitatiekosten het merendeel van de kosten. De onderhoudskosten worden vastgesteld aan de hand van de meerjarenonderhoudsplannen per project. Het meerjarenonderhoudsplan wordt opgesteld met het oog op *instandhouding* van het object (op peil houden technische conditie, reparaties, vervanging versleten onderdelen). Vanuit de exploitatie worden de begrote onderhoudsbedragen gedoteerd aan de voorziening onderhoud

- voor investeringen met het oog op levensduurverlenging, functionele verbeteringen of functieveranderingen worden nieuwe contractuele afspraken gemaakt
- vanuit het streven om de exploitatielasten over de jaren evenwichtig te spreiden, zullen de gebouwen annuïtair worden afgeschreven. In de uitwerking zullen de consequenties van deze afschrijvingssystematiek nader onderzocht worden
- aan het einde van de exploitatieperiode vallen de kapitaalslasten vrij, die eventueel kunnen worden ingezet voor vervangende nieuwbouw. Het is geen garantie dat deze vrijval voldoende is voor herinvesteringen
- eventuele eenmalige bijdragen/subsidies (van derden) voor exploitatie van vastgoed kunnen in mindering worden gebracht op de aanvangsinvestering als er een duidelijke relatie is met de gebruiker (conform sectorale accountantsrichtlijn)
- huurcontracten worden geïndexeerd. Overwogen kan worden om alleen het variabele deel van de huurprijs (beheerkosten) te indexeren met de inflatie (CPI-index van CBS). Bij de berekening van een kostprijsdekkende huur moet een prognose worden opgesteld, hiervoor wordt de inflatieprognose van het CPB gehanteerd.

4.2.2 *Financiële werking*

Er wordt gewerkt met fictieve bedragen. De uiteindelijk te hanteren bedragen zullen in de transitiefase worden bepaald.

Exploitatie object

Voor elk object zal een exploitatiebegroting worden opgesteld. Vanuit elke objectexploitatie wordt betaald:

- de kapitaalslasten aan het concern
- de afdracht aan de onderhoudsvoorziening gebaseerd op een MJOP
- de afdracht aan het werkkapitaal op basis van de opslag over de kostprijsdekkende huur
- de afdracht of onttrekking aan het werkkapitaal in de jaren dat de kostprijsdekkende huur en de uitgaven niet gelijk zijn.

Voorziening onderhoud

Het gaat hierbij om een reguliere onderhoudsvoorziening, dus met aan de ene kant een jaarlijkse min of meer gelijkmatige dotaties en aan de andere fluctuerende onttrekkingen door met name planmatig onderhoud. Per gebouw wordt een MJOP gemaakt. Hieruit komen de geprognosticeerde onttrekkingen. Alle MJOP's bij elkaar vormen de onderhoudsvoorziening. Deze onderhoudsvoorziening wordt door de afdeling vastgoed beheerd.

Onttrekkingen uit de voorziening voor planmatig onderhoud is een verantwoordelijkheid voor de afdeling vastgoed. Dit is dus anders dan bij (her)investeringen, waarvoor immers additionele middelen nodig zijn. Het

verstrekken van additionele middelen is een verantwoordelijkheid voor de huisvestingsvrager en het bestuur.

Werkkapitaal

Door middel van een opslag op de kostprijsdekkende huur⁶, wordt jaarlijks een werkkapitaal opgebouwd. Dit heeft tot doel frictiekosten op te vangen. Dit werkkapitaal is nadrukkelijk niet bedoeld als reserve, maar wordt behandeld als een begrotingspost en wordt aan het einde van het jaar afgesloten.

De hoogte van het werkkapitaal moet nader worden vastgesteld (indicatie: € 1 miljoen tot € 3 miljoen).

Afdracht resultaat

De vastgoedafdeling zal haar resultaten afdragen aan het concern. De resultaten bestaan onder meer uit:

- lagere beheerskosten dan begroot
- hogere verhuuropbrengsten van commercieel vastgoed
- verkoopresultaten af te stoten panden
- opvang calamiteiten.

4.2.3 *Toepassing op transacties*


Op basis van de uitgangspunten vraagsturing en kostenbewustzijn worden afwegingen gemaakt bij vastgoedtransacties. Hierbij geldt:

- vastgoed is bij elke vastgoedtransactie betrokken
- bij elke transactie vindt een financiële afweging plaats en dienen minimaal 2 varianten financieel gekwantificeerd te worden (bijvoorbeeld: is huur of koop voordeliger? Is een verkoop marktconform?)
- vastgoed is verantwoordelijk voor de inbreng van de benodigde deskundigheid.

De vastgoedafdeling is betrokken bij verschillende types vastgoedtransacties. In hoofdlijn betreft dit *interne* transacties (zoals interne verhuringen) en *externe* transacties (zoals aan- en verkopen). Op basis van de uitgangspunten beschrijft deze nota de spelregels die bij deze transacties worden gehanteerd. Deze spelregels zijn te verbijzonderen naar de deelportefeuilles, zoals eigen huisvesting of strategisch vastgoed. In tabel 2 staan de meest voorkomende typen transacties beschreven.

⁶ Het opslagpercentage moet nader worden vastgesteld.

Tabel 2. Meest voorkomende type transacties

Transacties	
Eigen huisvesting Maatschappelijk vastgoed Overig vastgoed	
Bestaande portefeuille	1 Verhuur bezit 2 Aanhuur en doorverhuur
Aankoop en verkoop	3 Aankoop en verhuur 4 Einde eigen/maatschappelijk gebruik, verkoop
Ontwikkeling	5 Aanhuur door Vastgoed en verhuur 6 Aankoop door Vastgoed en verhuur
Onderwijs	7 Inbreng voormalige school en verhuur voor eigen/ maatschappelijk gebruik 8 Inbreng voormalige school, sloop en verkoop
Strategisch vastgoed	9 Einde eigen/maatschappelijk gebruik, verkoop met gebieds- ontwikkeling 10 Beheer strategisch vastgoed
Commercieel vastgoed	11 Verhuur aan externe partij

In bijlage 2 staat per transactie uitgewerkt:

- welke waarderingsgrondslag wordt gehanteerd
- hoe de huurprijs wordt vastgesteld (kostprijsdekkend of marktconform)
- wie welke rol vervult.

4.2.4 Transitie huidige situatie naar gewenste situatie

De beschreven financiële spelregels vormen het gewenste eindbeeld voor de afdeling vastgoed. De spelregels zullen direct van toepassing zijn bij nieuwe vastgoedtransacties. Voor de huidige portefeuille zullen de spelregels gefaseerd worden ingevoerd. Reden voor de fasering is dat het financiële effect van de invoering van de spelregels weliswaar voor de gemeente neutraal zijn, maar voor afzonderlijke afdelingen een aanzienlijk financieel effect kan hebben. Daarom wordt voor de bestaande portefeuille gekozen om per deelportefeuille de analyse te maken van de effecten, om vervolgens te kunnen besluiten over het tempo van implementatie en de hoogte van de financiële parameters.

4.2.5 Rapportagesystematiek

Om de vastgoedportefeuille stuurbaar te maken, zal een jaarlijks *vastgoedplan* worden opgesteld waarin de prestatie-indicatoren per deelportefeuille worden vastgesteld. Enkele voorbeelden van indicatoren zijn: niveau van exploitatie-

kosten ten opzichte van de IPD-benchmark gemeentelijk vastgoed, leegstand en kostendeckendheid.

De monitoring vindt plaats met een *vastgoedrapportage*. De vastgoedrapportage heeft als doel om te meten hoe de objecten presteren op de prestatie-indicatoren per deelportefeuille. De vastgoedrapportage zal aansluiten bij de gemeentelijke planning en controlcyclus.

Deze rapportagesystematiek vereist een vastgoedadministratie op objectniveau.

4.3 Fit portefeuillestrategie

Een huisvestingsvraag dient getoetst te worden of het past binnen de vastgoed- en portefeuillestrategie van de vastgoedafdeling. Hiermee wordt ook gekeken naar de bijdrage van het object aan de toekomstbestendigheid van de totale portefeuille.

Binnen de gemeentelijk vastgoedportefeuille moet een balans zijn tussen passende huisvesting en toekomstbestendigheid van de portefeuille. Dit is dus meer dan muren om de huidige organisaties en instellingen te zetten, het moet ook passend zijn voor de toekomst en dus voor andere gebruikers. Om dit te kunnen bereiken, vindt er een toets plaats op:

- benutting en bezetting
- flexibiliteit
- kwaliteit
- duurzaamheid.

4.3.1 Benutting en bezetting

De portefeuille dient optimaal te worden ingezet. Dit wordt gedaan door te sturen op een optimale bezetting, benutting en spreiding van de portefeuille. Om hierop te kunnen sturen is de beschikbaarheid van de juiste informatie van belang. De huisvestingsvrager heeft de verantwoordelijkheid om de juiste informatie aan te leveren. Een middel om te sturen op de benutting en bezetting is het doorbelasten van kosten aan de gebruiker (betalen naar gebruik).

4.3.2 Flexibiliteit

De portefeuille dient flexibel te zijn om te kunnen sturen op de toekomstbestendigheid van de portefeuille. Flexibiliteit houdt in dat er rekening wordt gehouden met toekomstig gebruik en bestemming. Dit hoeft geen gemeentelijke functie te zijn. Toepassingen van flexibiliteit zijn: compartimentering, indeelbaarheid en locatiekeuze.

4.3.3 *Kwaliteit – conditie*

De conditie van de objecten in de portefeuille wordt vastgesteld aan de hand van de NEN norm 2767 (conditiemeting). In deze NEN-norm zijn de volgende onderhoudsniveaus genoemd:

Tabel 3. Conditie meting NEN 2767

Niveau	Conditie	Kenmerken conditie
1	Uitstekende conditie	Geen of zeer beperkte veroudering
2	Goede conditie	Beginnende veroudering door gebruik, weer of wind
3	Redelijke conditie	Verouderingsproces is op gang gekomen
4	Matige conditie	Het verouderingsproces heeft bouw- of installatiedelen in zijn greep
5	Slechte conditie	Het verouderingsproces is min of meer onomkeerbaar geworden
6	Zeer slechte conditie	Maximaal gebrekenbeeld

De gemeente Ede streeft een minimaal kwaliteitsniveau 3 na voor alle vastgoedobjecten. Uitzonderingen hierop is de deelportefeuille strategisch vastgoed en dan wel het tijdelijk vastgoed. Uitgangspunt voor deze tijdelijke objecten is kwaliteitsniveau 4.

4.3.4 *Kwaliteit – functionaliteit*

Naast de conditie van het vastgoed dient ook gekeken te worden naar de functionele geschiktheid van het vastgoed. Hierbij gaat het om de vraag of het object passend is bij het type gebruik en gebruiker.

Er worden twee kwaliteitsniveaus onderscheiden binnen de gemeente Ede:

- sober en doelmatig
- representatief.

Het vertrekpunt is sober en doelmatig. Uitzondering vormen de publiek toegankelijke gebouwen zoals het raadhuis, het theater en bibliotheek. Deze uitzonderingen moeten echter wel gemotiveerd worden.

Bij sober en doelmatig kan de huisvestingsvrager een keuze maken uit een vastgesteld productepakket (catalogus). Bij het kwaliteitsniveau representatief gaat het veel meer om maatwerk. Echter dient ook hier weer worden gekeken naar de toekomst en dus ook naar de eisen van de markt.

4.3.5 *Duurzaamheid*

Voor het gemeentelijk vastgoed is momenteel geen integraal duurzaamheidsbeleid. Dit beleid moet integraal worden ontwikkeld voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille en zal dan als kader dienen.

4.4 Transitie

De afweging op basis van de spelregels kan leiden tot de volgende portefeuille-transities:

- afstoten (verkoop)
- aanhouden
- aanpassen (herontwikkeling, herbestemming (functiewijziging), interne aanhuur/verhuur, interne herbestemming/herverdeling)
- aantrekken (huur, koop, ontwikkeling).

Bijlagen

Adviescommissie

Adviescommissies en -raden bestaan in verschillende vormen met uiteenlopende doelstellingen. Hierbij kan men denken aan een adviescommissie die gevraagd en ongevraagd advies geeft aan het college van B&W of een adviescommissie als klankbord van een afdelingshoofd. In dit hoofdstuk wordt een verdere uitwerking gegeven van de Adviescommissie ter advisering van het afdelingshoofd Vastgoed, Concern Directie en College van B&W binnen de gemeente Ede.

Doelstelling, taken, bevoegdheden en samenstelling van de Adviescommissie worden omschreven.

Wat beoogt gemeente Ede met een Adviescommissie?

De gemeente Ede beoogt met de Adviescommissie kennis van buiten de gemeentelijke organisatie te betrekken. Dit ter ondersteuning van de vastgoedafdeling. Hierbij gaat het dus om kennis van 'buiten' naar 'binnen' halen. Ter stimulatie van de bedrijfsmatige cultuur, waarin ondernemendheid, zakelijkheid en professionaliteit centraal staan. Met een zakelijke en kritische blik zal de Adviescommissie kijken naar vraagstukken rondom bedrijfsvoering, maar ook omtrent vastgoed en huisvestingsvraagstukken. De Adviescommissie is een belangrijke bron voor het genereren van ideeën en (markt)informatie. Dit met als doel de kwaliteit van bedrijfsvoering te verbeteren.

Voor die buitenwereld is een bijdrage aan de Adviescommissie interessant om de volgende redenen: het is vormgeven aan maatschappelijke betrokkenheid, wat past binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om een kijkje te nemen in de gemeentelijke keuken. Dit is de gelegenheid om mee te denken met interessante, complexe en maatschappelijke vraagstukken.

Taken en bevoegdheden

De Adviescommissie is onafhankelijk en heeft uitsluitend een adviserende rol ten aanzien van vraagstukken over bedrijfsvoering, projectstrategieën en beleid. De Adviescommissie is de gesprekspartner voor het afdelingshoofd vastgoed, en adviseert de Concern Directie (CD) en het College van B&W hetzij op reguliere basis, hetzij op verzoek. Het afdelingshoofd rapporteert één keer per jaar over de bevindingen in de externe vastgoedwereld op basis van de Adviescommissiebijeenkomsten. De Adviescommissie heeft geen bevoegdheden ten aanzien van besluitvorming.

Samenstelling

De Adviescommissie bestaat uit circa drie personen (adviescommissieleden). Dit zijn professionals die actief zijn in het veld van vastgoed en huisvesting, zoals exploitanten van (maatschappelijk) vastgoed, adviseurs, makelaars, projectontwikkelaars en aannemers. De Adviescommissieleden hebben binding met de gemeente Ede (lokale verankering), maar hebben geen zakelijk belang bij het onderwerp.

Bij het benaderen van partijen is het van belang de volgende punten in ogenschouw te nemen:

- vermijd belangenverstremgeling
- onafhankelijkheid van professional
- integriteit van de professional.

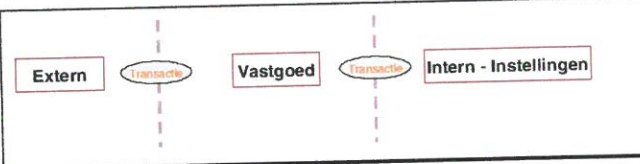
De Adviescommissie komt circa drie keer per jaar bij elkaar en op afroep bij speciale aangelegenheden.

Vastgoedtransacties

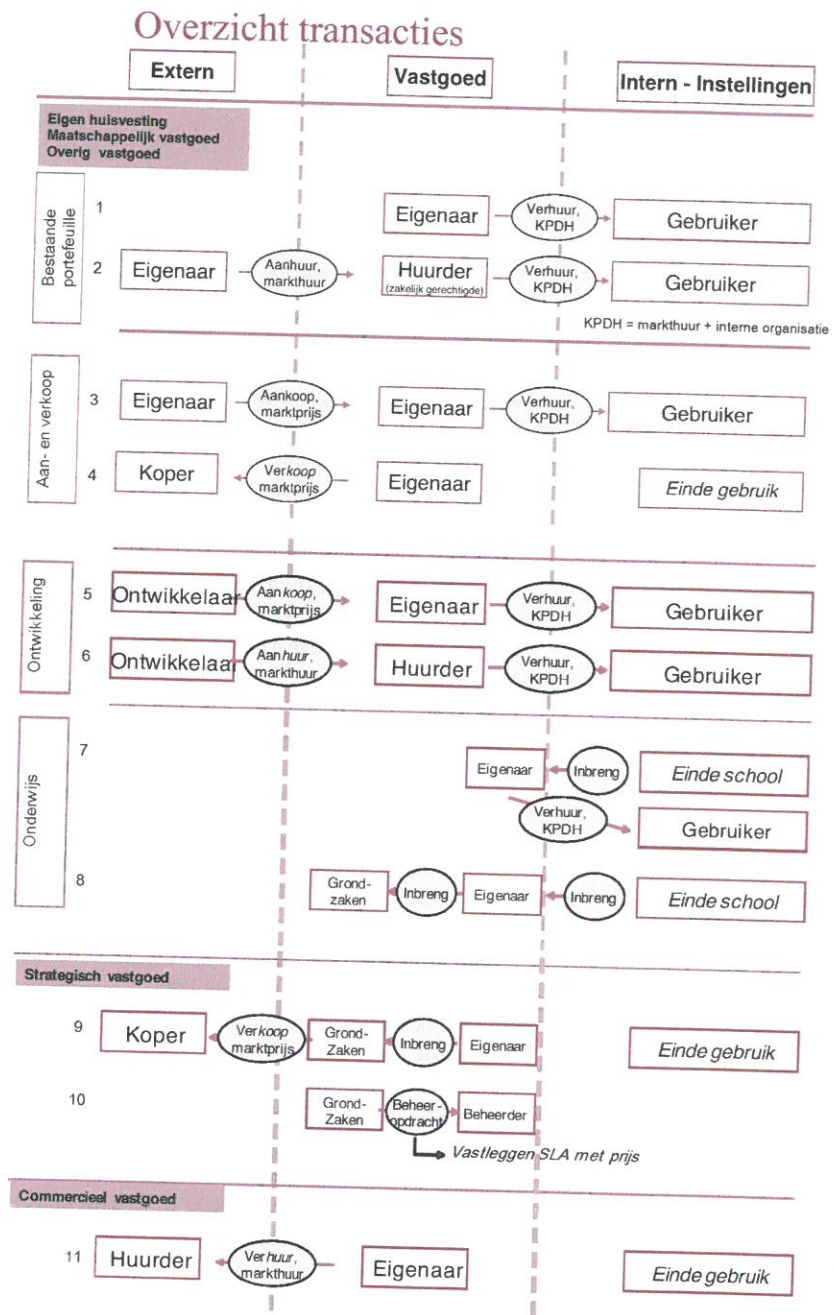
In paragraaf 4.2.3. worden de meest voorkomende vastgoedtransacties benoemd (zie onderstaande tabel). In deze bijlage lichten wij van de transacties toe:

- welke partijen er bij betrokken zijn
- welke transacties er plaats vinden
- wat de financiële consequenties zijn.

Tabel 4

Transacties	
Eigen huisvesting Maatschappelijk vastgoed Overig vastgoed	
Bestaande portefeuille	1 Verhuur bezit 2 Aanhuur en doorverhuur
Aankoop en verkoop	3 Aankoop en verhuur 4 Einde eigen/maatschappelijk gebruik, verkoop
Ontwikkeling	5 Aanhuur door Vastgoed en verhuur 6 Aankoop door Vastgoed en verhuur
Onderwijs	7 Inbreng voormalige school en verhuur voor eigen/ maatschappelijk gebruik 8 Inbreng voormalige school, sloop en verkoop
Strategisch vastgoed	9 Einde eigen/maatschappelijk gebruik, verkoop met gebieds ontwikkeling 10 Beheer strategisch vastgoed
Commercieel vastgoed	11 Verhuur aan externe partij

In figuur 12 worden de transacties gespecificeerd.



Figuur 12. Overzicht transacties

Toelichting op de transacties:

1. De meest voorkomende vastgoedtransacties is de interne verhuur van vastgoed uit de bestaande portefeuille tegen een kostprijsdekkende huur.
2. Aanhuur van vastgoed van een externe partij vindt plaats tegen markthuur. Wanneer dit vastgoed vervolgens intern wordt doorverhuurd aan een gebruiker, zal de vastgoedafdeling de markthuur doorrekenen plus een opslag voor haar eigen beheerskosten.
3. De aankoop van vastgoed van een externe partij vindt plaats tegen een marktprijs. Deze aankoopprijs (investering) wordt doorberekend in de kostprijsdekkende huur.
4. Indien er geen vraag meer is naar een vastgoedobject, komt het object in aanmerking voor verkoop. Indien er geen sprake is van functiewijziging of sloop van het gebouw, kan de vastgoedafdeling het object zelf verkopen. Zij streeft hierbij een marktprijs na. Zie ook transactie nr. 9 (verkoop via grondzaken).
5. Bij de aankoop van een nieuw ontwikkeld pand van een ontwikkelaar, zal vastgoed de aankoop verrichten en vervolgens de interne verhuur verzorgen. Indien er sprake is van ontwikkeling in opdracht van de gemeente zal vastgoed vanuit haar toekomstige eigenaarsrol het ontwikkelcontract met de ontwikkelaar opstellen.
6. Bij de aanhuur van een nieuw ontwikkeld pand van een ontwikkelaar, zal vastgoed de aanhuur verrichten en vervolgens de interne verhuur verzorgen. Indien er sprake is van ontwikkeling in opdracht van de gemeente zal vastgoed vanuit haar toekomstige rol van contracthouder het ontwikkelcontract met de ontwikkelaar opstellen.
7. Bij het beëindigen van de onderwijsfunctie van een schoolgebouw kan vastgoed het gebouw verhuren ten behoeve van een andere huisvestingsvraag.
8. Indien bij het beëindigen van de onderwijsfunctie van een schoolgebouw er geen huisvestingsvraag meer voor het gebouw is, kan het gebouw ten behoeve van sloop en gebiedsontwikkeling aan grondzaken worden overgedragen. Afweging moet gemaakt worden of de vergoeding plaats vindt op basis van kostprijs of marktprijs.
9. Variant op transactie nr. 4 waar het strategisch vastgoed betreft, waarbij er geen vraag meer is naar een vastgoedobject, maar verkoop niet mogelijk is of sloop en herontwikkeling de voorkeur heeft.
10. Indien het grondzaken strategisch vastgoed aankoopt, laat zij dit beheren door de vastgoedafdeling. De aankoop en het bezit blijven bij grondzaken, maar de vastgoedafdeling treedt op als beheerder en sluit namens grondzaken de (tijdelijke) verhuurcontracten.
11. Indien voor een object geen maatschappelijke vraag is én geschikt is voor commerciële verhuur, verhuurt de vastgoedafdeling het object tegen een markthuur.