

# Startnotitie "Vastgoednota 2015-2018".

**Datum:** 9 maart 2015  
**Versie en kenmerk:** 1  
**Begrotingsprogramma:**  
**Onderwerp:** Vastgoednota 2015-2018  
**Status:** Startnotitie  
**In opdracht van:** J. Mos  
**Ambtelijk opdrachtnemer:** G.A. ten Dolle  
**Projectleider/procesmanager:** J. Theijn / G. Goesten

## Voorgesteld besluit

De raad voor te stellen de in de startnotitie "Vastgoednota 2105 - 2018" opgenomen voorstellen en inhoudelijke en procesmatige kaders vast te stellen.

## Samenvatting

Naar aanleiding van de overweging tot herpositionering van het Vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie is de vraag ontstaan naar de actuele financiële stand van zaken van het Vastgoedbedrijf (zie hiervoor de raadsinformatiebrief van 21 november 2014). In de uit te werken Vastgoednota 2015-2018 worden het strategisch vastgoedbeleid en de spelregels die hierbij horen uitgewerkt om een antwoord te geven op de opgave waar het Vastgoedbedrijf de komende jaren voor staat.

Aan de hand van deze startnotitie wordt uw college tevens gevraagd u uit te spreken over een aantal richtinggevende uitgangspunten die verwerkt worden in de vastgoednota. Uw college wordt tevens voorgesteld de raad zich over deze uitgangspunten uit te laten spreken

## Inleiding

Op 27 januari 2015 is in de raadscommissie gevraagd om een startnotitie op te stellen voor de uitwerking van de Vastgoednota 2015-2018. Hierin dienen de onderwerpen en criteria aangegeven te worden waaraan de Vastgoednota moet voldoen.

In de notitie 'Het gemeentelijk vastgoed van Dordrecht d.d. 1 oktober 2014' is aangegeven dat het Vastgoedbedrijf in financieel zwaar weer terecht is gekomen. In het document zijn ook overwegingen opgenomen die kunnen leiden tot bijsturing van het financiële resultaat en er zijn randvoorwaarden beschreven waaraan moet worden voldaan wil het Vastgoedbedrijf haar basistaken goed kunnen uitvoeren.

Een verdere uitwerking van dit document vindt plaats in de op te stellen Vastgoednota 2015-2018 gepresenteerd aan de gemeenteraad, waarin het huidige (ongeschreven) vastgoedbeleid verwerkt wordt, (nieuwe) strategische doelstellingen verwoord worden en de benodigde (organisatorische) randvoorwaarden met een plan van aanpak beschreven zijn.

## Doelstelling en inhoud

Het doel van de Vastgoednota 2015-2018 is om het beleid en de strategie voor het vastgoed vast te leggen om de rol van eigenaar, verhuurder en beheerder van het gemeentelijk vastgoed<sup>1</sup> te kunnen invullen.

Om het vastgoedbeleid te waarborgen wordt een uitvoeringsprogramma opgesteld, waardoor duidelijke kaders worden vastgesteld zodat een verantwoord vastgoedbeleid uitgevoerd kan worden en uitvoering kan worden gegeven aan de door de politiek gegeven doelstellingen. We zullen onderstaande richtinggevende uitgangspunten als kader benutten voor het uitwerken van strategie en beleidskaders. Deze uitgangspunten betekenen deels een voortzetting van de reeds

---

<sup>1</sup> Het gaat om vastgoed dat onder verantwoordelijkheid valt van het Vastgoedbedrijf, niet zijnde de ontwikkellocaties van EOG of scholen van MO.

ingezette koers, deels aan aanscherping van de benadering zoals onlangs met u besproken in raadscommissie. We hopen dat u met deze uitgangspunten kunt instemmen.

### **Uitgangspunt A**

*Het in bezit hebben van vastgoed is geen doel op zich maar is een sturingsinstrument om een bepaald beleidsdoel te behalen. Het Vastgoedbedrijf is gericht op minimaal kostenneutraal draaien en het beperken van de risico's.*

#### **Inkomsten:**

- Voor huurders binnen onze eigen organisatie geldt een kostendekkende huur vastgesteld voor een bepaalde periode. De kostendekkende huur wordt op basis van vastgestelde parameters door het vastgoedbedrijf opgesteld en inzichtelijk gemaakt;
- Huurders buiten onze organisatie betalen bij permanente verhuring een marktconforme, met een zo mogelijk minimaal kostendekkende huur. Wanneer de marktconforme huur onder de kostendekkende huur ligt dan wordt het verschil vooraf transparant gemaakt en moeten hier de benodigde middelen voor gereserveerd worden. Dit ter afweging door de raad;
- Bij tijdelijke invullingen, zonder beleidsdoel, wordt maximaal haalbaar (marktconform) rendement nagestreefd bij een maximale flexibiliteit met betrekking tot huurrechten;
- Bij verkopen wordt altijd een optimaal rendement nagestreefd.

#### **Uitgaven**

- Onderhoud wordt uitgevoerd via NEN 2767 methodiek. Categorie 3 bij permanente verhuringen, zijnde: redelijk (geen nieuwbouw, beperkte onderhoudsschade of onderhoudsbehoefte) en maximaal categorie 4 bij af te stoten panden, zijnde: matig (onderhoudsschade zichtbaar en onderhoudsbehoefte aanwezig);
- Ten opzichte van de standaard huurovereenkomst (ROZ model) trekken wij als verhuurder meer verantwoordelijkheid naar ons toe ten aanzien van de brandveiligheid;
- Wij accepteren geen verloederde uitstraling naar omgeving;
- Uit te voeren duurzaamheidsmaatregelen passen bij de verwachte exploitatieduur van een complex;
- Bij onderhoudsjaarplannen is het streven om minimaal 20% besparing door schaalvoordelen en aanbestedingsvoordelen te behalen.
- Accepteren dat kosten van cultureel erfgoed een opgave zijn voor de stad.

### **Uitgangspunt B**

*Bij uitwerking in de vastgoednota bij de exploitatieberekeningen uit te gaan van 80% van de uitgaven van de meerjarenonderhoudsplanningen (Mjop's). Voorlopig wordt twee jaar 60% uitgaven van de Mjop's gehanteerd. In die periode wordt onderzocht of binnen de budgettaire kaders het onderhoudsniveau op 80% kan worden gerealiseerd.*

- Als uitgegaan wordt van 60% uitgaven van de Mjop's lopen we in theorie neutraal met het exploitatieresultaat op de complexen en is het niet nodig - kort door de bocht geredeneerd - om verdere financiële maatregelen te nemen op het gebied van de exploitatie.
- Wanneer een taakstelling wordt opgelegd om standaard 60% van de begrote Mjop's uit te voeren, wordt wel zeer veel druk gelegd op de kwaliteit. Vrij vertaald betekent dit in wezen dat dan bijna de helft van de Mjop's nooit zal worden uitgevoerd. Afgelopen jaren hebben laten zien dat minder geld wordt uitgegeven dan in de Mjop's is begroot. Dat betekent niet per definitie dat dit onderhoud niet nodig was om het uit te voeren. Nu ontstaat steeds meer achterstallig onderhoud als gevolg van uitstel. Afgelopen jaar is voor het eerst de verwachte exploitatieduur en bijbehorend onderhoudsniveau ingevoerd. De verwachting is dat deze doorvoering al een goede verscherping geeft voor een reële begroting.

- Voor de komende twee jaar kan 60% taakstelling heel goed als noodgreep gelden – het geld is er tenslotte nu niet. Als uitgangspunt (ijkpunt) voor de exploitatieberekeningen wordt nu 80% gehanteerd en we gaan onderzoeken of dit onderhoudsniveau binnen de budgettaire kaders valt, zo niet dan volgt aanpassing van dit percentage. Dit in relatie met hoe om te gaan met evt. achterstallig onderhoud dat ontstaat bij een lager onderhoudsniveau.
- Uiteraard blijft het zaak om regelmatig de Mjop's tegen het licht te houden en efficiëntieslagen door te voeren die leiden tot lagere exploitatiekosten en kostendekkende huren en betere exploitatieresultaten, bijvoorbeeld door verschuiving van demarcatie, oprekken van termijnen, sterkere processturing bij de uitvoering van jaarplannen, verlaging beheerskosten van het IBD, en aanbesteding van onderhoud op de markt.

### **Uitgangspunt C**

*Aanpak top 15 bleeders.*

Het oplossen van de top 15 bleeders geeft veel lucht in het resultaat van het Vastgoedbedrijf en wordt al opgepakt.

De aanpak (en tijdspaden) zijn divers:

- verkopen;
- verhuren;
- overdracht aan de afdeling Economische Ontwikkeling en Grondzaken ten behoeve van een herontwikkelingsopgave;
- onrendabele top afdichten door beleidsafdeling die een bepaald beleidsdoel beoogt;
- juiste kostendekkende huurprijs doorberekenen aan de interne sector;
- heroverweging afschrijvingsmethodiek;
- afboeken van te hoge boekwaarde, gebaseerd op een overzicht van het totaalbedrag van de te verwachte afboekingen.

### **Uitgangspunt D**

*Plan van aanpak 'terug naar kernportefeuille' en het te verwachten effect doorberekenen.*

Een eerste inschatting geeft aan dat circa een derde van de portefeuille niet tot de beleidsmatige portefeuille hoort en kan worden afgestoten. De netto extra verkoopopbrengsten (nog niet begroot) daarvan ligt daar rond € 1 tot 2 miljoen. Exploitatietechnisch gezien zal afstoten veel lucht geven wat risico, tijd en kosten betreft. Het effect hiervan wordt nog doorgerekend. Wat precies tot de kernportefeuille hoort, is een afgeleide van hetgeen via het te ontwikkelen accommodatiebeleid tot uiting zal komen.

### **Uitgangspunt E**

*De taakstelling van € 1 miljoen afdracht per jaar aan de stad blijft het uitgangspunt, maar gezien de veranderde omstandigheden wordt de haalbaarheid van deze taakstelling nader onderzocht.*

De taakstelling is in 2007 gebaseerd op het volgende uitgangspunten:

1. wijziging van afschrijvingsmethodiek;
2. besparing op onderhoud;
3. besparing op huur en eigendommen;
4. opbrengsten van verkopen.

Uitgangspunten A tot en met D hebben een relatie met de taakstelling.

Door structurele kostenbesparende maatregelen uit te werken wordt aan de interne huurders getracht een zo laag mogelijke kostendekkende huur door te berekenen. Hierdoor kan een positieve financiële bijdrage geleverd worden door kostenbesparingen voor de stad. Bij externe huurders is het maar bij circa tien panden interessant de huurprijs te verhogen naar een meer

marktconforme waarde (bij het permanent aanhouden van de panden). De verwachting is dat het netto surplus daarvan te beperkt is voor een substantiële bijdrage aan de € 1 miljoen afdracht. De verwachting is dat de netto verkoopresultaten in de toekomst lager worden zodat ook hierdoor geen substantiële afdracht aan de taakstelling verwacht kan worden.

**Varianten/richtingen.**

Niet van toepassing.

**Argumenten.**

Niet van toepassing.

**Kantttekeningen en risico's.**

De deeltwerkingen van de vastgoednota vragen mogelijk meer tijd dan de planning toelaat. Met als gevolg dat mogelijk nazending volgt van bepaalde onderdelen genoemd bij het uitvoeringsprogramma.

**Kosten en dekking.**

Binnen de huidige begroting van het Vastgoedbedrijf is, naast de reguliere inzet van vaste formatie vastgoedmedewerkers, ruim 220 uur extra opgenomen om deze strategische exercitie vorm te geven. Tegelijk zullen voor de inhuur van financiële expertise extra middelen beschikbaar komen. De inzet van capaciteit en kosten van inhuur komen ten laste van de exploitatie van het Vastgoedbedrijf.

**Communicatie.**

Een deel van dit traject, met name waar het gaat om de organisatie van het vastgoedbeheer (en rolneming gemeente), loopt mee met 'De agenda van de Stad'.

**Werkplan met tijdsplanning.**

De vastgoednota wordt intern aan de hand van de hiervoor genoemde opzet uitgewerkt en aan uw college en de raad voorgelegd.

De vastgoednota wordt uiterlijk in september 2015 aangeboden aan de raad.

## Bijlage:

### Voorbeeld van de opzet van de Vastgoednota

Het resultaat van de verdere aanscherping van het beleid en strategie op basis van bovenstaande uitgangspunten krijgt vervolgens zijn vertaalslag in een concrete uitvoeringsstrategie. Deze strategie zal de basis vormen van de nieuwe vastgoednota. Hieronder nemen we uw college alvast mee in het totaalbeeld hoe we zelf verwachten dat de vastgoednota er straks op hoofdlijnen eruit komt te zien.

Deze vastgoednota gaat in elk geval bestaan uit twee onderdelen.

- 1. Strategie gemeentelijk vastgoed;**
- 2. Uitvoeringsprogramma voor het gemeentelijk vastgoed.**

#### 1. Strategie gemeentelijk vastgoed

##### Strategie en doelstellingen

De uitwerking op basis van bovenstaande uitgangspunten leidt tot een nieuwe vastgoedstrategie. Voor deze strategie zijn, deels aanvullend, deels overlappend, ook de volgende hoofdkaders van belang en krijgen in dit eerste deel aandacht:

1. *De (maatschappelijke) ontwikkelingen waarmee het Vastgoedbedrijf dient rekening te houden;*
2. *De beleidsdoelstellingen van de gemeente die behoefte hebben om gefaciliteerd te worden met eigen vastgoed;*
3. *Het effect van de (toekomstige) beleidsdoelstellingen op de huidige en toekomstige omvang en type van de gemeentelijke vastgoedportefeuille;*
4. *De wijze waarop het Vastgoedbedrijf in de toekomst binnen de financiële kaders kan opereren;*
5. *De vastgoedorganisatie die bij de hierboven bovengenoemde kaders past.*

##### De kaders voor het nieuwe vastgoedbeleid :

Vervolgens zal het nieuwe vastgoedbeleid beschreven worden, waarbij de volgende aspecten aandacht krijgen (als voorbeeld):

1. *Eigendom en beheer van vastgoed is geen kerntaak, maar vastgoed wordt ingezet om gemeentelijke beleidsdoelen te realiseren.*
2. *Vastgoed in bezit van de gemeente wordt afgestoten als dat vastgoed geen dienst meer doet als beleidsmatige, maatschappelijke functie.*
3. *Vastgoed is een middel, eigendom is een sturingsinstrument om doelen te bereiken.*
4. *Regie op vastgoed is een samenspel tussen stadsdelen, programma's en vastgoed en leidt tot integrale voorstellen.*
5. *Gemeentelijk vastgoed wordt optimaal benut, bezet en beheerd.*
6. *Een zo optimaal mogelijk financieel rendement wordt nagestreefd op vastgoed zonder beleidsdoel.*
7. *Vastgoed in gebruik door de eigen gemeentelijke organisatie wordt per complex kostendekkend doorbelast.*
8. *Het beleidskader is het instrument om doelen, mogelijkheden en consequenties samenhangend in beeld te brengen.*
9. *Netto-opbrengsten uit verkopen worden afgedragen aan de algemene reserve van de stad indien de financiële resultaten dit toelaten.*
10. *Uitgangspunt is 80% van de begrote Mjop's uitgeven aan onderhoud. Voor de eerstkomende twee jaar wordt maximaal 60% van de begrote Mjop's uitgegeven aan onderhoud als tijdelijke maatregel. (zie uitgangspunt 2)*
11. *Bij verduurzaming van vastgoed richten we ons primair op de voorraad die in bezit blijft ter ondersteuning van eigen beleid en de eigen huisvesting;*
12. *Het integraal huisvestingsbeleid moet doorontwikkeld worden (welke gebruikers ziet de gemeente in de toekomst?).*
13. *Vanuit het Vastgoedbedrijf wordt in samenwerking met de afdeling Economische Ontwikkeling en Grondzaken proactief meegedacht over strategische opties, verkoop- en ontwikkelpotentie, vastgoedmogelijkheden (courantheid, geschiktheid van locatie en gebouw, technische staat, duurzaamheid), het financieel rendement van een gebouw inclusief beoordeling van de risico's en de mogelijkheden ten behoeve van de ontwikkeling van de stad. Het Vastgoedbedrijf denkt vanuit vastgoedscenario's om de vastgoedportefeuille efficiënt en effectief te beheren.*

14. *Uitzonderingen op bovenstaande opgaven zijn mogelijk en worden altijd bestuurlijk afgestemd.*

## **2. Uitvoeringsprogramma voor het gemeentelijk vastgoed.**

Het tweede deel van de vastgoednota zal een uitvoeringsprogramma zijn gericht op het uitvoeren en borgen van de het nieuwe beleid en strategie. In dit programma komen in elk geval de volgende onderdelen aan bod:

### **1. Portefeuillemanagement**

*Terug naar kernportefeuille, doorontwikkeling integraal accommodatiebeleid*

*Plan van aanpak top 15 bleeders*

*Plan van aanpak inbreng panden voor herontwikkelingsopgaves*

*Plan van aanpak te verkopen panden (incl. verkoopbeleid)*

*Plan van aanpak optimaliseren verhuursituaties (incl. verhuurbeleid permanent, interne huurders/externe huurders, overeenkomsten, aanpassingen huurprijzen)*

*Beleid bij leegstand (invulling, condities, inzet beheerorganisaties)*

### **2. Onderhoud**

*NEN 2767 methodiek*

*Demarcatie huurder / verhuurder*

*Vertaling duurzaamheidsbeleid in plan van aanpak*

*Mogelijkheden verlagen onderhoudskosten*

### **3. Financieel management**

*Huurprijsbepaling: kostendekkende huur*

*Afschrijvingsbeleid*

*Monitoren financiële prestatie van het vastgoed*

*Vertaling doelstellingen uit portefeuillemanagement, onderhoud naar financieel effect*

*Reserves en voorziening*

*Huidige begroting vs. toekomstige begroting*

*Afdracht van 1 miljoen euro*

*Risicomanagement (leegstand, investeringen)*

*Investeringen*

### **4. Administratie op orde**

*Financieel vastgoedsysteem, koppelen van gegevens*

*Borgen van gegevens van objecten, verzekeringen, belastingen*

*Werkprocessen*

*Uitwerking rapportages*

*Verplichtingen uit huurovereenkomst modellen*

### **5. Projecten verbouw/nieuwbouw**

*Rolneming (opdrachtgever, eigenaar, beheerder)*

*Te leveren producten (PvE, MJOP, exploitatie-uitgangspunten, afspraken externe partijen)*

*Kosten beheer gedurende project*

*Escalatiemodel*

### **6. Organisatie**

*Taken, verantwoordelijkheden en mandaten (wensen en bedenkingen procedure)*

*Relatie met de diverse beleidssectoren*

*Samenwerking en uitbesteding taken met derden (IBD, markt, woningcorporatie)*

*Capaciteit i.r.t. (tijdelijke) opgave*

In de uitwerking van zowel de strategie/het beleidskader als het uitvoeringsprogramma zullen we actief samenwerken met partners binnen de gemeente (andere beleidssectoren) en daarbuiten (beleggers, vastgoedeigenaren en ontwikkelaars). Extra capaciteit zal worden ingezet om het financiële management van de vastgoedportefeuille op zowel strategisch als operationeel niveau te versterken.