

Vastgoedbestendig Zutphen – Visie en beleid op vastgoed en accommodaties

De raad van de gemeente Zutphen,

gelezen het voorstel van burgemeester en wethouders van 16 augustus 2017 met nummer 81331;

gelet op artikel(en) 108 van de Gemeentewet;

gelet op artikel 4:81 e.v. van de Algemene wet bestuursrecht;

b e s l u i t :

vast te stellen de

1. Visie en kaders voor vastgoed- en accommodatiebeleid vast te stellen conform de nota “Vastgoedbestendig Zutphen”;
2. Het college opdracht te geven om de gevolgen van het accommodatiebeleid inzichtelijk te maken en aan de slag te gaan met de uitvoeringsagenda van “Vastgoedbestendig Zutphen”.

Samenvatting

In het voorliggende stuk ‘Vastgoedbestendig Zutphen’ worden de kaders geschetst voor het vastgoed- en accommodatiebeleid. Onderstaand treft u een beknopte samenvatting aan van ‘Vastgoedbestendig Zutphen’.

Visie

Vastgoed betreft alle opstallen en de daarbij behorende ondergrond. **Accommodaties** betreft (maatschappelijk) vastgoed dat ingezet wordt ter ondersteuning (veelal huisvesting) van de uitvoering van vastgesteld (sectoraal) beleid. Door hun specifieke gebruikersfunctie onderscheiden accommodaties zich van het overige vastgoed.

Onze **visie op vastgoed** is als volgt: vastgoed is een faciliterend middel om beleidsdoelen en/of strategische doelen te bereiken. Vastgoed dat niet (meer) bijdraagt aan één van deze twee doelen stoten we zo goed mogelijk af. Het in eigendom hebben van vastgoed is dus geen doel op zich.

Vastgoedbeleid

Vastgoedbeleid geeft aan hoe wij omgaan met ons vastgoed en bepaalt waarom wij vastgoed in eigendom hebben, waarom en hoe we vastgoed aankopen, afstoten, verhuren, onderhouden en verduurzamen. Dit is een dynamisch gegeven waarbij ons vastgoed effectief en efficiënt worden ingezet zodat het bijdraagt aan de beleidsdoelen en strategische doelen van onze gemeente.

Accommodatiebeleid

Accommodatiebeleid geeft aan hoe wij omgaan met accommodaties en bepaalt de wijze waarop wij dat vastgoed inzetten ter ondersteuning (meestal huisvesting) van de uitvoering van vastgesteld beleid. Vanuit het beleid wordt bepaald welke functies wij belangrijk vinden en de huisvestingsvraag wordt daar vervolgens van afgeleid. De gedachte daar achter is dat taken en verantwoordelijkheden op de juiste plek worden belegd. Teams doen waar zij goed in zijn: beleid bepaalt de inhoud en vastgoed faciliteert in de vorm. Bovendien biedt het de mogelijkheid om geldstromen zuiverder te scheiden en worden de spreiding en toekenning van subsidies transparanter.

Indeling vastgoedportefeuille

Om goed te kunnen sturen op beleids- en strategische doelen, kiezen we ervoor om de vastgoedportefeuille in te delen in drie deelportefeuilles:

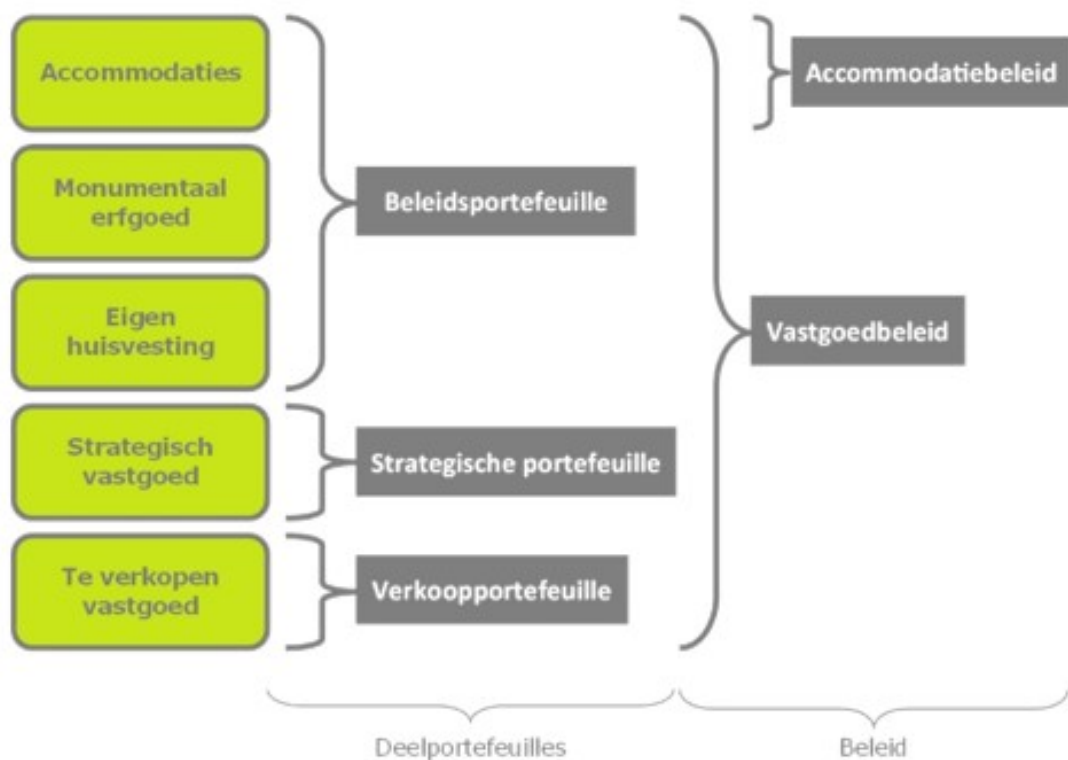
- **Beleidsportefeuille** omvat vastgoed dat het beleid ondersteunt (accommodaties), vastgoed behorend tot ons monumentaal erfgoed en vastgoed ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening (bijv. eigen huisvesting);

- **Strategische portefeuille** omvat vastgoed dat om strategische redenen in ons bezit is (anders dan een 'kernportefeuille', die elders ook wel strategische portefeuille wordt genoemd. Zie ook begrippenlijst in bijlage VI);
- **Verkoopportefeuille** omvat vastgoed dat niet (meer) bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelen en/of strategische doelen en waarvoor ook geen nieuw doel in het vooruitzicht ligt.

Per deelportefeuille is de aanpak en strategie bepaald, wat de doelmatige en doeltreffende inzet van ons vastgoed ten goede komt.

Wij houden de positionering in de vastgoedportefeuille periodiek tegen het licht.

In onderstaand figuur wordt de samenhang aangegeven tussen vastgoedbeleid, accommodatiebeleid en de indeling van de vastgoedportefeuille in drie deelportefeuilles.



1. Inleiding

De afgelopen jaren zijn ons vastgoed en accommodaties bij diverse gelegenheden en op diverse momenten in gemeenteraad en college aan de orde geweest. Achterliggende vragen die hierbij aan de orde kwamen zijn onder andere: wat willen we met ons vastgoed, hoe gaan we om met onze accommodaties en hoe nemen we hierover weloverwogen en transparante besluiten?

De wens om beleidskaders vast te stellen voor vastgoed en accommodaties leeft al enige tijd. In juli 2012 is bij het vaststellen door de raad van het 'Zutphense vastgoedplan 2012' gevraagd om visie en kaders. De gemeenteraad heeft zich in de motie 'Maatschappelijke initiatieven en maatschappelijke verhuur' (van 5 oktober 2015) uitgesproken over het accommodatiebeleid.

Reden voor ons om in augustus 2016 een bestuursopdracht vast te stellen waarbij kaders worden ontwikkeld voor zowel vastgoed als accommodaties. De bestuursopdracht is voorgelegd aan het Forum en heeft geresulteerd in de nu voorliggende nota 'Vastgoedbestendig Zutphen' (VBZ). Deze nota geeft een beknopte visie, kaders en richtlijnen en biedt houvast aan ons vastgoed- en accommodatiebeleid.

Parallel aan het opstellen van de beleidskaders is ook gewerkt aan een voorstel tot centralisatie van het vastgoedmanagement binnen één organisatorische eenheid.

Vastgoedbeleid en accommodatiebeleid hebben een zekere overlap en lopen nogal eens door elkaar. Het is dan ook niet te vermijden dat een aantal begrippen en definities op diverse plaatsen wordt herhaald en dat er nogal wat verwijzingen over en weer in de nota zijn opgenomen. Wij zijn ons daarvan bewust maar hebben omwille van de duidelijkheid en consistentie van het beleid niet voor een andere opzet gekozen.

In bijlage V is een kleine casus uitgewerkt om te laten zien hoe een en ander in de praktijk zou kunnen verlopen.

1.1 Context

Als gemeente werken wij voor – en met – inwoners en organisaties aan de leefbaarheid van Zutphen. Als gemeente formuleren wij daarvoor beleid en beleidskaders o.a. op het gebied van maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen. Een van de instrumenten om deze doelen te bereiken, is het inzetten van vastgoed. Als gemeente hebben we vastgoed in ons bezit, dat we kunnen inzetten als accommodatie voor beleidsondersteunende (maatschappelijke) functies als bijvoorbeeld een bibliotheek, een sporthal of een school. Ook bezitten we vastgoed, dat we vanuit strategisch oogpunt nodig hebben om ruimtelijke projecten te kunnen realiseren, zoals het aanleggen van een nieuwe rotonde of het herstructureren van een wijk. Specifiek voor Zutphen is het relatief grote bezit van monumentaal erfgoed.

Het eigendom van vastgoed biedt ons kansen. We realiseren ons echter ook dat het verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Onze gemeente heeft circa 130 gebouwen in haar bezit. Voor een groot deel betreft dit vastgoed dat huisvesting biedt aan beleidsondersteunende functies, zoals buurthuizen, gymlokalen, de Kaardebol, musea, scholen en sporthal. Daarnaast hebben we ook vastgoed in ons bezit, veelal vanuit de historie, dat zich niet of nauwelijks leent voor commerciële exploitatie. Denk daarbij aan stadsmuren, torens en overige vestingwerken. Wij hebben ook vastgoed dat voorziet in onze eigen huisvestingsbehoefte. Een andere categorie tot slot betreft vastgoed dat uit strategische overwegingen is aangekocht.

Het bezit van vastgoed betekent dat we ervoor moeten zorgen en ook dat we regelmatig keuzes moeten maken.

1.2 Transparant afwegingskader

Wanneer we keuzes over vastgoed maken, willen wij de alternatieven op een transparante manier kunnen afwegen en de eventuele effecten van keuzes inzichtelijk maken. Inzicht in wat we hebben en weten wat we doen is dan van groot belang. Vastgoedbestendig Zutphen geeft hier invulling aan.

1.3 Doelstelling

Met heldere kaders en handvatten kunnen keuzes weloverwogen en transparant worden gemaakt. Deze keuzes zullen altijd gemaakt worden met het doel om onze vastgoedeigendommen doelmatig en doeltreffend in te zetten zodat ze bijdragen aan het realiseren van beleidsdoelen en strategische doelen. Wanneer het gaat over het faciliteren van beleid door het beschikbaar stellen van huisvesting (accommodaties) hoeft dat niet per se plaats te vinden in ons eigen vastgoed. Ook vastgoed in eigendom van derden kan prima geschikt zijn om beleidsondersteunende (maatschappelijke) functies te huisvesten.

Het doel van ons vastgoed- en accommodatiebeleid:

'Het vastgoed doelmatig en doeltreffend inzetten zodat het een bijdrage levert aan de beleidsdoelen en strategische doelen van de gemeente Zutphen'

1.4 Centrale vastgoedorganisatie

Het bovenstaande vraagt van onze (vastgoed)organisatie een efficiëntie- en effectiviteitslag. Hiermee kan vastgoed een grotere bijdrage leveren aan het realiseren van de beleidsdoelen en strategische doelen. Wij willen daarom een centrale vastgoedorganisatie: één organisatorische eenheid waarin taken, rollen, processen, budgetten en informatie met betrekking tot het vastgoed(management) zijn ondergebracht.

Centralisatie houdt in dat eigendom, beheer en exploitatie van het vastgoed (vastgoedmanagement) binnen één organisatorische eenheid worden gebracht en wel zodanig, dat het vastgoed faciliterend

blijft aan het onderliggende (sectorale) beleid dat binnen de betreffende teams wordt ontwikkeld (sport, cultuur etc.). Zo ontstaat er een goede en professionele opdrachtgever-/opdrachtnemer-relatie tussen vastgoed en de verschillende beleidsteams.

Wij geven verder richting aan deze organisatorische ontwikkeling (zie ook hoofdstuk 3.3.1).

1.5 Bestuurlijke besluitvorming

Deze nota geeft de door de gemeenteraad vast te stellen kaders voor het vastgoed- en accommodatie-beleid. Binnen deze kaders vindt de doorvertaling plaats naar het tactisch en operationele niveau. De doorvertaling is een taak van ons college en het management binnen onze organisatie. Tot die taak behoort onder andere een organisatieverandering (zoals hierboven beschreven) en het verder inrichten van het vastgoedmanagement.

1.6 Bijzondere positie onderwijsvastgoed

Gemeenten hebben de wettelijke zorgplicht om te voorzien in voldoende huisvesting voor onderwijs en bewegingsonderwijs (met uitzondering van het beroepsonderwijs). Dit is verankerd in de Wet op het Primair Onderwijs (WPO), de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) en de Wet op de Expertise Centra (WEC). Deze zorgplicht betekent dat gemeenten zorgen voor (vervangende) nieuwbouw, uitbreiding, eerste inrichting en leerpakketten, herstel van constructiefouten en herstel en vervanging bij schade door bijzondere omstandigheden (bijvoorbeeld vandalisme of schade door weersomstandigheden). Ook hebben gemeenten een rol in het in stand houden van openbaar onderwijs en dragen zij de zorg voor de bekostiging van verzekeringen en onroerendzaakbelasting.

In de lokale verordening onderwijshuisvesting is op 29 januari 2015 vastgelegd hoe wij juridisch en procedureel invulling geven aan onze verantwoordelijkheden. Schoolbesturen gaan over de inhoud van het onderwijs en zijn verantwoordelijk voor onderhoud, aanpassingen, exploitatie en beheer van de schoolgebouwen. Het juridisch eigendom van schoolgebouwen ligt bij de schoolbesturen. Bij het beëindigen van het gebruik van een schoolgebouw door een schoolbestuur krijgt de gemeente op basis van het economisch claimrecht het volledige eigendom van het pand. MFA's (multifunctionele accommodaties) vormen hierop een uitzondering. Die zijn nog volledig in eigendom van de gemeente.

Op 10 april 2017 is het Masterplan Onderwijshuisvesting vastgesteld. Het Masterplan heeft de status van een gezamenlijke visie van gemeente en schoolbesturen op onderwijs en daarbij passende huisvesting. Hierin zijn randvoorwaarden, een meerjarenraming en een uitvoeringsagenda opgenomen. Het Masterplan biedt daarmee het kader voor de uitvoering van het onderwijs-huisvestingsbeleid voor de komende vijftien jaar (2017-2032).

Voor onderwijsvastgoed (inclusief MFA's, tenzij contractueel anders vastgelegd) zijn het Masterplan Onderwijshuisvesting en de geldende wet- en regelgeving leidend boven hetgeen het VBZ beschrijft.

1.7 Leeswijzer

'Vastgoedbestendig Zutphen' bestaat na dit hoofdstuk uit nog vier hoofdstukken:

- **Visie** (hoofdstuk 2)
In dit hoofdstuk wordt de visie op vastgoed, vastgoedbeleid, accommodaties en accommodatie-beleid beschreven.
- **Vastgoedbeleid** (hoofdstuk 3)
Hierin staan de beleidskaders over eigendom, aankoop, verkoop, verhuur, onderhoud, verduurzaming en risicomangement. Daarna komen de uitgangspunten per deelportefeuille aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de opgaven die voortvloeien uit de geformuleerde beleidskaders.
- **Accommodatiebeleid** (hoofdstuk 4)
Dit hoofdstuk begint met een korte weergave van de ontwikkelingen in Zutphen, gevolgd door de beleidskaders waarin we beschrijven hoe we van beleid via functies komen tot huisvestingsvragen die gefaciliteerd dienen te worden. Ook dit hoofdstuk wordt afgesloten met de opgaven die voortvloeien uit de geformuleerde beleidskaders.
- **Indeling vastgoedportefeuille** (hoofdstuk 5)
Dit hoofdstuk beschrijft de indeling in deelportefeuilles, gevolgd door de manier waarop vastgoedobjecten worden gepositioneerd en hoe dit periodiek wordt beoordeeld.

2. Visie

In dit hoofdstuk wordt de visie op vastgoed beschreven. Het vastgoed en vastgoedbeleid betreft al het vastgoed in gemeentelijk eigendom. Accommodaties en het accommodatiebeleid gaan over een specifiek deel van dat eigendom, namelijk het vastgoed waarin beleidsondersteunende functies zijn gehuisvest. Het vastgoed- en accommodatiebeleid worden in resp. hoofdstuk 3 en 4 uitgewerkt.

2.1 Vastgoed en vastgoedbeleid

Onze visie op vastgoed en vastgoedbeleid is opgesteld vanuit het idee dat vastgoed een faciliterende rol heeft in het realiseren van (sectorale) beleidsdoelstellingen of in ons eigendom is om strategische doelstellingen te behalen:

- **Beleidsdoelstellingen**
Doelstellingen aangaande monumentaal erfgoed en doelstellingen afgeleid uit het vigerende en nog te ontwikkelen beleid (sport, cultuur, onderwijs, maatschappelijke ontwikkeling, etc.). In hoofdstuk 4 ('Accommodatiebeleid') wordt hier verder op ingegaan.
- **Strategische doelstellingen**
Doelstellingen die niet direct gekoppeld zijn aan beleid maar voor onze gemeente wel belangrijk zijn om te realiseren. Denk hierbij aan vastgoed:
 - ...voor ruimtelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld de aankoop van een kwekerij en woningen in De Hoven, vooruitlopend op de structuurvisie);
 - ...dat (tijdelijk) bijdraagt aan een positieve portefeuille-exploitatie (bijvoorbeeld woningen voor commerciële verhuur).

Daarnaast hebben we vastgoed in eigendom ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening (o.a. eigen huisvesting). Onder vastgoed verstaan we binnen het vastgoed- en accommodatiebeleid de eigen opstallen en de daarbij behorende ondergrond. Dus niet: onbebouwde grond, groen, parkeerplaatsen, speeltuinen, volkstuinten, buitensportaccommodaties, e.d.

2.1.1 Vastgoed

Vastgoed is een faciliterend middel om beleidsdoelen en/of strategische doelen te bereiken. Vastgoed dat niet (meer) bijdraagt aan één van deze twee doelen stoten we zo goed mogelijk af. Het in eigendom hebben van vastgoed is hiermee geen doel op zich.

Deze visie op vastgoed impliceert dat we:

- ...vastgoed niet beschouwen als een beleggingsmiddel om winst te maken;
- ...periodiek inventariseren of vastgoed nog bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelen of strategische doelen;
- ...vastgoed afstoten dat niet (meer) beleidsondersteunend is en/of geen strategisch of ander doel (meer) dient.

2.1.2 Vastgoedbeleid

Vastgoedbeleid geeft aan hoe wij omgaan met ons vastgoed en bepaalt waarom wij vastgoed in eigendom hebben, waarom en hoe we vastgoed aankopen, afstoten, verhuren, onderhouden en verduurzamen. Dit is een dynamisch gegeven waarbij op integrale wijze gestreefd wordt naar effectiviteit en efficiëntie bij de inzet van gebouwen.

Onderwijshuisvesting heeft daarbij een bijzondere positie.

Het vastgoedbeleid betekent dat we:

- ...weten wat we hebben en wat we doen zodat we ons vastgoed optimaal kunnen inzetten (efficiëntie);
- ...meetbaar kunnen maken of we de doelen bereiken met de inzet van ons vastgoed (effectiviteit, zie ook hoofdstuk 5.3 en tabel 5.3 over periodieke beoordeling en criteria).

Op deze wijze nemen we consistent en transparant beslissingen en besluiten.

2.2 Accommodaties en accommodatiebeleid

Onder de koepel van al ons vastgoed vallen ook accommodaties. Dit specifieke deel van onze eigendommen is vastgoed waarin beleidsondersteunende functies zijn gehuisvest. Hieronder staan de definities van accommodaties en het accommodatiebeleid. Dit accommodatiebeleid wordt in hoofdstuk 4 ('Accommodatiebeleid') verder uitgewerkt.

2.2.1 Accommodaties

Accommodaties is (maatschappelijk) vastgoed dat ingezet wordt ter ondersteuning (veelal huisvesting) van de uitvoering van vastgesteld (sectoraal) beleid.

Accommodaties is vastgoed dat de uitvoering van door ons vastgesteld beleid (sport, cultuur, onderwijs, welzijn, etc.) faciliteert. Dit kunnen ook accommodaties zijn die wij niet in eigendom hebben.

2.2.2 Accommodatiebeleid

Accommodatiebeleid geeft aan hoe wij omgaan met accommodaties en bepaalt de wijze waarop wij dat vastgoed inzetten ter ondersteuning (meestal huisvesting) van de uitvoering van vastgesteld beleid.

Accommodatiebeleid gaat hiermee over de manier waarop we:

- ...vanuit vastgoed faciliterend zijn aan beleid (vraag);
- ...consistent en transparant beslissingen en besluiten nemen.

3 Vastgoedbeleid

Zoals in hoofdstuk 2 ('Visie') is beschreven, gaat ons vastgoedbeleid over de redenen waarom wij vastgoed in eigendom hebben, en hoe we dat vastgoed aankopen, afstoten, verhuren, onderhouden en verduurzamen. In dit hoofdstuk worden hierover eerst de kaders beschreven, gevolgd door een vertaling naar de opgave die hieruit voortvloeit.

3.1. Beleidskaders

Het doel van ons vastgoedbeleid is dat het dient als kader om afwegingen te maken en daardoor te komen tot een optimaal effectieve en efficiënte inzet van ons vastgoed.

3.1.1. Eigendom

Wij hebben alleen vastgoed in eigendom dat bijdraagt aan het realiseren van beleidsmatige of strategische doelstellingen.

Huisvesting van beleidsondersteunende functies (op basis van vastgesteld beleid) kan ook plaatsvinden in gebouwen van andere vastgoed eigenaren. De accommodatiemarkt is groter dan onze eigendommen en biedt dus ook meer kansen voor huisvesting. In het optimale geval bereiken we hier eveneens synergievoordelen en wordt ontmoeting gestimuleerd. Door subsidies voor huisvesting en subsidies voor functies te scheiden, wordt het makkelijker om partijen te huisvesten in eigendommen van derden. Dit komt verder in de hoofdstukken 3.1.4 ('Verhuur') en 4 ('Accommodatiebeleid') aan de orde.

Het eigendom van vastgoed brengt verantwoordelijkheden en risico's met zich mee. Leegstand en inefficiënt gebruik van gemeentelijk vastgoed is hier een voorbeeld van en is tevens een maatschappelijk probleem. Voor de objecten die wij in eigendom hebben, zijn wij verantwoordelijk voor het beheersen van deze risico's. Wij proberen deze zoveel mogelijk te beperken door niet per se vastgoed in eigendom te willen houden en een zo klein mogelijke vastgoedportefeuille te hebben.

3.1.2. Aankoop

We kopen alleen bestaand vastgoed aan als we met het eigen vastgoed en/of vastgoed van derden (eventueel door te huren) niet kunnen bijdragen aan beleidsdoelen of strategische doelen.

Alleen in uitzonderlijke gevallen kan worden afgeweken van dit kader. De aankoop moet dan een onderbouwde meerwaarde hebben. Het college (indien het om bedragen gaat van minder dan € 350.000) of de raad zal daartoe moeten besluiten.

3.1.3. Verkoop

Het besluit om te verkopen wordt genomen op basis van de periodieke en systematische doorlichting van de portefeuille (zie ook hoofdstuk 5.3 'Periodieke beoordeling'). Met behulp van de beslisboom (bijlage II) besluiten we in welke portefeuille het object ge(her)positioneerd wordt: wanneer het object in de verkoopportefeuille wordt geplaatst gaan we over tot verkoop. Afhankelijk van het object wordt bepaald op welke termijn de verkoop het meest verstandig is, gelet op de marktomstandigheden en objecteigenschappen. Uiteraard streven we naar een verkoop onder zo gunstig mogelijke voorwaarden. Wanneer de verwachting is dat verkoop nog lange tijd zal duren, kan tijdelijke verhuur een mogelijkheid zijn.

Daarnaast kan een overweging om over te gaan tot verkoop plaatsvinden op natuurlijke momenten, bijvoorbeeld wanneer een huurder of gebruiker vertrekt en het huurcontract wordt ontbonden of opgezegd of wanneer een aspirant-koper zich meldt die bereid is het object van ons te kopen (en daarbij de verplichtingen van dit object overneemt).

Vastgoed dat in de verkoopportefeuille wordt geplaatst, stoten wij onder zo gunstig mogelijke voorwaarden af.

Het te koop aanbieden van vastgoed gebeurt in beginsel openbaar waarbij objectiviteit en transparantie centraal staan. Een ieder kan zijn/haar interesse voor een object kenbaar maken.

Bij de verkoop van gemeentelijk vastgoed mag geen sprake zijn van verkapte subsidiëring en/of staatssteun en/of verminderde opbrengst: de marktwaarde wordt vastgesteld door een gecertificeerde (BOG-)makelaar die bekend is met de lokale (bedrijfs)onroerendgoedmarkt.

3.1.4. Verhuur

Op 1 juli 2014 is de Wet Markt en Overheid in werking getreden. De Wet bestaat uit vier gedragsregels om oneerlijke concurrentie vanuit de overheid tegen te gaan. Eén van de gedragsregels bepaalt dat overheden de integrale kosten van hun economische activiteiten moeten doorberekenen. Het verhuren van vastgoed is aangemerkt als één van de activiteiten waarvoor dit geldt. In de praktijk betekent dit dat wij tenminste kostprijsdekkende huurtarieven moeten rekenen bij de verhuur van vastgoed, ongeacht de huurder.

Voor de verhuur van ons vastgoed rekenen wij minimaal een kostprijsdekkende huurprijs. In nieuwe huurovereenkomsten wordt daar meteen vanuit gegaan. In 2027 voldoen alle huurtarieven aan dit criterium.

Wanneer de markthuurprijs lager is dan de kostprijsdekkende huur moet, conform de BBV (besluit begrotingsvoorschriften provincies en gemeenten), de gemeenteraad beslissen over eventueel te maken uitzonderingen. Deze uitzondering kan op object- of huurdersniveau worden gemaakt.

Voor commerciële functies worden marktconforme huren, op minimaal kostprijsdekkend niveau in rekening gebracht. De hoogte van de huur verschilt per gebouw omdat ieder gebouw zijn eigen exploitatie kent.

Rekening houdend met de huurdersbelangen, worden bestaande huurcontracten gerespecteerd. Op natuurlijke momenten, bijvoorbeeld bij herziening van het huurcontract of bij een nieuwe huurder, worden de nieuwe huurtarieven ingevoerd. Gelet op de looptijden van de bestaande huurcontracten betekent dit dat uiterlijk in 2027 alle huren op kostprijsdekkend niveau zijn.

Niet iedere exploitant zal in staat blijken om een kostprijsdekkende huur te kunnen betalen. Wij realiseren ons dat het invoeren van een kostprijsdekkende huur niet ten koste mag gaan van het maatschappelijk rendement. Daarom gaan de sectorale beleidsvelden (her)overwegen in welke mate gesubsidieerde activiteiten (nog) bijdragen aan beleidsdoelen en/of strategische doelen.

Wij scheiden subsidies voor huisvesting en activiteiten. Partijen die met hun activiteiten een bijdrage leveren aan een beleidsmatig, strategisch of ander doel, kunnen mogelijk via het beleid worden gefaciliteerd met een subsidie voor huisvesting.

Met deze aanpak geven wij invulling aan de Wet Markt en Overheid. Het is eveneens een reactie op de motie 'maatschappelijke initiatieven en maatschappelijke verhuur' van 5 oktober 2015. Deze keuze ondersteunt de professionalisering van het vastgoedmanagement doordat:

- ...er inzicht ontstaat in de subsidiestromen naar functies via vastgoed;
- ...wij door het scheiden van subsidiestromen transparante en weloverwogen keuzes maken over de bijdrage van deze functies aan onze doelen;
- ...het gescheiden subsidiebeleid voor huisvesting het mogelijk maakt om functies te huisvesten in vastgoed van andere partijen.

Tijdelijke verhuur

Wanneer een object in de verkoopportefeuille of strategische portefeuille is geplaatst, bestaat een mogelijkheid om het tijdelijk te verhuren (zie ook tabel 3.2).

Bij tijdelijke verhuur wordt in eerste instantie gezocht naar een maatschappelijke invulling.

Ook broedplaatsfuncties zouden voor tijdelijke invulling kunnen zorgen. Wanneer er beleidsmatig voor wordt gekozen om structureel vastgoed beschikbaar te hebben voor bepaalde functies (zoals broedplaatsfuncties) dan wordt deze functie vanuit beleid gefaciliteerd in de huisvesting conform het accommodatiebeleid (zie hoofdstuk 4). Zijn er op het moment dat het object beschikbaar komt geen partijen die het een maatschappelijke invulling kunnen geven, dan komt een particuliere of commerciële partij in aanmerking om het tijdelijk van ons te huren.

Bij tijdelijke verhuur is het uitgangspunt om een kostprijsdekkende huur in rekening te brengen. De periode van de tijdelijke invulling bepaalt in grote mate de mogelijkheden:

- Tot 2 jaar, doel: voorkomen illegaal gebruik, vernieling of verloedering.
Vormen van tijdelijk beheer/kort tijdelijk gebruik zijn maatschappelijke functies, burgerinitiatieven, pop-up stores, restaurants of musea.
- Langer dan 2 jaar, doel: kosten dekken en pand beschikbaar houden voor andere toekomstige invullingen.

De uitkomst kan zijn dat het uitgangspunt moet worden losgelaten en dat het beperken van de kosten in specifieke gevallen belangrijker wordt dan de inkomsten. Panden die niet onder een van de bovengenoemde condities kunnen worden verhuurd, kunnen in gebruik gegeven worden aan een leegstandsbeheerder (met keurmerk).

3.1.5. Onderhoudsniveau

Het onderhoudsniveau wordt volgens de norm NEN 2767 bepaald. Binnen deze norm worden zes conditieniveaus onderscheiden (tabel 3.1):

Conditie-niveau	Omschrijving	Toelichting
1	Uitstekend / Nieuwbouw	Geen gebreken
2	Goed	Incidenteel beginnende veroudering
3	Redelijk	Plaatselijk zichtbare veroudering, functie niet in gevaar
4	Matig	Kans dat functie in gevaar is
5	Slecht	Veroudering onomkeerbaar
6	Zeer slecht / Sloop	Technisch rijp voor sloop

Tabel 3.1: NEN 2767 'Conditie meten voor gebouw en installatiedelen'

Het conditieniveau van een gebouw kan afhankelijk zijn van specifieke afspraken tussen ons als eigenaar en de huurder/gebruiker en is afhankelijk van de plaatsing van het betreffende vastgoed in de verschillende deelportefeuilles. Voor de goede orde, wij onderscheiden drie deelportefeuilles: beleidsportefeuille, strategische portefeuille en de verkoopportefeuille. Meer hierover in hoofdstuk 5.

Factoren die bepalend kunnen zijn voor het conditieniveau:

- de verwachte/gewenste levensduur van het gebouw;
- de cultuurhistorische waarde;
- de (nieuwe) functie van het gebouw;
- het doel van het gebouw;
- de intensiteit van het gebruik;
- de beschikbare middelen.

Voor ieder gebouw uit de beleidsportefeuille wordt een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld.

*Wij onderhouden ons vastgoed minimaal op onderhoudsniveau 'redelijk' (3).
Per object kan hiervan worden afgeweken op basis van de plaatsing in een deelportefeuille of op basis van contractuele afspraken.
Voor de verkoopportefeuille geldt onderhoudsniveau 'matig' (4).*

In onze objecten is geen asbest aanwezig dat in direct contact staat met de buitenlucht.

Voor ieder gebouw in de beleidsportefeuille is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld.

3.1.6. Verduurzaming

In het programma Zutphen Energieneutraal is één van de programmalijnen het verduurzamen van onze eigen gebouwen. Dit betekent een zo laag mogelijk energieverbruik én een duurzame opwekking van deze energie.

Onze vastgoedportefeuille en het vastgoedbeheer en -management moeten aansluiten op deze duurzaamheidsambitie. Daarnaast geldt er ook een wettelijke verplichting. Voor 2019 moeten al onze panden doorgelicht zijn op het gebied van energetisch gebruik. Maatregelen met een terugverdientijd van < 5 jaar moeten worden doorgevoerd.

Bij investeringen vanuit vastgoed leveren we een bijdrage aan de algemene en specifieke duurzaamheidsdoelstelling.

Complementair hieraan liggen er kansen om de exploitatielasten van onze gebouwen structureel omlaag te brengen door te investeren in energiebesparende maatregelen. Deze ogenschijnlijke split-incentive, namelijk dat de lasten bij de verhuurder liggen en de baten bij de huurder, levert ons aan de subsidiekant mogelijk weer een bezuiniging op vanwege de lagere exploitatielasten voor de huurder/gebruiker.

3.1.7. Risicomanagement

Risicomanagement gaat verder dan de financiële verantwoording op papier. Het is uitdrukkelijk bedoeld om te beheersen en te acteren met als doel het voorkomen van onaangename verrassingen. Om dit te bereiken moeten risico's (bedreigingen én kansen) bij de realisatie van beleidsdoelstellingen, bij projecten en bij het handelen van de gemeente geïnventariseerd en waar wenselijk en mogelijk beheerst worden.

Om de risico's te beheersen werken we met een risicomanagementmodel. Dit kent een cyclische aanpak, vergelijkbaar met de plan-do-check-act cyclus. Uiteraard is het gebruiken van dit instrument geen garantie dat risico's nooit werkelijkheid worden. Verschillende fasen van het vastgoedmanagement brengen op verschillende momenten risico's met zich mee: beheer (exploitatie), transacties (en waardering) en ontwikkeling (en andere projecten). Meer specifiek brengt vastgoed financiële, organisatorische en inhoudelijke risico's met zich mee. Dit zijn daarom belangrijke elementen die deel uit maken van de besluitvorming met betrekking tot vastgoed. Daarom moeten in collegevoorstellen en raadsvoorstellen relevante risico's met betrekking tot het vastgoed nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen.

Omdat de risico's van groot belang zijn in (politieke) afwegingen is het team vastgoed een belangrijke gesprekspartner. Dit team is op de hoogte van actuele risico's en een prioritering daarvan. Door hen gevraagd en ongevraagd advies te laten geven kunnen beslissingen over bijvoorbeeld aan- en verkoop en bezettingsgraden worden gemaakt met oog voor de risico's die dit met zich meebrengt.

Ieder college- en/of raadsvoorstel met betrekking tot vastgoed wordt voorzien van een risicoparagraaf waarin duidelijk de financiële, organisatorische en inhoudelijke risico's worden beschreven.

3.2. Uitgangspunten per deelportefeuille

In hoofdstuk 5.2 beschrijven we de plaatsing van objecten in deelportefeuilles. In deze paragraaf lopen wij daar al enigszins op vooruit. Wanneer de vastgoedobjecten in de portefeuilles zijn geplaatst, kan per deelportefeuille de aanpak en strategie worden bepaald. Tabel 3.2 (volgende pagina) geeft per deelportefeuille de uitgangspunten weer, onder andere gebaseerd op bovenstaande beleidskaders.

	Beleidsportefeuille	Strategische portefeuille	Verkoopportefeuille
Huurovereenkomsten	Voorkeur voor langdurige (> 10jr) huurcontracten	Tijdelijke verhuur mogelijk	
Huurprijs	Minimaal <u>kostprijsdekkend</u>	Afhankelijk van functie <u>kostprijsdekkend</u> of marktconform	
Beheerstrategie	Efficiënt en effectief beheren	Efficiënt en effectief beheren	Minimaal
Minimaal conditieniveau	Conditieniveau 3	Conditieniveau 3	Conditieniveau 4
Vaststellen conditieniveau	Iedere 3 jaar	Iedere 5 jaar	Bij (her)positionering
MJOP	Ja, van ieder object	Per object te beoordelen	Per object te beoordelen
Commerciële verhuur toestaan	Nee	Bij uitzondering als start ontwikkeling > 3 jaar duurt	Nee

Tabel 3.2: aanpak en strategie per deelportefeuille

3.3. Opgave

Om bovenstaande te realiseren, ligt er voor ons nog wel een hele opgave maar het levert ook het nodige op. Door te werken aan deze opgave, brengen wij onze gegevens op orde zodat daarmee (sturings)informatie verkregen kan worden. De werkprocessen en formatie van het vastgoedmanagement en het team vastgoed worden verbeterd waardoor zij beter in staat zullen zijn om de verbinding te liggen met de markt. Dit maakt het team vastgoed een waardig gesprekspartner die kan bijdragen aan het transparant en consistent nemen van beslissingen waarbij vastgoed is betrokken.

3.3.1. Centralisatie vastgoedmanagement

De doelstellingen en de kaders in dit vastgoed- en accommodatiebeleid vragen van onze (vastgoed)organisatie een efficiëntie- en effectiviteitslag.

Het beheren en exploiteren van ons vastgoed is op dit moment verdeeld over drie taakvelden en evenzovele teams: team Vastgoed en Grondzaken, team Maatschappelijke Zaken en team Jeugd. De huidige wijze van organiseren van het vastgoedmanagement binnen de ambtelijke organisatie kan efficiënter en effectiever. Daardoor kunnen kosten worden bespaard en het vastgoed kan een grotere bijdrage realiseren aan de beleidsdoelstellingen, het verbeteren van de leefbaarheid en daarmee het vergroten van de aantrekkingskracht van Zutphen en Warnsveld om te wonen en te werken.

Centralisatie houdt in dat beheer en exploitatie van het vastgoed (vastgoedmanagement) op een logische wijze binnen één organisatorische eenheid wordt gebracht maar het vastgoedmanagement blijft ten dienste van het onderliggende (sectorale) beleid zoals dat binnen de betreffende teams wordt ontwikkeld. Het beleid is uiteindelijk leidend. Er ontstaat idealiter een goede en professionele opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie waarbij het vastgoed de rol van opdrachtnemer heeft en tevens een duidelijke signalerings- en adviesfunctie vervult ook over de beleidsvelden heen. De procesbeschrijvingen die daarvoor nodig zijn worden meegenomen in het centralisatieproces.

3.3.2. Vastgoedinformatiesysteem

Ter ondersteuning van de gewenste vernieuwing is er behoefte aan een vastgoedinformatiesysteem (VIS). Een dergelijk systeem draagt bij aan het nemen van de juiste inhoudelijke en financiële beslissingen en speelt daarmee een belangrijke rol in het risicomangement.

Er zijn diverse vastgoedinformatiesystemen met ieder hun eigen kenmerken en daardoor geschikt voor verschillende processen en administraties. Het is van belang een keuze te maken voor een systeem dat onze gemeente goed ondersteunt bij haar vastgoedmanagementtaken. Een inventarisatie van deze systemen en de mate waarin zij aansluiten bij onze behoefte is daarom een belangrijke eerste stap al-

vorens over te gaan tot aanschaf en gebruik ervan. De financiële consequenties hiervan zijn dat het systeem zal moeten worden aangeschaft en onderhouden en dat medewerkers van het team vastgoed tijd moeten besteden aan het leren omgaan en het vullen en onderhouden van de gegevens.

3.3.3. Kostprijsdekkende huur

Deze opgave heeft een hoge prioriteit: per 1 juli 2014 moeten gemeenten voldoen aan de Wet Markt en Overheid, waarvan één van de gedragsregels is dat overheden de integrale kosten van hun economische activiteiten moeten doorberekenen. Het verhuren van vastgoed wordt hier ook onder geschaard. Wij hebben een rekenmodel voor het berekenen van de kostprijsdekkende huur. Deze wordt incidenteel toegepast en is nog niet vastgesteld.

Het invoeren van de kostprijsdekkende huur moet niet worden onderschat. Met name het bepalen/vaststellen van de parameters van het rekenmodel (welke kostencomponenten nemen wij mee in het rekenmodel) vraagt om (politieke) keuzes.

De financiële consequenties zijn groot: financiële stromen veranderen, de begroting zal moeten worden aangepast en lopende afspraken uit huurcontracten moeten worden geïnventariseerd. Deze impact op de financiën is structureel.

3.3.4. Groot onderhoud

Er wordt geïnventariseerd voor welke gebouwen nog geen MJOP is opgesteld. Voor de objecten zonder MJOP of met een verouderd plan wordt deze respectievelijk opgesteld of geactualiseerd. Er moet een inventarisatie plaatsvinden van de onderhoudsniveaus en gebouwen waar hechtgebonden asbest aanwezig is die in direct contact staat met de buitenlucht (voldoen aan wetgeving). Voor 2019 moet deze inventarisatie afgerond zijn. Het verwijderen van asbest kan worden opgenomen in de MJOP's van de gebouwen

Het streven naar een minimaal onderhoudsniveau 3 ('redelijk') heeft waarschijnlijk financiële consequenties die vragen om een plek in de begroting.

4. Accommodatiebeleid

Zoals eerder beschreven, zijn accommodaties vastgoed waarin beleidsondersteunende functies gehuisvest worden. Het faciliterende karakter komt tot uiting in het spel tussen vraag (vanuit beleid) en aanbod (vanuit vastgoed). De beleidskaders van hoofdstuk 3 ('Vastgoedbeleid') gelden dus ook voor dit type vastgoed, aangevuld met de hieronder beschreven beleidskaders specifiek voor accommodaties.

De vraag naar voorzieningen wordt voor een groot deel bepaald door de samenstelling en ontwikkeling van de bevolking en natuurlijk het beleid ter zake. Daarom begint dit hoofdstuk met een korte beschrijving van de ontwikkelingen van de afgelopen jaren (uit Kerncijfers Zutphen 2016 en Feiten en Cijfers 2016 Zutphen) en de trends die daaraan zijn verbonden. Tevens wordt beknopt de relatie gelegd met lopende beleidsontwikkelingen.

4.1. Ontwikkelingen in Zutphen

Bevolking

In 2016 telde onze gemeente 46.997 inwoners, verdeeld over 20.935 huishoudens. Na een lichte daling in de voorgaande twee jaren is in 2015 de bevolking met 152 personen toegenomen. Dit geldt ook voor het aantal geboortes. Op dit moment lijkt het dat de Zutphense bevolking tot 2020 licht blijft stijgen. De stijging van het aantal huishoudens laat langer op zich wachten (Primos, 2015). Het grootste deel (>40%) van de totale beroepsbevolking van Zutphen is middelbaar (MBO 2, 3 en 4) opgeleid.

In Zutphen is 19,5% van de bevolking ouder dan 65 jaar. Doordat in Zutphen geen hoger- en universitair onderwijs wordt aangeboden, is met name het aandeel 20-34 jarigen lager dan het landelijk gemiddelde. Een deel van deze jongeren gaat daarna wel weer naar Zutphen waardoor het aantal 35-55 jarigen weer ongeveer gelijk is aan het landelijk gemiddelde.

Werk en inkomen

Het gemiddeld besteedbaar inkomen van de inwoners van Zutphen ligt met € 32.200 lager dan het gemiddelde van € 34.800 in Nederland. Meer dan de helft van de huishoudens verdient minder dan € 34.200. De éénuoudergezinnen in Zutphen hebben het minst te besteden (gemiddeld € 19.600). In 2015 kent Zutphen een werkloosheidspercentage van 7,7%. Hoewel dit nog steeds het hoogste is in de regio is dit percentage toch met 1,1 % afgenomen (2014: 8,8%).
Ons Focustraject richt zich met name op het beïnvloeden van deze kenmerken van onze gemeente.

Woningen

Zutphen heeft een woningvoorraad van 21.698 woningen waarvan een substantieel deel behoort tot de categorie huurwoningen (47%). Volgens het CBS ontvangt 44% van de huishoudens in Zutphen met een huurwoning een huurtoeslag (landelijk: 36%). Sinds 2011 werden er jaarlijks minder woningen verkocht, maar in 2015 is het aantal transacties weer gestegen en die trend heeft zich de afgelopen jaren voortgezet. Het speerpunt 'Verbeteren woonklimaat' heeft zijn belangrijkste interventiepunt in bovenstaande gegevens.

Jeugd

In Zutphen is een breed palet aan onderwijsvoorzieningen aanwezig. Tegelijkertijd noodzaakt de demografische ontwikkeling de gemeente en schoolbesturen tot nadenken over de consequenties die krimp in leerlingenaantal met zich mee brengt. In het primair onderwijs zijn op dit moment circa 4.500 leerlingen. Dit aantal neemt naar verwachting in de komende periode van 15 jaar af met circa 1.250 leerlingen. Dat is een afname van 27%. Het speciaal onderwijs telt circa 100 leerlingen en heeft de komende jaren te maken met een stabiele leerlingenontwikkeling. Op dit moment volgen 6.000 leerlingen voortgezet onderwijs in Zutphen. Dit aantal neemt tot en met 2017 licht toe, waarna een leerlingendaling haar intrede doet. De leerlingenprognose laat voor de komende 15 jaar een daling van circa 1.200 leerlingen zien. Dat is een daling van circa 19%.

Met het 'Masterplan onderwijshuisvesting' wordt onder andere ingespeeld op bovenstaande trends.

Sport

In Zutphen zijn 90 sportverenigingen. De balsporten (zoals basketbal, hockey, korfbal, tennis, voetbal en volleybal) hebben met 25 verenigingen hierin het grootste aandeel. Zij worden gevolgd door bowling en kegelen met 12 verenigingen.

De vorig jaar vastgestelde Agenda Sport & Bewegen en de aanstelling van buurtsportcoaches heeft een nieuwe impuls gegeven aan sport en bewegen in Zutphen. Eén van de impulsen uit de Agenda Sport & Bewegen is het (goed) in beeld brengen van het meerjarenperspectief van de buitensportaccommodaties.

Kunst en Cultuur

Het aantal leden van de bibliotheek is het afgelopen jaar gedaald (-18%). Het aantal uitleningen daalt ook, maar iets minder hard (-7%). De Hanzehof had dit jaar meer bezoekers en ook waren de bioscoopstoelen vaker bezet. De twee musea ontvingen ruim 32.000 mensen in 2015. Dit is ruim 3.900 minder dan in 2014. Met name het Stedelijk Museum werd minder vaak bezocht. Met de nieuwe en zeer aantrekkelijke huisvesting van de beide gemeentelijke musea in één accommodatie (Hof van Heeckeren) mag zeker de eerstkomende jaren op een stijging van het aantal bezoekers worden gerekend.

Monumenten

De gemeente Zutphen telt 907 monumenten. Hiervan hebben 425 de status 'Rijksmonument' en 482 de status 'Gemeentelijk monument'. Daarnaast heeft Zutphen 407 panden die 'Karakteristiek' zijn en 2 beschermde stads-/dorpsgezichten. Het gemiddelde van 93 rijksmonumenten per 10.000 inwoners is fors hoger dan het landelijk gemiddelde. In ons vastgoedbeleid hebben wij het monumentaal erfgoed opgenomen in de 'beleidsportefeuille'. De functie van ons monumentaal erfgoed of beter gezegd de 'functieverrijking' van het erfgoed is volop in ontwikkeling. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het toegankelijk maken van de torens, de Berkelruïne de ruimte in de Wijnhuistoren (het "Klokkenhuis") etc.

Leegstand

In de jaren 2010-2014 waren de leegstandscijfers van winkels het hoogst: gemiddeld stond in deze jaren 11,6% van het totale winkelvloeroppervlakte leeg (PBL, 2016). In 2015 daalde dit naar 7,7%, in 2014 naar 5,0% en per 1-1-2017 is de leegstand in Zutphen 4,1%.

In ons vastgoed- en accommodatiebeleid wordt expliciet de mogelijkheid opgenomen om leegstaande panden in te zetten voor broedplaatsfuncties en tijdelijk gebruik voor maatschappelijke functies, burgerinitiatieven etc. Het heeft de voorkeur om voor dit gebruik een aantal (beleids-)richtlijnen te formuleren.

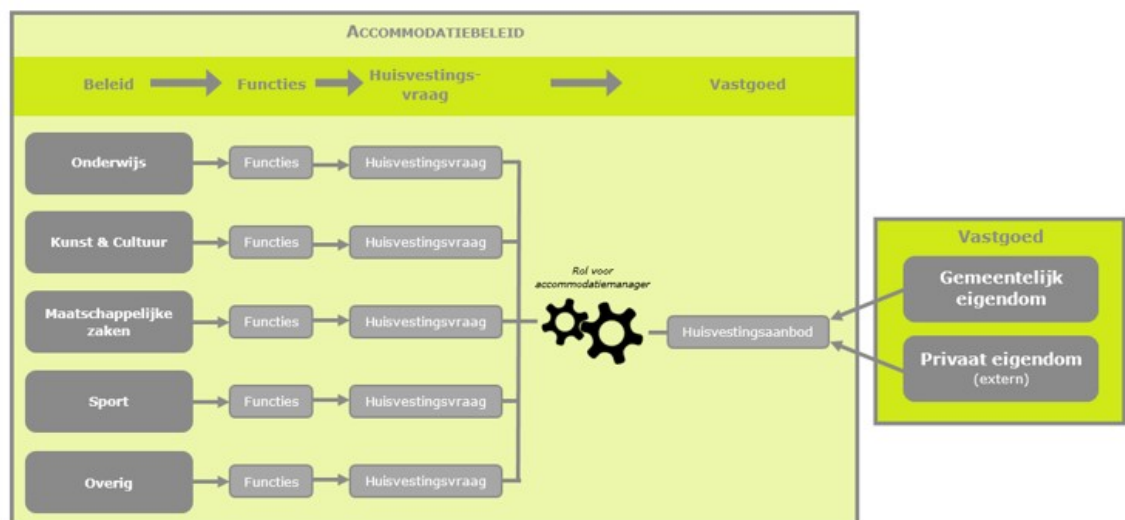
Bovenstaande ontwikkelingen geven het beeld van een min of meer stabiele gemeente. Daar waar zich op het gebied van accommodaties bijzondere ontwikkelingen voordoen (o.a. musea, cultuur, onderwijs en sport) zijn inmiddels beleidsaanpassingen uitgevoerd (musea en cultuur, onderwijshuisvesting) of in voorbereiding (buitensportaccommodaties, broedplaatsenbeleid).

4.2. Beleidskaders

In dit deel gaan we in op de manier waarop we van (sectoraal) beleid komen tot een huisvestingsvraag, hoe die huisvestingsvraag verder kan worden uitgewerkt en er vervolgens aansluiting gezocht kan worden bij het aanbod (vastgoed).

4.2.1. Van beleid naar huisvestingsvraag

Het volgende kader (figuur 4.3, bijlage III) geeft weer hoe wij invulling geven aan het accommodatiebeleid. Het figuur laat van links naar rechts zien dat het accommoderen van beleidsondersteunende functies begint bij het (sectorale) beleid. Daarin wordt geformuleerd welke functies wij belangrijk vinden en daar wordt vervolgens de huisvestingsvraag van afgeleid. Door zo met ons vastgoed om te gaan, blijven de taken en verantwoordelijkheden op de juiste plek belegd en doen teams waar zij goed in zijn: beleid bepaalt de inhoud, vastgoed faciliteert in de vorm ('stenen en dakpannen'). Bovendien worden geldstromen zuiverder gescheiden en worden de spreiding en toekenning van subsidies transparanter. Een belangrijke taak voor de accommodatiemanager is het in evenwicht brengen en houden van vraag en aanbod. Het figuur wordt daaronder verder toegelicht.



Figuur 4.3: invulling accommodatiebeleid

Beleid

Vanuit de verschillende beleidsteams wordt inhoudelijk beleid opgesteld. Het beleidsveld is expert op de inhoud en is verantwoordelijk voor de aanwezigheid en spreiding van de functies en heeft hier zicht op. Het is daarom aan deze beleidseenheden om uit hun beleid af te leiden welke functies er zijn en welke functies verwacht worden en/of wenselijk zijn.

Functies

Beleid kiest functies die men wil faciliteren in de huisvesting. Vastgoed helpt met de vastgoedparagraaf die aan deze keuze verbonden is. Beleid gaat een uitvoerings- of subsidie-overeenkomst aan met de maatschappelijke partijen die deze functies uitoefenen. In die overeenkomst zit een vergoeding voor huisvesting. En in sommige gevallen een gedwongen winkelnering (als je per se een functie op een bepaalde plek wilt voorzien). Vastgoed verhuurt en wordt betaald uit de huisvestingscomponent die de beleidsuitvoerder c.q. de subsidiënt van beleid ontvangt.

Huisvestingsvraag

Op verschillende momenten kan er een huisvestingsvraag ontstaan, bijvoorbeeld door een veranderende vraag van huurders, door nieuwe functies of door recente ontwikkelingen. Op het moment dat er een huisvestingsvraag komt, wordt vanuit beleid inhoudelijk bepaald of deze functie gewenst is. Als uit deze afweging blijkt dat dat het geval is, is de vervolgvraag hoe de huisvestingsvraag eruit ziet en op welke wijze en in welke mate de betreffende partij subsidie(s) of bijdrage(n) daarvoor ontvangt.

4.2.2. Van huisvestingsvraag naar vastgoedaanbod

De accommodatiemanager zorgt voor de matching tussen huidige en toekomstige huisvestingsvragen vanuit beleid en huidig en toekomstig aanbod vanuit vastgoed. Voordat deze matching kan plaatsvinden, is het van belang dat beleid wordt ondersteund met het scherp krijgen van de huisvestingsvraag en dat team vastgoed helder in beeld heeft wat de mogelijkheden zijn. Dit is de rol van de accommodatiemanager, die het gesprek aangaat met de beleidsteams en met het team vastgoed om als vliegwiel te functioneren. Deze persoon verbindt vraag en aanbod, en houdt ook de verbinding tussen verschillende huisvestingsvragen in de gaten. Een vraag vanuit onderwijs kan bijvoorbeeld heel goed ook met sport te maken hebben.

4.2.3. Vastgoedaanbod

Wanneer vanuit beleid de functies en daarna de huisvestingsvragen zijn geformuleerd, wordt aansluiting gezocht met de aanbodzijde: het vastgoed. Vanuit een goed georganiseerd, gecentraliseerd vastgoedmanagement is het mogelijk om grip en zicht te houden op de aanbodzijde van het vastgoed. Het aanbod van huisvesting wordt niet alleen binnen de huidige vastgoedportefeuille gezocht, maar ook daarbuiten. Voor het gemeentelijk eigendom geldt dat er een kostprijsdekkende huur wordt gevraagd voor het gebruik van dit vastgoed (conform de Wet Markt & Overheid), tenzij de wet hier andere richtlijnen voor geeft in bijvoorbeeld het geval van onderwijs.

Andere aanbieders van ruimten kunnen ook de huisvestingsvraag beantwoorden. Huurders worden niet (meer) indirect gesubsidieerd via vastgoed door het vragen van een lagere huurprijs. In plaats daarvan ontvangen partijen, die deze hogere huren niet kunnen betalen, mogelijk (aanvullende) subsidie voor huisvesting. De beleidsvelden bepalen hierbij of een functie inderdaad bijdraagt aan beleidsdoelstellingen en zodoende in aanmerking komt voor deze subsidie.

Door de scheiding van de geldstromen voor subsidie en huur ontstaan mogelijkheden om functies te huisvesten in ander vastgoed dan dat van ons. De gesubsidieerde functies krijgen – wanneer het op deze manier wordt georganiseerd – de vrijheid om deze huisvestingssubsidie naar eigen inzicht te besteden, mits deze daadwerkelijk aan huisvesting wordt uitgegeven.

In het vastgoedbeleid (hoofdstuk 3) is beschreven hoe wij met ons vastgoed omgaan. Ons vastgoed dat de beleidsondersteunende functies huisvest, is gepositioneerd in de beleidsportefeuille (zie hoofdstuk 5.1 'Drie deelportefeuilles'). Voor de beleidsportefeuille gelden de volgende uitgangspunten (tabel 4.1, onderdeel van tabel 3.2):

	Beleidsportefeuille
Huurovereenkomsten	Voorkeur voor langdurige (>10jr) huurcontracten
Huurprijs	Minimaal <u>kostprijsdekkend</u>
Beheerstrategie	Efficiënt en effectief beheren
Minimaal conditieniveau	Conditieniveau 3
Vaststellen conditieniveau	Iedere 3 jaar
MJOP	Ja, van ieder object
Commerciële verhuur toestaan	Nee

Tabel 4.1: beleidskaders accommodaties

Voor eigendom, aankoop, verkoop, verhuur, onderhoudsniveau, verduurzaming en risicomanagement gelden de beleidskaders die in hoofdstuk 3 ('Vastgoedbeleid') zijn beschreven.

4.3. Huidige beleidsondersteunende functies in kaart

De beleidsondersteunende functies die in onze eigendommen gehuisvest zijn, kunnen met informatie uit het geografisch informatiesysteem in kaart worden gebracht. Afbeeldingen 4.1 en 4.2 geven hiervan een voorbeeld. Afbeelding 4.1 geeft een **voorbeeld** van het in kaart brengen van de beleidsondersteunende functies in Zutphen.



Figuur 4.1: beleidsondersteunende functies in Zutphen (naar beleidsveld)

Niet alle maatschappelijke functies worden in onze eigendommen gehuisvest. Ook dat kan in kaart worden gebracht. Afbeelding 4.2 laat een voorbeeld zien van hoe inzichtelijk kan worden gemaakt welke functies (voor een beleidsveld) gehuisvest zijn in onze eigendommen (donkerblauw) en in eigendommen van derden (lichtblauw).



Figuur 4.2: beleidsondersteunende functies in onze eigendommen en in eigendommen van derden

4.4. Opgave

Om het voorgestelde accommodatiebeleid te realiseren, ligt er voor ons een opgave die in de hierna volgende paragrafen wordt beschreven.

4.4.1. Vastgoedparagraaf in beleidsstukken

De beleidseenheden worden expliciet verantwoordelijk voor de functies in Zutphen. Zij maken de keuze of een functie beleidsondersteunend is en of deze in aanmerking komt voor huisvesting en tegemoetkoming in huisvestingslasten. Indien van toepassing, vullen de beleidsvelden hun beleidsstukken daarom aan met een vastgoedparagraaf. Deze paragraaf beschrijft - tenminste - de doorvertaling van het beleid naar de huisvestingsvragen (o.a. aantal m², aantal objecten en spreiding). De accommodatiemanager kan de beleidsvelden ondersteunen bij de invulling hiervan.

4.4.2. Formuleren huisvestingsvragen op basis van huidig beleid

Beleidseenheden moeten inzichtelijk maken welke functies er nu aanwezig zijn, en wat het wenselijke niveau is. Ook moet het huidige beleid tegen het licht gehouden worden om te zien welke functies er volgens het huidige beleid in aanmerking komen voor ondersteuning. Dit is het begin van het doorlopen van de stappen 'van beleid naar huisvestingsvraag' (zie hoofdstuk 4.2.1). Dit proces van beleid tot huisvestingsvraag wordt uitgewerkt en geïmplementeerd.

4.4.3. Aanpassen subsidiebeleid

Het invoeren van kostprijsdekkende huur hoeft niet ten koste te gaan van het aanbod aan belangrijke functies. Het scheiden van subsidies voor huisvesting en voor activiteiten kan betekenen dat maatschappelijke organisaties die voorheen (impliciet) via een lagere huur werden gesubsidieerd, bij de invoering van de kostprijsdekkende huur de kosten van huisvesting niet kunnen dragen. Beleid gaat een uitvoerings- of subsidie-overeenkomst aan met de maatschappelijke partijen die deze functies uitoefenen. Zij kan besluiten in deze overeenkomst een vergoeding voor huisvesting op te nemen.

4.4.4. Rol voor accommodatiemanager

Het samenbrengen van de huisvestingsvraag en het –aanbod, is een sleutelrol die vervuld wordt door de accommodatiemanager. Zijn rol en taken zijn al besproken in paragraaf 4.2.2. Het gaat om een nieuwe rol en taken voor het team Vastgoed en Grondzaken.

4.4.5. Verandering interne kostenstructuur

Het scheiden van subsidies voor huisvesting en activiteiten zal consequenties hebben voor de interne kostenstructuur. Hoewel dit in eerste instantie een gevoel van vestzak-broekzak kan geven, voldoen we hiermee aan de Wet Markt & Overheid en brengt dit transparantie in de toekenning van subsidies. Bovendien geeft het de beleidsteams de mogelijkheid om de aanwezigheid en spreiding van functies te borgen en om de exploitanten de mogelijkheid te geven zich te huisvesten in eigendommen van derden. Op deze manier sluit het aan bij de beleidskaders die in hoofdstuk 3 ('Vastgoedbeleid') zijn beschreven.



Figuur 4.3: nieuwe verhoudingen

5. Indeling vastgoedportefeuille

Om goed te kunnen sturen op beleidsmatige en/of strategische doelen, kiezen we er voor om de vastgoedportefeuille in te delen in drie deelportefeuilles. Deze indeling is in de voorgaande hoofdstukken al een paar keer aan de orde geweest. Per deelportefeuille wordt de aanpak en strategie bepaald, wat de doelmatige en doeltreffende inzet van ons vastgoed ten goede komt.

In bijlage I is een samenvatting van onze huidige vastgoedportefeuille opgenomen. Hierin staat ons vastgoed uitgesplitst naar een aantal beleidsterreinen. Per categorie wordt het aantal objecten en de totale WOZ-waarde van die categorie weergegeven.

5.1. Drie deelportefeuilles

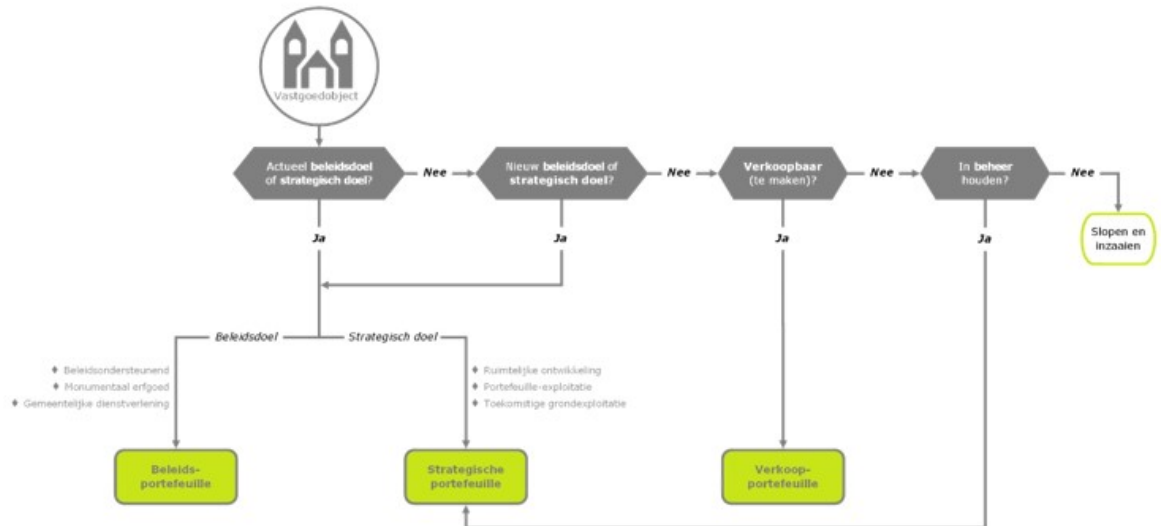
Ons vastgoed plaatsen we in drie deelportefeuilles:

- **Beleidsportefeuille**
In deze portefeuille is vastgoed ondergebracht dat het beleid ondersteunt (accommodaties), vastgoed dat behoort tot ons monumentaal erfgoed en vastgoed ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening.
- **Strategische portefeuille**
Vastgoed in de strategische portefeuille hebben wij – zoals de naam al aangeeft – om strategische redenen in ons bezit (dus het is niet de kernportefeuille). Het betreft hier in de eerste plaats vastgoed voor (toekomstige) ruimtelijke ontwikkelingen, maar ook bijvoorbeeld de bijdrage van een object aan een positieve portefeuille-exploitatie is een strategisch doel evenals opstallen (exclusief onbebouwde gronden) die in de toekomst bestemd zijn voor de grondexploitatie. De actieve grondexploitaties vallen hier nadrukkelijk niet onder.
- **Verkoopportefeuille**
Vastgoed dat niet (meer) bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelen en/of strategische doelen en waarvoor ook geen nieuw doel in het vooruitzicht ligt, komt in de verkoopportefeuille. Het vastgoed in deze portefeuille wordt verkocht. De termijn waarop dit plaatsvindt, wordt per object bepaald.

Soms zijn objecten niet verkoopbaar of verkoopbaar te maken. Op dat moment komt de optie om het te slopen aan de orde. Wanneer we om andere redenen toch het object in beheer willen houden, is dat een strategische overweging en zal het object worden ondergebracht in de strategische portefeuille, totdat duidelijk is wat er met het pand gebeuren moet.

5.2. Plaatsing van objecten in deelportefeuilles

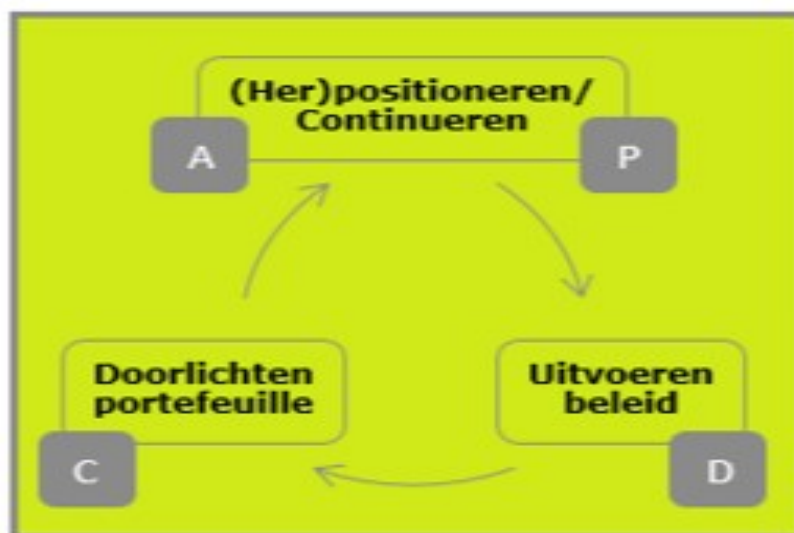
Wij nemen besluiten over de (her)positionering van de vastgoedobjecten. Om te bepalen in welke deelportefeuille een object wordt geplaatst, moet een aantal afwegingen en keuzes worden gemaakt. Onderstaande beslisboom (figuur 5.1) geeft richting aan dit proces. Door het hanteren van deze boom worden keuzes consistent en transparant gemaakt (zie ook bijlage II voor een grotere afbeelding).



Figuur 5.1: beslisboom plaatsing in deelportefeuilles

5.3. Periodieke beoordeling

Het positioneren van vastgoed in een deelportefeuille is geen eenmalige actie en is ook niet een statisch gegeven. Beleidsmatige veranderingen, exploitatie-technische redenen en een veranderende vastgoedvraag kunnen ervoor zorgen dat de strategie van een andere deelportefeuille beter aansluit. Het herpositioneren wordt volgens de PDCA-methodiek (Plan – Do – Check – Act) uitgevoerd (figuur 5.2).



Figuur 5.2: (her)positioneren volgens PDCA-methodiek

Dit betekent dat al ons vastgoed in een deelportefeuille wordt geplaatst en dat periodiek (gemiddeld één keer in de drie jaar, frequenter als daar aanleiding voor bestaat) die positie opnieuw tegen het licht wordt gehouden. Dan volgt de afweging of het vastgoed in dezelfde deelportefeuille blijft of in een

andere deelportefeuille terecht komt. Hierdoor ontstaat een cyclische beweging die ruimte laat voor ontwikkelingen en aanpassingen. In de programmabegroting (Strategische Agenda) is opgenomen dat (financiële) prestaties van het vastgoed inzichtelijk gemaakt moeten worden en jaarlijks worden geactualiseerd. In het kader hiervan worden de volgende beoordelingscriteria gehanteerd:

criterium	Beoordelingsfactoren	Toelichting
Effectiviteit	<ul style="list-style-type: none"> - beleidsondersteuning - strategisch belang 	Waarom hebben we dit vastgoed? In welke mate voldoet dit vastgoed aan de gestelde doelen op het gebied van beleid en strategie.
Efficiëntie	<ul style="list-style-type: none"> - exploitatieresultaat - bezettingsgraad 	Hoe gunstig wordt dit vastgoed gebruikt? In welke mate voldoet dit vastgoed aan de gestelde doelen ten aanzien van financiële exploitatie en bezettingsgraad?
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - staat van onderhoud - functionaliteit 	Hoe staat dit vastgoed er bij? In welke mate voldoet dit vastgoed aan de eisen en wensen ten aanzien van gebouw, installaties en functionaliteit?
Beheer	<ul style="list-style-type: none"> - lopende contracten en afspraken - communicatie met de gebruikers - gebruikerstevredenheid 	Hoe verloopt het gebruik van dit vastgoed?

Tabel 5.3: beoordelingscriteria vastgoed

5.4. Deelportefeuilles en beleid

Het vastgoed wordt dus in deelportefeuilles ingedeeld én er is beleid geformuleerd op zowel vastgoed als accommodaties. Onderstaande figuur geeft deze verhoudingen weer.

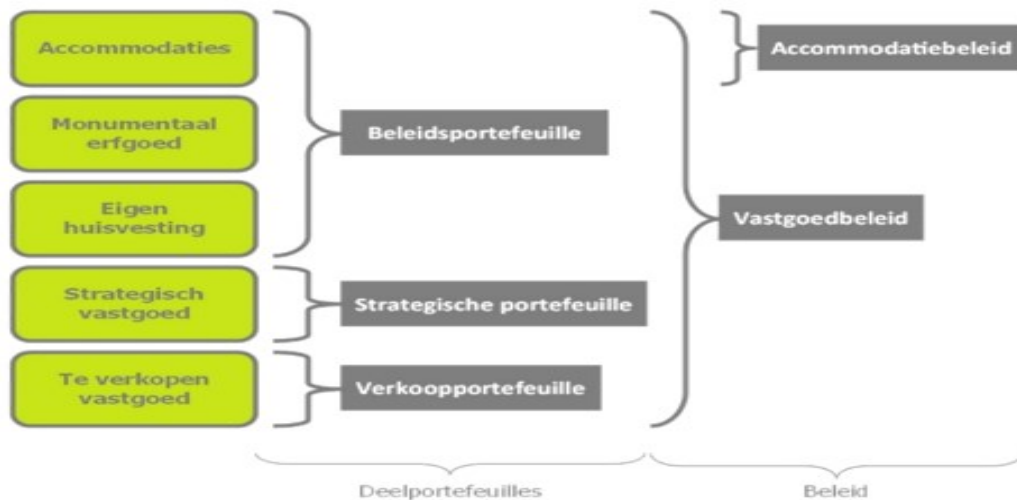
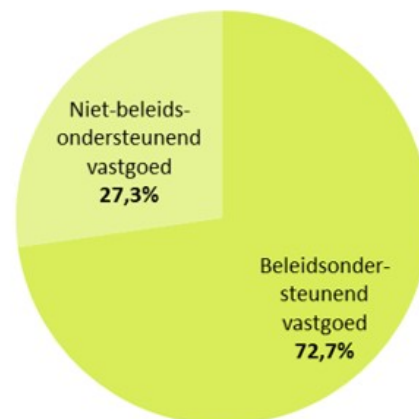


Fig. 5.4. deelportefeuilles en beleid

*Aldus besloten op in de openbare vergadering van de raad van de gemeente Zutphen, gehouden op: 23 oktober 2017.
De voorzitter, de griffier,*

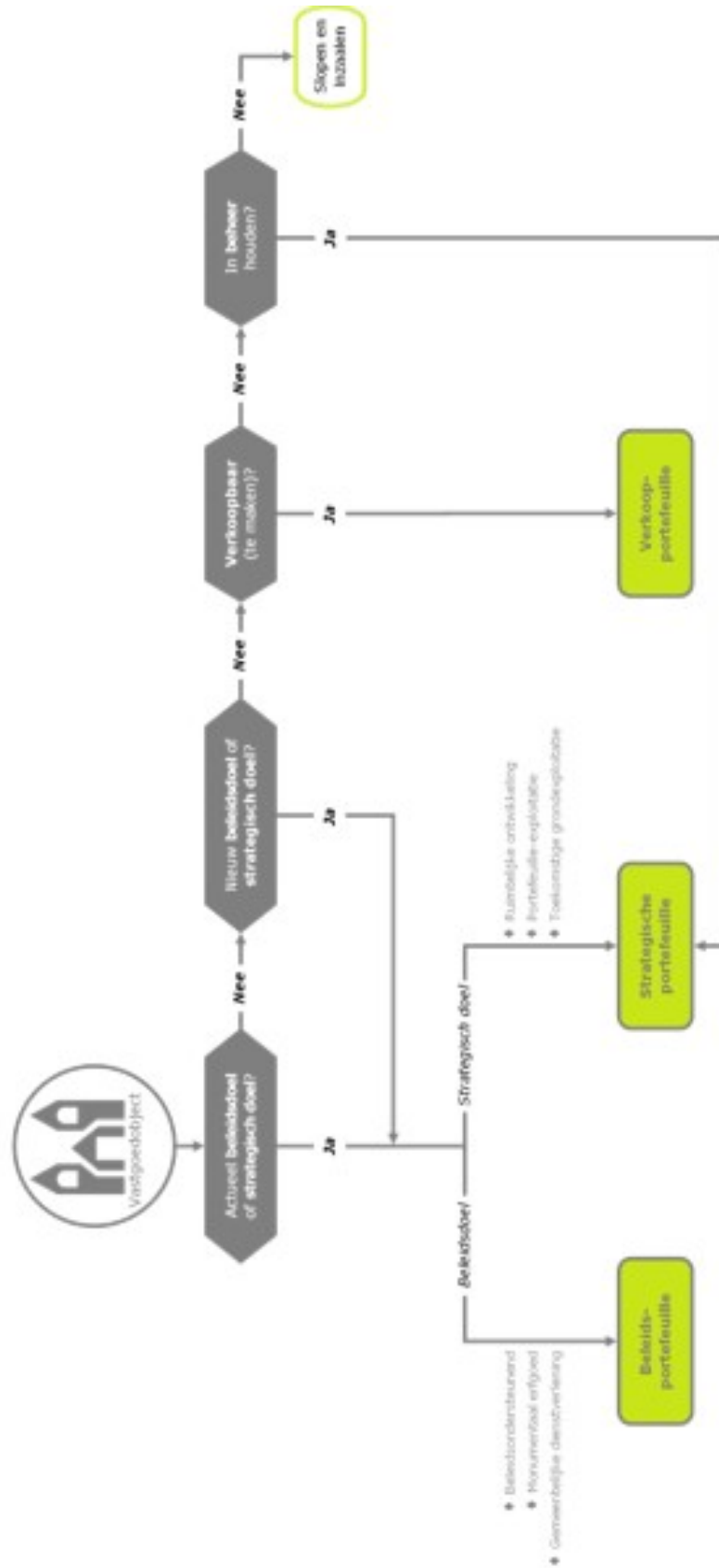
Bijlage I: Samenstelling huidige vastgoedportefeuille

Categorie	Aantal objecten	WOZ-waarde 1-1-2016
Beleidsondersteunend vastgoed (totaal)	104	€ 102.839.000
Onderwijs	36	€ 64.324.000
Sport & recreatie	27	€ 9.940.000
Maatschappelijk zaken	5	€ 2.640.000
Gemeentelijke dienstverlening	22	€ 19.078.000
Veiligheid	1	€ 1.881.000
Kunst en Cultuur	13	€ 4.976.000
Overig en strategisch (totaal)	39	€ 14.531.000
Overig	39	€ 14.531.000
Strategisch		
Totaal	143	€ 117.370.000

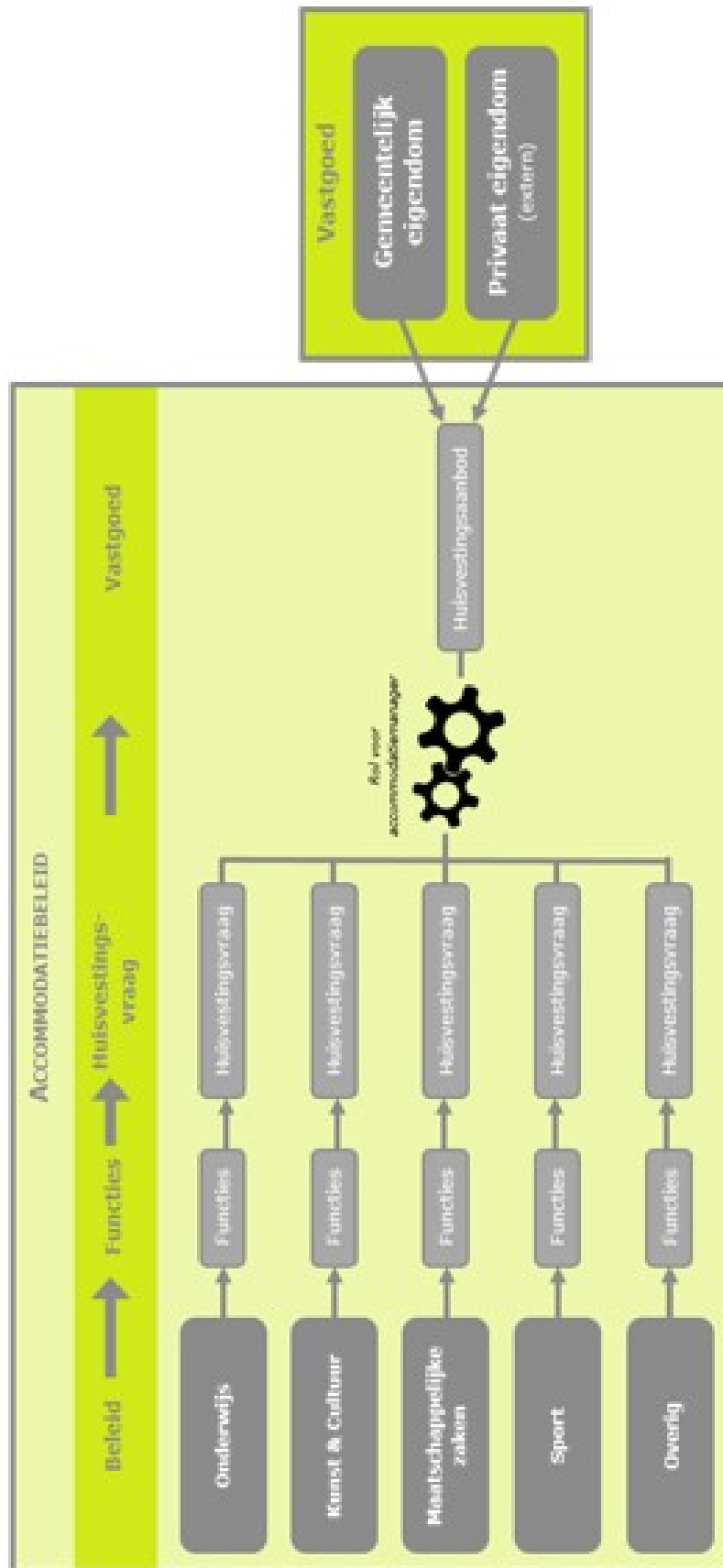


Tabel I: overzicht gemeentelijk vastgoedbezit Zutphen (grafiek: in % van aantal, n=143)

Bijlage II: Beslisboom



Bijlage III: Invulling accommodatiebeleid



Bijlage IV: Voorzet uitvoeringsagenda 'Vastgoedbestendig Zutphen'

De nota 'Vastgoedbestendig Zutphen, visie en beleid op vastgoed en accommodaties', geeft handvatten voor het doelmatig en doeltreffend inzetten van het vastgoed. Hiermee levert ons vastgoed een belangrijke bijdrage aan de beleidsdoelen en strategische doelen van onze gemeente.

Vastgoedbestendig Zutphen heeft een niet te onderschatten impact op de interne organisatie en processen. Er zijn kaders gesteld die de omgang met maatschappelijke partijen beschrijven. Het raakt niet alleen de eigen organisatie maar zal ook buiten de gemeentelijke organisatie merkbaar zijn.

Na vaststelling door de raad van 'Vastgoedbestendig Zutphen' zal er voor ons (het college) een uitvoeringsagenda tot stand komen waar wij samen met het ambtelijk apparaat uitvoering aan gaan geven. De opgaven uit die agenda staan hieronder samengevat.

Vastgoedbeleid

Vanuit het vastgoedbeleid zijn de volgende opgaven geformuleerd:

- **Centralisatie vastgoedmanagement**
Inventariseren welke taken, rollen en processen gecentraliseerd moeten/kunnen worden en op welke wijze dat het verstandigst kan gebeuren. Uitvoering geven aan de veranderingen op basis van een gedegen implementatieplan, waarin ook aandacht is voor de benodigde communicatie.
- **Vastgoedinformatiesysteem**
We maken een keuze voor het te implementeren systeem op basis van de handvatten die Vastgoedbestendig Zutphen biedt, in combinatie met de wensen vanuit de centralisatieopgave. Daarvoor moet de basis informatie op orde zijn. Pas daarna kunnen we het systeem gaan vullen en gaan koppelen aan bronbestanden (intern, extern).
- **Kostprijsdekkende huur**
Om te voldoen aan de Wet Markt & Overheid, zullen we kostprijsdekkende huren vragen voor de verhuur van ons vastgoed. We gaan daarvoor bepalen en vaststellen welke parameters op welke wijze worden opgenomen in het rekenmodel om de kosten daadwerkelijk te dekken.
- **Onderhoud**
Om alle gebouwen op tenminste onderhoudsniveau 'redelijk' (conditie 3 NEN 2767) te krijgen zal een inventarisatie moeten plaatsvinden van de huidige onderhoudsniveaus (deels aanwezig). Op basis daarvan kunnen MJOP's worden opgesteld of geactualiseerd. De inventarisatie van asbest nemen we hier ook in mee.
- **Definiëren en implementeren van processen**
De genoemde nieuwe processen zullen verder moeten worden uitgewerkt. Denk hierbij aan processen van verkoop en herpositionering.

Accommodatiebeleid

Vanuit het accommodatiebeleid zijn de volgende opgaven geformuleerd:

- **Vastgoedparagraaf in beleidsstukken**
Indien van toepassing, vullen de beleidsvelden hun beleidsstukken aan met een vastgoedparagraaf. Deze paragraaf beschrijft - tenminste - de doorvertaling van het beleid naar de huisvestingsvragen (o.a. aantal m², aantal objecten en spreiding).
- **Formuleren huisvestingsvragen op basis van huidig beleid**
Omdat de uitvoering van het accommodatiebeleid vraagt van de beleidseenheden om aan te geven welke functies zij (willen) faciliteren, zal dat in het beleid opgenomen moeten zijn. Onze opgave is hier om enerzijds te kijken welke functies op dit moment gefaciliteerd kunnen worden vanuit beleid, en anderzijds wat te doen met functies waarvan beleid wel vindt dat ze gefaciliteerd zouden moeten worden maar die op dit moment geen legitimatie vinden in het beleid. Dit kan ook tot aanpassing van beleid leiden.
- **Aanpassen subsidiebeleid**
Doordat partijen niet meer (indirect) via lagere huurprijzen worden gesubsidieerd, zal een eventuele subsidie vanuit beleid moeten komen. Waarschijnlijk is het subsidiebeleid daar nog niet op ingericht. We moeten kijken in hoeverre we met het huidige beleid kunnen aansluiten en het daar waar nodig moeten aanpassen om te voorkomen dat de invoering ongewenste gevolgen heeft voor het voorzieningenniveau in Zutphen.
- **Op orde brengen formatie**
De uitvoering van al het voorgaande vraagt om een professioneel vastgoed team die efficiënt en effectief kan werken. Vanuit onze centralisatieopgave zal er daarom ook oog zijn voor het op orde brengen van de formatie. Een voorbeeld hiervan is de invulling van de rol van accommodatiemanager.
- **Verandering interne kostenstructuur**

O.a. door het wijzigen van de subsidiestromen gaan we inventariseren wat dit betekent voor de interne kostenstructuur. Hoogstwaarschijnlijk zullen we deze moeten aanpassen.

Indeling deelportefeuilles

Het indelen van onze vastgoedobjecten in deelportefeuilles leidt tot de volgende opgaven:

- Inzicht krijgen in de vastgoedportefeuille
Inzicht in onze eigendommen hebben en houden en per object inzicht krijgen in de prestaties. Dus bijvoorbeeld in de bijdrage aan doelen, contracten, inkomende en uitgaande geldstromen, etc.
- Vastgoedobjecten positioneren in drie deelportefeuilles
Wij positioneren de objecten met behulp van de beslisboom in de beleidsportefeuille, strategische portefeuille of verkoopportefeuille.

Financiële gevolgen

- Het centraliseren van het vastgoedmanagement betekent extra rollen en taken voor het team Vastgoed en Grondzaken. Hier is extra formatie voor nodig.
- Het aanpassen van het subsidiebeleid betekent dat de beleidsvelden subsidie voor huisvesting gaan verstrekken. Voorheen gebeurde dat (impliciet) vanuit vastgoed. De inkomsten van vastgoed zullen toenemen (kostprijs dekkende huur), terwijl ook de subsidiestromen vanuit de beleidsvelden toenemen. Hoe dit zich tot elkaar verhoudt is afhankelijk van het subsidiebeleid van de beleidsafdelingen.
- Het portefeuillebeheer van vastgoed wordt, mede door betere afstemming tussen huisvestingsvraag en vastgoedaanbod, efficiënter en effectiever. De bezettingsgraad van ons vastgoed zal verbeteren (minder frictieleegstand). De omvang van onze vastgoedportefeuille zal beter aansluiten bij de vraag naar vastgoed. Minder vastgoed in bezit betekent ook lagere onderhouds- en beheerskosten.
- Met het instellen van een minimaal onderhoudsniveau kunnen de onderhoudskosten toenemen. Met name bij het vastgoed dat nu nog niet onder het team Grondzaken en vastgoed valt. Hoe dit zich verhoudt tot het voorgaande punt is nog niet bekend.
- Met het Vastgoed Informatie Systeem hebben we goed inzicht in de (herbouw)waarde van onze panden, hun onderhoudsniveau en andere relevante zaken voor de verzekering. De verzekering kan op maat worden afgesloten, wat een lagere premie betekent.

De financiële gevolgen laten zich zowel vertalen in plussen als minnen. Dat gevoegd bij het gegeven dat voor de implementatieperiode ruim de tijd wordt genomen - alleen al het aanpassen van lopende huurcontracten zal een langere periode vergen - maakt dat wij de financiële gevolgen niet volledig in kaart kunnen brengen. Ons voorstel is om al 'werkende weg' het vastgoed- en accommodatiebeleid te implementeren en waar nodig in het kader van Voorjaarsnota's en/of behandeling Strategische Agenda/programmabegroting met concrete voorstellen te komen die passen binnen de in 'Vastgoedbestendig Zutphen' geschetste kaders.

Bijlage V: 'Casus'

In de praktijk... *[fictieve casus]*

Team Maatschappelijke Zaken heeft het college een plan voor het welzijnswerk voorgelegd. Onderdeel daarvan is dat in elke wijk van Zutphen een wijkontmoetingsfunctie wordt ingericht. Op basis van deze uitgangspunten probeert het team een huisvestingsvraag te formuleren, maar dat is wel lastig. Ze zijn immers niet deskundig op vastgoedterrein en willen daarom graag ondersteund worden. De accommodatiemanager schiet te hulp en samen formuleren ze de huisvestingsvraag. De accommodatiemanager heeft zicht op het huisvestingsaanbod in onze gemeente, niet alleen het vastgoed van onszelf maar ook ander vastgoed dat op de markt is of komt. Hij slaat vervolgens de brug naar het vastgoedaanbod en overlegt intern over de mogelijkheden en bijbehorende kosten. Wanneer er plekken zijn gevonden voor de wijkcentra, gaat het team aan de slag met eventuele subsidies. In het beleid is opgenomen dat partijen die een functie vervullen in het kader van het welzijnswerk een tegemoetkoming kunnen ontvangen voor de huisvestingskosten. In dit geval kan vanuit beleid dus een subsidie worden verleend aan de welzijnsorganisatie zodat er panden kunnen worden gehuurd. Ondertussen is Team Vastgoed bezig met het in orde maken van de panden en op de afgesproken datum worden de wijkcentra feestelijk geopend. Hiermee start het jaarprogramma dat de beleidsadviseurs samen met de welzijnsorganisatie de afgelopen periode hebben uitgewerkt en voorbereid.

De beheerders van de panden zorgen voor de dagelijkse gang van zaken: zij openen het gebouw, sluiten het af, verhuren de zaaltjes en regelen de koffie en thee. Tussendoor repareren zij klemmende deuren en lekkende kranen. Vanuit Team Vastgoed komt er jaarlijks iemand langs om het buitenonderhoud te inspecteren en om de vervanging van de Cv-ketel te plannen, want die is in sommige gebouwen al flink op leeftijd. Maandelijks betaalt de welzijnsorganisatie keurig de huur en aan het eind van het jaar worden de energiekosten afgerekend.

Nadat dit twee jaar goed is verlopen, verandert de beleidsdoelstelling als gevolg van bestuurlijke besluitvorming. Eén van de wijkcentra blijkt niet meer nodig te zijn voor de uitvoering van het welzijnswerk. De welzijnsorganisatie besluit daarom dat zij niet langer dit wijkgebouw gaat exploiteren en het wijkgebouw wordt gesloten. De organisatie trekt uit het pand en het Team Maatschappelijke Zaken neemt de resterende huur voor zijn rekening. Deze kosten waren immers al voorzien en gepland in de vastgoedparagraaf van hun beleid. Na afloop van de huurperiode komt het vastgoedobject 'terug' bij Team Vastgoed. Het Team hanteert de beslisboom en komt tot de slotsom dat het pand geen beleidsdoel meer dient en dat er ook geen nieuw doel te formuleren is waardoor het wel aan een beleidsdoel of strategisch doel zou beantwoorden. Het pand wordt daarom door het college in de verkoopportefeuille geplaatst. Omdat het gebouw volledig is aangepast op de wijkontmoetingsfunctie, is het op dit moment niet goed verkoopbaar. Er zijn ook geen middelen beschikbaar om het direct geschikt te maken voor de verkoop en dus wordt besloten het object tijdelijk te verhuren om leegstand te voorkomen. Omdat de accommodatiemanager toevallig deze week nog even heeft bijgepraat met een economisch beleidsmedewerker van Team RED, weet hij dat er een geïnteresseerde partij is die nog een ruimte zoekt voor een broedplaatsfunctie. De accommodatiemanager gaat aan de slag met Team Vastgoed en de geïnteresseerde partij om te zien wat mogelijk is, rekening houdend met de voorwaarden van de verkoopportefeuillestrategie. Hij plant voor de volgende week meteen ook maar een overleg met Team Maatschappelijke Zaken. Je moet het ijzer tenslotte smeden als het heet is!

Bijlage VI: Begrippenlijst

In onderstaande tabel wordt van een aantal begrippen uit dit stuk een korte beschrijving gegeven.

(Maatschappelijke) accommodaties	Publiek-maatschappelijke gebouwen (maatschappelijk vastgoed), niet alleen gemeentelijk bezit, dat ingezet wordt ter ondersteuning (veelal huisvesting) van de uitvoering van vastgesteld (sectoraal) beleid.
Accommodatiebeleid	Accommodatiebeleid geeft aan hoe wij omgaan met accommodaties en bepaalt de wijze waarop wij dat vastgoed inzetten ter ondersteuning (meestal huisvesting) van de uitvoering van vastgesteld beleid.
Beleidsondersteunende functie	Functie (activiteit/bezigheid) die bijdraagt aan de uitvoering van ons vastgesteld beleid (zoals ontmoetingsfuncties in de buurt)
Beleidsportefeuille	Eén van de drie deelportefeuilles waarin vastgoed is ondergebracht dat het beleid ondersteunt (accommodaties), vastgoed dat behoort tot ons monumentaal erfgoed en vastgoed ten behoeve van de gemeentelijke dienstverlening.
Centralisatie	Beheer en exploitatie van het vastgoed (vastgoedmanagement) op een logische wijze binnen één organisatorische eenheid brengen
Herpositioneren	Activiteit van het vastgoedmanagement als uitkomst van de Plan Do Check Act cyclus: vastgoedobjecten worden bij herpositionering in een andere deelportefeuille (met andere aanpak en strategie) geplaatst.
Kostprijsdekkende huur	Huurprijs waarin de integrale kosten van verhuur (economische activiteit) worden doorberekend
Strategische portefeuille	Eén van de drie deelportefeuilles waarin vastgoed is ondergebracht dat wij om strategische redenen in ons bezit hebben (anders dan een 'kernportefeuille', die elders ook wel strategische portefeuille wordt genoemd), bijvoorbeeld voor (toekomstige) ruimtelijke ontwikkelingen, bijdrage aan positieve portefeuille-exploitatie en objecten (niet gronden) die in de toekomst bestemd zijn voor de grondexploitatie.
Vastgoed	Opstallen en de daarbij behorende ondergrond
Vastgoedbeleid	Geeft aan hoe wij omgaan met ons vastgoed en bepaalt waarom wij vastgoed in eigendom hebben, waarom en hoe we vastgoed aankopen, afstoten, verhuren, onderhouden en verduurzamen. Dit is een dynamisch gegeven waarbij op integrale wijze gestreefd wordt naar effectiviteit en efficiëntie bij de inzet van gebouwen. Onderwijshuisvesting heeft daarbij een bijzondere positie.
Vastgoedportefeuille	Het geheel aan objecten in eigendom van de gemeente Zutphen
Verkoopportefeuille	Eén van de drie deelportefeuilles waarin vastgoed is ondergebracht dat niet (meer) bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelen en/of strategische doelen en waarvoor ook geen nieuw doel in het vooruitzicht ligt
VBZ	'Vastgoedbestendig Zutphen' (dit document) waarin visie en beleid op vastgoed en accommodaties zijn opgenomen