

## Vastgoedportefeuilleplan

### 1. Inleiding

Voor u ligt het vastgoedportefeuilleplan waarmee de kaders gegeven worden voor een actief vastgoedportefeuilleplan. Het vastgoedportefeuilleplan gaat over het totale vastgoed dat in eigendom van of in gebruik is door de gemeente Haarlemmermeer ten behoeve van de verschillende beleidsvelden danwel in bezit is vanwege strategische afwegingen. In het vastgoedportefeuilleplan worden punten aangegeven ter verbetering van de prestaties van de vastgoedportefeuille of ter optimalisering van de afstemming van vraag en aanbod. Daarbij kan het gaan om huisvesting van de gemeentelijke organisatieonderdelen, maar ook om cultuur-, sport- en onderwijsobjecten etc.

Naar aanleiding van het traject Focus: Klant is besloten om het vastgoedbeheerproces integraal en transparant in te richten en centraal te organiseren. Dit heeft er toe geleid dat in eerste instantie is gekeken naar de huidige situatie op basis van een gemeentebrede vastgoedanalyse. De gemeente brede analyse was nodig omdat niet inzichtelijk was welk e vastgoed objecten nu werkelijk eigendom van de gemeente zijn en wat daarvan aan beheer- en contractgegevens was vastgelegd.

In de nota 'Voortgang Professionalisering Vastgoed' (kenmerk 2009.0005955) wordt aangegeven integraal portefeuillemanagement te gaan introduceren.

Met dit vastgoedportefeuilleplan wordt deze belofte ingevuld door aan te geven hoe de portefeuille beoordeeld gaat worden en de wijze waarop dit integraal benaderd wordt.

#### 1.1 Bestuurlijke samenvatting

De gemeente Haarlemmermeer (hierna: gemeente) wil de prestaties van de gemeentelijke vastgoedportefeuille optimaliseren door het vastgoed meer efficiënt en effectief inzetten als instrument voor het realiseren van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Het bezit van vastgoed is geen doel op zich. Het verhogen van de kwaliteit van het gemeentelijke voorzieningenaanbod wél. Dit vraagt een meer strategische en financiële sturing op het beheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Daarmee verschuift het accent van statisch beheer naar vastgoedportefeuillemanagement. Vastgoedportefeuillemanagement maakt de afwegingen over vastgoed niet per object, maar borgt dat bij alle besluiten de gehele vastgoedportefeuille in beeld komt. Doel is het realiseren van een optimale balans tussen maatschappelijk en financieel rendement. Dit blijkt uit een goede balans in de samenstelling van de vastgoedportefeuille, een goede beheersing van de risico's en een optimale vermogensontwikkeling van de vastgoedportefeuille. In samenhang hiermee is een tendens zichtbaar naar een meer proactieve opstelling bij het ontwikkelen, verwerven, beheren en afstoten van vastgoed.

Voorname ambities van de gemeente vragen om professionalisering van de gemeentelijke vastgoedorganisatie, waarbij het accent komt te liggen op vastgoedportefeuille-, asset- en accountmanagement, door middel van onder andere financiële sturing, een kostprijs dekkende huur en conditie gestuurd onderhoud. Voor het realiseren van financieel rendement en optimalisering van de vermogenswaarde van de vastgoedportefeuille is inzicht vereist in (i) de verschillende mogelijkheden van vastgoed bij het uitvoeren van beleid, (ii) de ontwikkelrisico's op vastgoedportefeuilleniveau, (iii) de consequenties van vastgoedbeslissingen op objectniveau. Dit inzicht wordt bereikt door middel van enerzijds centralisatie van het vastgoed en de bijbehorende expertise in een organisatieonderdeel (team vastgoed) en anderzijds het beheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille te professionaliseren via efficiënt en transparant vastgoedportefeuillemanagement.

#### DE GEMEENTELIJKE VASTGOEDPORTEFEUILLE

De gemeentelijke vastgoedportefeuille is onderverdeeld in Maatschappelijk Vastgoed, Eigen Huisvesting, Commercieel- en Strategisch Vastgoed. Het Maatschappelijk Vastgoed en Eigen Huisvesting maken onderdeel uit van de kernportefeuille (permanent). Het Commercieel en Strategisch Vastgoed maken onderdeel uit van de niet-kern portefeuille (niet-permanent).

Vervolgens is het vastgoed in de kern portefeuille weer onderverdeeld in (i) te behouden, (ii) te optimaliseren, (iii) af te stoten en (iv) te verwerven.

Bovenstaande indeling van de gemeentelijke vastgoedportefeuille is noodzakelijk voor vastgoedportefeuillemanagement. Vastgoedportefeuillemanagement is een belangrijk instrument bij een actief vastgoedportefeuilleplan. Het is gericht op het optimaliseren van de prestatie van de vastgoedportefeuille. Bij besluitvorming kijkt Team Vastgoed dan niet alleen naar het afzonderlijke object waarover een besluit moet vallen, maar ook naar de totale vastgoedportefeuille.

De gemeente hanteert als berekeningsmethodiek een kostprijs dekkende huur, in ogenschouw nemende de Wet Markt en Overheid. Onderdeel van een actief vastgoedportefeuilleplan is het sturen op kosten en opbrengsten. Daarvoor moeten er mogelijkheden zijn om middelen te genereren voor investeringen in de vastgoedportefeuille en om negatieve exploitaties op objectniveau te compenseren. Bij aan- en verkoop van objecten hoort een afwegingskader, waaronder afspraken over bezettingsgraad, kosten en opbrengsten. Het afwegingskader bepaalt of een object wordt aan- of verkocht of behouden binnen de vastgoedportefeuille. Voornaamste afwegingen, zijn de bijdrage aan de beleidsdoelen en financieel economische rendabiliteit.

Een voorbeeld van een afweging op financieel economische rendabiliteit kan zijn commerciële verhuur. Commerciële verhuur kan een (tijdelijk) alternatief zijn voor verkoop. Dit kan immers extra inkomsten generen voor de gemeente wat overigens niet zelf een doel is. De afweging tussen commerciële verhuur en verkoop is onderdeel van vastgoedportefeuillemanagement.

Sturen op een optimale samenstelling van de vastgoedportefeuille impliceert dat Team Vastgoed tot op zekere hoogte mogelijkheden moet hebben om objecten aan te kopen of te verkopen. Het afwegingskader omvat de bijdrage aan huisvestingsbehoefte of beleidsdoel, het risicoprofiel, bedrijfseconomische criteria en het beslag op het vermogen van de gemeente

Voor een actief vastgoedportefeuilleplan is het belangrijk dat de verschillende rollen (eigenaar, beheerder en ontwikkelaar) professioneel worden uitgevoerd. De belangrijkste taken die daarbij horen zijn portefeuillemanagement (strategische sturing), assetmanagement (tactische sturing), propertymanagement (operationele sturing).

Bij het inzetten van het gemeentelijk vastgoed voor het realiseren van de gemeentelijke beleidsdoelen kan de gemeente op verschillende manieren samenwerken met private partijen, zoals woningcorporaties, investeringsmaatschappijen en ontwikkelaars. Voor samenwerking met private partijen is het van belang heldere kaders vast te stellen en de rollen van de gemeente en de private partijen duidelijk te bepalen. Belangrijke overwegingen bij keuzes op het gebied van samenwerking zijn – in willekeurige volgorde: de consequenties voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille, waarborgen voor het behoud van functies van het maatschappelijk vastgoed en de omvang van de (onrendabele) investeringen door private partijen.

Bovenstaande uitgangspunten inzake wijze van beheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille zijn vertaald in een beslisboom. De beslisboom geeft de volgorde tussen de verschillende overwegingen (beleids-/object-/begrotingsafwegingen) weer en fungeert als hulpmiddel om tot een goede afweging te komen.

Er is echter een verschil in het uitgangspunt / focus tussen de kernportefeuille en niet kernportefeuille. Zo is bij de kernportefeuille het uitgangspunt het maatschappelijk / functioneel rendement en dient de huursom minimaal kostendekkend te zijn. Bij de niet kern -portefeuille is dat anders. Hierbij is het uitgangspunt voor Commercieel Vastgoed een zo hoog mogelijk financieel rendement en dient de huur (en het huurgenot) marktconform te zijn. Bij het Strategisch Vastgoed zit een extra element om juridische ongebondenheid na te streven (vrij en onbezwaard). Bij de niet kernportefeuille wordt derhalve voornamelijk gestuurd op het strategische belang bij Strategisch Vastgoed en bij Commercieel Vastgoed op dispositie tenzij uit een nadere vastgoedanalyse (waarin onder andere de balanspositie en/of vastgoedexploitatie zijn meegewogen) blijkt dat de termijn van dispositie nader bepaald dient te worden.

Bovenstaande leidt tot twee beslisbomen; één voor de kernportefeuille en één voor de niet – kernportefeuille. Deze beslisbomen zijn als bijlage bij dit vastgoedportefeuilleplan gevoegd.

## **2. Kaders voor het vastgoedportefeuilleplan**

### **2.1 Doelstellingen en uitgangspunten van een actief vastgoedportefeuilleplan**

Het doel van gemeentelijk vastgoed is het optimaal inzetten van de gemeentelijke vastgoedportefeuille voor het uitvoeren van gemeentelijk beleid.

Periodiek wordt getoond:

- per programma welke bijdrage de inzet van het gemeentelijk vastgoed kan leveren aan het realiseren van de beleidsdoelen;
- per programma de huisvestingsbehoefte;
- per gemeentelijke beleidsveld de huisvestingsbehoefte.

Hierbij gaat het vooral om:

- op een doelmatige en doeltreffende wijze een bijdrage te leveren aan het realiseren van beleidsdoelen van de gemeente, inclusief de accommodatie van maatschappelijke doelgroepen.
- anticiperen op ruimtelijke economische ontwikkelingen in de middel- en grote kernen in de gemeente;

Een actief gemeentelijk vastgoedportefeuilleplan kent de volgende uitgangspunten:

- keuzes over de vastgoedportefeuille komen vanuit een afweging van de bijdrage aan gemeentelijke beleidsdoelen, risico's, rendement en de kwaliteit van de vastgoedportefeuille;
- beslissingen houden expliciet rekening met de lange termijn effecten ervan;
- de financiële gevolgen van de vastgoedkeuzes zijn inzichtelijk, waarbij geen vermenging plaats mag vinden tussen huur en subsidie (met andere woorden geen indirecte subsidie via een te lage huurprijs);
- op voorraadniveau is er op lange termijn sprake van een kostendekkende exploitatie, waarbij de (huur-) opbrengsten dekkend zijn voor kosten;
- de huurprijs is kostprijs dekkend en functie gerelateerd en is daarmee gebaseerd op wat er in de markt betaald wordt voor een object in relatie met functie, de locatie en de kwaliteit van het vastgoed;
- een positief financieel rendement op vastgoedportefeuilleniveau.

De gemeente wenst de vastgoedportefeuille efficiënter te exploiteren. Dat betekent dat er een heldere kosten- en opbrengstenstructuur noodzakelijk is. Binnen de afwegingskaders staat optimalisatie van de vermogenswaarde van de vastgoedportefeuille centraal. Dit is nodig om ervoor te zorgen dat ook op lange

termijn de gemeentelijke vastgoedportefeuille toenemend kan blijven bijdragen aan de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelen.

De gemeente realiseert zich dat voor het ontwikkelen van een succesvol vastgoedportefeuilleplan zowel met betrekking tot de vastgoedportefeuille als in de interne organisatie er een aantal veranderingen noodzakelijk zijn.

Om te kunnen bepalen of het actieve vastgoedportefeuilleplan leidt tot succes bewaakt Team Vastgoed de

volgende kritische succesfactoren:

- aansluiting op het gemeentelijk beleid (algemeen beleid en accommodatiebeleid);
- een effectieve en efficiënte opbouw van de vastgoedportefeuille;
- kostendekkendheid;
- kwaliteit (onderhoud vastgoed);
- een effectief en efficiënt gebruik van vastgoed;
- een goede balans in de vastgoedportefeuille;
- aansluiting op ontwikkelingen binnen de vastgoedmarkt.

### 2.1.1 Rapportagestructuur

Streven is op termijn meer gegevens in vastgoedrapportages te genereren en te delen met de verschillende beleidsvelden. Daarbij valt te denken aan:

- meer financiële gegevens (kosten, baten, risico en rendement, reserve);
- tastbare bijdrage vastgoed aan gemeentelijke doelen;
- kwaliteit, kwantiteit en diversiteit van het vastgoed;
- marktgegevens over verhuurbaarheid;
- marktgegevens over verhandelbaarheid.

Met deze gegevens ontstaat een volledig beeld van de vastgoedportefeuille op verschillende terreinen.

Deze vastgoedrapportage biedt een overzicht van de trends en ontwikkelingen op middellange en lange termijn:

- ontwikkelingen in de vraag naar vastgoed vanuit verschillende beleidsvelden;
- ontwikkelingen in de huisvestingsvraag vanuit de gemeentelijke organisatie;
- de confrontatie van vraag en aanbod;
- de financiële situatie van de vastgoedportefeuille (kostendekkendheid);
- voorstellen voor optimalisering van het rendement en de vermogenswaarde van de vastgoedportefeuille.

Als uit de vastgoedrapportage voorstellen voortvloeien over objecten zal, indien relevant, de betrokken beleidscluster motiveren hoe deze voorstellen bijdragen aan de realisatie van het beleid. Anderzijds impliceert een integrale afweging dat wanneer een beleidssector voorstellen doet om objecten te ontwikkelen, aan te kopen dan wel te verkopen, Team Vastgoed daarbij de gevolgen op de vastgoedportefeuille moeten aangeven (vroegtijdige betrokkenheid van de beheerorganisatie in dit geval Team Vastgoed). Alleen zo is een integrale afweging mogelijk en is actief vastgoedportefeuilleplan daadwerkelijk geborgd.

## 2.2 Strategie per categorie objecten

De kernportefeuille kent vier categorieën objecten: te behouden, te optimaliseren, af te stoten en te verwerven objecten. Hieronder verklaren we de strategie per categorie. Er wordt niet ingegaan op de tijdelijke voorraad.

### *Te behouden objecten.*

Een object valt onder de categorie te behouden als het zowel naar kosten als naar waarde een efficiënte en effectieve invulling geeft of kan geven van een op de betreffende locatie gewenste omvang en functie om beleidsdoelen te kunnen doen behalen. Het object moet dus functioneel geschikt en technisch in orde (te maken) zijn. Aanvullend criterium is dat er geen ander object beschikbaar (te maken) is dat effectiever en efficiënter kan voorzien in de gevraagde criteria. Door dit aanvullende criterium is er sprake van een voortdurende druk in de richting van gebruik van de meest effectieve en efficiënte objecten. Onder deze categorie vallen ook objecten die deel uitmaken van het cultureel erfgoed, zelf de bijdrage zijn aan een gemeentelijke beleidsdoel of objecten waarvan de gemeente het belangrijk vindt dat de publieke toegankelijkheid in stand blijft. Voor deze objecten geldt dat behoud van de maatschappelijke waarde het doel is. Objecten die niet voldoen aan de criteria voor behoud worden geoptimaliseerd of afgestoten.

### *Te optimaliseren objecten*

Dit betreft objecten die ofwel technisch niet (helemaal) voldoen ofwel financieel (nog) niet het gewenste rendement halen. Dit kunnen bijvoorbeeld objecten zijn, waarvoor de gemeente nog geen kostprijsdekken de huur in rekening brengen of objecten waar het technisch beheer van aangeeft dat ze technisch of functioneel niet (geheel) voldoen. Het zijn objecten waar wel uit de meerjarige behoefteplanning blijkt dat er bij de doelgroepen of de beleidsvelden sprake is van een concrete behoefte en objecten waar de kosten- batenafweging positief van uitpakt.

### *Af te stoten objecten*

Objecten die niet aan de hierboven genoemde criteria voldoen, komen in aanmerking voor herbestemming voor andere beleidsdoelen of afstoten.

Ook vallen onder deze categorie de objecten uit de niet kernportefeuille. Dat zijn objecten (i) die geen bijdrage leveren aan beleidsdoelstellingen, (ii) tot het Commercieel Vastgoed of (iii) tot het Strategisch Vastgoed behoren waarvan met duidelijkheid gesteld kan worden dat dit niet meer als Strategisch Vastgoed kan worden aangemerkt omdat de beoogde ontwikkeling op termijn niet zal plaatsvinden. Los van de rendabiliteit van het betreffende object zal worden gekozen voor een uiteindelijke afstoting. De rendabiliteit heeft een positieve- of negatieve invloed op de verkoopwaarde. De rendabiliteit van de als 'af te stoten' gecategoriseerde objecten zal worden bepaald aan de hand van een nadere vastgoedanalyse waarin onder andere de balanspositie van de gemeente en/of vastgoedexploitatie is meegewogen. Indien uit deze vastgoedanalyse blijkt dat er sprake is van een negatieve rendabiliteit dan zal de termijn waarop het object wordt afgestoten (dispositie) nader bepaald worden. Binnen de categorie afstoten kan de afweging gemaakt worden van verkoop of amoveren.

### *Te verwerven objecten*

Dit zijn objecten die op een overzienbare termijn een bijdrage kunnen leveren aan de gemeentelijke beleidsdoelen maar die nog niet in bezit zijn. Dit kunnen specifieke objecten zijn maar het kunnen ook stukken grond zijn die voor een bepaald doel in een bepaald deel van de gemeente nodig zijn.

Er wordt een overzicht bijgehouden van de te behouden, te ontwikkelen, af te stoten en te verwerven objecten. Dit overzicht wordt als vertrouwelijke bijlage bij de vastgoedrapportage gevoegd. Voorts worden deze categorieën gespiegeld aan de verschillende beleidsvelden.

## 2.3 Uitgangspunten vastgoedportefeuillemanagement

Vastgoedportefeuillemanagement is gericht op het optimaliseren van de vastgoedportefeuille en betekent dat afwegingen rondom vastgoed niet (uitsluitend) per object tot stand komen, maar dat bij alle besluiten ook de gehele vastgoedportefeuille tegen het licht gehouden wordt. Dit heeft als doel een goede balans in het vastgoed op alle gebieden (financieel, diversiteit, risico etc.) te creëren. Bij de optimalisering van de gemeentelijke vastgoedportefeuille staat het maatschappelijk rendement – de bijdrage aan realisering van gemeentelijke beleidsdoelen – voorop. Het gaat er onder meer om de gemeentelijke vastgoedportefeuille zo goed mogelijk af te stemmen op de vraag naar huisvesting bij de verschillende clusters. Dat vereist kennis van de huisvestingswensen van het betreffende cluster en doelgroepen in combinatie met de mogelijkheden van de beschikbare objecten in relatie tot alternatieven die op de markt beschikbaar zijn. Maar ook een goed beeld van kosten en mogelijke opbrengsten, de marktwaarde en de herontwikkelingswaarde van de objecten die deel uitmaken van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Om een verantwoord (positief financieel) rendement te realiseren, moeten de huren op vastgoedportefeuilleniveau kostendekkend zijn. Het is noodzakelijk dat de vastgoedportefeuille zodanig is samengesteld dat op een deel van de objecten een positief huurresultaat geboekt kan worden en dat dit resultaat kan worden ingezet voor de dekking van negatief resultaat op andere objecten.

Keuzes over verwerving, beheer en afstoting van objecten moeten samenhangen met de vraag of het object kan bijdragen aan het realiseren van gemeentelijke beleidsdoelen en met de vraag of het object een positief rendement laat zien, waarvan de opbrengsten beschikbaar zijn voor objecten waar minder rendement mee te halen is.

### **3. Instrumenten voor een actief vastgoedportefeuilleplan**

Dit hoofdstuk gaat in op de instrumenten voor een actief vastgoedportefeuilleplan. Voorwaarde voor een actief vastgoedportefeuilleplan is de sturing op kosten en opbrengsten.

#### **3.1 Huurprijsbeleid**

Voor het sturen op kosten en opbrengsten hanteert de gemeente Haarlemmermeer een kostprijs dekkende huur voor de objecten uit de kernportefeuille en een marktconforme huur voor de objecten uit de niet kernportefeuille. De Kostprijs dekkende huur is een huur die tot stand komt door een vastgestelde berekeningswijze. De investering in en de exploitatie van het onroerend goed wordt rendabel volgens vooraf vastgestelde rendementscriteria en gedurende een vooraf vastgestelde exploitatieperiode. Bovendien is er bij het object een relatie met:

- de functie waarvoor het object is ontworpen of aangepast;
- de locatie van het object;
- de kwaliteit van het object.

In de huurprijsberekening worden de volgende elementen opgenomen:

- Stichtingskosten (investering met afschrijving van 40jaar) of WOZ-waardebepaling
- Grondprijs o.b.v. grondprijzennota (wordt niet op afgeschreven);
- Beheerslasten, momenteel vastgesteld op € 3.200,- per jaar;
- OZB lasten (eigenarendeel);
- Renovatie eens per 20 jaar;
- Jaarlijks gemiddelde van onderhoudslasten;
- Rentevoet (momenteel is deze 4%);
- Opstalverzekering
- CPI berekening.

De exacte details van de wijze waarop elementen worden berekend wordt door Team Vastgoed nader uitgewerkt.

Als een huurcontract afloopt stelt Team Vastgoed op basis van bovenstaande uitgangspunten een nieuw huurcontract op. Tevens worden er worden afspraken gemaakt over de taakverdeling voor het beheer en onderhoud, het gebruik van het object en de huurprijs en contractduur. Als taakverdeling in het onderhoud tussen huurder en verhuurder wordt standaard de verhouding toegepast als opgenomen in de algemene bepalingen van de huurovereenkomst kantoorruimte in de zin van 7:230a.

Het eventuele negatieve verschil tussen de kostprijsdekkende huur en de betaalde huur is de zogenaamde onrendabele top. De onrendabele top, die niet via de huur in rekening wordt gebracht komt ten goede aan een afnemer en is dus een vorm van begunstiging. Daarover zal de gemeente dan ook een subsidiebesluit moeten nemen, ofwel in de vorm van een extra te verlenen krediet, ofwel in de vorm van een structureel gemaakte verrekening tussen het opdrachtgevende beleidsveld en het Team Vastgoed. Op deze manier is er een strikt onderscheid tussen de rol van gemeente als eigenaar van object en de gemeente als subsidieverstrekker.

#### **3.2 Sturen op kosten en opbrengsten**

Het kern/ uitgangspunt voor de gemeente van een actief vastgoedportefeuilleplan is sturen op kosten, kwaliteit en opbrengsten. Daarbij richt het beleid zich op het scheppen van mogelijkheden om middelen te genereren voor investeringen in de vastgoedportefeuille en negatieve exploitaties op objectniveau te compenseren. Instrumenten daarvoor zijn onder andere compensatie op vastgoedportefeuilleniveau, een vastgoedreserve, verkoop van objecten en commerciële verhuur.

#### **3.3 Exploitatiebegroting per object**

Voor vastgoedportefeuillemanagement dient er sprake te zijn van accurate informatie en rapportage. Daarom is het van belang om naast de totale vastgoedportefeuille ook inzicht te hebben in de gegevens per object. Door het reeds vastgestelde overdrachtsprotocol wordt geregeld dat bij de overdracht van

een object vanuit een beleidsveld er een actueel overzicht is van relevante informatie. Het betreft onder andere het WOZ nummer en informatie, adres, eigendomsituatie, staat van het onderhoud en oppervlakte. Deze overdracht heeft plaatsgevonden bij de centralisatie van het vastgoed.

Een overzicht per gemeentelijk object van de exploitatiebegroting is een middel waarbij een overzicht wordt gegeven van de geraamde kosten en opbrengsten van een object voor het begrotingsjaar. Een exploitatiebegroting per object bevat in ieder geval een overzicht van de kosten en opbrengsten en een berekening van de kostendekkendheid van de exploitatie voor het begrotingsjaar. Voorbeelden van de kosten en opbrengsten zijn huurinkomsten, exploitatielasten, onderhoudskosten, zakelijke lasten, overige exploitatiekosten en geplande investeringen.

De exploitatiebegroting per object wordt jaarlijks geactualiseerd. Dit geldt tevens voor tussentijdse ontwikkelingen als aankoop, verkoop of investering.

## 4. Portefeuillemanagement

### 4.1 Team Vastgoed

In de (door)ontwikkeling van het Team Vastgoed staan de volgende doelstellingen centraal:

1. Sturen op een efficiënte en effectieve vastgoedvoorraad door actief vastgoedportefeuillemanagement;
2. Versterken van de rol van het Team Vastgoed als toekomstig eigenaar vanaf de initiatieffase tot de oplevering van bouwprojecten;
3. Richten op toegevoegde waarde voor de gebruikers en het aangaan van duidelijke en consequente relaties met de gebruikers;
4. Het beheersen van financiële risico's op object- en vastgoedportefeuilleniveau (in een lange termijnperspectief) en het doorrekenen van kosten en risico's aan de eindgebruiker;

Team Vastgoed is verantwoordelijk voor:

- het professioneel beheren van het gemeentelijk vastgoed;
- het sturen, adviseren en ondersteunen van de gemeentelijke organisatie bij de allocatie van huisvesting;
- het kennen van de vraag naar vastgoed vanuit de gemeentelijke beleidsafdelingen;
- het optimaliseren van het gebruik en de opbrengsten van gemeentelijk vastgoed door integraal vastgoedportefeuillemanagement;
- 

Team Vastgoed vervult de volgende rollen:

- eigenaar;
- verhuurder;
- huurder;
- makelaar;
- opdrachtgever voor vernieuwbouw;
- regiehouder op kwaliteit van de objecten.

Kerntaak van het Team Vastgoed is het oprichten, verwerven, afstoten, verhuren en in stand houden van gemeentelijk vastgoed voor gemeentelijke diensten, doelgroepen van beleid en derden. De belangrijkste prestatie-indicatoren is het conditieniveau, klanttevredenheid en een kostendekkende huurprijs.

Bij de inrichting van portefeuillemanagement wordt de volgende verdeling gehanteerd:

- portefeuillemanagement (strategische sturing)
- assetmanagement (tactische sturing)
- property management (operationele sturing)

#### *Portefeuillemanagement*

Portefeuillemanagement bestaat uit het formuleren en uitvoeren van een integrale portefeuillestrategie en sturing op de prestaties van de vastgoedportefeuille in brede zin, inclusief besluitvorming over aan- en verkoop, aan- en verhuur en renovatie. Doelstellingen zijn een optimale bijdrage leveren van het gemeentelijk vastgoed aan het realiseren van gemeentelijke beleidsdoelen en het optimaliseren van het rendement en de waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille.

Portefeuillemanagement omvat de volgende taken:

- het formuleren en actueel houden van het vastgoed(uitvoerings)beleid;
- Beoordelen van vastgoedontwikkelplannen;
- Adviseren/rapporteren aan het bestuur over (strategisch) vastgoedbeheer;
- Laten opstellen van meerjaren Investeringsplannen gebaseerd op de categorie;

- het vertalen van ontwikkelingen in de (lokale) vastgoedmarkt, binnen de gemeente en bij gebruikers in het beleid op het gebied van vastgoedbeheer;
- het integraal in beeld brengen van vraag en aanbod;
- risicomanagement

Periodiek wordt er in een integraal portefeuilleoverleg gehouden om de verschillende vraagstukken uit de beleidsvelden met elkaar te delen, om zo de betreffende objecten optimaal te kunnen laten renderen.

#### *Assetmanagement*

Assetmanagement bestaat uit het onderhouden van relaties (assets) met gebruikers, verhuurders en andere marktpartijen over ontwikkelingen in vraag en aanbod. Centraal staan het verwerven van inzicht in beleidsmatige en organisatorische ontwikkelingen in de verschillende beleidsvelden, de consequenties voor huisvesting en de huisvestingswensen van (potentiële) gebruikers. De basis vormt een actueel beeld van beleidsmatige en organisatorische ontwikkelingen in de diverse beleidsvelden en de huisvestingsconsequenties daarvan. Op basis van een analyse van ontwikkelingen in de vraagzijde levert accountmanagement informatie voor de vastgoedportefeuille.

Onder assetmanagement valt de verantwoordelijkheid voor advisering aan gebruikers bij huisvestingsvraagstukken, dienstverleningsovereenkomsten en mutatievraagstukken binnen de vastgoedportefeuille (verbouw, nieuwbouw, renovatie, huur, koop of verkoop).

De objecten zijn verdeeld over verschillende beleidsdoeleinden, zoals Recreatie, Sport, Cultuur, Beeldende kunst, Onderwijshuisvesting, Kinderopvang, Eigen Huisvesting en alle niet voor beleidsdoeleinden toegepaste objecten.

Tot de overige taken van de assetmanagement behoren:

- het afstemmen van het vastgoed(uitvoerings)beleid op de gemeentelijke beleidsdoelen en het sturen op de rendement- en waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille en op optimalisering van de exploitatie;
- tekstuele en financiële gegevens aanleveren voor begroting, jaarstukken e.d.;
- eindcontrole op de meerjarenonderhoudsbegrotingen alvorens in begroting op te nemen;
- het actueel houden van het account als het gaat om bezetting, huurprijzen, huurtermijnen, inkomsten en uitgaven;
- het matchen van vraag en aanbod, het signaleren van knelpunten en het benoemen van oplossingsrichtingen;
- het integraal in beeld brengen van vraag en aanbod;
- het opstellen van een vastgoedontwikkelplan dat op object- en vastgoedportefeuilleniveau vanuit een lange termijnperspectief voorstellen bevat over verbouw, renovatie, nieuwbouw, huur, koop en verkoop van vastgoed, inclusief een investeringsplanning aan te leveren bij portefeuillemanager.

#### *Property management*

Onder deze noemer valt het technische en administratieve beheer van de objecten.

Technisch beheer omvat het (laten) opstellen van een meerjaren-onderhoudsplan per object, regie houden op de uitvoering van het planmatig onderhoud en de aanpak van schade en storingen. De meerjaren onderhoudsplannen worden elke drie jaar herzien en jaarlijks geactualiseerd op basis van werkelijk uitgevoerde werkzaamheden of inspecties.

Het onderhoudsniveau (eigenarendeel) voor het planmatig onderhoud is gebaseerd op een objectieve norm (NEN 2767) uit het vigerende beleidskader blijkt dat is gekozen voor conditie niveau 3 van NEN 2767.

Het technische beheer omvat daarnaast het (laten) uitvoeren van de werkzaamheden uit het meerjaren onderhoudsplan verantwoordelijk voor preventief - en correctief onderhoud zoals dit in de geldende huurovereenkomst beschreven staat. Centraal staat de regie houden op de uitvoering. Dit houdt in dat de directievoering of toezicht op de uitvoering bij grotere projecten door een derde wordt uitgevoerd, al dan niet binnen de gemeentelijke organisatie. Als het gaat om het naleven van de onderhouds- of prestatiecontracten is de doelstelling de taken bij een opdrachtnemer te leggen en toezicht op de uitvoering hiervan door een derde te laten uitvoeren.

Onder het technische beheer vallen de volgende taken:

- actueel houden van meerjarenbegrotingen (o.b.v. NEN2767);
- financiële controle op de uitgave vanuit de meerjarenbegroting en de programmabegroting;
- doen van verbetervoorstellen;
- op operationeel niveau in een zekere regelmaat overleg houden met gebruikers;

- assetdatabase per object actueel houden;
- tekeningen (obv NEN2580) op origineel formaat actueel laten houden;
- integraal in kaart brengen en houden van prestaties van aannemers;
- actueel houden van de bibliotheken in softwareapplicaties op basis van ervaringscijfers;

Binnen het administratief en financieel beheer valt het beheren van huurovereenkomsten, contracten met leveranciers, huurincasso, de financiële administratie en het verzorgen van verzekeringen en belastingen.

Het betreft het beheer van de volgende type contacten:

- Huurrecht, aan- en verhuur (230a, 290, woonruimte, grond, jacht/vis, water);
- Zakelijke rechten (opstal, erfpacht, erfdiensbaarheden);
- - Pachtovereenkomsten (regulier);
- Bijzondere overeenkomsten (opdracht (Adhoc));
- Van bruikleening (bruikleen);
- Huurprijberekening.

#### 4.2 Ontwikkelingsperspectief Haarlemmermeer

Een actief vastgoedportefeuilleplan betekent dat Gemeente Haarlemmermeer zich moet ontwikkelen van 'beheerder' naar 'strategief'.

In de fase waarin het accent ligt op de rol van beheerder staat het technisch beheer van objecten centraal. In de fase waarin Team Vastgoed vooral opereert als controller verschuift het accent naar financieel beheer, gericht op minimalisatie van kosten. De volgende stap is de ontwikkeling naar vastgoedmanagement, waarin het oplossen van problemen en standaardisatie van werkprocessen

centraal staat. De laatste fase is ten slotte strategisch beheer, gericht op vastgoedportefeuillemanagement en strategische advisering.

#### 4.3 Strategische opgaven en maatregelen

De strategische opgaven voor het vastgoedbedrijf voor de komende jaren zijn:

- (door)ontwikkelen van actief vastgoedportefeuillemanagement
- versterking accountmanagement
- beheersen financiële risico's
- verdere professionalisering van de interne organisatie

Deze paragraaf beschrijft per opgave de maatregelen die de komende jaren te wachten staan om het geschetste ontwikkelingsperspectief te realiseren.

##### *Door ontwikkelen van actief vastgoedportefeuillemanagement*

De eerste opgave is het ontwikkelen van een actief vastgoedportefeuillemanagement. Voorwaarde voor sturing op de vastgoedportefeuille is adequate en actuele informatie over de vastgoedportefeuille, kennis van ontwikkelingen in de huisvestingsvraag bij de verschillende gebruikers en gemeentelijke diensten en kennis van de lokale vastgoedmarkt. Het komen tot actief vastgoedportefeuillemanagement vraagt de volgende stappen:

- het compleet in kaart hebben van de vastgoedportefeuille. Dat resulteert in actuele (digitale)dossiers per objectobject met gegevens over onder meer de eigendomssituatie, courantheid, staat van onderhoud, oppervlakte (incl. plattegrond), kenmerken van de huurder, een exploitatiebegroting per object, huurcontract, een eventueel verhuurcontract, eventuele huuropbrengsten, lopende onderhoudscontracten ; (status eind 2015 gereed)
- het inventariseren van ontwikkelingen in de gemeentelijke beleidsvelden en programma's, inclusief de huisvestingsconsequenties van nieuwe gebruikerswensen.;
- het opstellen van een éénduidig meerjarig onderhoudsplan per object op basis van de NEN2767, conditiegestuurd onderhoud, waarin de onderhoudsplanung over een periode van 40 jaar is opgenomen. Dit vormt de leidraad voor het jaarlijks onderhoud, dat gericht is op het in stand houden van de technische en functionele kwaliteit van het object. Basis voor het onderhoudsplan vormen de uitkomsten van periodieke inspectie van de status van de vastgoedobjecten, het totaalbedrag van de jaarlijkse stortingen in de onderhoudsvoorziening en de afspraken met gebruikers over het onderhoudsniveau per object; (status gereed)
- het opstellen van een meerjarig upgradingplan (investeringsplan), waarin wordt aangegeven welke upgrading investeringen in de komende 40 jaar nodig zijn om de objecten gedurende de exploitatieperiode aan te laten sluiten bij de kwaliteitseisen die op dat moment gelden in de vastgoedmarkt. Uitgangspunten zijn dat de kosten van upgrading investeringen worden verhaald



- op de exploitatie door indexering van de huurprijs en dat upgrading in principe eens in de 20 jaar plaatsvindt;
- het toetsen van de vastgoedportefeuille op onder meer de aansluiting bij de behoeften en kwalitatieve wensen, kostendekkendheid, onderhoud en kwaliteit, kostenefficiëntie, de waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille en de ontwikkeling van de reserve;
  - het uitvoeren van benchmarks om de prestaties van de Haarlemmermeerse vastgoedportefeuille te vergelijken met andere gemeenten (ROZ Benchmark Gemeentelijk Vastgoed);

#### *Versterken assetmanagement*

Tweede opgave is het versterken/oprichten van het assetmanagement, gericht op het onderhouden van relaties met de gemeentelijke beleidsvelden, de huurders en de gebruikers en het realiseren van toegevoegde waarde. Hiertoe worden de volgende maatregelen genomen:

- toewijzen van een vaste aanspreekpunt per beleidsveld;
- inventariseren van beleidsmatige en organisatorische ontwikkelingen per beleidsveld, inclusief de huisvestingsvraag die daaruit voortvloeit;
- maken van (jaarlijkse/halfjaarlijkse) afspraken met vertegenwoordigers van de verschillende beleidsvelden en gebruikers over de wijze waarop ingespeeld wordt op hun huisvestingswensen en over de onderhoudsplanning;
- informeren van gebruikers en gemeentelijke diensten via bijvoorbeeld een nieuwsbrief met informatie over wijzigingen in de vastgoedportefeuille en het vastgoedportefeuilleplan, ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille, de onderhoudsplanning en huurverhogingen.

#### *Beheersen financiële risico's*

Derde opgave is het beheersen van financiële risico's op object- en vastgoedportefeuilleniveau, waarbij het uitgangspunt is dat de vastgoedportefeuille op lange termijn tenminste kostendekkend moet zijn. Hiertoe worden de volgende maatregelen genomen:

- het opstellen van een exploitatiebegroting per objectobject, waarin geraamde kosten en opbrengsten in beeld worden gebracht voor het begrotingsjaar en de komende 40 jaar;
- het vergelijken van de uitgaven (investeringen, onderhoud, upgrading) met de (huur)opbrengsten en de risico's;
- heronderhandelen afspraken met huurders over huurtermijnen om de financiële risico's te beperken. Daarbij gaat het vooral om lange termijn garanties van huurders van incurante objecten. Voor deze objecten geldt als uitgangspunt de contractduur af te stemmen op de termijn van de huurprijsberekening;
- het periodiek bepalen van de marktwaarde van de vastgoedportefeuille (20% van de vastgoedportefeuille per jaar) door een taxateur op basis van de financieel meest optimale functie. Daarmee wordt inzicht verkregen in het opbrengstpotentieel bij afstoten van het vastgoed, c.q. de eventuele verborgen waarde van de vastgoedportefeuille. Kennis van deze latente waarde is van belang bij het nemen vastgoedbeslissingen;
- het jaarlijks actualiseren van de herbouwwaarde van 20% van de vastgoedportefeuille, om de verzekeringswaarde en – premie te bepalen en over- of onderverzekering te voorkomen;
- het periodiek bepalen van de onderhoudsstatus van de vastgoedportefeuille (functionele kwaliteit, onderhoudsstatus en te verwachten onderhoudskosten);
- het beter afstemmen van het type object en de gebruiker en het doorrekenen van kosten en risico's aan de eindgebruiker.;
- versterken van de invloed van het vastgoed in het ontwerpproces (vroegtijdige betrokkenheid), zodat beter gestuurd kan worden op de functionaliteit, op efficiënt ruimtegebruik, op onderhoudsgevoeligheid van objecten en op een flexibel en courant ontwerp, waardoor gedurende de levensduur van het object verschillende functies mogelijk zijn.