
Gemeente Bergen N-H

Nota
Vastgoed portefeuillemanagement

Opdrachtgever: Wim Bierman

Opdrachtnemer: Nicole Zwartelé

Auteur: Rob Schouten

INHOUD

1.	Leeswijzer	4
2.	Wat is vastgoed portefeuillemanagement?	5
2.1	Vastgoed	5
2.2	Portefeuille	6
2.3	Management	8
2.4	Portefeuillemanagement en het Nederlandse recht	9
3.	Waarom deze beleidsnota en waarom nu?	10
4.	Referentiekader	11
5.	Inventarisatie bestaande situatie	12
6.	Gewenste situatie	13
7.	Strategisch uitgangspunten	14
7.1	De samenstelling van de portefeuille	14
7.2	Verhuur	14
7.3	Buitenkunst	15
7.4	Ontwikkelingsvastgoed	15
7.5	Het onderhoudsniveau	16
7.6	De onderhoudskosten:	16
7.7	Maatschappelijke accommodaties	17
7.8	Metten van de prestaties van de portefeuille	17
7.9	Bijzondere titels	18
7.10	Het gebruik van de Onteigeningswet	18
7.11	Objecten zonder eigen kadastrale titel	18
8.	Tactisch management door het college	19
8.1	Aangaan van overeenkomsten	19
8.2	Het vaststellen van de onderhoudsnorm voor gebouwen	19
8.3	Het vaststellen van de huursom	19
8.3.1	Maatschappelijke huur	20
8.3.2	Commerciële huur	20
8.3.3	Kostprijsdekkende huur	20
8.3.4	Grondslagen voor de berekening van kostprijsdekkende en commerciële huur	20
9.	Operationeel management door de ambtelijke organisatie	24
9.1	Technisch beheer	24

9.2	Commercieel beheer	25
9.2.1	Sturen op rendement	25
9.2.2	Sturen op waarde	25
9.3	Administratief beheer.....	26
9.4	Facilitair beheer	27
9.5	Contractbeheer.....	27
9.6	Rapportage	27
10.	De inhoud van adviezen aan het College en de Raad.....	28
11.	Risico management	29
12.	Automatisering.....	30
12.1	Relatiemodule.....	30
12.2	Vastgoedmodule.....	31
12.3	Contractmodule.....	31
12.4	Signaleringsmodule	31
12.5	Rapportage module	31
13.	Vervolgstappen automatisering	32
14.	Verklarende woordenlijst	33
15.	Het beleid samengevat.....	34
15.1	Strategische uitgangspunten	34
15.2	Tactisch management door het college	35
15.3	Operationeel management door het ambtelijk apparaat	35

Bijlagen: Beslismodel samenstelling portefeuille

1. Leeswijzer

Voor u ligt de eerste editie van de nota “vastgoed portefeuillemanagement”. Met dit document wordt invulling gegeven aan het integrale beheer, onder verantwoordelijkheid van team vastgoed van de afdeling BOR, van alle rechten en plichten (titels) rond het vastgoed in eigendom van de gemeente, in gebruik door of via de gemeente of waar de gemeente op enige andere wijze een belang heeft.

Deze nota bevat per onderwerp verklarende tekst met voorbeelden en verwijzingen naar de vastgoedportefeuille van de gemeente Bergen, gevolgd door het daaruit voortvloeiende beleid. Dit beleid is de kernachtige samenvatting van de voorliggende tekst, weergegeven in een kader en op een hoger abstractieniveau. In het laatste hoofdstuk (15) zijn de kaders van de hele nota verzameld en vormen samen het beleid voor het vastgoed portefeuillemanagement.

De verwoording van dit integrale beleid valt samen met de start van de automatisering van het vastgoed portefeuillemanagement. Het is daarom van belang dat dit beleid voor het portefeuillemanagement is vastgesteld, voordat in het geautomatiseerde systeem een aantal principiële keuzes wordt gemaakt over de inrichting van de applicatie. Deze keuzes zijn opgenomen in het beleid.

Deze nota vormt een basis om een geautomatiseerd systeem in te richten en operationeel te maken, waarna indien gewenst in de toekomst vervolgstappen kunnen worden gemaakt ten aanzien van de diepgang van het portefeuillemanagement.

Eerder vastgoedbeleid ging vooral uit van de individuele objecten en contractuele rechten en verplichtingen. Deze nota koppelt het strategisch en tactisch beleid los van de toevallige samenstelling van de portefeuille op een willekeurig moment. Het beleid is derhalve ook in de toekomst toepasbaar, ongeacht de samenstelling of de omvang van de portefeuille.

Om de samenstelling van de portefeuille bij iedere mutatie te toetsen, is een BESLISMODEL in de vorm van een flowchart als bijlage toegevoegd.

Deze nota wordt aangeboden samen met een overzicht van de huidige gebouwen en agrarische gronden in de portefeuille. In deze overzichten is per object een voorstel gedaan om al dan niet af te stoten. Per gebouw is ook nog een voorstel opgenomen voor het onderhoudsniveau dat op de datum van vaststelling van deze nota van toepassing is.

2. Wat is vastgoed portefeuillemanagement?

Bij de laatste reorganisatie is het begrip “vastgoed portefeuillemanagement” geïntroduceerd. Daarmee werd niet alleen aangesloten bij de landelijke trend voor gemeentelijk vastgoed, ook werd de weg vrijgemaakt voor het centrale beheer van de portefeuille, in tegenstelling tot het versnipperde beheer door verschillende afdelingen. Team vastgoed van de afdeling BOR heeft de primaire verantwoordelijkheid voor de portefeuille op zich genomen.

Wat verstaan we in deze nota onder de begrippen “vastgoed”, “portefeuille” en “management” in deze combinatie?

2.1 Vastgoed

Bij **vastgoed** denken we vooral aan panden, objecten, gebouwen of opstallen. Zeker zo relevant is de grond waarop zo'n gebouw staat. Ook grond zonder opstallen wordt tot vastgoed gerekend. We brengen vastgoed meestal in verband met het eigendomsrecht. Dit is slechts één van de vele rechten die op vastgoed van toepassing kunnen zijn.

- **Zakelijke rechten:** Deze verzameling rechten noemen we de zakelijke rechten en bestaan uit: eigendom (het enige absolute zakelijke recht), mandeligheid, erfdiensbaarheid, erfpacht, opstalrecht, vruchtgebruik, recht van gebruik en bewoning, appartementsrecht, pandrecht en hypotheekrecht.
Er kunnen echter nog meer rechten op/bij vastgoed worden gevestigd.
- **Persoonlijke rechten:** Daarnaast heeft de gemeente titels verkregen en vergeven in huur, pacht, gebruiksovereenkomsten, al of niet met een tegenprestatie of vergoeding door de gebruiker. We noemen dit persoonlijke rechten, omdat door een overeenkomst tussen (rechts)personen een beperking wordt gelegd op het gebruik door de houder van een zakelijk recht.
- **Voorkeursrecht:** De gemeente heeft de unieke mogelijkheid om een voorkeursrecht voor de verkrijging te vestigen op grond van de Wet voorkeursrecht gemeenten (Wvg). Dit recht beperkt de eigenaar in de handelingsvrijheid om te vervreemden, omdat hij eerst aan de gemeente moet aanbieden.

Voorbeeld 1: De Dienst der Domeinen verleent de gemeente een recht tot gebruik van delen van strand (de staat heeft als eigenaar een absoluut zakelijk recht). Tussen de staat en de gemeente is een zakelijk recht overgedragen. Hierdoor treedt de gemeente in de plaats van de staat als eigenaar met betrekking tot de bevoegdheid om huurovereenkomsten af te sluiten, de staat heeft deze bevoegdheid voor de duur van het verleende recht zelf niet meer.

De gemeente verhuurt het strand in kleinere delen onder andere aan exploitanten van paviljoens. De huurovereenkomsten met de exploitanten beperken de gemeente in het eigen gebruik, als zij dat zou willen, maar er wordt geen zakelijk recht overgedragen tussen partijen.

Voorbeeld 2: De gemeente bouwt een schoolgebouw en levert het eigendom (zakelijk recht) aan het schoolbestuur(orgaan). Gelijktijdig sluiten partijen een overeenkomst waarin de gemeente het persoonlijk recht krijgt om levering van het eigendomsrecht te vorderen op het moment dat het schoolgebouw niet meer wordt gebruikt voor onderwijs. Gemakshalve noemen we deze twee handelingen samen het leveren van het juridisch eigendom. Het persoonlijk recht van de gemeente om t.z.t. levering te vorderen beperkt het bestuur in haar recht om de school aan een ander te vervreemden dan de gemeente.

Voorbeeld 3: De gemeente huurt een appartementsrecht, in de Brede Bergense School van de eigenaar, Kennemer Wonen. De gemeente geeft het gehuurde in delen in gebruik aan scholen en verhuurt onder andere aan commerciële partijen voor kinderopvang. Dit mag de gemeente uitsluitend doen omdat deze bevoegdheid in de huurovereenkomst is opgenomen.

Het woord “vastgoed” wordt in dit verband gebruikt voor zowel het fysieke als het abstracte van vastgoed. Het correcte woord voor deze verzameling is “titels”, in de markt wordt vaak de term “vastgoed” gebruikt.

Vastgoed is de verzameling titels uit zakelijke rechten en de daarvan afgeleide rechten, plichten en beperkingen op deze zakelijke rechten, alsmede de titels uit persoonlijke rechten, zoals rechten en verplichtingen verkregen uit privaatrechtelijke overeenkomsten die vastgoed gerelateerd zijn.

2.2 Portefeuille

De **portefeuille** van de gemeente Bergen bestaat uit de verzameling van rechten en plichten die is samengesteld uit zakelijke rechten, voorkeursrechten en rechten uit overeenkomsten (persoonlijke rechten met zakelijke werking) waardoor titels zijn verkregen of verleend met betrekking tot vastgoed.

De gemeente Bergen is rechthebbende van of bij ongeveer 1.900 kadastrale titels.

Dit zijn hoofdzakelijk (ca. 1.400) de openbare ruimten in eigendom van de gemeente (straten, pleinen, bos, strand, water enz.) die voor iedereen toegankelijk zijn. Deze openbare ruimten worden primair in de publiekrechtelijke sfeer beheerd door de buitendienstmedewerkers, door team beheer en onderhoud en door team handhaving van de afdeling Beheer Openbare Ruimte (BOR) en behoren NIET tot de vastgoedportefeuille met betrekking tot deze nota.

Wel tot de vastgoedportefeuille behoren:

De overige kadastrale titels waarbij de gemeente rechthebbende is en die op een of andere wijze in de privaatrechtelijke sfeer zijn gekomen of gaan komen, alsmede alle verworven en vergeven titels.

Hieronder vallen:

- alle middels overeenkomsten verkregen niet zakelijke rechten, zoals huur en gebruiksovereenkomsten;
- alle middels overeenkomsten vergeven niet zakelijke rechten, zoals huur en gebruiksovereenkomsten;
- tijdelijke situaties van gronden in ontwikkeling of grenzend aan een ontwikkeling, waarbij na voltooiing van een project nieuwe kadastrale grenzen moeten worden vastgesteld (meestal grenzen tussen gronden van de gemeente en private partijen);
- percelen van een andere eigenaar, waarbij de gemeente zakelijke rechten heeft verkregen, zoals delen van het strand waarbij de gemeente van de staat een gebruiksrecht heeft gekregen;
- percelen van een andere eigenaar, waarbij de gemeente voorkeursrecht heeft verkregen, zoals bij het vestigen van Wvg of in een onteigeningsprocedure;
- gronden in eigendom van de gemeente waarop derden zakelijke rechten hebben verkregen, zoals verenigingen met een opstalrecht voor een clubhuis en het hoogheemraadschap met een recht van opstal voor een waterhoogteregeling;
- openbare percelen waarvan een deel wordt verhuurd, zoals de verhuur van de grond onder een kiosk (herkenbaar aan de bestemming van dat deel van het perceel);
- gronden die tot de openbare ruimte behoren, maar die (tijdelijk) door gebruik onrechtmatig in de privaatrechtelijke sfeer zijn gekomen of waar privaatrechtelijke handhaving van het eigendomsrecht van de gemeente plaatsvindt;
- ongeveer 100 objecten en 300 gronden die niet tot de openbare ruimte behoren, zoals eigen huisvesting, gemeentewerven, strategisch vastgoed, gronden, maatschappelijke accommodaties, volkstuinen, sportaccommodaties enz.

Uit de hierbij behorende zakelijke rechten, overdracht van zakelijke rechten, erfdiensbaarheden, (ketting)bedingen, bezwaringen, servituten, voorkeursrechten, verhuur en gebruiksovereenkomsten, alsmede overeenkomsten voor aanhuur van derden en hiermee samenhangende verhuur en gebruiksovereenkomsten zijn er ongeveer 740 titels die beheerd moeten worden. Dit aantal kan na het effectueren van het project “onrechtmatig in gebruik genomen grond” aanzienlijk toenemen indien er

wordt gekozen voor handhaving op privaatrechtelijke grondslag door team Vastgoed. In 2013 start een pilot project.

Alle vastgoed titels in de privaatrechtelijke sfeer en delen van de openbare ruimte die in de privaatrechtelijke sfeer zijn gekomen of gaan komen, worden tot de vastgoedportefeuille gerekend.

Het is wenselijk om alle objecten, ook die nu niet in het beleidsplan "Gebouwen en woningbeheer" zijn opgenomen, onderdeel van de portefeuille te maken. Hiervoor moeten binnen de algemene werkwijze afwijkende procedures worden vastgesteld met betrekking tot de budgetten voor onderhoud, toezicht en exploitatiekosten en de overige werkzaamheden die voor de onderstaande objecten worden uitgevoerd. Dit houdt in dat het Gemeentehuis JL4, het voormalige gemeentehuis Elkshove, De Beeck, sporthal De Watertoren, alle scholen in economisch eigendom en huur en alle titels die ten behoeve van projectontwikkeling zijn verworven in de portefeuille worden opgenomen, zodat hierover eenduidig kan worden gerapporteerd en het vastgestelde beleid voor alle titels van de gemeente van toepassing is.

Alle vastgoedtitels die door de gemeente Bergen zijn verworven en vergeven, zijn onderdeel van de vastgoedportefeuille en vallen onder toezicht van team Vastgoed als vastgoedbeheerder.

Behalve de categorieën die reeds in het vigerende beleid al worden onderkend (zie hoofdstuk 5), spreken we ook over: multifunctionele gebouwen (zowel in eigendom als van derden), opslagruimten, toeristisch en educatieve objecten (volière, dierenkamp), scholen, bibliotheken, buurthuizen en andere maatschappelijke accommodaties, kiosken, gronden zonder opstal, gronden voor het plaatsen van een opstal, verhuur van het strand en over buitenkunst. Om de prestaties op het gebied van rendement (zie hoofdstuk 9.2.1) en waarde van de portefeuille vast te kunnen stellen en te vergelijken met landelijke indices dient het vastgoed op het hoogste niveau ingedeeld te worden in bedrijfsruimte, woningen, winkels, maatschappelijk vastgoed en overig vastgoed. Veel van het vastgoed in portefeuille valt onder maatschappelijk of overig vastgoed, waarbij er voor het overig vastgoed ook een categorie is die geen rendement heeft, zoals torenspitsen.

De volgende objectcategorieën worden onderscheiden: maatschappelijk vastgoed, bedrijfsruimte, woning, winkel, renderend overig vastgoed, niet renderend overig vastgoed en gronden.

2.3 Management

Het **management** van deze verzameling titels is complex. De titels vertegenwoordigen samen een grote waarde, zowel financieel als maatschappelijk. Het is belangrijk om de vastgoedportefeuille doelmatig, efficiënt, eenduidig en kostenbewust te managen. Het is daarom gewenst om dat organisatiebreed in beleid vast te leggen, omdat verschillende afdelingen met het management en het gebruik van de vastgoedportefeuille te maken hebben.

Veel van de titels worden verkregen en vergeven met privaatrechtelijke overeenkomsten. Deze overeenkomsten bevatten een groot aantal afspraken, voorwaarden en condities die in hun samenhang moeten worden beheerd. Dit contractmanagement wordt contractbeheer genoemd.

Het management van de vastgoedportefeuille wordt mede bepaald door beheercriteria die door het college en de raad worden meegegeven, bijvoorbeeld bij de verwerving van de Rabobank te Schoorl in 2012 is o.m. vastgesteld hoe lang het vastgoed in portefeuille mag worden gehouden, in welke conditie en wat de actie dient te zijn als de eerdergenoemde termijn is verstreken. Het college of raadsbesluit wordt als een contract in het portefeuillemanagement systeem ingevoerd.

Vastgoed portefeuillemanagement is het strategisch, tactisch en operationeel beheer van alle titels uit en bij zakelijke rechten, verkregen of vergeven door privaatrechtelijke overeenkomsten van de gehele vastgoedportefeuille van de gemeente Bergen, alsmede het contractbeheer van deze privaatrechtelijke overeenkomsten.
--

2.4 Portefeuillemanagement en het Nederlandse recht

Bij het portefeuillemanagement zijn juridische afwegingen van belang. Portefeuillemanagement begeeft zich in hoofdzaak op het terrein van de gemarkeerde delen in het onderstaande schema, incidenteel komen ook de andere delen van het goederenrecht en verbintenissenrecht aan de orde.

Schema Nederlands vermogensrecht							
ABSOLUTE OF EXCLUSIEVE VERMOGENSRECHTEN : (gelden jegens allen)				RELATIEVE OF PERSOONLIJKE VERMOGENSRECHTEN : (vorderingsrechten) (gelden slechts jegens wederpartij)			
GOEDERENRECHT			RECHTEN op VOORTBRENGSE- LEN VAN DE MENSELIJKE GEEST (gepland voor BW Boek 9) <i>auteursrecht, octrooirecht, enz.</i>	VERBINTENISSENRECHT (BW Boek 6 en 7)			
Zakelijke rechten (BW Boek 5)		Rechten op (absolute en relatieve) vermogensrechten Dit kunnen ook rechten zijn op vorderingsrechten! <i>aandeel, enz.</i>		Verbintenisscheppende overeenkomsten		Verbintenissen uit de wet	
Volledig recht op een zaak <i>eigendom</i>	Beperkt recht op een zaak <i>erfpacht, mandeligheid, opstal, enz.</i>			Eenzijdige overeenkomst <i>schenking, enz.</i>	Meerzijdige overeenkomst <i>ruil, koop, huur, enz.</i>	Onrechtmatige daad (boek 6, titel 3 BW)	Rechtmatige daad <i>zaakwaarneming, ongerechvaardigde verrijking, onver- schuldigde betaling</i>

3. Waarom deze beleidsnota en waarom nu?

Vanwege de massa aan gegevens, toetsingscriteria en meetpunten uit overeenkomsten en de behoefte om deze informatie snel te kunnen raadplegen, selecteren en ordenen, is het zinvol om de taken voor het vastgoed portefeuillemanagement te automatiseren. Uit die gedachte zijn de documenten Analyse Vastgoedportefeuille Gemeente Bergen van 29 juni 2007 en Beleidsplan Gebouwen- en Woningbeheer van juli 2007 geanalyseerd om de vertaalslag van het huidige vastgoedbeheer naar een geautomatiseerd vastgoed portefeuillemanagement systeem te kunnen maken.

Daarbij viel het op dat het huidige beleid wordt bepaald door de verschillen tussen de soorten vastgoed (lees objecten of gebouwen) terwijl een groot aantal titels die in de definitie van hoofdstuk 2 ook tot het vastgoed worden gerekend nog niet zijn beschreven en ad hoc worden beheerd. In een geautomatiseerd systeem wordt vooral uitgegaan van de overeenkomsten tussen alle soorten vastgoed en titels, omdat daardoor het management van de vastgoedportefeuille doelmatiger kan worden ingericht.

Naast de primaire doelstelling van deze beleidsnota, het samenvoegen van alle vastgoedtitels van de gemeente Bergen in één enkele portefeuille en het professionaliseren van het beheer van die portefeuille, is het van belang om te synchroniseren tussen het vast te stellen beleid en de inrichting van de applicatie voor het management van de vastgoed portefeuille.

Met het geadviseerde beleid worden keuzes gemaakt die leiden tot de settings en parameters waarmee de belangrijkste structuren voor de applicatie worden vastgelegd en dus voor de uitvoering van het vastgoed portefeuille management.

4. Referentiekader

In deze nota wordt rekening gehouden met het vigerende beleid uit de onderstaande nota's en documenten:

1. Kadernota grondbeleid deel I en II (Bestuurlijke Samenvatting en bijlage) van 25 april 2006;
2. Rampenplan Gemeente Bergen Basisplan 13 december 2006;
3. Analyse Vastgoedportefeuille Gemeente Bergen van 29 juni 2007);
4. Beleidsplan Gebouwen- en Woningbeheer van juli 2007);
5. Strandnota 17 december 2007;
6. Nota Snippergroen 26 februari 2008;
7. Nota gronduitgifte en grondprijzen 2 december 2009;
8. Actualisatie onderhoudsplanning gebouwen en woningen van 16 maart 2010;
9. Nota Activabeleid van 10 maart 2011;
10. Nota Nulmeting en procesmodel basisaanbod welzijnsaccommodaties van 12 april 2012

Met het vaststellen van deze beleidsnota "Vastgoed portefeuillemanagement" komen de nota's Analyse Vastgoedportefeuille Gemeente Bergen van 29 juni 2007 en Beleidsplan Gebouwen- en Woningbeheer van juli 2007 te vervallen.

5. Inventarisatie bestaande situatie

In het huidige taalgebruik binnen de gemeente Bergen wordt voor het management van de vastgoed portefeuille vooral aan het administratief beheer en het technisch onderhoud gedacht. Dit onderhoud wordt in het Beleidsplan Gebouwen- en Woningbeheer gelijk gesteld aan het bouwkundig beheer. Er wordt onderscheid gemaakt tussen *planmatig* onderhoud, *preventief* onderhoud en *schilderwerk*. De omvang van het onderhoud is het gevolg van tweejaarlijkse conditiemeting van de objecten. De informatie die hieruit wordt verkregen wordt ingevoerd in het programma Homerun, waarmee een planning (tijd) en begroting (financiën) wordt gemaakt als een Meerjarige Onderhoud Planning (Mjop of Mop). De aanbesteding van het planmatig onderhoud en schilderwerk wordt door team Vastgoed grotendeels uitbesteed aan Asset Facility Management B.V. (hierna Asset), het preventieve onderhoud wordt door team Vastgoed (BOR) aanbesteed. Om verschillende redenen (karakter van het object en eindigheid in de portefeuille) zijn niet alle objecten in het vigerende beleidsplan opgenomen (Gemeentehuis JL4, Elkshove, De Beeck, De Watertoren, scholen en strategisch vastgoed).

In het Beleidsplan Gebouwen en Woningbeheer wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten objecten (categorieën) en verschillende vormen van onderhoudsniveaus per categorie. Het uitgangspunt voor het onderhoud is sober en doelmatig. Voor alle objectcategorieën zijn verschillende onderhoudsniveaus vastgesteld die kunnen worden teruggebracht tot 3 verschillende niveaus voor woningen en 7 verschillende niveaus voor overige objecten.

In het huidige Beleidsplan Gebouwen- en Woningbeheer van juli 2007 worden de volgende vastgoed categorieën onderscheiden:

1. woningen;
2. musea;
3. verzamelgebouwen;
4. gymzalen;
5. begraafplaatsen (de opstallen);
6. brandweerkazernes;
7. reddingsbrigade (zomer en winteraccommodaties);
8. gemeentewerven (inclusief de inrichting van de terreinen);
9. kerktorens;
10. molens;
11. overige gebouwen (pompgemaal, hertenkamp).

De grote hoeveelheid titels en de versnippering over verschillende afdelingen en teams, is er de oorzaak van dat contractbeheer onvoldoende wordt uitgevoerd. Vooral bij huurovereenkomsten kan door het verstrijken van de looptijd automatisch een ongewenste nieuwe titel ontstaan, zoals een overeenkomst voor onbepaalde tijd, die voor bepaalde tijd was overeengekomen.

6. Gewenste situatie

Portefeuillemanagement bestaat uit strategisch, tactisch en operationeel management van de vastgoedportefeuille.

De gemeenteraad bepaalt met het vaststellen van deze nota het beleid voor het management van de vastgoedportefeuille.

De bevoegdheden voor het tactisch management liggen bij het college. Het college beheert de vastgoedportefeuille conform het door raad vastgestelde beleid.

Het operationeel management is opgedeeld in technisch beheer, commercieel beheer, administratief beheer en facilitair beheer. Het operationeel management wordt uitgevoerd door, of onder toezicht van team Vastgoed. Dit bestaat uit alle uitvoerende ambtelijke werkzaamheden en werkzaamheden van derden.

Automatisering is ter ondersteuning van de uitvoering van alle werkzaamheden voor het vastgoedbeheer en voor de productie van de rapportage voor het MT, college en raad.

Op alle niveaus van het vastgoedbeheer worden overeenkomsten afgesloten die moeten worden beheerd. Dit varieert van overeenkomsten over aan- en verhuur, aan- en verkoop, in gebruik geving, (uitbesteden) onderhoud, schoonmaak, mantelovereenkomsten, aanbesteding, inspecties, taxaties, aanschrijven, titels uit zakelijke rechten zoals erfdienstbaarheden, (ketting)bedingen, bezwaren, , voorkeursrechten enz.

Schematisch ziet vastgoed portefeuillemanagement er als volgt uit:

Product: portefeuillemanagement

Raad	Strategisch management		Vaststellen Beleid				
B&W	Tactisch management		Beheer				
BOR Team Vastgoed	O P E R A T I O N E L	Technisch beheer (met team facilitair en Asset)	V	A	C	A D V I E S	R A P P O R T A G E
		Commercieel beheer (met team ontwikkelaars)	A	U	O		
		Administratief beheer (met team administratie en B&C)	S	T	N		
		Facilitair beheer (ondersteuning aan team facilitair)	T	O	T		
			G	M	R		
			O	A	A		
			E	T	C		
			D	I	T		
			B	S	B		
			H	R	H		
			E	E	E		
			E	I	E		
			R	N	R		
			R	G	R		

Het is wenselijk om het vastgoed portefeuillemanagement te automatiseren, waardoor de massa van gegevens beter hanteerbaar wordt, de efficiëntie verbetert en het contractbeheer beter wordt gewaarborgd.

Het is tevens wenselijk om de prestaties van de vastgoedportefeuille te meten en te kunnen vergelijken met kengetallen die zijn afgeleid van andere vastgoedportefeuilles. Deze wens wordt in paragraaf 7.8 uitgewerkt.

7. Strategisch uitgangspunten

De bevoegdheden van de gemeenteraad zijn te vergelijken met die van een asset manager voor een commerciële vastgoedportefeuille. Hij stelt het beleid vast voor de gehele vastgoedportefeuille.

Hoewel het bezit van vastgoed zo vanzelfsprekend is, is de hamvraag waarom de gemeente Bergen deze vastgoedportefeuille heeft. We bezitten in ieder geval vastgoed (titels) om maatschappelijke en ruimtelijke doelstellingen te realiseren (maatschappelijk en ontwikkelingsvastgoed) en om het ambtelijk apparaat en het bestuur te huisvesten (ambtelijk vastgoed).

Als dit de gewenste samenstelling van de vastgoedportefeuille zou zijn, zou de portefeuille kleiner zijn dan hij nu is. Dat komt omdat vooral voor de fusie vastgoed is aangekocht om in te brengen in planontwikkeling die niet is gerealiseerd. Voorts is in de loop van de tijd vastgoed verkregen uit bijvoorbeeld het oogpunt van kunst, toerisme en educatie, waaronder ook vastgoed dat redelijkerwijs niet op commerciële grondslag kan worden geëxploiteerd zoals kerktorens en molens.

Het onderstaande beleid gaat nog niet in op de vraag of we vastgoed voor de huisvesting van scholen, voor maatschappelijke doelen, voor een ruimtelijke ontwikkeling of voor eigen huisvesting, wel of niet in eigendom willen hebben, of dat we alleen de gebruikstitel in portefeuille willen hebben, zoals bijvoorbeeld bij de BBS. Dit is een complex vraagstuk, dat regelmatig met beleidsmedewerkers wordt onderzocht. We gaan er bij de beschrijving van het strategisch beleid voorsnog van uit dat er een zekere hoeveelheid objecten in eigendom moet worden aangehouden om de doelen van de gemeente te realiseren. Dit vastgoed noemen we kernvastgoed.

Om de vastgoedportefeuille te beheren dient er beleid te worden vastgesteld voor:

7.1 De samenstelling van de portefeuille

De samenstelling van de vastgoedportefeuille moet aansluiten bij het gemeentelijk beleid, bij voorbeeld op het gebied van onderwijs, educatie, welzijn, kunst, cultuur, sport, toerisme, begraafplaatsen, veiligheid, brandweer, reddingsbrigade, afvalverwerking, gemeentewerven, bibliotheken en huisvesting van het bestuur en het ambtelijk apparaat. We spreken dan samengevat over *kernvastgoed*: vastgoed om maatschappelijke doelen te realiseren en om het ambtelijk apparaat en het bestuur te huisvesten.

Titels die zijn verworven voor projectontwikkeling en delen van de openbare ruimte die in ontwikkeling zijn of komen (strategische verwerving en posities) worden tijdelijk in de portefeuille opgenomen. We noemen dit *ontwikkelingsvastgoed*.

Daarnaast is er een gedeelte van de portefeuille dat niet tot het kernvastgoed of het ontwikkelingsvastgoed kan worden gerekend. Dit zijn o.a. woningen, winkels, bedrijfspanden en culturele objecten. Over een deel hiervan (met name over vrijgekomen woningen) is eerder het besluit genomen om af te stoten. Over het resterende deel zal een strategische beslissing moeten worden genomen of dit ook wordt afgestoten, of dat er een commercieel en dus renderend deel in de portefeuille aanwezig moet zijn om het gebrek aan rendement op strategisch vastgoed en/of kernvastgoed deels te compenseren.

Het is wenselijk om de samenstelling van de portefeuille regelmatig te actualiseren en te kijken of er transacties nodig zijn. In hoofdstuk 10 worden de toetsingscriteria opgesomd om tot een gedegen advies voor een dergelijke transactie te komen.

De portefeuille wordt jaarlijks getoetst aan de afwegingen zoals beschreven in hoofdstuk 10 van de beleidsnota en het aangehechte beslismodel.
--

7.2 Verhuur

Het grootste deel van de objecten en gronden in de portefeuille dat niet voor eigen huisvesting wordt gebruikt, binnenkort nodig is voor een ontwikkeling, waarvoor een sloopvergunning is aangevraagd of op

andere wijze niet tot de leegstand kan worden gerekend, kan worden verhuurd. De activiteiten voor verhuur zijn onderdeel van het commercieel beheer zoals omschreven in hoofdstuk 0. Daaraan voorafgaand wordt in hoofdstuk 8 beschreven hoe een huurprijs wordt vastgesteld door het college. Deze benadering kent drie huurniveaus:

1. Commerciële huur, als er geen sprake is van het realiseren van maatschappelijke doelen;
2. Markt conforme (commerciële) huur, als de berekende commerciële huur ver afwijkt van de marktconforme huur, bijvoorbeeld als gevolg van de hoogte van de investering de huur zo hoog is, dat in de markt (lees vergelijkbare objecten) het berekende huurniveau niet wordt aanvaard en het object daarom niet kan worden verhuurd.
3. Gemiddelde kostprijsdekkende huur bij maatschappelijke verhuur. Het gemiddelde heeft betrekking op het gemiddelde van alle maatschappelijke accommodaties in de gemeente Bergen, om te voorkomen dat gebruikers van een nieuwere accommodatie veel meer huur betalen dan gebruikers van een oudere accommodatie. Een kostprijsdekkende huur dekt alle exploitatiekosten van de gemeente. De rendementseis in de berekening van de huur is nihil, verder is de berekening gelijk aan die van een commerciële huur.

De manier waarop deze huur wordt berekend is beschreven in hoofdstuk 8.3

Maatschappelijke accommodaties worden verhuurd tegen een gemiddelde kostprijsdekkende huur, overig verhuur vindt plaats tegen een commercieel huurtarief of een marktconform tarief, tenzij het college hier gemotiveerd van afwijkt.

7.3 Buitenkunst

Nadat het beheer van de binnenkunstcollectie is overgedragen aan Stichting Museum Kranenburg, heeft de gemeente alleen de kunstobjecten in beheer die zijn opgesteld in de openbare ruimte. In de vastgoedportefeuille wordt daarvoor een vastgoedcategorie buitenkunst aangemaakt waarin de buitenkunst die in de openbare ruimte is opgesteld wordt geregistreerd.

De buitenkunst (beeldende kunst en monumenten) wordt voor beheerdoeleinden tot de vastgoedportefeuille gerekend en daarin opgenomen.

7.4 Ontwikkelingsvastgoed

Zo nu en dan wordt vastgoed verworven dat zich in een plangebied van een (toekomstige of mogelijke) ruimtelijke ontwikkeling bevindt. Besluiten voor het verwerven van vastgoed worden altijd aan de raad voorgelegd. Ten tijde van de fusie waren er 33 woningen in de vastgoedportefeuille. Dit aantal is inmiddels tot onder de helft teruggebracht conform eerder besluit van de raad. Ten behoeve van projecten in ontwikkeling zijn objecten aangekocht (bv. Rabobank School) of heeft besluitvorming voor verwerving plaatsgevonden (bv. NHKC gebouw).

Ook over mutaties in het strategisch vastgoed in de portefeuille wordt jaarlijks gerapporteerd.

Bij een strategische verwerving dient het strategisch belang te worden onderbouwd en elk jaar te worden heronderbouwd. Indien het strategisch belang vervalt, wordt het vastgoed afgestoten.

7.5 Het onderhoudsniveau

Het huidige beleid stelt dat het onderhoud “sober en doelmatig” dient te zijn. Ondanks enkele nuances die daarin zijn aangebracht laat deze omschrijving ruimte voor interpretatie. Een conditiemeting volgens NEN 2767 geeft een objectief inzicht in de conditie van een object. De omschrijving van de diverse onderhoudsniveaus leidt tot eenzelfde objectieve opsomming van de onderhoudswerkzaamheden die op een zekere termijn uitgevoerd dienen te worden. Er zijn zes niveaus voor onderhoud:

1. Het object dient in nieuwstaat te worden gehouden;
2. Het object dient in goede conditie te worden gehouden;
3. Het object dient in een redelijke conditie te worden gehouden;
4. Het object dient in matige conditie te worden gehouden;
5. Er wordt alleen onderhoud uitgevoerd als er problemen zijn;
6. Er is opdracht gegeven voor sloop.

Voor de meeste operationele objecten van de gemeente is het onderhoudsniveau 3 of 4 van toepassing. Bij niveau 3 mag enige veroudering wordt geaccepteerd, dit mag echter nooit het gebruik beperken.

De praktijk laat zien dat om van niveau 3 naar 2 te gaan, rekening moet worden gehouden met een verhoging van de onderhoudskosten van ca. 25 %. Onderhoudsmaatregelen worden veel sneller uitgevoerd, aangezien veroudering niet wordt geaccepteerd en kleine gebreken moeten direct opgelost worden.

Een verlaging van niveau 3 naar 4 betekent een verlaging van de onderhoudskosten van ca. 12 %. Onderhoudsmaatregelen worden uitgesteld, risico's t.a.v. bedrijfscontinuïteit worden groter, er treedt een grotere mate van veroudering op dat m.n. in de uitstraling van het gebouw zichtbaar wordt. In de praktijk wordt de uitvoeringscyclus opgerekt. Het storingsonderhoud / klachtenonderhoud neemt toe, de uitstraling wordt minder, waardoor ook de beleving minder wordt en de kans op gebruiksklachten toeneemt en veiligheidsrisico's groter worden.

Bij deze notitie is een bijlage gevoegd waarin de objecten van de gemeente door het college zijn ingedeeld in een onderhoudsniveau. Daarbij wordt gesteld dat objecten met een publieke functie altijd veilig moeten blijven. Daardoor moet er soms onderhoud gepleegd worden dat niet in de meerjaren planning is voorzien.

Het uit te voeren onderhoud aan objecten wordt afgeleid van een periodieke conditiemeting volgens NEN 2767.

7.6 De onderhoudskosten:

Jaarlijks wordt een onderhoudsbudget vastgesteld voor alle objecten op basis van een tweejaarlijkse conditiemeting. Voor objecten waar de gemeente verantwoordelijk is voor het exploitatieonderhoud, ook wel klein onderhoud genoemd (gymzalen, gemeentehuis en werven) wordt dit mee begroot. De uitwerking is een M(eerjarige) O(nderhouds) P(lanning) die het resultaat is van een tweejaarlijkse conditiemeting volgens NEN 2767 van de objecten in portefeuille.

Het exploitatieonderhoud is deel van de exploitatiebegroting. De overige onderhoudskosten worden grotendeels via de egalisatievoorziening geraamd.

Jaarlijks worden in de PPN de (exploitatie)onderhoudskosten geraamd en vastgesteld voor de volgende jaarschijven.

7.7 Maatschappelijke accommodaties

Hoewel maatschappelijke accommodaties dienen voor de invulling van één van de primaire doelstellingen van de gemeente, neemt dit vastgoed geen uitzonderingspositie in met betrekking tot het beheer van de portefeuille op strategisch of tactisch niveau. Net als andere objecten, wordt dit vastgoed ontwikkeld, verworven, afgestoten en/of verhuurd met een besluit van de gemeenteraad of het college.

Op operationeel niveau is er wel een bijkomend aspect. Ongeacht het onderhoudsniveau dient altijd de veiligheid van de gebruikers gewaarborgd te zijn, in verband met de aansprakelijkheid van de gemeente.

Maatschappelijke accommodaties worden altijd onderhouden op grond van de vastgestelde onderhoudsnorm en zodanig dat de veiligheid van gebruikers is gewaarborgd.

7.8 Meten van de prestaties van de portefeuille

Benchmarken is het vergelijken van de prestaties van de eigen vastgoedportefeuille met de gemiddelde prestaties van vastgoed van anderen. De ROZ (Raad Onroerende Zaken)/IPD (Independent Property Databank) publiceert voor de categorieën bedrijfsruimte, woningen, winkels, maatschappelijk vastgoed en overig vastgoed jaarlijks de cijfers waarmee benchmarken mogelijk wordt voor het directe¹ en indirecte rendement² van de vastgoedportefeuille, alsmede de rendement indexen. In meer bescheiden vorm worden deze cijfers ook voor maatschappelijk vastgoed gepubliceerd, waarbij het rendement ongeveer de helft lager ligt dan voor commercieel vastgoed. De gemeente heeft haar vastgoed met deze nota in dezelfde categorieën ingedeeld waardoor de cijfers met elkaar kunnen worden vergeleken. De volgende cijfers worden eveneens door ROZ/IPD berekend: totaal rendement, waardegroei, huurwaarde groei, aanvangsrendement, inkomstengroei, exploitatiekosten en leegstand. De relevante objectcategorieën kunnen ook tegen deze cijfers worden gebenchmarkt.

Door het toetsen van de prestatie van de portefeuille aan kengetallen kan een indruk worden verkregen omtrent de kwaliteit van het management van de vastgoedportefeuille. Omdat leegstand en maatschappelijke doelstellingen het financiële rendement negatief beïnvloeden, is het voor de gemeente belangrijk om te analyseren of de prestaties van de eigen portefeuille afwijken van de landelijke norm en belangrijker nog waarom. De belangrijkste doelen zijn verbetering en optimalisatie, maar ook het vinden van de oorzaak voor afwijkende prestatie. De afwijkingen zijn soms verklaarbaar en acceptabel. In andere gevallen worden beheersmaatregelen voorgesteld die kunnen liggen bij de samenstelling, de omvang van en/of de onderhoudsnorm voor de portefeuille en/of het bijstellen van huurtarieven (veelal met een effect in de subsidiesfeer).

Het (negatieve) rendement van onrendabele objecten (torensneden, hertenkamp e.d.) wordt niet bepaald, de kosten worden wel inzichtelijk gemaakt.

Benchmarken heeft alleen zin met volledige informatie. De vastgoedgegevens dienen daarom eerst in een geautomatiseerd systeem te worden ingevoerd en gevalideerd.

¹ Het directe rendement verkrijgt men door de inkomsten uit een object uit te drukken in procenten van de investering(en) in dat object.

² Het indirecte rendement verkrijgt men door de toename van verkoopprijs of waarde uit te drukken in procenten van de investering(en) in dat object.

7.9 Bijzondere titels

Bij het vestigen van Wvg, beslaglegging en/of een aanschrijving, wordt in het kadaster een aantekening bij het betreffende vastgoed gemaakt dat de gemeente het voorkeursrecht heeft gevestigd, dat er sprake is van beslaglegging en/of een aanschrijving. Omdat het gevestigde recht een bepaalde duur heeft en kan expireren, dienen deze titels en beperkingen op titels in de vastgoedportefeuille te worden opgenomen en gemanaged.

Bijzondere titels worden ook in de vastgoedportefeuille opgenomen.

7.10 Het gebruik van de Onteigeningswet

Om haar doelstellingen te realiseren kan de gemeente Bergen de Onteigeningswet toepassen als blijkt dat zij zelf of een ontwikkelaar waarmee een overeenkomst is afgesloten, minnelijk niet kan verwerven. Een dergelijk object komt altijd in de vastgoedportefeuille, zelfs als het met een abc constructie direct wordt doorgeleverd aan de ontwikkelaar, omdat de gemeente in zo'n geval toch heel even eigenaar is. Management van de onteigeningsprocedure luistert nauw en dient als een contract te worden bewaakt. Dit is uiteraard alleen na besluit van de raad van toepassing.

Objecten onderhevig aan de Onteigeningswet worden in de portefeuille opgenomen.

7.11 Objecten zonder eigen kadastrale titel

Sommige objecten hebben geen eigen kadastrale titel en worden soms niet en soms alleen door bestemming onderscheiden van de openbare ruimte. Dit heet een ruimtelijke ligging.

- Bij de aanslag voor WOZ wordt dan niet altijd de correcte perceel grootte gehanteerd omdat het perceel veel groter is dan het deel dat bij het object belast zou moeten worden. Zonder eigen kadastrale grenzen kan niet worden aangetoond dat een aanslag incorrect is.
- Een aantal objecten met een ruimtelijke ligging behoort niet tot het kernvastgoed en er kan worden besloten deze af te stoten. Zonder eigen kadastrale grenzen en titel is het niet mogelijk deze objecten af te stoten.

Voor de verhandelbaarheid van de objecten en ter voorkoming van te hoge aanslagen en onder of overmaat bij een transactie is het aan te bevelen om per logisch object een kadastrale titel te (her)vestigen.

Alle logische objecten dienen een eigen kadastrale titel te hebben.

8. Tactisch management door het college

De bevoegdheden en taken van het college zijn te vergelijken met die van een portefeuillemanager. Hij voert het door de Raad vastgestelde beleid uit. Daarnaast heeft het college nog een aantal bevoegdheden rond de vastgoedportefeuille, zoals het nemen van maatregelen in noodsituaties en tijdens rampen conform het Rampen Basisplan van 2006.

8.1 Aangaan van overeenkomsten

Een belangrijke bevoegdheid van het college is het aangaan van overeenkomsten ingevolge de Gemeentewet artikel 160 lid 1. e. voor privaatrechtelijke handelingen van de gemeente, zoals aan- en verkoop, aan- en verhuur, overdracht van het economisch eigendom, budgetrecht, het verkrijgen en vergeven van andere titels (behalve voor WVG, dit is een gemeenteraad bevoegdheid). Conform het gestelde in art. 212 van de Financiële Verordening wordt de commissie/ gemeenteraad vooraf over transacties geïnformeerd. De gemeenteraad kan dan haar bedenkingen en wensen kenbaar maken.

Het college is conform de wet bevoegd privaatrechterlijke handelingen te verrichten zoals aan- en verkoop, aan- en verhuur en het verkrijgen en vergeven van andere titels.

8.2 Het vaststellen van de onderhoudsnorm voor gebouwen

In aansluiting op hoofdstuk 7.5 waarin de verschillen tussen onderhoudsniveaus worden beschreven, dient er per gebouw een onderhoudsniveau te worden vastgesteld.

Dit is geen statische toewijzing naar gelang het soort of gebruik van het object, maar mede afhankelijk van de omstandigheden. Het onderhoudsniveau wordt beïnvloed door het sturen op waarde en rendement. Zo wordt bij een verhuurde woning met een laag rendement als gevolg van de condities in de (verouderde) huurovereenkomst niet op waarde gestuurd. Zodra er echter van de huurder bericht wordt ontvangen dat de huurovereenkomst wordt beëindigd, wordt er overgeschakeld naar het sturen op waarde. Er wordt dan onderzocht of het zinvol is om investeringen te doen (na vertrek van de huurder) die een hogere verkoopwaarde hebben dan de hoogte van de investering. Deze investeringen worden niet aan het egalisatiefonds onttrokken, maar separaat aangevraagd, omdat deze niet in het egalisatiefonds zijn voorzien.

In bijlage 1 is het onderhoudsniveau aangegeven bij vaststelling van deze nota.

Het onderhoudsniveau wordt door het college voor elk object vastgesteld en zo nodig bijgesteld.

8.3 Het vaststellen van de huursom

Met name voor maatschappelijke accommodaties wordt dikwijls de term “kostprijsdekkende huur” gebruikt die als huur berekend zou moeten worden in tegenstelling tot een commerciële huur, waarbij duidelijk een winstverwachting wordt uitgesproken. Daarnaast wordt ook wel de term “maatschappelijke huur” gebruikt. Hieronder gaan we in op de verschillen.

De onderstaande uitwerking van de begrippen zijn geen definities. Veel interpretatievrijheid wordt geboden in het lesmateriaal over deze onderwerpen. Het is aan de beheerder van het vastgoed om keuzes te maken over de invulling en reikwijdte van deze begrippen. De onderstaande uitwerking wordt voorgesteld, om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de samenstelling en historie van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

8.3.1 Maatschappelijke huur

Het begrip “maatschappelijke huur” is ontstaan toen het als ongepast werd ervaren om het begrip “sociale huur” te gebruiken. Het begrip maatschappelijke huur heeft echter verder geen definitie gekregen en is eigenlijk een commerciële huur (wijze van berekenen) zonder rendement opslag.

Maatschappelijk vastgoed daarentegen heeft wel een definitie gekregen: “maatschappelijk vastgoed is de (gebouwde) ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die voor leefbare en vitale wijken en buurten noodzakelijk is.” Deze definitie wordt gebruikt in navolging van VROM, VWS, Aedes en VNG, om het vastgoed aan te duiden dat plaats biedt aan voorzieningen voor zorg, welzijn, onderwijs, maatschappelijke opvang, veiligheid, sport en cultuur. Maatschappelijke accommodaties worden bij voorkeur tegen een kostprijs dekkende huur verhuurd.

8.3.2 Commerciële huur

Het begrip “commerciële huur” slaat primair op vastgoed van beleggers die middels de te ontvangen huur een rendement willen maken. Rendement is niet altijd gegarandeerd. Leegstand, zowel structurele - als frictieleegstand, onvoorzien onderhoudskosten, een veranderende markt enz. zorgen ervoor dat een belegger die een “commerciële huur” rekent voor zijn vastgoed niet altijd een hoger rendement haalt dan dat hij zijn geld op de bank had gezet of zelfs geld toe moet leggen.

Het huurniveau is wel commercieel, wat inhoudt dat de huur een afgeleide is van de investering in het vastgoed met een bepaalde rendementsverwachting (het directe rendement) en van de afschrijvingsmogelijkheden, bezettingsgraad, onderhoudskosten en waardeinstijging/daling (het indirecte rendement).

Uit commerciële overwegingen kan een object zelfs met verlies worden verhuurd, als de markt aan het einde van een huurtermijn zodanig anders is als aan het begin van de termijn, waarbij de verhuur een beter alternatief is dan leegstand.

8.3.3 Kostprijsdekkende huur

Het begrip “kostprijsdekkende huur” is verwarrend, omdat de kostprijs hierbij niet geheel wordt gedekt. De kostprijsdekkende huur voorziet niet in het afdekken van diverse “beheer- en exploitatierisico’s”, zoals leegstand, manuren voor het beheer, oninbare huur en aansprakelijkheid claims van de huurder.

Kostprijsdekkende huur voorziet in principe in het langjarig in stand houden van een opstal. Echter (grotere) (her) investeringen, die noodzakelijk zijn om een gebouw in stand of functioneel te houden zijn niet opgenomen in de kostprijsdekkende huur.

Voor de gehele gemeente wordt bij opstellen bij voorkeur een gemiddeld kostprijsdekkend tarief gehanteerd, zodat er geen sprake is van voordeel of nadeel bij het huurtarief van maatschappelijke organisaties op grond van de leeftijd van het vastgoed, tenzij het college hier gemotiveerd van afziet.

8.3.4 Grondslagen voor de berekening van kostprijsdekkende en commerciële huur

De belangrijkste grondslagen voor het berekenen van een kostprijsdekkende of commerciële huur zijn:

1. Investeringen;
2. Afschrijving;
3. Rendement.

Ad 1) Investeringen

Nieuwbouw

Dit betreft de totale investering c.q. stichtingskosten die met de bouw van een opstal samenhangen, zoals:

- verwervingskosten
 - grond
 - bestaande opstellen
- eventuele sloopkosten en kosten voor bouwrijp maken
- bouw-, renovatie-, begeleidingskosten en advieskosten (intern en extern)

- rentekosten
- BTW

Uitgangspunten:

1. Eenmalige externe bijdragen, deelnemingen of subsidies worden in mindering worden gebracht op het bruto investeringsbedrag;
2. Interne eenmalige bijdragen mogen in principe niet in mindering op de bruto investeringskosten worden gebracht, maar dienen te worden gestort in een (bestemmings)reserve, die toekomt aan de dienst of afdeling die een instelling die een (hogere) kostprijsdekkende huur moet betalen, aanvullend moet subsidiëren. De kostprijsdekkende huur wordt gewoonlijk gerelateerd aan de bruto investeringskosten zonder aftrek van eenmalige interne bijdragen;
3. Jaarlijkse bijdrages uit de reserves worden niet in mindering gebracht op het investeringsbedrag, maar worden afzonderlijk verantwoord door de bijdrages uit de reserve ten gunste van de exploitatie te brengen;
4. Grondwaarde wordt aan de investering toegevoegd; voor aangekochte grond geldt dan de aankoopprijs, voor eigen grond de residuele waarde. De rente op aangekochte grond wordt wel in de exploitatieberekeningen opgenomen. Op grond wordt niet afgeschreven; de restwaarde van de grond is dus gelijk aan de initiële (verkrijgings)waarde;
5. Bestaand vastgoed in eigendom van de gemeente, dat onderdeel uitmaakt van een ontwikkelingsproject: bij sloop afschrijven op de bestaande exploitatie; bij verkoop eventuele boekwinsten niet in mindering brengen op de aanvangsinvestering, maar ten gunste laten komen van de Algemene reserve;
6. Eventuele realisatievoordelen binnen een project (door bijvoorbeeld positieve grondexploitatie of winsten door combinatieprojecten) mogen niet in mindering worden gebracht op de aanvangsinvestering;
7. BTW:
 - met BTW belaste verhuur bij onder andere commerciële huurders en bibliotheken en musea;
 - nieuwbouwkosten excl. BTW voor de huurprijsvaststelling. De huur wordt bij voorkeur verhoogd met de BTW, als die voor de huurder verrekenbaar is
 - nieuwbouw bestemd voor een organisatie waarbij BTW-compensatie mogelijk is; geldt voor volledige gemeentelijke diensten, zoals huisvesting van ambtenaren, gemeentewerven en brandweerkazernes; nieuwbouwkosten excl. BTW voor de huurprijsvaststelling. De BTW kan hierbij door middel van het BTW-compensatiefonds worden verrekend en is de huur onbelast
 - nieuwbouw bestemd voor een organisatie waarbij sprake is van onbelaste verhuur, zoals peuterspeelzalen, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en begraafplaatsen; nieuwbouwkosten incl. BTW voor de huurprijsvaststelling waarbij de huur vervolgens niet wordt verhoogd met de BTW. Toeslag op de huur is mogelijk.

Bestaand vastgoed

Basis is de gecorrigeerde vervangingswaarde. Deze is gebaseerd op de herbouwkosten minus een correctie voor de technische en functionele veroudering en daarbij opgeteld de waarde van de grond. Kosten voor architecten en adviseurs tijdens het bouwproces worden niet meegerekend. De wet WOZ bepaalt dat in het geval de gecorrigeerde vervangingswaarde hoger is dan de waarde op basis van marktreferenties de gecorrigeerde vervangingswaarde dient te worden gehanteerd.

Herinvestering bestaand vastgoed

Dit is vaak een percentage van de initiële bouwkosten of indien niet bekend van de herbouwwaarde (25%). Het moment van herinvestering (upgrading) is meestal halverwege de exploitatietermijn. Dit dient per object vastgesteld te worden in portefeuilleplan. Investerings voor functiewijzigingen of – verbeteringen, grootschalige aanpassingen door wijzigingen in wet- en regelgeving en grootschalige renovatie worden niet in de kostprijsdekkende huurprijs meegenomen, wel bij commerciële verhuur.

Restwaarde van de opstallen = 0. Uitgangspunt is dat het vastgoed aan het eind van de exploitatieperiode geen economische waarde meer heeft voor de berekening van de huur.

Restwaarde grond = oorspronkelijke waarde en wordt niet geïndexeerd

Ad 2) Afschrijving

Exploitatieperiode (afschrijvingstermijnen)

Het object wordt gedurende de exploitatieperiode geheel afgeschreven.

Exploitatieperiode: de exploitatieperiode wordt afgeleid van de Nota "Activabeleid".

Afschrijvingsmethodiek

- onderwijsgebouwen en gymlokalen: lineair, tenzij het gebouw voor verhuur wordt bestemd, dan annuitair.
- overige gebouwen: annuitair. Deze methodiek wordt gekozen op basis van marktconformiteit.

Ad 3) Rendement, financiering en risico 's

Rentepercentage of disconteringsvoet

Voor dekking van de financieringskosten (rekenrente, ook wel omslagrente genoemd, inclusief overige financieringskosten) wordt jaarlijks de rente vastgesteld, fluctuaties worden zo veel mogelijk vermeden.

Voor de komende jaren wordt in principe rekening gehouden met een rekenrente van 5%. In deze rekenrente zijn opgenomen de interne en externe advieskosten en zogenaamde handlingskosten: de beheerkosten van het apparaat van financiële instellingen. Er kan van dit tarief worden afgeweken als de financiering van een project door de markt en op de markt plaatsvindt.

Uitgesloten zijn toeslagen op beheer- en exploitatierisico 's.

Wij bouwen geen weerstandsvermogen op, maar doen hiervoor een beroep op de Algemene Middelen. Alleen door de rendementseis, herinvesteringskosten en leegstandvoorziening wordt het verschil gemaakt tussen een kostprijsdekkende huur en een commerciële huur. Het niveau voor een commerciële huur zal zoveel hoger liggen als voor een kostprijsdekkende huur, dat ook de herinvesteringskosten in het rendement worden gedekt en een winstverwachting wordt gehaald.

Macrogegevens

Restwaardestijging, stijging exploitatiekosten, huurstijging en inflatie: conform het inflatiepercentage dat door de organisatie Consensus Forecast ieder half jaar wordt gepubliceerd.

Jaarlijkse exploitatiekosten

Vaste kosten, bijvoorbeeld:

1. verzekeringen (alleen eigenaardeel)
2. gebruiksvergoeding, bijvoorbeeld huur of erfpachtcanon
3. waterschapslasten
4. rioolheffing
5. OZB
6. Belastingen

Beheer- en verhuurkosten, bijvoorbeeld

1. incassokosten (huur)
2. financiële administratie op objectniveau (o.a. afrekening van de servicekosten), bewaken en opstellen van budgetten (o.a. onderhoud), klachtenafhandeling mutatieopnamen
3. aansturing van het onderhoud.
4. kosten die niet direct zijn toe te rekenen aan de afzonderlijke objecten en betrekking hebben op de gehele portefeuille, bijvoorbeeld kosten voor onderzoek, advies, taxaties, toezicht, accountantskosten inclusief advieskosten, asset management, positionering vastgoed in de markt, kortom de overhead van team Vastgoed.

Kosten gedifferentieerd per beleidsveld, zoals onderwijs, welzijn, kunst en cultuur, sport en recreatie, euro per m2 BVO.

Onderhoudskosten

Alleen instandhouding/onderhoud gedurende de exploitatieperiode. Als met de huurder/gebruiker andere afspraken worden gemaakt, heeft dat invloed op de hoogte van de kosten.

Kosten gebaseerd op de geprognoseerde onderhoudskosten in de Meerjaren Onderhoud Planning per m2 BVO in euro per jaar.

Investerings voor functiewijzigingen of –verbeteringen, grootschalige aanpassingen door wijzigingen in wet- en regelgeving en grootschalige renovatie worden niet in de huurprijs meegenomen. Deze dienen als separate investeringen te worden aangevraagd bij het College of de Raad

Overige kosten

Kosten van niet-verhaalbare servicekosten, niet-verrekenbare BTW, oninbare huren, en juridische kosten. Kosten gedifferentieerd per beleidsveld, zoals onderwijs, welzijn, kunst en cultuur, sport en recreatie in euro per m2 BVO.

Dit onderdeel zal later worden geïmplementeerd.

De praktijk:

In de praktijk kan het voorkomen dat een huurprijsberekening, zoals hierboven beschreven, hoger of lager uitvalt dan een gangbaar huurniveau. In dat geval wordt een huur marktconform vastgesteld op basis van vergelijkbare situaties.

Bij bepaalde gebouwen (bijvoorbeeld monumenten) zijn de onderhoudskosten hoog. Dit komt vooral door materiaalkeuze en wettelijke beperkingen en verplichtingen. Het onderhoud gaat direct ten laste van het rendement, waardoor de huursom hoger wordt. In dat geval wordt de huur ook vastgesteld op basis van vergelijkbare situaties.

Bij nieuwe huurovereenkomsten en incidenteel als bestaande huurovereenkomsten kunnen worden opgebroken, komt het huurniveau in het algemeen hoger te liggen dan tot nu toe het geval is. Het gaat echter jaren duren voordat er een substantieel verschil ontstaat met de huidige huurinkomsten van de portefeuille, omdat er geen structurele herziening van alle huurovereenkomsten kan plaatsvinden.

De huursom bij verhuur wordt vastgesteld op basis van de rekenmethodiek met de grondslagen: investeringen, afschrijving en rendement, tenzij het college hier gemotiveerd van afwijkt.
Voor de verhuur van maatschappelijke accommodaties wordt de gemiddelde kostprijsdekkende huur berekend.
Voor ander vastgoed wordt de commerciële huur berekend.
Indien de berekende huur hoger of lager is dan de marktconforme huur, wordt de marktconforme huur berekend.

9. Operationeel management door de ambtelijke organisatie

Het vastgoedbeheer, dat onder toezicht van het college wordt uitgevoerd, is in het schematische overzicht op bladzij 13 opgedeeld in vier disciplines met daarlangs het contractbeheer dat van toepassing is op alle vier de beheerdisciplines. In de praktijk zijn deze disciplines niet van elkaar te scheiden en de verschillende functionarissen werken gedeeltelijk ook naast hun primaire verantwoordelijkheid ter ondersteuning van andere disciplines. Bijvoorbeeld opnames aan het begin en eind van de huur/gebruikstermijn behoren tot de activiteiten van het technisch beheer maar worden ook uitgevoerd ten behoeve van het commercieel beheer omdat tijdens deze inspecties ook de termen en condities uit de overeenkomst worden getoetst aan de praktijk.

Het operationeel management of vastgoedbeheer wordt uitgevoerd door, of vindt plaats onder management van de afdeling BOR, team vastgoed.

Het operationeel management of vastgoedbeheer bestaat uit:

9.1 Technisch beheer

Het technisch beheer is de verzameling werkzaamheden die nodig is voor het herstellen of voorkomen van gebreken en/of schade, het garanderen van het gebruiksgenot en de veiligheid van de gebruikers, het blijven voldoen aan de wettelijke eisen en de eisen die we zelf aan het verhuurde stellen. Deze taken worden uitgevoerd door team Vastgoed met behulp van derden en bestaan uit een aantal verplichte werkzaamheden en werkzaamheden die volgen uit deze beleidsnota:

Gebouwenbeheer verplicht op basis van wetgeving

- uitvoeren van legionella beheerplannen;
- bewaken van veiligheidsprocedures en beheren van veiligheidsvoorzieningen;
- beveiliging.

Gebouwenbeheer volgens beleid :

- initiëren van een periodieke conditiemeting volgens NEN 2767;
- opstellen en actualiseren van de meerjaren onderhoudsbegroting;
- uitbesteden van het planmatig groot onderhoud (inclusief schilderwerk);
- aanbesteden van het klein onderhoud (correctief, preventief en exploitatieonderhoud);
- controleren van de kwaliteit van het uitgevoerde werk;
- administratief en technisch afhandelen van storingsmeldingen;
- sleutelbeheer;
- energiebeheer.

Onderhoudskosten bij mutaties in de portefeuille:

Als in de loop van enig jaar objecten worden verworven of vervreemd, is het onderhoudsbudget voor dat object in dat jaar nog niet vastgesteld respectievelijk niet geheel besteed. Dit geeft een tekort of ruimte in het egalisatiefonds en/of exploitatiebudget. Deze variatie dient inzichtelijk te worden gemaakt in het advies zoals aangegeven in hoofdstuk 10.

Per mutatie in de vastgoedportefeuille wordt het onderhoud- en exploitatiebudget gecorrigeerd met een begrotingswijziging.

Het gebruik van kengetallen:

Als de herbouwwaarde van een object is vastgesteld, kan de omvang van het onderhoud worden geraamd op grond van kengetallen per object categorie. Deze manier van ramen staat los van de wijze waarop de onderhoudsbudgetten worden opgesteld zoals hierboven beschreven en geeft een afstandelijker en

langere termijn inzicht in de te verwachten onderhoudskosten voor de portefeuille, wat aanleiding kan zijn om de omvang of samenstelling van de portefeuille te wijzigen.

Voor inzicht in de onderhoudskosten op lange termijn voor de vastgoedportefeuille wordt per objectcategorie het onderhoud ook geraamd met kengetallen.

9.2 Commercieel beheer

Het commercieel beheer bestaat uit alle activiteiten die nodig zijn voor het onderhouden van een relatie met de gebruiker van gemeentelijk vastgoed en met de titelhouder van aangehuurd vastgoed waarover de gemeente (een deel van) het management voert. Dit bestaat uit het opstellen, afsluiten, wijzigen, verlengen en beëindigen van (huur-, gebruiks- en anti kraak)overeenkomsten, de controle op de naleving van de gemaakte afspraken en het behandelen van klachten en andere zaken die betrekking hebben op het gebruik alsmede het relatiemanagement.

Hoewel het impliciet tot bovengenoemde werkzaamheden behoort, is het voorkomen of minimaliseren van leegstand een wezenlijk onderdeel van het commercieel beheer. Veel vastgoedmanagers drukken de leegstand uit in procenten van de totale portefeuille. Dit cijfer wordt ook door het ROZ/IPD berekend en gepubliceerd voor de verschillende soorten vastgoed, omdat het een essentieel onderdeel is van de prestaties van de portefeuille. Iedere vastgoedbeheerder streeft naar 100% betaalde bezetting. In de praktijk is dit niet haalbaar. Als praktijkwaarde wordt een frictieleegstand van 6% van het verhuurbaar oppervlak gebruikt. Dit is leegstand tussen vertrekkende en inkomende huurders.

Om het commercieel beheer van een vastgoedportefeuille goed uit te voeren, dient er een keuze gemaakt te worden tussen sturen op rendement of op waarde. Als omstandigheden veranderen kan deze keuze worden herzien.

9.2.1 Sturen op rendement

Beleggers sturen op rendement als zij van plan zijn zeer snel te verkopen of juist het object heel lang in de portefeuille willen houden. In beide situaties is een langlopende huurovereenkomst belangrijk. Bij verkoop is de waarde van het object de waarde van de huurovereenkomst, geen opstalwaarde die wordt bepaald door vierkante meters en locatie. Bij het lang in portefeuille houden is het hoge rendement “melken”, waarbij een lage transactiewaarde aan het eind van de looptijd van de huurovereenkomst voor lief wordt genomen en meestal wordt gevolgd door een passende renovatie om nogmaals te kunnen melken. Het sturen op rendement komt dicht bij het algemene beleid van de gemeente; sober en doelmatig, of wel met de kleinst mogelijke financiële inspanning het hoogste directe rendement op het geïnvesteerde vermogen halen. Het rendement van het gemeentelijk vastgoed is in veel gevallen minimaal, vanwege de invloed van maatschappelijke aspecten bij de verhuur en het gebruik voor een groot deel van de portefeuille. Dit is op te vangen door de huur tegen een commercieel tarief te berekenen en dit te vergelijken met de werkelijke huur. Deze (verkapte) subsidie kan dan direct inzichtelijk worden gemaakt.

9.2.2 Sturen op waarde

Bij het sturen op waarde wordt naast het monitoren van de gebruikswaarde constant gekeken naar een mogelijke transactiewaarde, waarbij veelal een lager direct rendement voor lief wordt genomen, omdat dit wordt goedge maakt door het toekomstige indirecte rendement. Deze wijze van sturen wordt meestal gedaan door beleggers die regelmatig met transacties de samenstelling van de portefeuille willen optimaliseren. Voordat een object in de verkoop wordt gezet, wordt ook gekeken welke investeringen een hogere waarde realiseren dan de investering zelf, het is dus meer dan de instandhouding van de waarde. Soms zou er bij de gemeente van sturen op waarde sprake moeten zijn als de aanschaf van een object is gekoppeld aan projectontwikkeling, waarbij in het besluit is opgenomen dat het object verkocht moet worden indien de planontwikkeling geen doorgang vindt (Rabobank Schoorl). Omdat gemeenschapsgeld is geïnvesteerd dient er naar gestreefd te worden dat bij verkoop tenminste de verwervingskosten te worden gecompenseerd, vermeerderd met de kosten voor onderhoud op het niveau van waarde handhaving, belastingen, renteverlies, overdrachtskosten en kosten voor tijdelijk beheer.

Deze benadering legt een wat hogere financiële last op de planontwikkeling als deze doorgang vindt, maar deze kosten zijn in principe verhaalbaar als er een nauwkeurige administratie wordt gevoerd (post tijdelijk beheer in de inbrengwaarde Wro, artikel 6.13, eerste lid, c, 1 a.).

Objecten die voorzienbaar voor lange termijn in gemeentelijk eigendom blijven, dienen op rendement te worden gestuurd, omdat er geen verkoop op korte termijn wordt voorzien.

Woningen maken geen deel uit van het kernvastgoed, op een enkele ontwikkellocatie na, en kunnen worden afgestoten. Bij eerder verworven woningen kon dit pas na het vertrek van een huurder. In de meestel gevallen is er sprake van een huur voor onbepaalde tijd, waardoor er niet meer op rendement kan worden gestuurd, omdat huurherziening niet mogelijk is. Voor deze woningen wordt mede afhankelijk van de leeftijd van de huurder bekeken of het zinvol is om in verhuurde staat te verkopen. De lagere verkoop opbrengst dient vergeleken te worden met de onderhoudskosten voor de duur van de huurtermijn en de verwachte opbrengst van het object aan het verwachtte eind daarvan.

Lege woningen die op de nominatie staan om verkocht te worden, worden in het huidige beleid gestuurd op instandhouding. Hier kan op waarde worden gestuurd, omdat een verkoop wordt voorzien. Er dient een afweging te worden gemaakt of er mogelijkheden zijn om te investeren in verbeteringen die bij verkoop een hogere waarde hebben dan de investering. Omdat het om woningen gaat, dient met betrekking tot het onderhoud ook de wet en regelgeving hieromtrent in acht te worden genomen.

Objecten waarvan we zeker weten dat zij aan een planontwikkeling zijn verbonden kunnen bij leegstand indien mogelijk direct worden gesloopt. Instandhouding is duurder, de sloopkosten kunnen mits goed geadmistreerd alsnog op het project worden verhaald, de gemeente levert na volledige sloop immers bouwrijpe grond aan een ontwikkelaar. Als de grondwaarde in een project residueel wordt vastgesteld kunnen de sloopkosten ook worden verhaald.

Objectbeheer wordt primair gestuurd op rendement, tenzij verkoop wordt voorzien, dan kan op waarde worden gestuurd.

9.3 Administratief beheer

Het administratieve beheer bestaat uit alle activiteiten die nodig zijn voor het incasseren van de huur: facturering, aanmaning, ingebrekestelling, overdracht aan incassobureau of deurwaarder, procesgang en ontruiming alsmede de crediteurenadministratie. Tevens behoort tot de werkzaamheden de afhandeling van belastingaanslagen, contractbeheer van overeenkomsten met verzekeringen en nutsbedrijven (debiteuren administratie), kortom alle administratieve handelingen rond de titels in portefeuille.

Verzekering

De getaxeerde waarde voor herbouw is voor alle opstallen verzekerd. De verzekering van herhuisvestingskosten wordt per object bepaald. De objecten in de portefeuille zijn verzekerd voor vastgoedaansprakelijkheid. In duurzame productiemiddelen en gymzalen verzekert de gemeente haar inventaris. Voor bibliotheken, opslagruimten, brandweerkazernes, scholen en musea geldt dat de inhoud niet verzekerd hoeft te worden door de gemeente, dit is aan de gebruiker.

Er zijn verzekeringen voor de herbouw van opstallen, voor aansprakelijkheid en voor eigen inventaris. Verzekering van herhuisvestingskosten van gebruikers wordt per object bepaald.
--

9.4 Facilitair beheer

Het facilitaire beheer bestaat uit alle activiteiten ter ondersteuning van de uitoefening van het bedrijf of beroep door gebruikers/huurders van gemeentelijk vastgoed. Hierbij kunnen we denken aan de activiteiten die nodig zijn voor het verkrijgen van een gebruiksvergunning voor een object, de toestellen in een gymzaal, de verbruiksartikelen voor de raadszaal, de controle op schoonmaakcontracten en de ondersteuning van beheerders van sportaccommodaties en scholen.

9.5 Contractbeheer

Het contractbeheer is de verzameling activiteiten die nodig is om alle afspraken met huurders, gebruikers, leveranciers van diensten en alle betrokkenen waarmee overeenkomsten zijn gesloten te controleren op tijdige naleving en/of nakoming.

Ook is het van belang een situatie of een (gebrek aan) gebeurtenis te signaleren waarvoor geen overeenkomst is afgesloten die er wel zou moeten zijn, of zodanig van de geest van een bestaande overeenkomst afwijkt dat herziening van de overeenkomst noodzakelijk is, of dat de feitelijke situatie moet worden gecorrigeerd.

Het contractbeheer is ook de activiteit om de inhoud van de overeenkomst af te breken tot hanteerbare parameters, zodat met behulp van deze parameters via signaallijsten de correcte actie tijdig wordt genomen. Besluiten van het college en de raad met betrekking tot vastgoed bevatten ook een aantal parameters zoals omschreven in hoofdstuk 10. De parameters uit deze stukken worden op dezelfde manier verwerkt als bij contracten.

Alle contracten, besluiten en afspraken die gerelateerd zijn aan de vastgoedportefeuille worden in een geautomatiseerd systeem opgenomen en beheerd.
--

9.6 Rapportage

Over het technisch -, commercieel -, administratief -, facilitair - en het contractbeheer moet verantwoording worden afgelegd aan het college, zodat hij inzage heeft in de omvang, samenstelling, prestaties, waarde en beschikbaarheid van de portefeuille.

De marktwaarde (ook wel onderhandse verkoopwaarde genoemd) van alle objecten in de vastgoedportefeuille wordt in 2014 voor het eerst vastgesteld. Als basis wordt de WOZ waarde gebruikt. Met een bureautaxatie (ambtelijke taxatie) worden dan zowel de onderhandse verkoopwaarde als de herbouwwaarde hiervan afgeleid. Bij grote verschillen tussen de WOZ waarde en de onderhandse verkoopwaarde wordt bezwaar tegen de aanslag gemaakt.

Voor verzekeringsdoeleinden wordt nu al de herbouwwaarde vastgesteld.

Van verhuurbaar en verhuurd vastgoed kan de huurwaarde worden vastgesteld. Deze methodiek wordt gebruikt door portefeuillemanagers om op basis van gerealiseerde of marktconforme huurinkomsten een waarde vast te stellen waarvoor een object relatief snel kan worden verkocht. Hoe langer de looptijd van de huurovereenkomst hoe hoger de waarde van het object, uitgaande van een marktconforme huur. Voor maatschappelijk vastgoed kan de huurwaarde ook worden vastgesteld, echter meer ter bepaling van de maatschappelijke waarde dan voor de vaststelling van een marktwaarde.

Bovenstaande waarden kunnen op hun beurt weer worden vergeleken met de boekwaarde uit de gemeentelijke financiële administratie.

Synchroon met de P&C cyclus worden het college en de raad geïnformeerd over de samenstelling en mutaties in de vastgoedportefeuille en de prestaties ervan
--

10. De inhoud van adviezen aan het College en de Raad

Het is aan te bevelen om in adviezen voor het aangaan van overeenkomsten inzake vastgoed aan het college en de raad altijd aandacht te besteden aan de onderstaande vragen en afwegingen in aanvulling op de standaard vragen van een advies, afhankelijk van de soort overeenkomst:

Titelonderzoek:

1. Welke titels “kleven” er aan het zakelijk recht;
2. Is het object op enige wijze bezwaard;
3. Is er sprake van publiekrechtelijke beperkingen.

Gevolgen voor de vastgoedportefeuille en het beheer:

1. Past deze transactie in het beslismodel of moet een afwijking worden gemotiveerd;
2. Wordt dit object of titel tot het kernvastgoed gerekend;
3. Welk soort transactie moet plaatsvinden; aan- of verkoop, aan- of verhuur, het vestigen of vergeven van een titel, of een combinatie;
4. Voor welke periode willen we dit vastgoed of titel in de portefeuille hebben en wat daarna;
5. In welke categorie valt het object;
6. Welk soort onderhoud gaan we plegen, voor welke periode en wat daarna.

Financiële gevolgen:

1. Gaan we sturen op waarde of rendement, voor welke periode en wat daarna;
2. Kan het object (onder de leegstandswet of crisis en herstelwet) worden verhuurd;
3. Welke voorwaarden stelt een anti-kraak organisatie en wat kost dat;
4. Wat zijn de gevolgen voor de onderhoudsbegroting;
5. Wat is de rentelast;
6. Wat zijn de te verwachten kosten op korte termijn;
7. Welke verzekeringen moeten worden afgesloten of komen te vervallen;
8. Hoe hoog zijn de exploitatiekosten;
9. Welke lasten rusten op het object (bijdrage VVE, erfdienstbaarheden, belasting);

Risico's:

1. Welke voorwaarden stelt het bestemmingsplan en/of een gebruiksvergunning aan het object en wat kost dat;
2. Mag het object voor evenementen worden gebruikt en zo ja, onder welke condities;
3. Wat zijn de gevolgen voor andere objecten;
4. Zijn er omstandigheden die op termijn financiële gevolgen kunnen hebben, beschrijf de risico's.

11. Risico management

Het hebben van een gemengde vastgoedportefeuille zoals die van de gemeente Bergen, kent een groot aantal risico's. Veel van deze risico's, zoals leegstand van vastgoed, exploitatieverliezen, onverwacht onderhoud, gewijzigde behoefte van de gebruiker ten aanzien van functies en/of omvang van een gemeentelijke opstal enz. worden standaard opgevangen in de werkprocessen van team vastgoed en zijn integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

Door veranderingen op de markt en gewijzigde doelstellingen van de gemeente kunnen er plotseling nieuwe risico's ontstaan in de vastgoedportefeuille die wel tot de standaard risico's van een vastgoedportefeuille gerekend kunnen worden, maar even plotseling een onevenredig grote risicoscore hebben.

Deze risico's zijn benoemd in NARIS. NARIS is een webbased Enterprise Risk Management applicatie, die de gemeente ondersteunt bij het managen van de risico's, met als doel deze om te buigen tot prestatieverbetering, bestaande uit:

- Sturen op verschillende soorten risico's
- Berekenen van benodigde financiële reserve
- Effectiviteit van beheersmaatregelen
- Inzicht in opgetreden risico's
- Scenario analyse

De omvang en frequentie van risico's zijn afhankelijk van de omvang en samenstelling van de vastgoedportefeuille. Omdat de samenstelling en omvang van de portefeuille aan verandering onderhevig zijn door het uitvoeren van het beleid, veelal ingegeven door veranderingen op de markt, zijn de risico's niet altijd hetzelfde of even groot. De huidige risico's die in Naris zijn opgenomen worden dan ook regelmatig geactualiseerd.

De vastgoedgerelateerde risico's worden beheerst met routines die onderdeel zijn van de werkprocessen, de marktafhankelijke risico's worden beheerst met NARIS.

12. Automatisering

Gelijktijdig met het vaststellen van het beleid voor portefeuillemanagement dienen de vervolgstappen met betrekking tot de automatisering te worden genomen.

Om de taakvelden voor portefeuillemanagement adequaat, kostenefficiënt en doelmatig uit te voeren is de hulp van een geautomatiseerd systeem noodzakelijk. Een geautomatiseerd systeem controleert op volledigheid en tijdigheid. Dit voorkomt kostbare omissies. De belangrijkste voordelen van automatisering zijn: tijdige signalering van actiemomenten (vervaldata van en in contracten etc.), controle op volledigheid (overeenkomsten, afspraken etc.), directe toegang tot detailinformatie, plattegronden, condities, verhuurbare ruimten, technische informatie, historisch overzicht van de gegevens per object en de overdraagbaarheid van informatie aan collega's ter voorkoming van persoonsafhankelijkheid.

Het huidige programma Homerun ondersteunt het technisch beheer met betrekking tot het opstellen van Meerjarige Onderhouds Plannen van de gebouwen in de portefeuille en is daarvoor tot op heden een goed hulpmiddel. Dit programma is geleverd door Asset Facility Management, een specialist op het gebied van gebouwenbeheer, en blijft ook de komende jaren in gebruik.

Een externe deskundige voert de conditiemeting voor de meerjarige onderhoudsplanning uit. Op basis hiervan wordt de onderhoudsbegroting opgesteld.

Voor het portefeuillemanagement systeem is eind 2011 gekozen voor VBS (Vastgoed Beheer Systeem) van Metafoor ruimtelijke ontwikkeling en vastgoed B.V. (hierna Metafoor).

In de loop van 2011 zijn 9 applicaties voor vastgoed portefeuillemanagement geanalyseerd. Hierbij zijn functionaliteit, gebruikerstypering, gebruikersaantal en tevredenheid, prijs, cost of ownership, ondersteuning, complexiteit, koppeling met Geo-systemen, BAG, Key-2, Homerun e.d. met elkaar vergeleken.

In 2012 zijn de meeste gebruikers van VBS overgegaan op de web-based applicatie, waarbij Metafoor de data base conversie voor haar rekening neemt. Het grote voordeel hiervan is dat gegevens over objecten, onderhoud en contracten opvraagbaar zijn als er een internet verbinding is. Via de beveiligingsstructuur is het op termijn mogelijk om gebruikers van objecten en uitvoerende partijen beperkt toegang tot de informatie te geven en/of klachten door te geven.

De kosten voor de onderhoudsovereenkomst voor het VBS programma worden voldaan uit het budget van I&A voor de onderhoudskosten van softwareapplicaties.

Om de vastgoed portefeuille adequaat, kostenefficiënt en doelmatig te managen wordt gebruik gemaakt van een geautomatiseerd systeem.

De modules waarin een vastgoed portefeuillemanagement programma moet voorzien zijn:

12.1 Relatiemodule

Alle gegevens van relaties die vastgoed van de gemeente gebruiken of waarvan de gemeente vastgoed huurt, hen vertegenwoordigen en/of diensten hiervoor aan de gemeente leveren, alsmede de betrokken medewerkers van de gemeente dienen hierin te worden opgenomen. Van belang is dat alle relaties slechts eenmalig in het systeem worden opgenomen en de gegevens bij elke actie kunnen worden hergebruikt. Voorts is het van belang dat bij een relatie verschillende adressen zoals een fysiek -, aflevering- en postadres kunnen worden opgenomen. Verschillende personen die bij eenzelfde instelling werken dienen aan deze instelling gekoppeld te kunnen worden.

12.2 Vastgoedmodule

In deze module worden alle relevante gegevens van de titels van de gemeente en de onderverdeling naar kernvastgoed/niet kern vastgoed, verhuurbare eenheden, commerciële huurtarieven, maatschappelijke huurtarieven, actuele huurtarieven etc. ingevoerd. In deze module dient bijvoorbeeld onderscheid gemaakt te worden tussen de objectcategorieën, objecten in eigendom van de gemeente, objecten die door de gemeente worden aangehuurd, objecten van derden waar de gemeente partijen mag huisvesten en objecten die juridisch eigendom zijn van de gemeente en economisch eigendom van derden (scholen). De vastgoedmodule voorziet integraal in een sleutelbeheersysteem en een systeem voor het vastleggen van de technische gegevens van de installaties en de verbruiksgegevens van deze installaties, alsmede gegevens over domotica (elektronische hulpmiddelen) en duurzaamheid.

12.3 Contractmodule

Dit systeem is feitelijk de verbinding tussen de twee voorgaande systemen, zoals beschreven in hoofdstuk 0, wie zit waar, wanneer en onder welke condities. Ook aanvullende afspraken die gedurende de looptijd van een overeenkomst met de huurder/gebruiker zijn gemaakt dienen hierin te worden vastgelegd. Overige condities die zijn vastgesteld bij de verwerving, over bijvoorbeeld het afstoten en de aan- en verhuur van een object, worden ook opgenomen in het contractbeheer.

12.4 Signaleringsmodule

Dit systeem is feitelijk voor de agendering voor alle actiepunten op grond van de afspraken met de recht- of belanghebbende. Veelal komen deze afspraken uit de overeenkomst(en) zoals prolongatie van de huurovereenkomst, indexeren van de huur enz.

12.5 Rapportage module

Het rapportagesysteem voorziet in de mogelijkheid om alle gegevens in de bestanden tegen elkaar af te zetten. Met een rapportgenerator worden rapporten afgedrukt. De parameters van een gedefinieerd rapport moeten kunnen worden bewaard en gemuteerd, zodat hetzelfde soort rapport later weer kan worden geproduceerd met actuele gegevens.

13. Vervolgstappen automatisering

Er is gekozen voor de web-based applicatie VBS van Metafoor. Dit is een applicatie voor het vastleggen, beheren en gebruiken van alle relevante informatie over vastgoedobjecten en vastgoedgerelateerde titels. Centraal staan de volledigheid en juistheid van de gegevens. Het gaat in eerste instantie om optimaal juridisch, commercieel, financieel economisch, administratief en facilitair beheer.

De processen van team vastgoed zijn in kaart gebracht en ook de processen van teams en afdelingen die bij het portefeuillemanagement zijn betrokken worden geïnventariseerd.

De stappen die nu genomen moeten worden zijn:

- √ 2012 Afsluiten van een serviceovereenkomst met Metafoor vanaf datum in gebruik name;
- 2013 Het opleiden en implementatietraject plannen en de werklust van de medewerkers van team vastgoed daarop afstemmen;
- 2013 Installatie en opleiding;
- 2013 vaste informatie (stamgegevens), tabellen en processen invoeren;
- 2013 rapportage opmaak opstellen en vaststellen;
- 2013 en 2014 de aanwezige informatie over titels invoeren, eerst objecten en gronden, gevolgd door bijzondere titels;
- 2014-2015 Ontbrekende informatie achterhalen en invoeren;

14. Verklarende woordenlijst

Ambtelijk vastgoed:	Vastgoed dat nodig is voor huisvesting van de ambtelijke organisatie (huisvesting) en voor de uitvoering van gemeentelijke taken (werven, opstellen reddingsbrigade en brandweer)
Bezwaren:	Alle rechten of belangen in land die de waarde van het eigendom verminderen maar de eigendomsoverdracht niet verhinderen. Bezwaren zoals belastingen, hypotheek en vonnissen worden ook wel pandrechten genoemd; beperkingen, reservatierechten en erfdienstbaarheden zijn wel bezwaren, maar geen pandrecht.
Kernvastgoed:	De kern van de vastgoed portefeuille; vastgoed om maatschappelijke en ruimtelijke doelstellingen te realiseren en voor eigen huisvesting.
Maatschappelijk vastgoed:	De (gebouwde) ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die voor leefbare en vitale wijken en buurten noodzakelijk is." Deze definitie wordt gebruikt in navolging van VROM, VWS, Aedes en VNG, om het vastgoed aan te duiden dat plaats biedt aan voorzieningen voor zorg, welzijn, onderwijs, maatschappelijke opvang, veiligheid, sport en cultuur.
Mandeligheid:	In gezamenlijk eigendom.
Marktconform:	Letterlijk zoals de markt dat dicteert. Een kostprijsdekkende huur kan hoger of lager uitvallen dan de marktconforme commerciële huur.
Natrekking:	Het in eigendom verkrijgen van een opstal, door het eigendom van de grond.
Ontwikkelingsvastgoed:	Gronden (al of niet met opstallen) om een gewenste ruimtelijke ontwikkeling te faciliteren of realiseren; ook wel strategisch vastgoed genoemd.
Rechthebbende bij:	Het eigendomsrecht van de gemeente is beperkt door een ander zakelijk recht, zoals het recht van opstal (bijvoorbeeld een clubgebouw van een vereniging).
Rechthebbende van:	Het eigendomsrecht van de gemeente is absoluut.
Titel:	Een aanspraak die ergens op gemaakt kan worden, of het bewijsstuk van een aanspraak die ergens op gemaakt kan worden.
Vastgoed:	De verzameling titels uit zakelijke rechten en de daarvan afgeleide rechten, plichten en beperkingen op deze zakelijke rechten, alsmede de titels uit persoonlijke rechten, zoals rechten en verplichtingen verkregen uit privaatrechtelijke overeenkomsten die vastgoed gerelateerd zijn.
Vastgoed portefeuillemanagement:	Het strategisch, tactisch en operationeel beheer van alle titels uit en bij zakelijke rechten, verkregen of vergeven door privaatrechtelijke overeenkomsten van de gehele vastgoedportefeuille van de gemeente Bergen, alsmede het contractbeheer van deze privaatrechtelijke overeenkomsten.
Vervreemden:	Van eigenaar doen wisselen, niet alleen verkopen, maar ook schenken en ruilen. Dit geldt zowel voor zakelijke rechten als voor erfdienstbaarheden en bezwaren.

15. Het beleid samengevat

Product: portefeuillemanagement

Raad	Strategisch management		Vaststellen Beleid				
B&W	Tactisch management		Beheer				
BOR Team Vastgoed	O P M E A R N A A T G I E O M N E E N E T L	Technisch beheer (met team facilitair en Asset)	V A S T	A U T O	C O N T	A D V I S E S	R A P P O R T A G E
		Commercieel beheer (met team ontwikkelaars)	G O E D	M A T R I S	R A C E		
		Administratief beheer (met team administratie en B&C)	B E H E R	S E R I N G	B E H E R		
		Facilitair beheer (ondersteuning aan team facilitair)	E E R	I N G	E E R		

15.1 Strategische uitgangspunten

Vastgoed is de verzameling titels uit zakelijke rechten en de daarvan afgeleide rechten, plichten en beperkingen op deze zakelijke rechten, alsmede de titels uit persoonlijke rechten, zoals rechten en verplichtingen verkregen uit privaatrechtelijke overeenkomsten die vastgoed gerelateerd zijn.

Alle vastgoed titels in de privaatrechtelijke sfeer en delen van de openbare ruimte die in de privaatrechtelijke sfeer zijn gekomen of gaan komen, worden tot de vastgoedportefeuille gerekend.

Alle vastgoedtitels die door de gemeente Bergen zijn verworven en vergeven, zijn onderdeel van de vastgoedportefeuille en vallen onder toezicht van team Vastgoed als vastgoedbeheerder.

De volgende objectcategorieën worden onderscheiden: maatschappelijk vastgoed, bedrijfsruimte, woning, winkel, renderend overig vastgoed, niet renderend overig vastgoed en gronden.

Vastgoed portefeuillemanagement is het strategisch, tactisch en operationeel beheer van alle titels uit en bij zakelijke rechten, verkregen of vergeven door privaatrechtelijke overeenkomsten van de gehele vastgoedportefeuille van de gemeente Bergen, alsmede het contractbeheer van deze privaatrechtelijke overeenkomsten.

Met het vaststellen van deze beleidsnota "Vastgoed portefeuillemanagement" komen de nota's Analyse Vastgoedportefeuille Gemeente Bergen van 29 juni 2007 en Beleidsplan Gebouwen- en Woningbeheer van juli 2007 te vervallen.

De portefeuille wordt jaarlijks getoetst aan de afwegingen zoals beschreven in hoofdstuk 10 van deze beleidsnota en het aangehechte beslismodel.

Maatschappelijke accommodaties worden verhuurd tegen een gemiddelde kostprijsdekkende huur, overig verhuur vindt plaats tegen een commercieel huurtarief of een marktconform tarief, tenzij het college hier gemotiveerd van afwijkt.

De buitenkunst (beeldende kunst en monumenten) wordt voor beheerdoeleinden tot de vastgoedportefeuille gerekend en daarin opgenomen.

Bij een strategische verwerving dient het strategisch belang te worden onderbouwd en elk jaar te worden heronderbouwd. Indien het strategisch belang vervalt, wordt het vastgoed afgestoten.

Het uit te voeren onderhoud aan objecten wordt afgeleid van een periodieke conditiemeting volgens NEN 2767.

Jaarlijks worden in de PPN de (exploitatie)onderhoudskosten geraamd en vastgesteld voor de volgende jaarschijven. Maatschappelijke accommodaties worden altijd onderhouden op grond van de vastgestelde onderhoudsnorm en zodanig dat de veiligheid van gebruikers is gewaarborgd.

Maatschappelijke accommodaties worden altijd onderhouden op grond van de vastgestelde onderhoudsnorm en zodanig dat de veiligheid van gebruikers is gewaarborgd.

Benchmarken heeft alleen zin met volledige informatie. De vastgoedgegevens dienen daarom eerst in een geautomatiseerd systeem te worden ingevoerd en gevalideerd.

Bijzondere titels worden ook in de vastgoedportefeuille opgenomen.

Objecten onderhevig aan de Ontheingingswet worden in de portefeuille opgenomen.

Alle logische objecten dienen een eigen kadastrale titel te hebben.

15.2 Tactisch management door het college

Het college is conform de wet bevoegd privaatrechterlijke handelingen te verrichten zoals aan- en verkoop, aan- en verhuur en het verkrijgen en vergeven van andere titels.

Het onderhoudsniveau wordt door het college voor elk object vastgesteld en zo nodig bijgesteld.

De huursom bij verhuur wordt vastgesteld op basis van de rekenmethodiek met de grondslagen: investeringen, afschrijving en rendement, tenzij het college hier gemotiveerd van afwijkt. Voor de verhuur van maatschappelijke accommodaties wordt de gemiddelde kostprijsdekkende huur berekend.

Voor ander vastgoed wordt de commerciële huur berekend.

Indien de berekende huur hoger of lager is dan de marktconforme huur, wordt de marktconforme huur berekend.

15.3 Operationeel management door het ambtelijk apparaat

Het operationeel management of vastgoedbeheer wordt uitgevoerd door, of vindt plaats onder management van de afdeling BOR, team vastgoed.

Per mutatie in de vastgoedportefeuille wordt het onderhoud- en exploitatiebudget gecorrigeerd met een begrotingswijziging.

Voor inzicht in de onderhoudskosten op lange termijn voor de vastgoedportefeuille wordt per objectcategorie het onderhoud ook geraamd met kengetallen.

Objectbeheer wordt primair gestuurd op rendement, tenzij verkoop wordt voorzien, dan kan op waarde worden gestuurd.

Er zijn verzekeringen voor de herbouw van opstallen, voor aansprakelijkheid en voor eigen inventaris. Verzekering van herhuisvestingskosten van gebruikers wordt per object bepaald.

Alle contracten, besluiten en afspraken die gerelateerd zijn aan de vastgoedportefeuille worden in een geautomatiseerd systeem opgenomen en beheerd.

Synchroon met de P&C cyclus worden het college en de raad geïnformeerd over de samenstelling en mutaties in de vastgoedportefeuille en de prestaties ervan.

De vastgoedgerelateerde risico's worden beheerst met routines die onderdeel zijn van de werkprocessen, de marktafhankelijke risico's worden beheerst met NARIS.