

Vastgoednota Haarlem



Haarlem



Gemeente Haarlem
Afdeling Vastgoed
Januari 2018

Samenvatting

Met deze vastgoednota wordt invulling gegeven aan één van de drie opdrachten uit collegebesluit 2017/439421 om in februari 2018 een herijkt beleidskader voor vastgoedmanagement aan de gemeenteraad aan te bieden. Deze vastgoednota moet worden geplaatst in de context van de doorontwikkeling en professionalisering van de afdeling Vastgoed. Sinds het reorganisatiebesluit uit 2012 zijn diverse maatregelen genomen om de stap te zetten naar een professionele vastgoedorganisatie die in staat is vanuit de regierol toekomstgericht, strategisch, integraal en flexibel vastgoedbeheer uit te kunnen voeren. Door diverse oorzaken zijn de problemen die aanleiding waren voor het reorganisatiebesluit de afgelopen jaren echter onvoldoende aangepakt. Te vaak is de raad de afgelopen jaren geconfronteerd met probleemdossiers.

Deze vastgoednota dient bij te dragen aan het verkrijgen van een situatie waarin de afdeling Vastgoed meer in control is en namens college en raad adequaat vastgoedmanagement uitvoert. Daartoe worden in deze nota per hoofdonderdeel van het vastgoedmanagement de geldende beleidsregels herhaald en wordt aangegeven op welke punten herijking gewenst is. De hoofdonderdelen van het vastgoedmanagement zijn:

- Financiën;
- Beheer en onderhoud;
- Strategische portefeuillesturing;
- Transacties (verkoop, verhuur, aanhuur e.d.).

Allereerst wordt geschetst hoe de basis financieel en administratief op orde dient te blijven. Beoogd wordt om te allen tijde transparant inzicht te hebben in de kosten van het vastgoed. Het werken aan een kostprijsdekkende vastgoedexploitatie is daarbij cruciaal. Een onmisbare randvoorwaarde hierbij is dat de vastgoedinformatie op orde is én blijft.

Een tweede voorwaarde is het verhuren van de maatschappelijke portefeuille volgens het principe van kostprijsdekkende huur (kpdh). Dit wordt daar waar mogelijk versneld ingevoerd (met aandacht voor de subsidierelaties). De sluitende (kostprijsdekkende) vastgoedexploitatie die dit oplevert zal nog een vervolgbesluit vragen in de tweede helft van 2018, als resultaten beschikbaar zijn van de financiële doorrekening van de gehele portefeuille. De uitgangspunten voor deze doorrekening zijn opgenomen in deze vastgoednota.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de wijze waarop door middel van beheer en onderhoud (zowel planmatig als dagelijks) wordt gewerkt aan de instandhouding van de vastgoedportefeuille. In dit hoofdstuk komen tevens het wegwerken van achterstallig onderhoud, verduurzaming en het werken in regie aan bod. Geborgd dient te worden dat huurders tevreden zijn en er geen onnodige verrassingen meer naar voren komen. Voor het proces beheer en onderhoud worden de volgende verbeterpunten voorgesteld:

- Gebruikerstevredenheid wordt voor de accommodaties voortaan structureel bijgehouden als een belangrijke kpi (kritische prestatie indicator), naast het uitvoeren van technische conditiemetingen;
- Er komt een voorstel om de verduurzaming van de vastgoedportefeuille als integraal onderdeel op te nemen in het MJOP, zoals dat op basis van actuele inspecties wordt opgesteld;
- Het (eventueel) in regie wegzetten van technische beheertaken wordt geëvalueerd. Het verdient daarbij vermelding dat werken in regie breder gaat dan alleen technisch beheertaken uitbesteden. Het nader uitwerken van de mogelijkheden tot het al dan niet verbreden en/of verdiepen van het werken in regie is dan ook een al door het college verstrekte separate opdracht, waarover in 2018 wordt gerapporteerd.

Portefeuillesturing gaat over de toekomst, over meerjarig vooruitkijken. Doel daarbij is komen tot een optimale aansluiting van vraag en aanbod voor het maatschappelijk vastgoed. Dit leidt tot een toekomstvisie op de vastgoedportefeuille, die in de vorm van het tweejaarlijks strategisch portefeuilleplan

aan de raad zal worden voorgelegd. In hoofdstuk 4 wordt geschetst op welke wijze dit plan wordt voorbereid. Ook wordt het kader geschetst dat aangeeft wanneer een pand strategisch of niet-strategisch is. Op basis hiervan zijn de volgende verbeterpunten geformuleerd voor het vormgeven van de strategische portefeuillesturing:

- Naast een lijst strategisch/niet-strategisch ook besluitvorming organiseren over een strategisch portefeuilleplan met een duidelijk toekomstperspectief per pand;
- Vroegtijdig overleg tussen de diverse beleidsafdelingen en afdeling vastgoed organiseren over de ontwikkeling van vraag en aanbod;
- Naast het verzamelen van harde (cijfermatige) gegevens ook de kwaliteitsoordelen van de verschillende stakeholders meenemen bij de afweging van het voor te leggen toekomstperspectief per pand;
- Sturen volgens de geschetste tweejaarlijkse beleidscyclus (figuur 3) op het vormen van een maatschappelijke vastgoedportefeuille die zo goed mogelijk aansluit op de publieke doelen van de gemeente.

Als met een vastgoedobject geen publiek doel (meer) wordt gediend, is er geen sprake meer van 'maatschappelijk vastgoed' en kan dit object (als aan nog een aantal voorwaarden wordt voldaan) op de lijst met mogelijk af te stoten niet-strategisch vastgoed worden geplaatst. De wijze waarop verkoop tot stand komt, wordt in hoofdstuk 5 behandeld. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de verschillende typen verkopen en worden, mede naar aanleiding van de verkoop van de Kleine Houtstraat 116, verbeterpunten geformuleerd voor het verkoopproces. De volgende verbeterpunten zullen worden doorgevoerd:

- Bij één-op-één verkopen worden altijd twee separate taxaties opgevraagd (van 2 verschillende taxateurs), kort voor de verkoopbesprekingen (max. een maand);
- Bij één-op-één verkopen zal altijd een anti-speculatiebeding, dan wel een recht van eerste koop door de gemeente worden opgelegd;
- Bij verkoop aan een zittende huurder geen korting op de prijs meer geven;
- Van alle te verkopen panden is voortaan een NEN 2580-inmeting beschikbaar;
- Van alle te verkopen panden is voortaan een definitief energielabel beschikbaar;
- De algemene verkoopvoorwaarden worden zo snel mogelijk vernieuwd, uiterlijk gereed 1 april 2018;
- Er wordt een (tijdelijke) coördinator Verkopen (een senior medewerker) toegevoegd aan het team verkoop binnen de afdeling Vastgoed. Werving start zo snel mogelijk;
- Met makelaars en taxateurs worden regelmatig (2x per jaar) evaluatiegesprekken gevoerd om dossiers en ervaringen met elkaar te bespreken en er van te leren;
- Er wordt een vaste notaris gezocht voor gemeentelijke verkopen. Hiervoor wordt een programma van eisen opgesteld en de Haarlemse notarissen worden gevraagd om een voorstel in te dienen.

Het laatste hoofdstuk in deze nota gaat in op de concrete stappen die afdeling vastgoed dient te maken om de komende periode toe te werken naar een situatie waarin sprake is van samen sturen, met én voor college en raad. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in het wegwerken van achterstanden (diverse dossiers), het lopende werk doen (voorkomen van nieuwe achterstanden) en de transitie vormgeven (verbeteren kwaliteit en kennisborging). Tenslotte wordt in dit afsluitende hoofdstuk aandacht besteed aan de bestuurlijke producten die uit de nota vastgoed voortvloeien.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Inkadering Vastgoednota	6
1.3 Afdeling Vastgoed	7
1.4 De vastgoedportefeuille	7
1.5 Opbouw van deze nota	8
2. Vastgoed en financiën	9
2.1 De basis op orde	9
2.2 Kostprijsdekkende vastgoedexploitatie	9
2.3 Uitgangspunten doorrekening	10
2.4 Verbeteringen	12
3. Beheer en onderhoud	12
3.1 Achterstallig onderhoud wegwerken	13
3.2 Tevredenheid gebruikers	14
3.3 Toekomstbestendig met het DMJOP	15
3.4 Werken in regie	15
3.5 Verbeteringen	17
4. Strategische portefeuillesturing	18
4.1 Wanneer is een pand strategisch of niet-strategisch?	18
4.2 Toekomstperspectief per pand	19
4.3 Strategisch Portefeuilleplan	20
4.3 Verbeteringen	21
5. Transacties	22
5.1 Typen verkopen	22
5.2 Evaluatie één-op-één-verkopen	23
5.3 Verbeteringen	23
6. Hoe nu verder?	24
6.1 Ontwikkelplan Vastgoed	24
6.2 Achterstanden wegwerken, regulier werk en verbeterlagen	24
6.3 Een nieuwe situatie	25

Bijlage 1 – Organigram afdeling Vastgoed	26
Bijlage 2 – Gebouwenlijst (2 separate bestanden)	27
Bijlage 3 – Inventarisatie relevante besluitvorming	28
Bijlage 4 – Inventarisatie benodigde informatie per object	29
Bijlage 5 – Nadere uitwerking huurprijsbepaling	30
Bijlage 6 – Toelichting toetsing op basis van scorekaart	30
Bijlage 7 –Overzicht 'Cold Cases'	35
Bijlage 8 – Overzicht externe partners	36

1. Inleiding

Een vastgoednota voor gemeente Haarlem; deze nota vormt een belangrijke stap in de doorontwikkeling van de afdeling Vastgoed als eigenaar en beheerder van het gemeentelijk vastgoed. In deze vastgoednota wordt het beleidskader voor vastgoedmanagement omschreven. Vastgoedbeleid uit de voorgaande jaren wordt met deze nota geactualiseerd.

1.1 Aanleiding

De afdeling Vastgoed staat voor een belangrijke opgave. Sinds het reorganisatiebesluit uit 2012 zijn diverse maatregelen genomen om de stap te maken naar een professionele vastgoedorganisatie die in staat is vanuit de regierol toekomstgericht, strategisch, integraal en flexibel vastgoedbeheer uit te kunnen voeren. De noodzaak tot reorganisatie van de afdeling Vastgoed kwam voort uit het feit dat inzicht in de vastgoedportefeuille grotendeels ontbrak en processen onvoldoende op orde waren.

De afgelopen jaren is gebleken dat de capaciteit van de afdeling ontoereikend was om de opgaven uit het reorganisatiebesluit in lijn met het geformuleerde ambitieniveau uit te voeren. Hiervoor zijn twee belangrijke oorzaken aan te wijzen. Ten eerste ging de reorganisatie van de afdeling gepaard met een forse bezuiniging, resulterend in het inkrimpen van de formatie. Daarnaast vergde de verkoopopgave van niet-strategisch vastgoed meer inzet en andere competenties dan voorzien, wat heeft geleid tot onvoldoende capaciteit en kwaliteit in het uitoefenen van de rol van vastgoedeigenaar.

Inmiddels is bij alle betrokkenen meer dan ooit het besef doorgedrongen dat de situatie niet houdbaar was en dat de problemen die aanleiding waren voor het reorganisatiebesluit uit 2012 de afgelopen jaren onvoldoende zijn aangepakt. Diverse langlopende dossiers zijn te lang blijven liggen, omdat de capaciteit en kennis ontbrak om hier belangrijke stappen in te kunnen zetten. Daarnaast moesten maatregelen worden genomen om meer grip te krijgen op het verbeteren van de reguliere bedrijfsvoering.

Om de doorontwikkeling van de afdeling Vastgoed een nieuwe impuls te geven heeft het college in 2017 een onderzoek laten uitvoeren door adviesbureau Twynstra Gudde. Doel van dit onderzoek was in kaart te brengen hoe de afdeling Vastgoed er momenteel voor staat, wat er sinds het reorganisatiebesluit uit 2012 is bereikt en welke stappen er nog moeten worden genomen om de transitie naar een professionele vastgoedorganisatie te vervolmaken. Tegelijkertijd heeft zich een casus voorgedaan die veel publiciteit genereerde (de verkoop van de Kleine Houtstraat 116), waardoor het verbeteringsproces in een stroomversnelling kwam.

1.2 Inkadering Vastgoednota

Naar aanleiding van het onderzoek van Twynstra Gudde heeft het college een drietal opdrachten voor de ambtelijke organisatie geformuleerd over de doorontwikkeling van de afdeling Vastgoed. Het opstellen van een herijkt beleidskader voor vastgoedmanagement – zoals dit voor u ligt - is één van de opdrachten uit dit collegebesluit (2017/439421).

De andere twee opdrachten zijn:

- Het doorontwikkelen van de vastgoedorganisatie aan de hand van de in het collegebesluit geformuleerde bijsturing en medio 2018 te berichten over de voortgang hiervan;
- Het uitwerken van het vastgoedbeleid op de volgende drie onderdelen:

1. *De meerjarenavastgoedexploitatie*. Het in kaart brengen van de (meerjarige) financiële consequenties van het doorvoeren van de kostprijsdekkende huursystematiek, inclusief een voorstel hoe deze consequenties in de begroting worden verwerkt;
2. *De verkoopopgave*. Het opstellen van een strategie voor het versneld afstoten van niet-strategische panden;
3. *Werken in regie*. Het nader uitwerken van de mogelijkheden tot het al dan niet verbreden en/of verdiepen van het werken in regie.

Deze vastgoednota vormt zodoende een belangrijke stap in het proces om de zaken bij afdeling Vastgoed daadwerkelijk op orde te krijgen.

1.3 Afdeling Vastgoed

Afdeling Vastgoed bevindt zich in een opbouwphase. In 2012 is verondersteld dat een formatie van 18 fte voldoende zou zijn om alle taken effectief uit te kunnen voeren. Door het onderzoek van Twynstra Gudde is duidelijk geworden dat de formatie nu te krap is. Onderstaande tabel geeft de formatie weer, verdeeld over de verschillende takenpakketten. Hierin wordt het verschil zichtbaar tussen de formatie als gevolg van de reorganisatie in 2012 en de daadwerkelijk noodzakelijke formatie.

Tabel 1: formatie afdeling Vastgoed

Takenpakketten (in fte's)	2012	huidig	optimaal
afdelingsmanagement	1	1	1
managementondersteuning	1	0	0
strategisch portefeuillemanagement	1	1	1
asset/-accountmanagement	5	6	5
Contractmanagement	1	0	0
juridisch, financieel-administratief beheer	4,6	3,6	6
technisch beheer	5	6	5
Projecten	0	1	2
Vastgoedeconomie	0	1	1
Verkoop	0	3	3
totaal aantal fte's (afgerond)	18,6	22,6	24

Formatie is afhankelijk van diverse keuzes. Deze worden nog nader uitgewerkt en indien uitbreiding noodzakelijk is, wordt deze in de kadernota 2018 toegelicht en aangevraagd. Het organigram van de afdeling is opgenomen in bijlage 1.

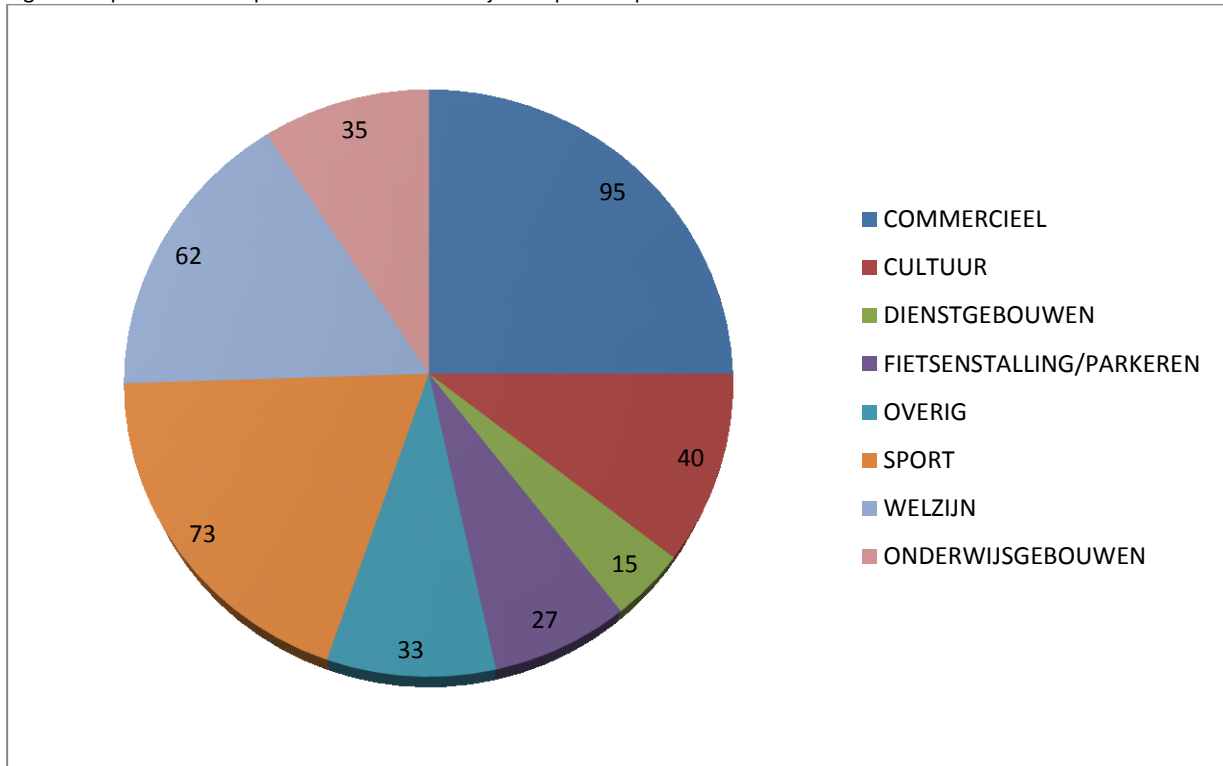
1.4 De vastgoedportefeuille

De gemeente Haarlem is eigenaar van een omvangrijke en uiteenlopende vastgoedportefeuille, bestaande uit 380 gebouwen en vele gronden (alle gemeentelijke grond met een contract valt onder beheer van afdeling Vastgoed). De opbouw van de portefeuille naar type vastgoed is af te lezen uit onderstaande grafiek.

Het beheer vindt per deelportefeuille plaats, waarbij elk type vastgoed specifieke aandachtspunten kent. Een bijzondere deelportefeuille betreft de onderwijsgebouwen. Hiervan is bij wet geregeld dat de gemeente verantwoordelijk is voor het realiseren van (nieuwe) voorzieningen. Daarbij wordt het juridisch eigendom overgedragen aan de schoolbesturen, die daarmee ook verantwoordelijk zijn voor beheer en instandhouding. Van deze gebouwen ligt dan ook alleen het economisch claimrecht bij de gemeente, wat erop neerkomt dat de gebouwen bij einde gebruik als school weer 'om niet' terug worden geleverd aan de

gemeente. Om deze reden worden schoolgebouwen en de werkwijze daaromheen verder niet in deze nota behandeld.

Figuur 1: opbouw van de portefeuille in aantal objecten per deelportefeuille



In bijlage 2 is een volledige gebouwenlijst opgenomen (onderverdeeld in een lijst met strategisch en niet-strategisch vastgoed, zoals deze in december ook aan de raad is verstrekt). Daarnaast beheert de afdeling ook de gronden van de gemeente met een contract (erfpacht, pacht, huur- of gebruiksovereenkomst) of die verkocht worden.

1.5 Opbouw van deze nota

Deze vastgoednota dient bij te dragen aan het verkrijgen van een situatie waarin de afdeling Vastgoed meer in control is en namens college en raad adequaat vastgoedmanagement uitvoert. Daartoe worden in deze nota per hoofdonderdeel van vastgoedmanagement geldende beleidsregels herhaald en wordt aangegeven op welke punten herijking gewenst is (bijlage 3 bevat een inventarisatie van de relevante raads- en collegebesluiten omtrent vastgoed uit de afgelopen jaren).

De hoofdonderdelen van het vastgoedmanagement zijn:

- Financiën;
- Beheer en onderhoud;
- Strategische portefeuillesturing;
- Transacties (verkoop, verhuur, aanhuur e.d.).

Na de behandeling van de vier genoemde onderdelen wordt tenslotte aandacht besteed aan de concrete stappen die in de komende periode moeten worden genomen om te komen tot een situatie waarin sprake is van samen sturen, met én voor het college en de raad!

2. Vastgoed en financiën

In het gemeentelijk vastgoed, de voorzieningen van de stad, gaat veel geld om. Daarom is het van belang dat raad en college goed geïnformeerd worden over het vastgoed; welke doelen het vastgoed dient en wat de kosten zijn. Om de doelen te bereiken heeft de gemeente goede voorzieningen nodig waarin optimale dienstverlening plaats kan vinden. De opbrengsten van dienstverlening zijn onder meer: welzijn en gezondheid van inwoners, een aantrekkelijke woonstad, een goed vestigingsklimaat, etc. Met het vaststellen van de gemeentebegroting wordt jaarlijks besloten over de toedeling van middelen aan de verschillende publieke doelen, zoals deze worden vermeld in Coalitieakkoord en subsidieverordeningen.

Om dergelijke keuzes weloverwogen te kunnen maken is in basis de juiste vastgoedinformatie nodig én transparantie in de kosten van het vastgoed. Eerder is al onderkend (in 2012, bij de vaststelling van de 'Inrichtingsprincipes t.b.v. prestatieverbetering op maatschappelijk vastgoed') dat het kostprijsdekkend exploiteren van het maatschappelijk vastgoed een randvoorwaarde is om de rol van gebouweigenaar goed te kunnen vervullen. De financiële doorrekening van de vastgoedportefeuille, zoals nodig voor een kostprijsdekkende vastgoedexploitatie, dient te worden gebaseerd op voldoende gedetailleerde, actuele gegevens. Deze inventarisatie vindt momenteel plaats en de afronding hiervan staat gepland voor medio 2018 (dit betreft de tweede opdracht uit het collegebesluit 2017/439421). De uitgangspunten voor deze doorrekening komen in dit hoofdstuk aan bod. De financiële gevolgen worden in een separate nota medio 2018 uitgewerkt.

2.1 De basis op orde

Om het college en de raad goed te kunnen faciliteren bij afwegingen omtrent vastgoed, is het van cruciaal belang dat de vastgoedinformatie op orde is en blijft. Onder de vastgoedinformatie vallen gegevens die gaan over doelmatige inzet van het vastgoed, gegevens van de huurders/gebruikers en of ze tevreden zijn, de technische staat en andere kenmerken van gebouw en locatie, mogelijke ontwikkelkansen en uiteraard de financiële gegevens. Deze informatie is nodig om besluiten te kunnen nemen over de toekomst van de vastgoedportefeuille en dient daarom in reguliere rapportages beschikbaar te zijn voor het college en de raad.

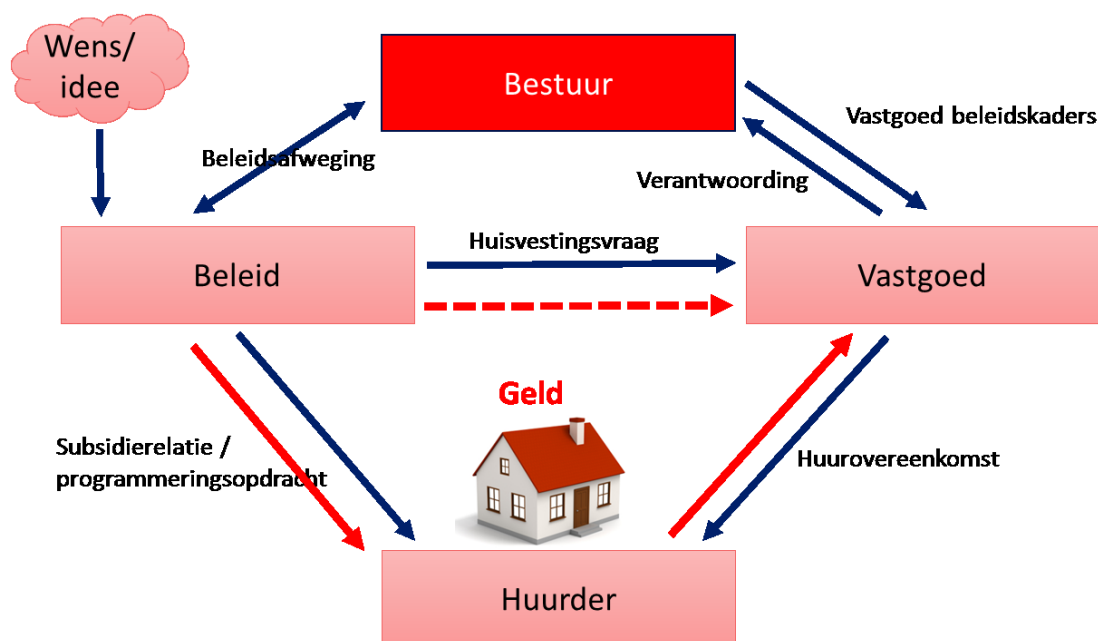
Anderzijds is een goede informatievoorziening de basis van het dagelijks vastgoedmanagement. Weten wat je hebt, wat het waard is en hoe de vlag er (financieel en op andere aspecten) bij hangt. Alleen dan is het mogelijk om als afdeling Vastgoed in control te zijn. Dit vraagt om borging van alle beschikbare informatie en er voor zorgen dat deze regelmatig wordt geactualiseerd. Als bijlage 4 is een uitgebreide lijst opgenomen met alle informatie per object die het hier betreft.

2.2 Kostprijsdekkende vastgoedexploitatie

Gemeente Haarlem heeft in 2012 een besluit genomen over de inrichting van de organisatie rond vastgoed, om daarmee het vastgoed effectief in te zetten en maatschappelijke doelen te bereiken. Dit besluit ging over het doorvoeren van een scheiding van rollen en het ontwikkelen van een eenduidige huur- en subsidiesystematiek. Dit betekent dat afdeling Vastgoed de eigenaar (of contracthouder in geval van aanhuur) is. Vanuit die rol is afdeling Vastgoed verantwoordelijk voor instandhouding (functioneel/technisch) en financiële exploitatie van de gebouwen. Door toepassing van een kostprijsdekkende huur (kdph), worden de kosten en huur van maatschappelijk vastgoed transparant gemaakt en worden verkapte subsidies voorkomen. Dit kan echter wel leiden tot hogere huurprijzen en een opwaartse druk op de aanvragen voor huisvestingssubsidies bij de verschillende beleidsafdelingen. Het schema in figuur 2 geeft de rolscheiding en het principe van kdph weer.

Het principe van kostprijsdekkende huur heeft betrekking op het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed, oftewel vastgoed voor partijen die met hun activiteiten een bijdrage leveren aan gemeentelijke beleidsdoelen. Dit vastgoed wordt in de gemeente Haarlem ook wel aangeduid als strategisch vastgoed. Indien met de activiteiten in het vastgoed geen bijdrage (meer) wordt geleverd aan het bereiken van gemeentelijke beleidsdoelen, dan kan dit ertoe leiden dat het pand als niet-strategisch vastgoed wordt bestempeld. Niet-strategisch vastgoed behoort niet tot de kernportefeuille van de gemeente Haarlem en zal waar mogelijk worden afgestoten. De wijze waarop de beslissing tot stand komt om een pand al dan niet af te stoten, wordt nader uitgewerkt in hoofdstuk 4. De wijze van verkoop komt in hoofdstuk 5 aan de orde.

Figuur 2: rolscheiding in het maatschappelijk vastgoedproces



De invoering van bovenstaande principe van rolscheiding met bijbehorende financiële transparantie is conform besluit gefaseerd doorgevoerd bij nieuwe huursituaties. Aangezien huurmutaties binnen een gemeentelijke vastgoedportefeuille niet veel voorkomen, is dit principe de afgelopen 5 jaar nog niet in voldoende mate doorgevoerd. Daardoor is op dit moment nog niet inzichtelijk in welke mate de totale vastgoedexploitatie kostprijsdekkend is. Het college acht het van belang dat naast het completeren c.q. actualiseren van alle vastgoedinformatie ook de vastgoedportefeuille wordt doorgerekend op kostendekkendheid (zowel als geheel als op objectniveau).

2.3 Uitgangspunten doorrekening

Als beleidskader wordt in deze nota beschreven hoe het college financiële transparantie wenst te bereiken door voor de vastgoedexploitatie een duidelijke financiële structuur en rekenwijze vast te stellen. Veel van de hier genoemde uitgangspunten zijn niet nieuw, maar zijn reeds vastgelegd in diverse beleidsstukken. In het kader van deze Vastgoednota zijn de relevante uitgangspunten en kaders geïnventariseerd en waar nodig aangescherpt. Het betreft de volgende uitgangspunten:

Het product vastgoed in de begroting

- Vastgoed wordt een apart (neutraal) product in de begroting, waarin per object de totale kosten en opbrengsten inzichtelijk zijn. Binnen het product wordt onderscheid gemaakt in diverse activiteiten die aansluiten bij de landelijk gehanteerde taakvelden van Iv3¹;
- In de begroting worden de kosten en baten van het vastgoed op totaalniveau opgenomen. De afdeling vastgoed heeft per object voor elke kostensoort in beeld wat de te verwachten kosten zijn.;
- Bij het opstellen van de begroting voor het volgende jaar worden structurele wijzigingen in kosten en opbrengsten verwerkt. Ook worden op dat moment de in de begroting opgenomen budgetten voor alle objecten geactualiseerd;
- Subsidies aan huurders en/of gebruikers van het gemeentelijke vastgoed maken geen onderdeel uit van het product Vastgoed. Deze subsidies worden verantwoord in de verschillende beleidsproducten in de begroting;
- Tussentijdse begrotingswijzigingen, bijvoorbeeld door aan- en verkoop van objecten, worden verwerkt in de Kadernota/bestuursrapportage;
- Monitoring van werkelijke kosten en opbrengsten ten opzichte van de begroting maakt onderdeel uit van de dagelijkse werkzaamheden van afdeling Vastgoed.

Waardering van vastgoed

- Aangeschafte vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of de vervaardigingsprijs minus de gebouwgebonden afschrijvingen, conform paragraaf 4.2 uit de notitie materiële vaste activa van de commissie BBV (op grond wordt daarbij niet afgeschreven);
- Objecten waarvoor de intentie is om deze op korte of middellange termijn (binnen 10 jaar) te verkopen, worden gewaardeerd tegen ten hoogste de getaxeerde marktwaarde. Hierbij kan worden aangesloten bij paragraaf 4.3 uit de notitie materiële vaste activa van de commissie BBV. Regelmatig wordt gecontroleerd of objecten waarvan de intentie is om ze te verkopen geen boekwaarde hebben boven de getaxeerde marktwaarde;
- Tijdens de exploitatieperiode van een object kan er door renovatie of verbouwing een nieuwe investering geactiveerd worden met een nieuwe afschrijvingstermijn.

Huurprijsbepaling

Voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt gewerkt met twee methodieken voor huurprijsbepaling:

- Een marktconforme huur voor commercieel verhuurd vastgoed, niet-strategisch vastgoed en vastgoed in grondexploitaties;
- Een kostprijsdekkende huur voor maatschappelijk vastgoed.

Wanneer de gemeentelijke portefeuille onvoldoende of niet het juiste maatschappelijk vastgoed bevat, kan het voorkomen dat afdeling Vastgoed een object aankoopt of aanhuurt op de markt. De afdeling Vastgoed verhuurt dit object vervolgens kostprijsdekkend aan instellingen / huurders die gemeentelijke beleidsdoelen dienen. De door Vastgoed door te berekenen kpdh voor de aangehuurde objecten wordt in dit geval bepaald door de aanhuurprijs met een opslag voor de beheerkosten van afdeling Vastgoed. Deze opslag wordt een vast percentage (voor de gehele portefeuille), zodat dat voor iedereen duidelijk en gelijk is. Dit opslagpercentage wordt op basis van de werkelijke kosten bepaald. Voor de verdere uitwerking van de uitgangspunten omtrent het bepalen van de huur wordt verwezen naar bijlage 5.

¹ Informatie voor Derden (Iv3) is een informatiesysteem waarin staat welke financiële informatie gemeenten moeten verstrekken aan financiële toezichthouders, EU, ministerie van BZK en CBS, en op welke wijze. De Iv3 richtlijn geeft een indeling in beleidsvelden. Op deze niveaus moet volgens de algemene richtlijnen voor begroting en verantwoording van de gemeentelijke financiën (BBV) gerapporteerd worden.

Reserve Vastgoed

Bij het beheer van het gemeentelijke vastgoed wordt gebruik gemaakt van een reserve Vastgoed, het doel van deze reserve (zoals omschreven in de Nota Reserves en Voorzieningen 2016-2020) is tweeledig: het betreft een egaliseriereserve voor verkoop van gemeentelijk vastgoed én voor planmatig onderhoud (ook achterstallig onderhoud) van gemeentelijk vastgoed. De reserve Vastgoed wordt gevoed uit de opbrengst van verkopen van gemeentelijk bezit: panden en – conform bestaande praktijk – losse kavels/gronden niet verbonden aan een grondexploitatie. De opbrengst van gronden vloeit alleen toe aan de reserve Vastgoed indien de verkoop niet verbonden is aan een grondexploitatie of conform een raadsbesluit benodigd is voor toekomstige ontwikkelingen. Onttrekkingen aan de reserve Vastgoed vinden plaats voor de uitvoering van achterstallig en planmatig onderhoud.

Onderhoud aan vastgoed

- Op basis van objectieve (landelijk gehanteerde) kengetallen wordt een jaarlijks bedrag voor onderhoud opgenomen in de huur;
- Op basis van een actuele inspectie/nieuw MJOP (zie hoofdstuk 3) kan de gemiddelde jaarlijkse onderhoudsbehoefte voor de hele portefeuille worden bepaald;
- De werkelijke kosten voor onderhoud aan een pand verschillen per jaar. Dit zal leiden tot jaarlijkse fluctuaties in de totale benodigde onderhoudsuitgaven;
- In de toekomst wordt onderzocht of deze fluctuaties met bijsturing zodanig zijn te verkleinen dat een jaarlijks gelijkmatige onderhoudsbehoefte ontstaat die in de begroting kan worden opgenomen;
- Ook wordt onderzocht of het nodig en wenselijk is om te gaan werken met een onderhoudsvoorziening of –reserve om de fluctuaties in onderhoudsuitgaven te verevenen. Als hier sprake van is wordt daarover een separaat voorstel aan de raad aangeboden.

2.4 Verbeteringen

Bovenstaande is aanleiding om te onderzoeken of er aanpassingen in de huidige systematiek moeten komen en de werkwijze met betrekking tot financiën door afdeling Vastgoed moet worden aangepast. Het college zal de volgende verbeteringen in het financieel-administratief beheer in ieder geval doorvoeren:

- Het op orde houden van de basis zal worden geborgd in een verbeterde bedrijfsvoering;
- Het verhuren van de maatschappelijke portefeuille volgens het principe van kpdh wordt daar waar mogelijk versneld ingevoerd (met aandacht voor de subsidierelaties);
- Door de financiële transparantie die hiermee ontstaat, worden verkapte subsidies ongedaan gemaakt;
- Het doorrekenen van de meerjarenavastgoedexploitatie, benodigd voor het bepalen van de kpdh, is een al door het college verstrekte separate opdracht, waar momenteel aan wordt gewerkt.

3. Beheer en onderhoud

Het instandhouden van de vastgoedportefeuille is één van de verantwoordelijkheden van de afdeling Vastgoed. De wijze waarop het vastgoed wordt onderhouden heeft grote invloed op de levensduur van een pand, maar ook de hoogte van een eventuele verkoopwaarde en op de tevredenheid van de gebruikers. Daarnaast hangt het technisch beheer sterk samen met het verwezenlijken van ambities op het gebied van duurzaamheid.

Op het gebied van het technisch beheer van het gemeentelijk vastgoed spelen in de gemeente Haarlem een aantal belangrijke thema's die specifiek aandacht behoeven, namelijk het wegwerken van achterstallig onderhoud, de verduurzaming van de vastgoedportefeuille en het (eventueel) in regie wegzetten van technische beheertaken. Het werken in regie gaat echter breder dan alleen het technisch beheer van de portefeuille. De besluiten die de afgelopen jaren op deze thema's zijn genomen, hebben allemaal als doel om de kwaliteit van de gemeentelijke portefeuille op een hoger niveau te brengen en zowel de raad als de gebruikers van het vastgoed niet voor onaangename verrassingen te stellen. In dit hoofdstuk wordt voor de hier genoemde thema's geschetst welke besluitvorming de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden, wat de stand van zaken is en op welke punten bijstelling is gewenst.

3.1 Achterstallig onderhoud wegwerken

In het verleden zijn achterstanden ontstaan in het onderhoud van de vastgoedportefeuille. Gebleken is onder meer dat de taakstellende budgetten uit het verleden ontoereikend waren om al het onderhoud uit te voeren, waardoor keuzes moesten worden gemaakt welke maatregelen wel en welke maatregelen niet werden uitgevoerd. Er bestond echter geen eenduidig beeld van de omvang van het achterstallig onderhoud dat als gevolg hiervan was ontstaan. Een en ander heeft ertoe geleid dat in 2013 kaders zijn vastgesteld voor het uitvoeren van onderhoud, samen met een plan van aanpak. Dit onderhoudsbeleid is gebaseerd op de volgende pijlers:

- Het onderhoudsniveau wordt vastgesteld aan de hand van de NEN 2767-methodiek (zie kader);
- Het onderhoudstreefniveau is daarbij vastgesteld op conditiescore 3: sober en doelmatig;
- Voor alle objecten worden Meerjarenonderhoudsplanningen (MJOP's) opgesteld;
- De onderhoudsbehoefte wordt integraal in beeld gebracht voor de totale vastgoedportefeuille;
- De onderhoudswerkzaamheden worden met het oog op effectiviteit en efficiency op portefeuilleniveau afgestemd en gepland.

Na uitwerking van het onderhoudsbeleid zijn inspecties uitgevoerd om de onderhoudsbehoefte vast te stellen en zijn de verwachte financiële consequenties van het wegwerken van het achterstallig onderhoud inzichtelijk gemaakt in een meerjarenraming onderhoud vastgoed (2013/284532). Deze 5 jaar oude basis wordt momenteel geactualiseerd.

In 2013 is al vastgesteld dat de onderhoudsbehoefte van de huidige vastgoedportefeuille groter is dan het jaarlijks beschikbare budget. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door achterstalligheid en anderzijds doordat het budget is afgestemd op de strategische portefeuille. Dat wil zeggen: het beschikbare budget in de begroting is voldoende voor een vastgoedportefeuille waarbij het niet-strategische vastgoed is afgestoten én deze vastgoedportefeuille op goed niveau van onderhoud verkeert (lees: conditiescore 3). Met de raad is afgesproken dat het jaarlijkse budget mag worden aangevuld vanuit de reserve Vastgoed.

De afgelopen jaren zijn stappen gemaakt op het gebied van het in kaart brengen van de totale onderhoudsbehoefte van de portefeuille (op hoofdlijnen) en het wegwerken van het achterstallig onderhoud, met name binnen de strategische portefeuille. Van circa 100 panden is het achterstallig

onderhoud inmiddels weggewerkt, diverse (hoofdzakelijk) niet-strategische panden dienen nog te worden opgeknapt. Dit zijn voornamelijk panden die worden verkocht. In veel gevallen blijkt bij verkoop dat sprake is van achterstallig onderhoud, wat de verkoopprijs in negatieve zin kan beïnvloeden. Dit is echter een logisch gevolg van de prioritering die gesteld is om eerst het achterstallig onderhoud van de strategische portefeuille weg te werken. Per geval wordt bekeken of alsnog uitvoeren van onderhoud zinvol is of niet.

Zoals gezegd zal het wegwerken van het achterstallig onderhoud voor een belangrijk deel moeten worden bekostigd uit de reserve Vastgoed. Deze reserve wordt gevoed uit de verkoopopbrengst van gemeentelijk (niet-strategisch) bezit. Dit betekent dat het wegwerken van achterstallig onderhoud en de verkoop van niet-strategisch vastgoed onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Beide randvoorwaarden zijn noodzakelijk om het achterstallig onderhoud in zijn geheel weg te kunnen werken en de totale vastgoedportefeuille op het gewenste conditieniveau - conditiescore 3 - te brengen.

Kader - conditiemetingen op basis van NEN 2767

De NEN 2767 is een onderhoudsnorm die wordt gebruikt om de staat van onderhoud van een gebouw te objectiveren, met als doel te komen tot een persoonsonafhankelijke en eenduidige registratie van de conditie van gebouwen. Een inspecteur inspecteert gebouwonderdelen, beoordeelt deze aan de hand van vaste criteria en geeft deze vervolgens een conditiescore.

De conditie van een gebouw of gebouwdeel wordt bepaald aan de hand van de voorkomende gebreken, waarbij een drietal kenmerken van gebreken worden onderscheiden:

- Ernst van het gebrek (ernstig, minder ernstig of gering)
- Omvang (hoe vaak komt dit gebrek in die mate voor?)
- De intensiteit (in welk stadium verkeert het gebrek?)

In de NEN 2767 wordt onderscheid gemaakt tussen een zestal onderhoudsniveaus of 'conditiescores' die aangeven welk niveau van onderhoud een bepaald gebouw of gebouwdeel heeft.

In onderstaande tabel is op hoofdlijnen weergegeven wat de zes conditiescores inhouden.

Tabel 2: conditiescores NEN 2767

1	Uitstekende conditie	Incidenteel geringe gebreken
2	Goede conditie	Incidenteel beginnende veroudering
3	Redelijke conditie	Plaatselijk zichtbare veroudering, functievervulling niet in gevaar
4	Matige conditie	Functievervulling incidenteel in gevaar
5	Slechte conditie	Slechte conditie, veroudering onomkeerbaar
6	Zeer slechte conditie	Technisch rijp voor sloop

3.2 Tevredenheid gebruikers

De gemeente Haarlem bezit vastgoed vanwege de maatschappelijke meerwaarde die het biedt; de publieke doelen die het dient. Met uitzondering van bijzondere panden, met name cultureel erfgoed of ontwikkellocaties, heeft het vastgoed op zichzelf geen maatschappelijke meerwaarde; het is de programmering (de activiteiten) in het gemeentelijk vastgoed die de meerwaarde voor de burgers oplevert. De maatschappelijke programmering van het vastgoed wordt voornamelijk ingevuld door non-profit instellingen (verenigingen, maatschappelijke stichtingen etc.), die binnen het betreffende beleidsveld zijn aangewezen als te faciliteren huurders/gebruikers voor het gemeentelijk vastgoed. Gelet hierop spreekt het voor zich dat gestreefd wordt naar tevreden gebruikers van het maatschappelijk (strategisch) vastgoed. Dit gaat verder dan alleen de technische staat van een pand. Ook de locatie (zicht-, bereikbaarheid etc.), functionaliteit en uitstraling van het pand spelen een rol.

In het kader van de instandhouding van het vastgoed spitst de gebruikerstevredenheid zich met name toe op de technische staat van de panden. Maar het is ook belangrijk dat huurders van gemeentelijk vastgoed kunnen bevestigen dat zij te maken hebben met een goede huisbaas. Daarom zal afdeling Vastgoed een structureel gebruikers-/huurderstevredenheidsonderzoek uitvoeren onder de gebruikers/huurders van de gemeentelijke accommodaties. Hierbij zal ook getoetst worden op tevredenheid over de wijze waarop de afdeling Vastgoed en haar uitvoerende partijen met de huurders omgaan. De verantwoordelijkheid voor deze tevredenheid en het toetsen ervan ligt primair bij afdeling Vastgoed.

3.3 Toekomstbestendig met het DMJOP

Voor het technisch beheer van de vastgoedportefeuille dienen actuele meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's) beschikbaar te zijn. De huidige MJOP's zijn niet meer actueel en zijn bovendien niet van het juiste detailniveau. Uitgangspunt is dat in de begroting voldoende middelen worden gereserveerd om de portefeuille op het gewenste onderhoudsniveau te krijgen en te houden. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de meest actuele informatie uit de MJOP's.

Voor het actualiseren van de onderhoudsplannen en het inventariseren van de mogelijkheden tot verduurzaming heeft de raad ingestemd met het verzoek om in 2017/2018 een bedrag van totaal € 850.000,- te onttrekken aan de reserve Vastgoed. Hiertoe zijn twee plannen van aanpak opgesteld, die in 2018 worden uitgevoerd. Het eerste plan van aanpak betreft de inventarisatie van de vastgoedportefeuille, wat naast het uitvoeren van conditiemetingen op basis van NEN 2767 ook het eenmalig inmeten van gebouwen op basis van de NEN 2580² omvat.

Het tweede plan van aanpak omvat het in kaart brengen van de energieprestatie (energielabelling / EPA-U & EPA-W energieprestatieadvies) van het vastgoed en het opstellen van maatwerkadviezen voor verduurzaming van de panden. Met het uitvoeren van dit tweede plan van aanpak kan in de meerjarenonderhoudsplanning per gebouw inzichtelijk worden gemaakt welke maatregelen moeten worden genomen om met de vastgoedportefeuille te voldoen aan de ambities zoals opgenomen in het gemeentelijk Duurzaamheidsprogramma 2015-2019 (BBV 2015/245568) en welke kosten dit met zich meebrengt. Tevens wordt een start gemaakt met het voldoen aan toekomstige wet- en regelgeving op het gebied van verduurzaming van vastgoed. Daarmee is er sprake van een duurzaam meerjarenonderhoudsplan (DMJOP).

De uitwerking hiervan kan worden opgepakt nadat de inventarisatie is uitgevoerd en de maatwerkadviezen zijn opgesteld. De (europese) aanbestedingsprocedure loopt hiervoor nog. De keuzes die hierna moeten worden gemaakt (prioritering, financiering en vaststellen DMJOP) zullen worden voorgelegd aan de raad.

3.4 Werken in regie

De afdeling Vastgoed heeft voor een aantal delen van de vastgoedportefeuille het (technisch) beheer uitbesteed aan externe partijen. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking met SRO (voor de sportaccommodaties) en Spaarnelanden (milieustraat). Daarnaast is met de podia overeen gekomen dat zij zelf het onderhoud aan de panden (laten) uitvoeren. De vier podia doen dit gezamenlijk en dat verloopt naar wederzijdse tevredenheid. Bij de ateliers worden door 37PK enkele (niet-technische) beheertaken verricht.

² De NEN 2580 is de Nederlandse norm voor het bepalen van de oppervlakte en inhoud van gebouwen. In de NEN 2580 zijn definities, methoden en bepalingen omtrent inhouds- en oppervlaktemetingen vastgelegd. De NEN 2580 is tevens opgenomen in artikel 1.1 van het bouwbesluit 2012, waarin voor het meten van het gebruiksoppervlakte naar deze norm wordt verwezen.

De rest van de vastgoedportefeuille wordt onderhouden via raamovereenkomsten met vijf externe uitvoerende partijen. Met deze partijen is overeengekomen dat zij conditiescore 3 leveren over meerdere (7 en 8) jaren. Het uitbesteden van taken aan externe partijen past bij het streven om als vastgoedeigenaar meer in regie te komen, zoals destijds bedoeld bij de reorganisatie in 2012 en recent nogmaals bekrachtigd met het collegebesluit 2017/439421 (aanbieding en reactie op onderzoeksrapport ontwikkeling vastgoedorganisatie gemeente Haarlem). Een volledig overzicht van de externe partijen waar momenteel taken aan zijn uitbesteed, is opgenomen in bijlage 8. Dit omvat tevens niet-technische taken die zijn uitbesteed.

Het uitbesteden van taken is echter niet zonder problemen verlopen en is een leerproces gebleken, waarbij zowel de gemeente als de externe partners zich verder zullen moeten ontwikkelen. Gezien de ervaringen die de afgelopen jaren zijn opgedaan met het werken in regie op het gebied van (onder meer) technisch beheer, het dagelijks beheer van de openbare ruimte en het aflopen van diverse (raam)contracten, zal goed moet worden nagedacht over de wijze waarop in de toekomst invulling wordt gegeven aan eventuele verdieping en verbreding van het werken in regie en dient kritisch te worden gekeken welke partners hierbij worden betrokken en in welke hoedanigheid. Een nadere uitwerking van eventuele verdieping en/of verbreding van uitbesteden – of juist niet - zal in het najaar van 2018 plaatsvinden. Dit is de derde opdracht uit het collegebesluit naar aanleiding van de aanbidding van het onderzoeksrapport van Twynstra Gudde (2017/439421).

Werken in regie is meer dan uitbesteden. Het gaat om het (gebundeld) verschuiven van beheer- en onderhoudstaken naar marktpartijen. De gemeente moet daarvoor niet alleen de te bereiken resultaten definiëren, maar ook de werkprocessen vastleggen die de contractpartners na moeten komen. Voor een dergelijke manier van opdrachtverlening is een ander soort kennis nodig dan bij traditioneel uitbesteden, met name op het gebied van systeemgerichte contractbeheersing. Gemeentelijke opdrachtgevers ontwikkelen zich meer en meer tot contractmanagers. Een nadere uitwerking van het werken in regie kent wat betreft het uitbesteden van beheertaken in ieder geval de volgende uitgangspunten:

- Afdeling Vastgoed moet in staat zijn om de opdrachtgeversrol/het contractmanagement professioneel in te vullen;
- Door werken in regie dient de kwaliteit van vastgoed en beheer te verbeteren, voor hetzelfde geld;
- Kennis van het vastgoed en de benodigde expertise, capaciteit en middelen om de taken te vervullen die in regie worden weggezet, dienen bij de externe partner aantoonbaar aanwezig te zijn;
- De gebouwen die het betreft staan niet op de nominatie om binnenkort te verkopen, te slopen of (grootscheeps) te verbouwen;
- De te hanteren contractvorm met een externe partner dient de flexibiliteit te hebben om dergelijke mutaties in de portefeuille - indien die zich voordoen - op te kunnen vangen, zonder nadelige (financiële) consequenties voor de gemeente;
- Periodiek dient een audit gehouden worden op de wijze waarop de marktpartijen hun contract nakomen.

3.5 Verbeteringen

Op basis van hetgeen in voorgaande paragrafen is behandeld, zal het technisch beheer door afdeling Vastgoed als volgt wordt aangepast:

- Gebruikerstevredenheid wordt voor de accommodaties voortaan structureel bijgehouden als een belangrijke kpi (kritische prestatie indicator), naast het uitvoeren van technische conditiemetingen;
- Er komt een voorstel om de verduurzaming van de vastgoedportefeuille als integraal onderdeel op te nemen in het MJOP, zoals dat op basis van actuele inspecties wordt opgesteld;
- Het in regie wegzetten van technische beheertaken wordt geëvalueerd. Het verdient daarbij vermelding dat werken in regie breder gaat dan alleen technisch beheertaken uitbesteden. Het nader uitwerken van de mogelijkheden tot het al dan niet verbreden en/of verdiepen van het werken in regie is dan ook een al door het college verstrekte separate opdracht, waarover begin 2019 wordt gerapporteerd.

4. Strategische portefeuillesturing

Portefeuillesturing gaat over de toekomst, over meerjarig vooruitkijken. Doel daarbij is komen tot een optimale aansluiting van vraag en aanbod voor het maatschappelijk vastgoed. Dit leidt tot een toekomstvisie op de vastgoedportefeuille, die in de vorm van het (nog op te stellen) strategisch portefeuilleplan naar verwachting eind 2018 aan de raad zal worden voorgelegd. Met de beleidskaders in deze vastgoednota wordt geschetst hoe het strategisch portefeuilleplan wordt voorbereid en wat ervan mag worden verwacht. In ieder geval bevat het portefeuilleplan een herziening van de lijst uit 2012 waarop is aangegeven of een pand strategisch of niet-strategisch is, op basis van de herijkte beleidskaders uit deze nota vastgoed.

4.1 Wanneer is een pand strategisch of niet-strategisch?

Bij beantwoording van deze vraag gaat het over de bedoeling die de gemeente heeft met vastgoedbezit. Daarbij geldt: de middelen die de raad beschikbaar stelt voor vastgoed/voorzieningen dienen om publieke doelen te bereiken. Panden waarvan het bezit bijdraagt aan de beoogde doelen behoren tot de strategische voorraad. De missie van afdeling Vastgoed is daarvan afgeleid:

*"Zorgen voor een toekomstbestendige vastgoedportefeuille,
voor partijen die bijdragen aan gemeentelijke doelstellingen".*

Onder 'een toekomstbestendige vastgoedportefeuille' wordt verstaan dat de portefeuille bestaat uit gebouwen die passen bij de opgave en ambitie van de gemeente Haarlem, zoals vastgelegd in beleidsnota's en het coalitieakkoord.

Met het raadsstuk "Strategisch Vastgoed" (StZ/VG 2012/418433) is eerder een afwegingskader vastgesteld waarin de vraag centraal staat of een pand strategisch of niet-strategisch is.

De 'beslisboom' in dit raadsstuk uit 2012 behandelt de volgende vragen per object:

1. Levert het een bijdrage aan doelstellingen?
2. Geen alternatief instrumentarium beschikbaar?
3. Essentieel in portefeuillestrategie?
4. Financieel verantwoorde exploitatie?
5. Exploitatietekort acceptabel?

Daarmee geeft dit raadsstuk een toelichting op diverse overwegingen bij de afweging om vastgoed wel of niet in eigendom te nemen of te houden. Het komt er op neer dat een pand strategisch is, indien aan bovenstaande randvoorwaarden is voldaan (alle vragen met 'ja' beantwoord).

Daarbij geeft het raadsstuk aan dat een 'niet-strategisch' pand niet (automatisch) wordt verkocht. Het stuk geeft aan dat strategisch vastgoed in ieder geval niet wordt verkocht en dat niet-strategisch vastgoed mogelijk wordt verkocht.

Met de vaststelling of een pand strategisch of niet-strategisch is, is nog niet het uiteindelijke toekomstperspectief per pand vastgesteld. En dat is uiteindelijk wel waar het om gaat. Het college stelt daarom voor om naast een lijst met strategisch en niet-strategisch vastgoed aan de raad een volledig portefeuilleplan voor te leggen, met een duidelijk toekomstperspectief per pand. Eén van de mogelijke perspectieven daarbij is 'verkoop'.

4.2 Toekomstperspectief per pand

Regeren is vooruitzien. Met een vooruitziende blik zijn er voor het vastgoed diverse toekomstperspectieven mogelijk. De volgende vastgoedperspectieven zijn daarbij te onderscheiden:

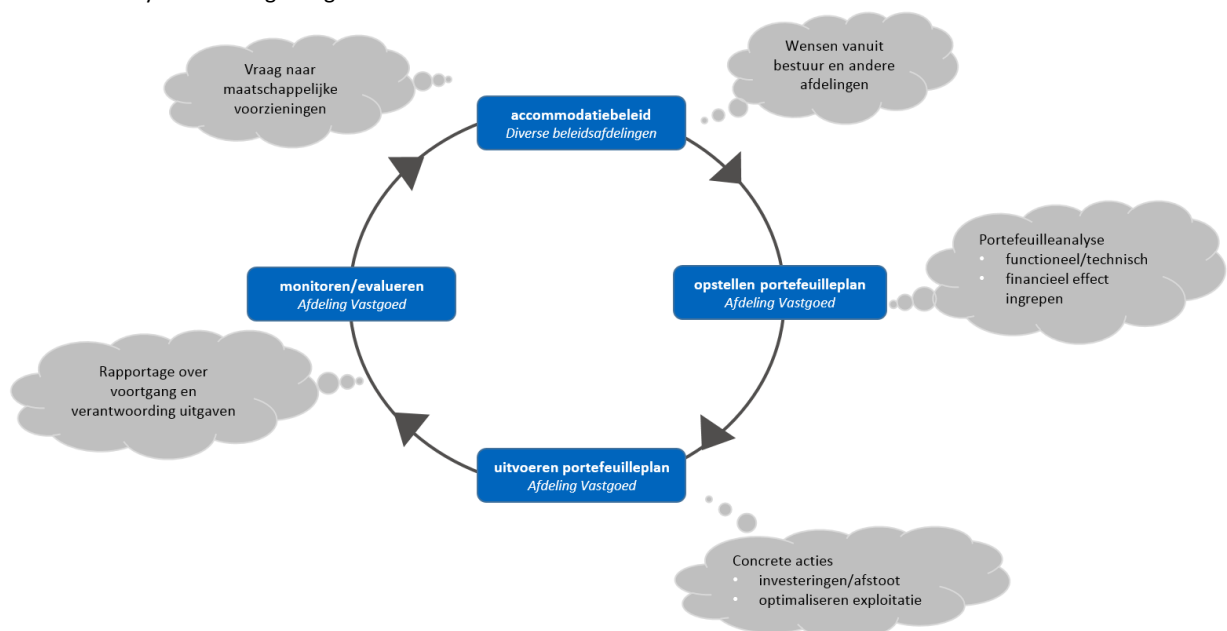
- Consolideren (in exploitatie c.q. in stand houden – niet ingrijpen);
- Investeren (verbeteren van bijvoorbeeld tevredenheid gebruikers en/of technische staat);
- Heroverwegen (nader onderzoek nodig - uitstellen van de beslissing);
- Tijdelijk gebruik;
- Afstoten (verkoop);
- Slopen.

Sommige taken behoren niet tot de kerntaken van een gemeente, Een voorbeeld hiervan is het verhuren van woningen. Waar dit niet-strategische onderdelen van de portefeuille betreft zal dus heroverwegen c.q. afstoten aan de orde zijn. Bij de strategische portefeuille is daarentegen vaak overduidelijk waarom deze panden in gemeentelijk bezit blijven.

Waaruit blijkt nu waarom panden in aanmerking komen om af te stoten, ofwel: hoe wordt het toekomstperspectief per pand bepaald? Strategisch sturen begint bij het creëren van inzicht in de vraag naar vastgoed voor beleidsondersteunende activiteiten. Hiervoor werkt de afdeling Vastgoed nauw samen met de diverse beleidsafdelingen. De afdeling Vastgoed en de beleidsafdelingen streven in overleg met elkaar naar een optimale afstemming tussen vraag (beleid) en aanbod (vastgoed). Hierbij bepalen de beleidsafdelingen welke doelgroepen de gemeente wil faciliteren en wat de verwachte vraag naar huisvesting is vanuit deze doelgroepen. De beleidsafdelingen leggen de vraag vast in *accommodatieplannen*, zoals het Strategisch Huisvestingsplan Onderwijshuisvesting (SHO). De afdeling Vastgoed heeft als kerntaak de vraag die door de beleidsafdelingen wordt geformuleerd, te faciliteren. Daartoe wordt Vastgoed vroegtijdig geconsulteerd, dus al bij het opstellen van de accommodatieplannen en andere beleidsvoorstellen, waar dan ook een paragraaf Vastgoed aan wordt toegevoegd.

Op basis van de verwachte toekomstige vraag wordt vervolgens in een strategisch portefeuilleplan het gewenste beeld voor de vastgoedportefeuille vastgelegd op de lange termijn, met concrete acties voor de kortere termijn. Hierbij wordt ook rekening gehouden met bestuurlijke wensen, wensen vanuit andere afdelingen binnen de gemeente en objectspecifieke ontwikkelingen. Na het opstellen van het plan volgt de uitvoering. De cyclus eindigt met de monitoring en evaluatie van het plan, waarna de cyclus opnieuw begint. Uitgangspunt hierbij is een herziening van het portefeuilleplan naar aanleiding van eventueel bijgesteld beleid en een hernieuwde analyse van de portefeuille. Deze cyclus (figuur 3) wordt in principe tweejaarlijks doorlopen.

Figuur 3: Beleidscyclus afdeling Vastgoed



4.3 Strategisch Portefeuilleplan

In het portefeuilleplan wordt het gewenste beeld geschetst voor de vastgoedportefeuille voor de lange termijn (over circa 10 jaar) en de kortere termijn (komende jaren). Het gewenste beeld is onder andere gebaseerd op gemeentelijke doelstellingen. In het plan komen de verschillende categorieën vastgoed aan bod, zoals onderwijshuisvesting, buurt- en clubhuizen en de gemeentelijke huisvesting. In het plan worden kwalitatieve eisen c.q. toetsingscriteria vastgelegd waar de portefeuille aan dient te voldoen. Hierbij kan worden gedacht aan doelstellingen op het gebied van flexibiliteit, duurzaamheid, technische staat, maatschappelijk resultaat of financieel resultaat.

Voor iedere deelportefeuille wordt vervolgens op basis van een scorekaart per object inzichtelijk gemaakt hoe het betreffende pand scoort op verschillende toetsingscriteria c.q. prestatie-indicatoren.

In tabel 3 worden de verschillende prestatievelden op de scorekaart toegelicht en wordt aangegeven welke afdeling primair verantwoordelijk is voor de beoordeling van het prestatieveld. Een verdere uitwerking van de toetsing van objecten op basis van de scorekaart is opgenomen in bijlage 6.

Tabel 3: Definitie van de prestatievelden

Prestatieveld	Definitie	Ambtelijk verantwoordelijke
Publieke doelen	Wordt een gemeentelijk doel gediend vanuit gewenste ontwikkelingen? (maatschappelijk beleid en/of gebiedsontwikkeling en/of behoud cultureel erfgoed) En zo ja: welk(e) doel(en)?	Beleidsafdelingen/ Afdeling Programma- en Gebiedsmanagement
Maatschappelijk resultaat	Voldoet het gebruik (nog) voldoende aan de (oorspronkelijke) doelstelling? (bijv. qua verhouding output/subsidie of benutting/de maatschappelijke waardecreatie).	Beleidsafdelingen
Tevredenheid gebruikers	Is de gebruiker tevreden met locatie, functionaliteit, uitstraling en technische staat?	Afdeling Vastgoed (i.s.m. de beleidsafdelingen)
Ontwikkelingskansen	Zijn er (in de toekomst) mogelijkheden voor herontwikkeling, uitbreiding en/of functieverandering?	Afdeling Gebiedsontwikkeling
Financieel resultaat	Kent het object een positief of negatief financieel resultaat?* En liggen de kosten en opbrengsten in lijn met de begroting?	Afdeling Vastgoed (i.s.m. afdeling Financiën)
Technische staat	Voldoet het object aan de onderhoudsnorm van de gemeente (NEN-conditiescore 3)? Heeft het object een passend energielabel?	Afdeling Vastgoed

*bij kostprijsdekkende huur wordt getoetst of de opbrengsten overeen komen met het vastgestelde kostprijsdekkende huurniveau.

Het portefeuilleplan geeft daarnaast per object aan of - en op welke wijze - wordt ingezet op verbetering van het object op diverse prestatievelden. Hierbij kan worden gedacht aan maatregelen ter verbetering van de bezettingsgraad of de technische staat, of het creëren van ontwikkelkansen. De maatregelen per object hangen samen met de gekozen strategie.

Voorafgaand aan het opstellen van de nieuwe versie van het portefeuilleplan, wordt het effect van de gehanteerde maatregelen in de achterliggende periode geëvalueerd. Op het moment dat interne of externe wijzigingen dit noodzakelijk maken, zal het portefeuilleplan tussentijds geactualiseerd of vernieuwd worden. Het college zal tweejaarlijks een volledig portefeuilleplan op laten stellen en dit ter vaststelling voorleggen aan de raad (eerste versie eind 2018).

4.3 Verbeteringen

Op basis van het voorgaande wordt voorgesteld de strategische portefeuillesturing door afdeling Vastgoed als volgt aan te passen:

- Naast een lijst strategisch/niet-strategisch ook besluitvorming organiseren over een strategisch portefeuilleplan met een duidelijk toekomstperspectief per pand;
- Vroegtijdig met de beleidsafdelingen in overleg treden over de ontwikkeling van vraag en aanbod;
- Naast het verzamelen van harde (cijfermatige) gegevens ook de kwaliteitsoordelen van de verschillende stakeholders meenemen bij de afweging van het voor te leggen toekomstperspectief per pand;
- Sturen volgens de geschetste tweejaarlijkse beleidscyclus (figuur 3) op het vormen van een maatschappelijke vastgoedportefeuille die zo goed mogelijk aansluit op de publieke doelen van de gemeente.

5. Transacties

Bij actief vastgoedmanagement en de daarbij behorende strategische portefeuillesturing zijn ook regelmatig transacties aan de orde. Dit kunnen aan- en verhuringen zijn, maar ook aan- en verkopen. Deze processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen. Deze procesbeschrijvingen worden in 2018 vernieuwd. Ten aanzien van het verkoopproces is veel commotie ontstaan na de verkoop van een woning aan de Kleine Houtstraat³. Ter evaluatie van dit voorval hebben de nodige gesprekken plaatsgevonden met de betrokkenen, waarbij geconstateerd is dat het proces volgens staand beleid is verlopen. Dit heeft ertoe geresulteerd dat is besloten dergelijke processen snel te verbeteren. In dit hoofdstuk wordt met name op dit verbeterplan ingegaan. Alvorens wordt ingegaan op de verbeterpunten, wordt echter eerst beknopt ingegaan op de typen verkopen.

5.1 Typen verkopen

De methodiek van verkopen is al langer onder aandacht van het gemeentebestuur en onlangs heeft het college de raad een 'gestandaardiseerde werkwijze verkoop gemeentelijk bezit' aangeboden (BBV nr. 2017/504166). In dit plan is het verkoopproces al op vele punten verbeterd en gestandaardiseerd. Verkoop van gebouwen is hier een wezenlijk onderdeel van. Er worden drie typen van verkopen onderscheiden: (1) Platte verkopen, (2) Complexe verkopen (d.m.v. selectie) en (3) Aanbesteding van een overheidsopdracht (ontwikkelopgave).

Voor de complexe verkopen (2) en aanbestedingen (3) wordt verwezen naar de genoemde 'gestandaardiseerde werkwijze verkoop gemeentelijk bezit'. De rol van afdeling Vastgoed wordt daarin ook beschreven.

De kritiek op afdeling Vastgoed bij verkopen betreft met name de eerste categorie: de platte verkopen. Dit zijn verkopen waarbij het gebouw zonder restricties, voorwaarden en gemeentelijke wensen wordt verkocht 'zoals het erbij staat'. Vermeld dient te worden dat platte verkopen in principe niet voor de hand liggen bij maatschappelijk vastgoed. Daarbij komt het steeds vaker voor dat er sprake is van een aanbesteding o.b.v. een duidelijk programma van eisen. Bij het afstoten van woningen waarbij geen ontwikkelopgave aan de orde is, ligt platte verkoop daarentegen weer wel voor de hand.

Bij een platte verkoop kan er gekozen worden uit één van de volgende varianten:

- a. Verkoop op de markt;
- b. Verkoop bij opbod (veiling);
- c. Eén-op-één verkoop (doorgaans aan zittende huurder, maar kan ook een marktpartij zijn).

Bij iedere platte verkoop weegt afdeling Vastgoed in overleg met de portefeuillehouder Vastgoed af welke variant logisch is en past bij de situatie. Doorgaans wordt de vrije verkoop (variant a en b) toegepast. Dit is ook beschreven in de gestandaardiseerde werkwijze (BBV 2017/504166). In dat geval wordt een taxateur en een makelaar ingeschakeld en via een open en transparante wijze tegen de hoogste marktwaarde verkocht (het zgn. TOM-principe⁴). Deze verkopen lopen inmiddels goed en leiden tot positieve verkoopresultaten.

³ In september 2017 is de woning Kleine Houtstraat 116 verkocht aan de zittende huurder tegen een waarde, gebaseerd op een taxatie. Er is geen anti-speculatiebeding opgelegd. De huurder heeft deze woning vervolgens op dezelfde dag als de koop, weer doorverkocht aan een vastgoedhandelaar voor € 310.000,- meer dan de koopprijs. Deze opvallende snelle doorverkoop leidde tot veel vraagtekens en de wens om dit voortaan te voorkomen.

⁴ TOM = Transparant, Openbaar en Marktconform, zie ook 'Gestandaardiseerde Werkwijze verkoop Gemeentelijk bezit' (BBV 2017/504166)

Kleine Houtstraat 116 betrof variant c; verkoop aan de zittende huurder. Op meerdere vlakken is het verkoopproces niet goed verlopen. De lessen die zijn getrokken uit de verkoop van de Kleine Houtstraat 116 worden in de volgende paragraaf beschreven.

5.2 Evaluatie één-op-één-verkopen

Om tot verbeteringen te komen is het verkoopproces rondom de Kleine Houtstraat 116 doorgelopen en geanalyseerd. Tevens zijn gesprekken gevoerd met de betrokken partijen: de taxateur, de makelaar en de notaris. Het verslag van deze gesprekken is met de raad gedeeld en de gesprekken zijn gebruikt om verbeteringen in het proces door te voeren. De volgende opmerkingen zijn gemaakt door de gecontracteerde makelaars & taxateurs. Deze zijn van belang zijn voor verdere verbeteringen:

- Controleer de taxaties goed en houd eventueel ruggespraak met experts voordat deze 'het interne gemeentelijke proces ingaan';
- Betrek de gecontracteerde partijen (Makelaar en Taxateur) ook bij het proces (ook bij beantwoording van vragen) van interne en politieke besluitvorming;
- In een markt met sterk stijgende verkoopprijzen moet de tijd tussen de taxatie en het moment van verkoop worden beperkt;
- Laat makelaar en taxateur met elkaar sparren over taxatie en verkoopvoorstel;
- Zorg voor meetrapporten conform NEN2580 voor de juiste oppervlakten;
- Laat een tweede taxatie uitvoeren door andere taxateur;
- Ga op zoek naar een vaste notaris, die de standaard verkoopcontracten en voorwaarden makkelijk kan verwerken;
- Vernieuw de algemene verkoopvoorwaarden. Deze zijn al redelijk oud en niet meer handig in combinatie met de NVM-koopovereenkomst;
- Neem een anti-speculatiebeding op.

Deze zaken zijn door afdeling Vastgoed ter harte genomen en leiden deels tot aanpassingen in het proces. Deze aanpassingen, die gezien kunnen worden als een aanvulling op de 'gestandaardiseerde werkwijze verkoop gemeentelijk bezit' worden nader benoemd in de volgende paragraaf.

5.3 Verbeteringen

Op basis van de opmerkingen en tips die van diverse kanten zijn aangedragen, zullen de volgende verbeteringen worden doorgevoerd:

- Bij één-op-één verkopen worden altijd twee separate taxaties opgevraagd (van 2 verschillende taxateurs), kort voor de verkoopbesprekingen (max. een maand);
- Bij één-op-één verkopen zal altijd een anti-speculatiebeding, dan wel een recht van eerste koop door de gemeente worden opgelegd;
- Bij verkoop aan een zittende huurder geen korting op de prijs meer geven;
- Van alle te verkopen panden is voortaan een NEN 2580-inmeting beschikbaar;
- Van alle te verkopen panden is voortaan een definitief energielabel beschikbaar;
- De algemene verkoopvoorwaarden worden zo snel mogelijk vernieuwd, uiterlijk gereed 1 april 2018;
- Er wordt een (tijdelijke) coördinator Verkopen (een senior medewerker) toegevoegd aan het team verkoop binnen de afdeling Vastgoed. Werving start zo snel mogelijk;
- Met makelaars en taxateurs worden regelmatig (2x per jaar) evaluatiegesprekken gevoerd om dossiers en ervaringen met elkaar te bespreken en er van te leren;
- Er wordt een vaste notaris gezocht voor gemeentelijke verkopen. Hiervoor wordt een programma van eisen opgesteld en de Haarlemse notarissen worden gevraagd om een voorstel in te dienen.

6. Hoe nu verder?

Het laatste hoofdstuk in deze nota gaat in op de concrete stappen die de komende periode moeten worden genomen om de doorontwikkeling van afdeling Vastgoed verder te brengen. Een toelichting wordt gegeven op de wijze waarop het college van plan is de verbeterpunten voor de afdeling Vastgoed door te voeren, onder nadrukkelijke aandacht van de directie.

6.1 Ontwikkelplan Vastgoed

Elke nieuw gevormde afdeling binnen de gemeente Haarlem per 1 januari 2018, stelt een ontwikkelplan op. Ook afdeling Vastgoed stelt een plan op dat vanaf 2018 leidend wordt voor de opbouw en verdere manier van werken. Voor afdeling Vastgoed is dit ontwikkelplan naadloos afgestemd op de in deze vastgoednota genoemde verbeteringen en toekomstvisie. Het plan is opgesteld volgens de principes van het INK-model⁵. In dit plan zal een beeld worden geschetst van de ambitie en stappen voor de komende drie jaar en heet dan ook 'Vastgoed 2020'. Het is reëel om qua planning voor de noodzakelijke verbeteringen en uitwerkingen ook deze periode als uitgangspunt te nemen. Daarbij is het tevens van belang om evaluatiemomenten in te plannen en hierover te rapporteren. In het collegebesluit (2017/439421, aanbidding en reactie op onderzoeksrapport ontwikkeling vastgoedorganisatie gemeente Haarlem) is aangegeven dat medio 2018 een eerste rapportage zal worden opgesteld. Deze evaluatie en rapportage zal zo nodig jaarlijks worden herhaald.

De afdeling is druk doende om ontbrekende gegevens boven tafel te krijgen en om meer gestructureerd panddossiers te completeren (met gespreksverslagen e.d.), dit kan echter voortvarender en daar wordt extra op ingezet. Om belangrijke stappen te zetten in het transitieproces waar afdeling Vastgoed zich momenteel in bevindt, zal daarom de komende tijd worden geïnvesteerd in de kwaliteit en capaciteit van de medewerkers. Ten eerste worden vacante functies ingevuld met ervaren mensen en wordt ontbrekende kennis voor specifieke opgaven waar nodig (tijdelijk) ingehuurd.

6.2 Achterstanden wegwerken, regulier werk en verbeterlagen

Diverse malen is geconstateerd dat bij de afdeling Vastgoed sprake is van voortslepende dossiers. Gebleken is dat onvoldoende capaciteit beschikbaar is om deze langlopende dossiers op orde te krijgen, hetgeen de doorontwikkeling van de afdeling Vastgoed in de weg staat. Om de achterstanden weg te werken, de basis op orde te krijgen en de transitie naar een professionele vastgoedorganisatie succesvol door te maken, is het werk van de afdeling Vastgoed in drie 'boxen' verdeeld:

1. Cold cases (zie bijlage 7): hier wordt een 'cold case-team' op gezet (tijdelijke formatie, ca. 4 fte);
2. Reguliere werkzaamheden: deze worden uitgevoerd door de reguliere formatie/organisatie (24 fte);
3. Transitieplannen, verbeterlagen: dit betreft de werkzaamheden behorende tot het project 'Vastgoed 2020', zoals dit is benoemd in het ontwikkelplan van de afdeling (tijdelijke formatie, ca. 4 fte).

Een deel van de benodigde formatie is reeds opgenomen in de gemeentelijke begroting, maar naar verwachting is dit niet voldoende. Zo nodig wordt in de kadernota 2018 hierop teruggekomen.

Het maken van een splitsing tussen de reguliere bedrijfsvoering enerzijds en de tijdelijke opgaven anderzijds zorgt ervoor dat de achterstanden niet alleen worden weggewerkt, maar ook naar de toekomst

⁵ Het INK-managementmodel is een integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties. Het model bestaat uit tien aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen'. De resultaatgebieden van het model beschrijven de toegevoegde waarde die de organisatie voor belanghebbenden wil bieden. De organisatiegebieden beschrijven de ambities en activiteiten die de organisatie inzet om die toegevoegde waarde te bereiken. In het model komen de verbanden tot uitdrukking tussen inspanningen en resultaten, tussen organisatie en belanghebbenden.

toe worden voorkomen. De reden hiervoor is dat capaciteit wordt vrijgemaakt voor het doorvoeren van verbeterlagen in het kader van de transitie naar een professionele en hoogwaardige vastgoedorganisatie.

Afgelopen periode is geconstateerd dat de veranderopgave, in combinatie met de hoeveelheid benodigde sturing op de afdeling Vastgoed te groot was voor 1 manager. Zodoende is besloten per 1 januari 2018 een vaste afdelingsmanager aan te stellen die zich bezig gaat houden met het afdelingsmanagement (personeel, bedrijfsvoering en productie) en het op orde krijgen van de langlopende dossiers. Hierdoor krijgt de interim manager de ruimte om zich te richten op het transitieproces en het doorvoeren van verbeterlagen. Tenslotte wordt de kwaliteit van het afdelingsmanagement versterkt door de functionele aansturing van medewerkers te laten plaatsvinden via de drie senior medewerkers (Portefeuillemanager, Coördinator Technisch Beheer en Vastgoedeconoom).

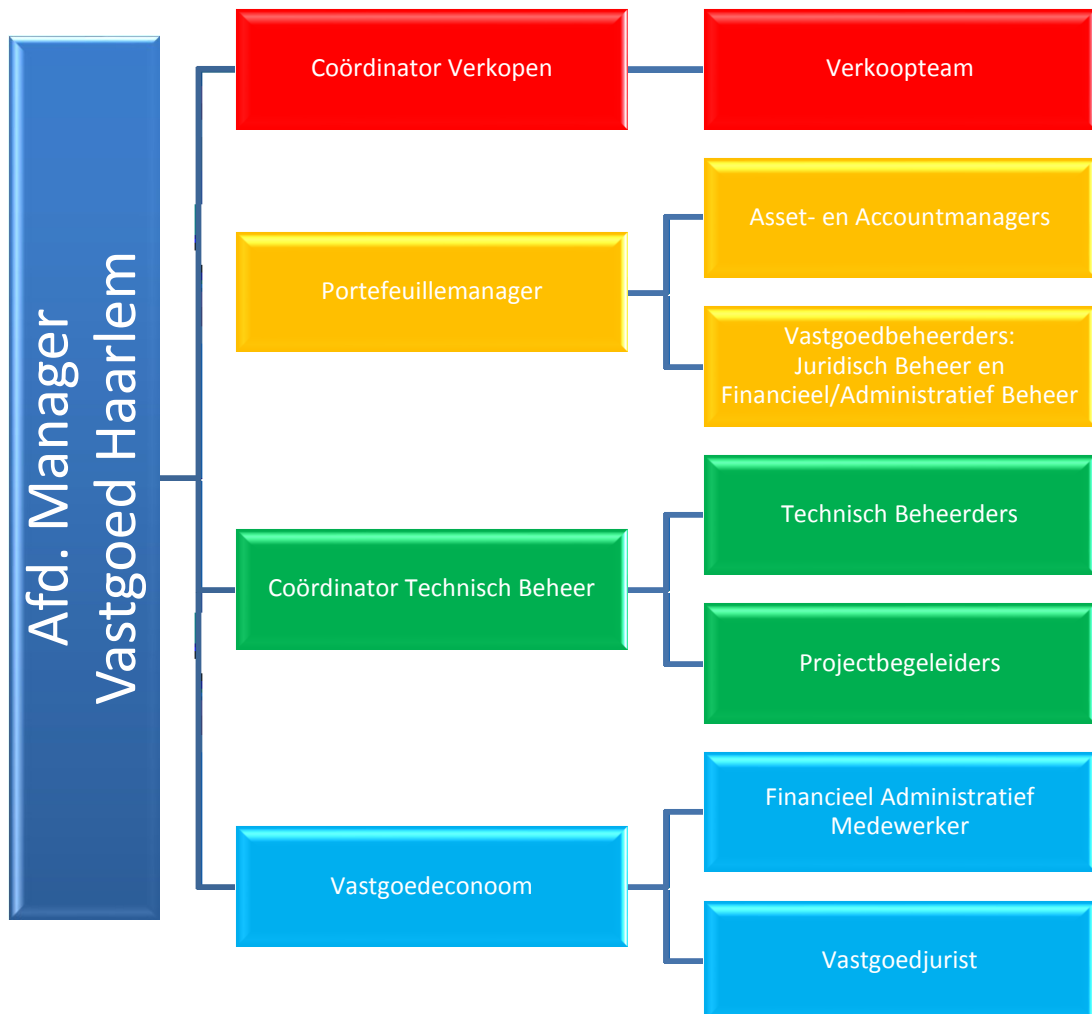
Daarnaast is een 'stuurgroep bedrijfsvoering Vastgoed' ingesteld om de beoogde veranderingen en verbeteringen in de bedrijfsvoering te monitoren en begeleiden waar nodig. Tevens wordt de planning in de gaten gehouden en indien gewenst direct teruggekoppeld met de directie.

6.3 Een nieuwe situatie

In deze vastgoednota zijn de beleidskaders voor het vastgoedmanagement geschetst. Ook is in dit hoofdstuk beknopt ingegaan op de verbeterpunten waar de afdeling Vastgoed de komende periode mee aan de slag gaat. Het is echter ook van belang om aan te geven wat de raad concreet gaan merken van de nieuwe vastgoednota en de vervolgstappen die hieruit voortkomen. Door duidelijk aan te geven wat van de afdeling Vastgoed mag worden verwacht, wordt helderheid aangebracht in het samenspel tussen het college, de afdeling Vastgoed en de raad. Onderstaand wordt daarom tenslotte aangegeven welke eenmalige en terugkerende producten in deze vastgoednota zijn benoemd.

kader - bestuurlijke producten	eenmalig/ cyclus	vast te stellen door:	
		College	Raad
Een uitgewerkte strategie voor het versneld afstoten van de te verkopen panden.	eenmalig	Besluit	Besluit
Een uitwerking van de mogelijkheden tot (en daarbij invoering van) een herziene wijze van werken in regie.	eenmalig	Besluit	Kennis- name
Een ontwikkelplan voor de afdeling Vastgoed, afgestemd op de in deze nota opgenomen verbeteringen.	eenmalig	Besluit	-
Een nota kostprijsdekkende huur en –exploitatie, inclusief doorrekening financiële consequenties invoering.	eenmalig	Besluit	Besluit
Een vaststellingsdocument over de op orde gebrachte, gecompleteerde en beter toegankelijke vastgoedinformatie.	eenmalig	Besluit	Kennis- name
Een jaarlijkse begroting en verantwoording van de kosten en opbrengsten per pand (reguliere P&C cyclus).	jaarlijks	Besluit	Besluit
Een strategisch portefeuilleplan met een concreet toekomstperspectief per pand.	2-jaarlijks	Besluit	Besluit
Een herzien DMJOP dat wordt geactualiseerd op basis van een gerichte herinspectie.	3-jaarlijks	Besluit	Besluit
Een bijstelling van voorliggende vastgoednota op basis nieuwe inzichten, opgedane ervaringen en gewijzigde wetgeving.	4-jaarlijks	Besluit	Besluit

Bijlage 1 – Organigram afdeling Vastgoed



Bijlage 2 – Gebouwenlijst

Separaat 2 bestanden

Bijlage 3 – Inventarisatie relevante besluitvorming

• Raadsstuk Verkopen niet-strategisch woningbezit	2009/176160
• Raadsstuk Strategisch vastgoed	2012/418433
• Collegebesluit Reorganisatie afdeling vastgoed	2012/454066
• Raadsstuk Inrichtingsprincipes t.b.v. prestatieverbetering op maatschappelijk vastgoed	2012/448347
• Raadsstuk Onderhoud vastgoed	2012/471809
• Collegebesluit Nota onderhoudskosten vastgoed	2013/284532
• Raadsstuk nota verhuurbeleid	2013/293144
• Raadsstuk onttrekking aan reserve vastgoed voor actualisatie onderhoudsplannen en inventarisatie duurzaamheid en vaststelling plannen van aanpak t.b.v. het gemeentelijk strategische vastgoed	2015/487562
• Collegebesluit Het innen van recognities stopzetten	2016/176201
• Nota reserves en voorzieningen gemeente Haarlem 2016-2020	2016/253878
• Collegebesluit Aanbieding en reactie op onderzoeksrapport ontwikkeling vastgoedorganisatie gemeente Haarlem	2017/439421
• Collegebesluit Vaststellen beleidskader voor selectie marktpartijen	2017/504166

Bijlage 4 – Inventarisatie benodigde informatie per object

Per object wordt in verschillende systemen informatie bijgehouden, noodzakelijk voor een adequaat beheer en sturing op de portefeuille.

In het Vastgoed Informatiesysteem (VIS) worden de volgende gegevens verzameld en actueel gehouden:

- Adresgegevens object (inclusief BAG PAND ID, WOZ objectnummer)
- Verhuureenheden per object
- NAW-gegevens van de huurder
- Huurcontract-gegevens (looptijd, huurprijs, indexatie, btw etc.)
- WOZ-waarde, HB Waarde, Boekwaarde, huurwaarde, marktwaarde (indien reeds getaxeerd)
- Monumentale status
- Beheerder intern
- Categorie pand OBJECT (beleidscategorie)
- Eigendomssituatie (aanhuur, blote eigendom, economisch eigendom (scholen), verkocht, Sloop
- Bouwjaar (en Renovatiejaar als van toepassing)
- Energielabel
- Onderhoudsplanung (DMJOP)
- Vloeroppervlakte meters NEN 2580 BVO /VVO (bruto/ verhuurbaar vloeroppervlakte)

In het financiële systeem GFS wordt de volgende informatie per object opgenomen en bijgehouden:

- Huurprijs / huurinkomsten, baten servicekosten, pachten en huuropbrengsten (gronden), opcenten (benzinstations)
- Kosten op gebied van onderhoud, WOZ, verzekering, gas, water, elektra, beheerkosten Vastgoed, schoonmaak (in incidentele gevallen)
- Kapitaalslasten (rente en afschrijving)

In het systeem VastgoedMaps, nodig voor de portefeuillesturing, worden de volgende gegevens nog aanvullend geregistreerd (zie voor een nadere toelichting hierop bijlage 6):

- Tevredenheid gebruiker
- Toekomstige (her)ontwikkelpotentie
- Voldoen aan bestuurlijke doelen
- Maatschappelijke meerwaarde / resultaat
- Beoogd toekomstperspectief

(NB: in VastgoedMaps zijn tevens gegevens uit VIS, GEOdata en GFS zichtbaar)

Bijlage 5 – Nadere uitwerking huurprijsbepaling

Marktconforme huur

Bij marktconforme huur is het uitgangspunt dat de huur op hetzelfde niveau ligt als wanneer een huurder een vergelijkbaar object op de markt zou huren. Marktconforme huur wordt gehanteerd voor commerciële objecten in de portefeuille en voor objecten in de grondexploitatie.

De marktconforme huur voor een object wordt altijd bepaald door middel van een taxatie. Hierbij kijkt de taxateur naar de kenmerken van het specifieke object en naar de huren van referentieobjecten in de nabije omgeving. De marktconforme huur wordt periodiek herzien binnen de mogelijkheden van de te sluiten overeenkomst en wordt jaarlijks geïndexeerd, zoals gebruikelijk is in de markt bij het type huurovereenkomst. Bij marktconforme huur zullen de opbrengsten doorgaans hoger zijn dan de kosten. Het vastgoed met een marktconforme huur levert daarmee binnen de vastgoedexploitatie een jaarlijkse 'winst' op voor de gemeente.

Kostprijsdekkende huur

Bij kostprijsdekkende huur (kpdh) is het uitgangspunt dat de werkelijke kosten die de gemeente heeft aan een object gedekt worden door de huur. Voor het maatschappelijke deel van de gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt uitgegaan van kostprijsdekkende huur.

De basis van de berekening van de kostprijsdekkende huur voor een object wordt gevormd door het principe van een discounted cashflow (DCF). Door te bepalen welke kosten er verwacht worden gedurende de beschouwingsperiode van een object kan een huurprijs voor het eerste jaar berekend worden (de zgn aanvangshuur). Voor het vaststellen van de berekeningssystematiek worden er in deze nota een aantal uitgangspunten en vastgelegd waarmee de kostprijsdekkende huurprijs berekend kan worden. De gehanteerde uitgangspunten en parameters om te komen tot een kostprijsdekkende huur worden hieronder toegelicht. De kostprijsdekkende huur wordt gedurende de looptijd alleen herzien wanneer er investeringen in het object gedaan worden en wordt jaarlijks geïndexeerd.

Wanneer de gemeentelijke portefeuille onvoldoende of niet het juiste maatschappelijk vastgoed bevat, kan het voorkomen dat afdeling Vastgoed een object aanhuurt op de markt. Dit object wordt vervolgens kostprijsdekkend aan instellingen / huurders die gemeentelijke beleidsdoelen dienen verhuurd. De door Vastgoed door te berekenen kpdh voor de aangehuurde objecten wordt in dit geval bepaald door de aanhuurprijs met een opslag voor de beheerkosten van Vastgoed.

Uitgangspunten

Huurprijs gebaseerd op boekwaarde

De basis voor de huurprijs wordt gevormd door de boekwaarde van een object in de gemeentelijke administratie. In de gemeentelijke administratie is de boekwaarde gebaseerd op afschrijving per component zoals deze vastgelegd is in de Nota Activabeleid. In de kostprijsdekkende huur worden alle kapitaallasten, bestaande uit rente en lineaire afschrijving, uit de gemeentelijke administratie van een bepaald object meegenomen. Op gronden wordt niet afgeschreven en hiervan wordt dan ook alleen de rente meegenomen in de huurprijs.

Geen herinvesteringen in de huurprijs

In de huurprijs wordt geen rekening gehouden met eventuele investeringen in de toekomst. Alle kosten die gemaakt moeten worden om het object in een goede staat van onderhoud te houden worden opgenomen in het onderhoudsplan en worden gefinancierd uit onderhoudsmiddelen. Als er verbeteringen aan het object gewenst zijn en hiervoor is een investering benodigd dan zal dit leiden tot een aanpassing van de huurprijs op het moment van de investering.

Geen restwaarde anders dan grondwaarde

In de berekening van de kostprijsdekkende huur wordt geen rekening gehouden met een eventuele restwaarde van het object anders dan de grondwaarde waarover niet afgeschreven wordt. Het object wordt in de berekening afgeschreven conform de afschrijvingstermijnen uit de gemeentelijke activa-administratie.

Huurprijzen per object

De kostprijsdekkende huur wordt berekend per object, hiermee is er per object zicht op de werkelijke kosten van een object en kunnen er per object keuze gemaakt worden. Met een huurprijs per object worden daarnaast de prijsverschillen tussen verschillende objecten met eenzelfde functie inzichtelijk.

Vaste beschouwingsperioden afhankelijk van strategie

De berekening van een kostprijsdekkende huur is gebaseerd op het evenredig omslaan van alle kosten in een bepaalde beschouwingsperiode over deze periode. Afhankelijk van de strategie van het object wordt de kostprijsdekkende huur berekend over een vaste beschouwingsperiode. Voor objecten waarvoor plannen zijn voor afstoten, slopen of grootschalige renovatie zijn wordt een periode van 10 jaar gehanteerd, voor de overige objecten wordt uitgegaan van een beschouwingsperiode van 30 jaar. De beschouwingsperiode staat hiermee los van contractduur met de gebruiker en de werkelijke afschrijvingsperioden van een object in de administratie. Wanneer de werkelijke afschrijvingsperiode langer is dan de beschouwingsperiode zal er aan het einde van de beschouwingsperiode sprake zijn van een restwaarde. In het geval dat er investeringen gedaan worden vanuit huurderswensen zullen deze gedurende de contractduur doorberekend worden aan de huurder in de vorm van een opslag op de huur.

Parameters

Onroerende zaakbelasting (OZB) en heffingen

De OZB, de heffing van het waterschap en de rioolheffing worden in de huurprijs opgenomen op basis van de werkelijke WOZ-waarde op het moment van berekening en op basis van het op dat moment vastgestelde tarieven. In de doorrekening van de kostprijsdekkende huur wordt de kosten jaarlijks geïndexeerd met de vastgelegde index voor kosten.

Verzekeringen

In de berekening van de kostprijsdekkende huur worden uitsluitend de kosten van de opstalverzekering opgenomen op basis van de werkelijke verzekerde waarde. De opgenomen kosten gaan uit van de werkelijke kosten op het moment van berekenen en worden jaarlijks geïndexeerd met de vastgelegde index voor kosten. Kosten voor aanvullende verzekeringen of inboedelverzekeringen zijn geen onderdeel van de huurprijs en moeten door de huurder/gebruiker afgesloten worden.

Rekenrente

Om het model houdbaar te houden voor de toekomst is er voor gekozen om niet de actuele rekenrente te hanteren in de berekening maar te kiezen voor een tienjarig historisch gemiddelde van de gehanteerde omslagrente van gemeente Haarlem. Het langjarige gemiddelde zou een goede richting moeten zijn van de te verwachten gemiddelde rente voor de gehele huurperiode, een te lage rente zou een tekort bij op de exploitatie opleveren en een te hoge rente zou betekenen dat maatschappelijke instellingen een te hoge huur betalen waar mogelijk subsidie tegenover moet staan. Het kiezen voor één rentepercentage voor de gehele exploitatieperiode voorkomt dat een huur tussentijds dient te worden aangepast bij een wijziging in de rente.

Prijsindex

Het model voor berekening van de kostprijsdekkende huur gaat uit van jaarlijkse stijgingen van kosten en opbrengsten. Om het model houdbaar te maken voor de toekomst is er voor gekozen om separate indexcijfers voor kosten en opbrengsten vast te leggen en deze te baseren op een langjarig gemiddelde consumentenprijsindex (CPI) van de afgelopen tien jaar, voor de opbrengsten wordt het rechtstreekse gemiddelde gehanteerd en voor de kosten wordt hierop een opslag van 0,50% toegevoegd. Met de opslag voor de kosten wordt voorkomen dat er een tussentijdse huurprijswijziging moet plaatsvinden bij een grotere stijging van de onderhoudskosten ten opzichte van de huurprijsstijging op basis van de CPI.

Beheerkosten eigenaar

De totale beheerkosten bestaan uit de loonkosten van de gemeentelijke vastgoedafdeling en de structureel te verwachten jaarlijkse advieskosten. De beheerkosten worden verdeeld over de gehele portefeuille door deze op basis van vierkante meters om te slaan over alle objecten.

Onderhoudskosten

In de berekende kostprijsdekkende huren wordt per vierkante meter een bedrag opgenomen voor onderhoud. Met het opgenomen bedrag moet het mogelijk zijn om het pand in goede staat van onderhoud te houden (conditie 3 NEN 2767 zonder ernstige gebreken). De opgenomen onderhoudskosten zijn gemiddelde bedragen voor een periode van 10 jaar voor bepaalde typen objecten gebaseerd op een benchmark.

Risico's

In de berekende kostprijsdekkende huren worden geen risico's opgenomen die reeds in de gemeentelijke begroting opgenomen zijn, dit om te voorkomen dat huren voor maatschappelijke partners onnodig verhoogd worden. In de huren wordt uitsluitend een minimale risico-opslag opgenomen ter dekking van de mutatieleegstand als gevolg van wisselingen van huurder.

Parameters 2018

In onderstaande tabel worden de parameters die in de berekening gebruikt worden weergegeven voor 2018. De parameters uit de tabel dienen jaarlijks opnieuw vastgesteld te worden.

Tabel - Parameters KPD-huur 2018

Parameter	Waarde	Bron
OZB-eigenaar niet wonen	€ 2,95 per € 1.000 WOZ-waarde	Gemeente Haarlem
OZB-eigenaar wonen	€ 1,12 per € 1.000 WOZ-waarde	Gemeente Haarlem
Heffing waterschap	€ 0,22 per € 1.000 WOZ-waarde	Waterschap
Rioolheffing	€ 142,00 per object	Gemeente Haarlem
Opstalverzekering	€ 0,33 per € 1.000 verz. waarde	Gemeentelijke polis
Rekenrente	4,40%	10 jarig gemiddelde omslagrente
Prijsindex opbrengsten	1,56%	10 jarig gemiddelde CPI (2007-2016)
Prijsindex kosten	1,56% + 0,50% = 2,06%	10 jarig gemiddelde CPI met opslag
Beheerkosten	€ 3,00 per m ² BVO	Kosten gemeentelijke organisatie

Bijlage 6 – Toelichting toetsing op basis van scorekaart

De prestaties van de objecten in de vastgoedportefeuille van de gemeente Haarlem worden getoetst aan de hand van een scorekaart bestaande uit zes prestatievelden (doelen, maatschappelijk resultaat, tevredenheid gebruikers, ontwikkelingskans, financieel resultaat en technische staat). Afhankelijk van de input worden de verschillende prestatievelden groen of rood gekleurd, waardoor in één oogopslag duidelijk is hoe een vastgoedobject presteert. Op basis van het beeld dat ontstaat door het invullen van de scorekaart kan vervolgens per object worden bepaald wat het perspectief is voor dat object.

De input voor de scorekaart wordt gebaseerd op beschikbare (vastgoed)informatiebronnen, zoals de financiële administratie, meerjarenonderhoudsplanningen en meldingen vanuit het vastgoedinformatiesysteem op het gebied van tevredenheid van gebruikers en functioneel/technische aspecten. Op deze manier wordt gestreefd naar een zo objectief mogelijke toetsing van de objecten uit de vastgoedportefeuille.

Figuur: De scorekaart met de zes prestatievelden



©bbn

Doelen

De vastgoedportefeuille van de gemeente Haarlem staat ten dienste van het gemeentelijk beleid. Het primaire zeggenschap over de te faciliteren doelen ligt dan ook bij bestuur en raad. De afdeling Vastgoed beoordeelt jaarlijks in overleg met de vertegenwoordiger van het betreffende beleidsveld of de activiteiten in de gebouwen (nog) bijdragen aan de vastgestelde gemeentelijke beleidsdoelen.

Maatschappelijk resultaat

Dit prestatieveld geeft weer of de maatschappelijke effecten voortvloeiend uit de activiteiten van de gebruikers van het vastgoed in verhouding staan tot de verleende subsidie. Bij het beoordelen van het maatschappelijk resultaat speelt ook de benutting en de bezettingsgraad van het gebouw een belangrijke

rol. Het primaire zeggenschap over de beoordeling van het maatschappelijk resultaat ligt bij de beleidsafdeling die verantwoordelijk is voor het verlenen van de subsidie.

De begrippen subsidie, bezetting en benutting worden in de context van dit prestatieveld als volgt gedefinieerd:

- **Subsidie:** De term subsidie kan worden gedefinieerd als de gemiddelde jaarlijkse financiële bijdrage voor het uitvoeren van de activiteiten. De term subsidie is een brede verzamelnaam voor het instrumentarium dat wordt gebruikt om beleidsdoelen te stimuleren. Idealiter is de totale subsidie voor de activiteiten in een gebouw inzichtelijk, zodat meer transparantie ontstaat in het openbaar bestuur.
- **Bezetting:** Leegstand (al dan niet gedeeltelijk) van een gebouw is maatschappelijk onwenselijk, heeft een negatieve invloed op het maatschappelijk resultaat en vereist relatief (te) veel middelen. De mate waarin sprake is van structurele leegstand wordt bepaald aan de hand van de bezettingsgraad.
- **Benutting:** De benutting van een gebouw heeft betrekking op de vraag op welke dagdelen een gebouw (of deel van een gebouw) wel of niet wordt gebruikt. Dit criterium is vooral relevant bij vastgoedobjecten die door meerdere huurders worden gebruikt (zoals sportaccommodaties). Indien een object niet optimaal wordt benut, heeft dit een negatief effect op het maatschappelijk resultaat.

Tevredenheid gebruikers

Dit prestatieveld geeft weer in welke mate de gebruiker van het vastgoed tevreden is. De gemeente geeft invulling aan de gebruikerstevredenheid op de onderwerpen locatie, functionaliteit en technische staat. Het primaire zeggenschap over gebruikerstevredenheid ligt uiteraard bij de gebruiker (huurder / exploitant) zelf. De afdeling Vastgoed zal door middel van klanttevredenheidsonderzoeken de tevredenheid van gebruikers toetsen.

Ontwikkelingskansen

Bij het beoordelen van de ontwikkelingskansen is de vraag van belang of de locatie van het pand ontwikkelpotentie heeft en zo ja, op welke wijze. Hierbij kan worden gedacht aan herontwikkeling van de locatie, uitbreiding van het bestaande pand of functieverandering. Het primaire zeggenschap van dit prestatieveld ligt bij de afdeling Gebiedsontwikkeling (de locatie) en Vastgoed (het gebouw).

Financieel resultaat

De beoordeling van dit prestatieveld wordt gebaseerd op het financieel resultaat van een object, oftewel de ontvangen huur minus de exploitatielasten. Het primaire zeggenschap over het financieel resultaat ligt bij de afdeling Vastgoed.

Technische staat

Bij dit prestatieveld wordt beoordeeld of het gebouw voldoet aan de technische normen die door de gemeente Haarlem zijn vastgesteld. Daarnaast speelt ook mee in hoeverre het pand voldoet aan de eisen die worden gesteld omtrent duurzaamheid. Het primaire zeggenschap over de technische staat ligt bij het Bestuur (vaststellen van eisen) in samenwerking met de afdeling Vastgoed. De gemeente Haarlem streeft naar een conditiescore van 3 op basis van NEN2767.

Bijlage 7 –Overzicht 'Cold Cases'

Oude dossiers	Planning
Waarderhaven (woonboten)	Q1 2018
'Gronden op orde' (eigen portefeuille)	Q1 2020
Eigendom sportverenigingen (gronden en opstallen)	Q1 2019
Kraakpanden	Q1 2018
Stresemanlaan 60 (het in kaart brengen en oplossen van langlopende conflicten tussen huurder en gemeente)	Q1 2018
Eigendomsoverdracht scholen Spaarnesant	Q3 2018
Stokman / Van der Nes	Q1 2018
Servicekostenafrekening <2017	Q1 2018
Indeling Verseon/I schijf (afsprak over filen)	Q2 2018
Molenbeleid opstellen	Q2 2020
Recognities / afhandelen	
huurovereenkomsten met 0,- of geen huur opschonen	Q2 2018
Fietsenstallingen naar Haarlem fietsstad	Q1 2018
VVE beheer uitzoeken en opschonen	Q4 2018
Oneigenlijk grondgebruik legaliseren/afhandelen	2020
Afronden implementatie VIS	Q1 2018
Koppelen van div systemen met VIS	Q1 2018
Controle gegevens die overgezet zijn uit WISH (Notificaties en verkeerd inlezen)	Q1 2018
Opstellen universele huurovereenkomsten - met gelijke demarcatie in onderhoud - voor alle panden	Q2 2018
Gebruiksovereenkomsten voor dienstgebouwen en parkeergarages	Q4 2018

Bijlage 8 – Overzicht externe partners

Afdeling Vastgoed heeft afgelopen jaren op diverse vlakken taken uitbesteed aan de markt. Al dan niet vanuit de gedachte dat de gemeente meer in regie moet werken. Onderstaand een overzicht van de huidige overeenkomsten met externe partijen die werk voor Haarlem uitvoeren.

- Onderhoud aan de sportaccommodaties en –gebouwen door SRO door middel van een exploitatieovereenkomst.
- Onderhoud aan de podia (Toneelschuur, Schouwburg, Patronaat en Philharmonie) door de podia zelf in gezamenlijkheid,
- Onderhoud aan de overige panden in de portefeuille aan de volgende partners:
 - o Buitengevels panden in centrum door fa. Thunnissen
 - o Buitengevels buiten centrum door de fa. Lansink
 - o Daken panden in Centrum door fa. Klomp
 - o Daken panden buiten centrum door fa. Goes
 - o Installaties in alle panden (en coördinatie van storingen en defecten) door de fa. Engie
- Parkeergarages door Spaarnelanden