



Gemeente Amsterdam
Stadsdeel Oost

Visie op Vastgoed Oost

Strategische vastgoednota 2012 - 2014

Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost

juni 2012



Inhoudsopgave

Inleiding	5
Uitgangspunten	6
1 – Strategisch vastgoedmanagement	7
1.1 - Strategisch vastgoedmanagement	7
1.2 - Integrale aanpak	7
1.3 - Gedeelde verantwoordelijkheid	9
2 – Huidige opdracht en opgave	10
2.1 - De opdracht	10
2.1.1 - Programma Onderwijs en Jeugd	10
2.1.2 - Programma Welzijn en Zorg	10
2.1.3 - Programma Sport en Spel	10
2.1.4 - Programma Kunst, Cultuur en Monumenten	11
2.1.5 - Programma Openbare Ruimte & Groen en Milieu & Water	11
2.1.6 - Programma Werk, Inkomen en Economie	11
2.2 - De opgave	11
3 – Methodiek	12
3.1 - Jaarlijkse strategisch vastgoedmanagement cyclus	12
4 – Algemene werkwijze en doelstellingen	19
4.1 - Richtlijnen en werkwijze	19
4.2 - Bestemmingsreserve	20

Inleiding

Het Stadsdeel Oost heeft een uitgebreide en diverse vastgoedportefeuille die verspreid is over het hele stadsdeel. Het is een portefeuille die zich ontwikkelt en op dit moment zelfs uitbreidt door de bouw van nieuwe schoolgebouwen.

De eisen en wensen met betrekking tot het gemeentelijke vastgoed zijn de afgelopen jaren strenger en ingewikkelder geworden. In navolging is het vastgoedbeheer van het stadsdeel geprofessionaliseerd en in staat gebleken aan de nu geldende wettelijke eisen en beleidsdoelen te kunnen voldoen. De jaarlijkse bijdrage aan de algemene middelen en het positieve verslag van de Rekenkamer zijn daar bewijs van.

De afdeling Vastgoed & Grondzaken treedt namens het stadsdeel op als eigenaar en verhuurder van zo'n 180 gebouwen en 200 terreinen, ligplaatsen en waterpercelen. Samen komt dat neer op ruim 700 verhuringen, waarvan het zakelijk en technisch beheer de voornaamste verantwoordelijkheid is van de afdeling. Daarnaast is het contractbeheer van panden die het stadsdeel zelf huurt ondergebracht bij Vastgoed & Grondzaken en wordt daarmee ook de rol van huurder of onderhuurder door de afdeling vervuld. Voorbeelden hiervan zijn de Ouder- en Kindcentra of het pand waarin Dienstverlening Handhaving & Veiligheid is gehuisvest.

Maar met de blik op de toekomst blijft ontwikkeling noodzakelijk. Leegstand, bezuinigingen en duurzaamheideisen drukken in toenemende mate hun stempel op het vastgoedbeheer. Bovendien zullen de wijzigingen in het sociale domein, waar de nadruk komt te liggen op het bevorderen van multifunctioneel gebruik en het verbeteren van de bezettingsgraad van panden, ook hun weerslag hebben op het vastgoedmanagement. Een afwachtende houding is daarom niet gepast. Het is nu tijd om als organisatie actief en anticiperend op te treden en een strategie voor de komende periode uit te zetten.

De vastgoedportefeuille van het stadsdeel staat ten dienste van het stadsdeelbeleid. Het kan een effectief instrument zijn voor de realisatie van de beoogde programmadoelen. Op dit moment ontbreken echter de nodige beleidsmatige en financiële kaders om onder regie van het DB het eigen vastgoed zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten en te exploiteren. Voorgaande beleidstukken zijn gezien met de kennis en verwachtingen van vandaag, incompleet, achterhaald en soms ook strijdig met elkaar. Met de vaststelling van deze nota komen alle eerdere conceptnota's en vastgestelde beleidstukken met betrekking tot vastgoedbeheer te vervallen.

Hoewel het in eigendom hebben van vastgoed geen doel op zich is, is een grootschalige verkoopslag zoals die in voormalig stadsdeel Zeeburg heeft plaatsgevonden op dit moment ongewenst. De effecten van de verkoop van de panden in de Indische buurt kunnen nu nog niet voldoende worden overzien en zullen ten minste over een periode van vijf jaar geëvalueerd moeten worden. De verkoop van individuele panden wordt daarentegen expliciet niet uitgesloten. Indien er wel besloten wordt een pand te verkopen, zullen de opbrengsten in een zogenaamde bestemmingsreserve terechtkomen.

Deze nota maakt onderdeel uit van een serie van documenten en activiteiten die door de afdeling Vastgoed & Grondzaken nodig worden geacht om tot een optimaal resultaat te komen. Zo is er voorafgaand aan de ontwikkeling van dit strategische beleid een inventarisatie van de vastgoedportefeuille gemaakt, waarin op pandniveau de voornaamste objectgegevens (vanuit vastgoedkundig perspectief) zijn openomen. Om de resultaten van ons vastgoedbeheer in een breder perspectief te plaatsen, neemt het stadsdeel dit jaar voor het eerst deel aan de Benchmark

Gemeentelijk Vastgoed van IPD, waardoor zij zich met andere gemeenten kan meten. De door BBN ontwikkelde VastgoedMaps is een ander hulpmiddel dat de afdeling voornemens is te gebruiken om meer inzicht in de effectiviteit van haar beheer te krijgen. De methode van BBN is gebaseerd op scorekaarten waarin zowel vastgoedkundige als maatschappelijke factoren in kaart worden gebracht. Het gebruik van deze scorekaarten wordt later in deze nota toegelicht. De uitkomsten van zowel de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed als de Vastgoedmaps, zullen aanleiding zijn voor de ontwikkeling en vaststelling van een aantal uitvoeringsdocumenten, zoals toewijzingsregels en de procedure met betrekking tot leegstaande panden, en wellicht ook beleidsherzieningen.

In deze nota wordt alleen in zijn algemeenheid over vastgoed gesproken en worden geen concrete voorbeelden genoemd. Stukken als de Perspectievennota en het Uitvoeringsprogramma Sociale Accommodaties zijn nog in ontwikkeling en zullen na vaststelling als basis dienen voor de praktische implementatie van het vastgoedbeleid.

Deze nota beschrijft wel:

- De grondslag voor het bezit van de vastgoedportefeuille en de uitwerking daarvan;
- Een inventarisatie van de programma- en beleidsdoelen die een raakvlak hebben met het vastgoedbeheer;
- een methodiek voor het specificeren van deze opgave;
- de kaders waarbinnen de afdeling Vastgoed & Grondzaken opereert;

Uitgangspunten

De Inhoud van deze nota is op onderstaande uitgangspunten gebaseerd.

Het bezit van maatschappelijk vastgoed is geen doel op zich; het beheer en eigendom van vastgoed dienen ter ondersteuning van de uitvoering van de programmadoelen en het daarvan afgeleide beleid.

Deze nota heeft betrekking op zowel panden als terreinen en zal tenminste voor de resterende ambtsperiode van kracht zijn.

Alle vastgoedkundige mogelijkheden en ingrepen worden besproken en vergeleken, waaronder ook de verkoop van vastgoed.

Voor het vaststellen van de concrete vastgoedopgave zijn inzicht in de huidige stand van zaken en de beoogde resultaten voorwaarden.

1 – Strategisch vastgoedmanagement

'Strategisch vastgoedmanagement' en 'integrale aanpak' zijn twee kernbegrippen in deze nota. Ze schetsen de context en de noodzaak van het vastgoedbeleid. Voor beide geldt echter dat ze zonder toelichting op veel verschillende manieren kunnen worden uitgelegd. In dit eerste deel van de nota worden daarom de betekenis en relevantie van beide termen beschreven.

1.1 - Strategisch vastgoedmanagement

Strategisch vastgoedmanagement is gericht op het verwezenlijken van hoofdzakelijk maatschappelijke beleidsdoelen door het vastgoed effectief in te zetten en deze bovendien efficiënt te beheren.

Vastgoedmanagement houdt zich bezig met het beheer en behoud van gebouwen en terreinen in eigendom. Reguliere onderdelen van vastgoedmanagement en de algemene doelstellingen met betrekking tot technische staat en financieel resultaat zijn in hoofdstuk4 beschreven.

Vastgoedmanagement wordt strategisch vastgoedmanagement als niet instandhouding maar een ander doel worden nagestreefd. Voor de gemeente is dat het behalen van een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement. Hoe en waar de gemeente dit maatschappelijke rendement wil behalen staat omschreven in het programma-akkoord en de daarvan afgeleide beleidsdoelen; deze documenten bepalen dus kaders voor het strategisch vastgoedmanagement.

Strategische grondposities en financieel rendement, waarvoor het eigen vastgoed ook zou kunnen dienen, zijn van secundair belang en bieden hooguit ondersteuning aan de realisatie van maatschappelijke beleidsdoelen.

Maatschappelijk beleid is veelal gericht op doelgroepen die een maatschappelijke dienst verlenen of juist afnemen. Het aanbieden van huisvesting in gemeentelijk vastgoed, ofwel de inzet van vastgoed, is voor deze doelgroepen een belangrijke ondersteuning. Faciliterende beheermaatregelen, zoals op de doelgroepen afgestemde huurprijzen, onderhoudsniveaus en huurovereenkomst vallen ook onder het arsenaal van strategisch vastgoedmanagement.

Voor een optimaal resultaat van het strategisch vastgoedmanagement moet bij de keuze voor inzet en invulling van het vastgoed een zo groot mogelijke effectiviteit worden nagestreefd. Voor vastgoedbeheer zijn efficiëntiecriteria doorslaggevend. Hoewel afzonderlijk op inzet en beheer kan worden gestuurd, is het resultaat pas optimaal als ze op elkaar zijn afgestemd.

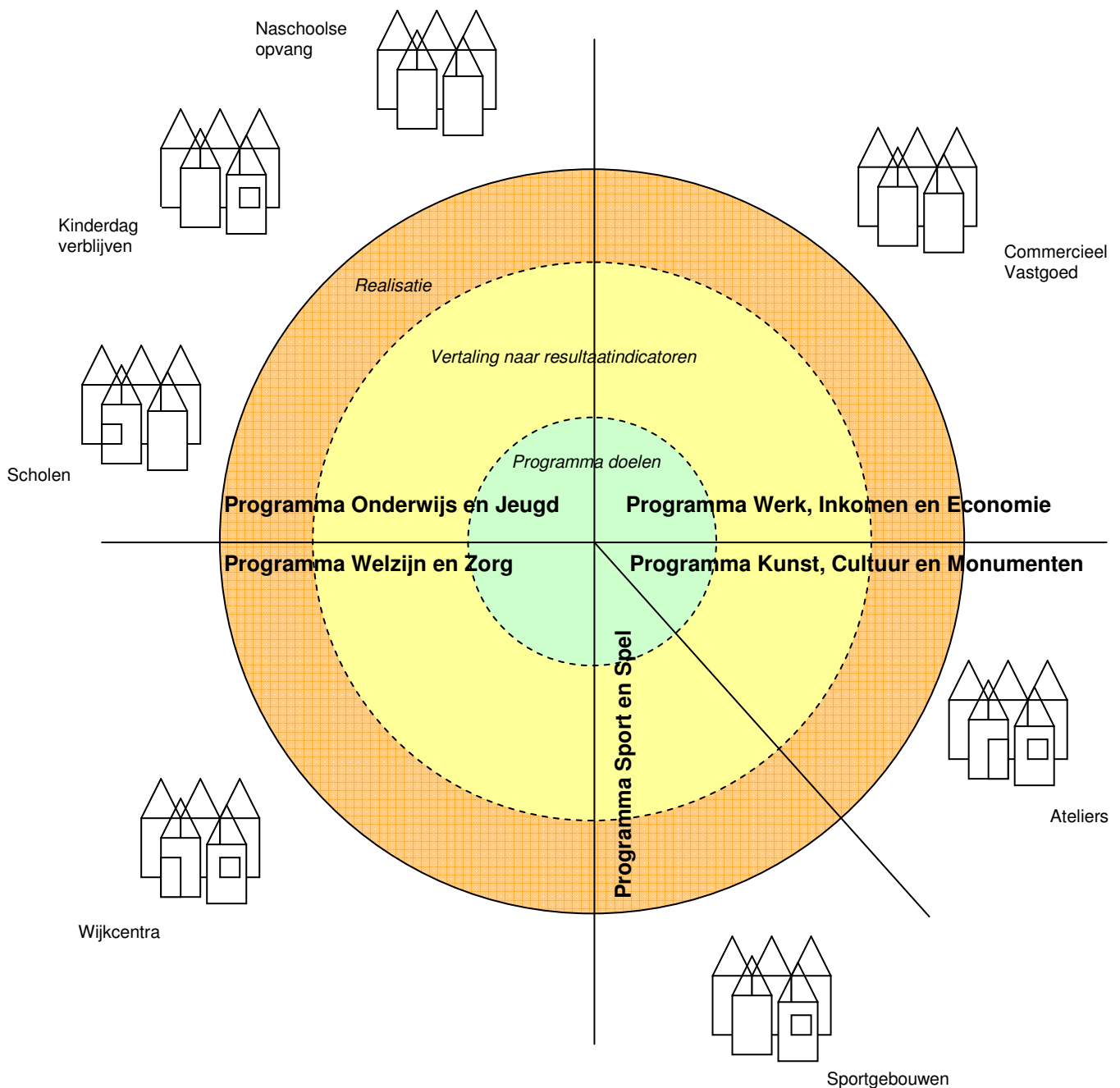
1.2 - Integrale aanpak

Een integrale aanpak verhoogd de effectiviteit door de taken te scheiden en verbeterd de samenwerking door de verantwoordelijkheid te delen.

De taken en verantwoordelijkheden voor de inzet en het beheer van vastgoed zijn op verschillende plekken in de organisatie ondergebracht. Geredeneerd vanuit de programmabegroting is onderstaand schema (figuur 1) getekend, waarbij begrippen uit de programmabegroting in een cirkel zijn gezet. In deze schematische weergave zijn de voornaamste stakeholders voor het realiseren van strategisch vastgoedmanagement genoemd en zijn de programmadoelen letterlijk de kern waarop het strategisch vastgoedmanagement is gebaseerd.

In onderstaand schema zijn omwille van de overzichtelijkheid niet alle programma's en type vastgoed genoemd. In het tweede hoofdstuk staat nader uitgewerkt voor welke programma's het vastgoed ingezet zal worden.

Fig. 1 - schematische werkwijze m.b.t. strategisch vastgoedbeheer



De raad stelt de programmadoelen vast, deze worden door het dagelijksbestuur vertaald naar resultaat indicatoren. De ambtelijke organisatie vertaalt deze naar activiteiten en voert deze onder verantwoordelijkheid van het dagelijks bestuur uit. Organisatorisch zijn hier taken en afdelingen aan te koppelen. De programmadoelen worden geïnitieerd door de beleidsafdelingen, dit zijn: Maatschappelijke Ontwikkeling, Jeugdontwikkeling en Sportstimulering, Ketenregie, Kunst, Cultuur, Economie en Toerisme, Account Grote instellingen, Subsidies en Kwaliteitsbewaking.

De vertaling van de programmadoelen naar beleid en meetbare resultaatindicatoren (zoals vermeldt in de middelste ring) is een gedeelde verantwoordelijkheid van de beleidsafdelingen en de afdeling Accommodaties. De afdeling Accommodaties heeft als taak het beleid naar daadwerkelijke ruimtebehoefte en de financiering daarvan te vertalen. De keuze voor de inzet van het maatschappelijk vastgoed wordt hier dus bepaald.

Het beleid en de wensen van de beleidsafdelingen en de afdeling Accommodaties straalt in figuur 1 als het ware uit over de buitenste ring, waarin de afdeling Vastgoed & Grondzaken zich bevindt. De afdeling Vastgoed & Grondzaken is ondermeer verantwoordelijk voor het beheer van gebouwen en het afsluiten van huurcontracten. Omdat de afdeling Vastgoed en Grondzaken (zowel in dit schema als in de praktijk) dicht bij de burger staat, komen gebouwgebonden verzoeken en klachten hier ook het eerst binnen. Deze afdeling heeft dus ook een taak met betrekking tot de terugkoppeling van de uitwerking van het maatschappelijk beleid naar de verantwoordelijke beleidsafdelingen en de afdeling Accommodaties.

1.3 - Gedeelde verantwoordelijkheid

Hoewel de taken zijn verdeeld, is het inrichten en uitvoeren van een efficiënt strategisch vastgoedmanagement een collectieve verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid wordt het sterkst gevoeld als binnen alle ringen van figuur 1 de effecten van het gevoerde beleid worden teruggekoppeld; de afdeling Vastgoed en Grondzaken moet te horen krijgen of het geboden vastgoedbeheer aan de wensen van beleidsafdelingen en doelgroepen voldoet, en de overige afdelingen moeten van de financiële effecten op de hoogte gesteld worden.

De inkomsten en beheerlasten van het maatschappelijk vastgoed zijn alleen onderdeel van de begroting van de afdeling Vastgoed en Grondzaken. Deze baten en lasten worden vanaf heden per type vastgoed of doelgroep periodiek aan de betreffende beleidsafdelingen teruggekoppeld. Door inzicht in de huisvestingskosten te verschaffen, kunnen de beleidsafdelingen het maatschappelijk rendement direct afwegen tegen het financieel rendement. Waar financiële tekorten blijken kunnen de beleidsafdelingen dan hun verantwoordelijkheid nemen door hun beleid of begroting aan te passen.

Die gedeelde verantwoordelijkheid komt ook naar voren in de bepaling van de huurprijs, die nu slechts in twee hoofdcategorieën uiteen valt: beleidshuur en commerciële huur. De beleidsafdelingen bepalen voor welke categorie huur een specifieke huurder in aanmerking komt. Valt de huurder binnen een van de beoogde doelgroepen dan wordt beleidshuur gerekend. In alle andere gevallen worden de huurprijsregels voor commerciële huur op basis van een taxatie toegepast. Indien er geen beleid ten gunste van de potentiële huurder is vastgesteld, maar een beleidshuur volgens de beleidsafdelingen wel passend is, kan door middel van een bestuursbesluit van de huurprijsregels worden afgeweken.

2 – Huidige opdracht en opgave

Voor het vaststellen van de concrete vastgoedopgave zijn inzicht in de huidige stand van zaken en de beoogde resultaten voorwaarden.

De opdrachten voor de stadsdeelorganisatie zijn bij aanvang van de ambtsperiode in het Programma-akkoord geformuleerd. In de Perspectievennota worden de accenten voor de resterende twee jaar aangebracht. Onder 2.1 De opdracht is uitgewerkt wat de organisatie nog te doen staat.

De opdracht is omschreven aan de hand van de concept Perspectievennota 2012-2014, de programmabegroting en het Uitvoeringsprogramma sociale accommodaties 2012-2014. Er is een inventarisatie gemaakt van alle programmadoelen waarin wordt aangegeven hoe het vastgoed van het stadsdeel, daar een bijdrage aan kan leveren.

2.1 - De opdracht

Voor de programma's Onderwijs en Jeugd, Welzijn en Zorg en Sport en Spel is de Kadernota Versterking Sociaal Domein (VSD) van invloed. Hierin worden een aantal uitgangspunten gegeven die in het Uitvoeringsprogramma sociale accommodaties 2012-2014 verder worden uitgewerkt. De nadruk in het VSD met betrekking tot vastgoed ligt zowel op de efficiëntie als effectiviteit waarmee panden worden beheerd en ingezet; multifunctioneel gebruik wordt aangemoedigd, gefaciliteerd en in sommige gevallen verplicht en de eventuele overmaat aan maatschappelijk vastgoed in eigendom moet worden bepaald.

Het stadsdeel gaat dit realiseren door de fysieke aanpassingen die noodzakelijk zijn voor medegebruik van panden te begeleiden en de huurovereenkomsten zo in te richten dat medegebruik of onderhuur onder bepaalde voorwaarden wordt toegestaan.

2.1.1 - Programma Onderwijs en Jeugd

Veilige, gezonde en moderne schoolgebouwen, dat wil het stadsdeel binnen de resterende ambtsperiode realiseren. Deelname aan het frisse scholen project, met ten minste alle nieuwbouw scholen, maakt onderdeel uit van de strategie om deze doelstelling te realiseren. De plannen en planning voor realisatie zijn al uitgewerkt in het Integraal Huisvestingsplan, dat in 2011 is vastgesteld.

2.1.2 - Programma Welzijn en Zorg

In dit programma ligt de nadruk op het doorlichten van het vastgoed dat in gebruik is van welzijnsinstellingen; de kernvoorraad en de eventuele overmaat van faciliteiten wordt vastgesteld.

2.1.3 - Programma Sport en Spel

In het programma-akkoord is de wens geuit om het accommodatie- en exploitatiebeleid af te stemmen op het beleid van omliggende gemeenten en stadsdelen. In de uitwerking van de huurprijzen is daar gehoor aan gegeven. Bij het actualiseren van de huurovereenkomsten zal met deze wens ook rekening worden gehouden.

De stadsdeelraad heeft als concrete taak aan het bestuur meegegeven om te besparen op het roeicentrum. In 2011 zijn mogelijke scenario's onderzocht.

2.1.4 - Programma Kunst, Cultuur en Monumenten

In het Programma-akkoord wordt met name gesproken over het behoud van monumenten en beeldbepalende panden met betrekking tot het Programma Kunst, Cultuur en Monumenten, maar in de concept Perspectievennota lijkt het aantal ateliers van urgenter belang. Volgens de programmabegroting 2012 moeten er dit jaar 615 ateliers in het stadsdeel aanwezig zijn voor de huisvesting van professionele kunstenaars. Van dit aantal heeft het stadsdeel nu een kleine 10% in eigendom. In hoeverre daarmee de doelstelling volledig is gehaald is aan de hand van dit percentage niet te zeggen.

2.1.5 - Programma Openbare Ruimte & Groen en Milieu & Water

Wat betreft het programma Openbare Ruimte & Groen en Milieu & Water kunnen de gebouwen van het stadsdeel bijdragen aan de realisatie van twee programmadoelen; 1) het CO₂-neutraal maken van de stadsdeelorganisatie; 2) nieuwe energievoorzieningen en groene daken benutten en stimuleren. In de programmabegroting wordt als meetbaar subdoel bij de eerste doelstelling het aantal gebouwen met een A-label genoemd. Ook in de concept perspectievennota wordt dit subdoel nog eens herhaald.

Aan de wettelijk eis wat betreft labeling van gebouwen waarin ambtenaren werkzaam zijn wordt inmiddels voldaan. Als vastgoedeigenaar en verhuurder voldoet het stadsdeel nog niet aan de verplichting. In 2011 heeft 3,6% van alle panden in eigendom een label, maar dit percentage zal gedurende het jaar 2012 zeker verdubbelen. Een A-label voor alle panden is niet haalbaar gezien onderstaande factoren:

- beperkingen als resultaat van regelgeving (zoals die voor monumenten en beeldbepalende panden geldt);
- de fysieke staat van zowel de panden als de gebouwgebonden installaties;
- de financiële mogelijkheden.

Daarnaast verschaft het stadsdeel aan de 'groene' leveranciers en investeerders de benodigde technische, financiële en beheersmatige informatie die nodig is voor het plaatsen van zonnepanelen en groene daken op vastgoed dat in eigendom is van het stadsdeel.

2.1.6 - Programma Werk, Inkomen en Economie

In het programma Werk, Inkomen en Economie is de wens geformuleerd om zowel creatieve, duurzame en economische bedrijvigheid als startende en kleinschalige ondernemers te ondersteunen. Het stadsdeel maakt een op de Wijkaanpakplannen en Brancheringvisies gebaseerde herziening van de Toewijzingsregels zoals die in voormalig stadsdeel Oost-Watergraafsmeer van toepassing waren om deze doelen te ondersteunen.

2.1.7 - Overige programma's

De programma's Verkeer en Infrastructuur, Openbare orde en veiligheid en Stedelijke ontwikkeling leiden op dit moment niet tot nieuwe initiatieven op het gebied van vastgoedmanagement/strategie.

2.2 - De opgave

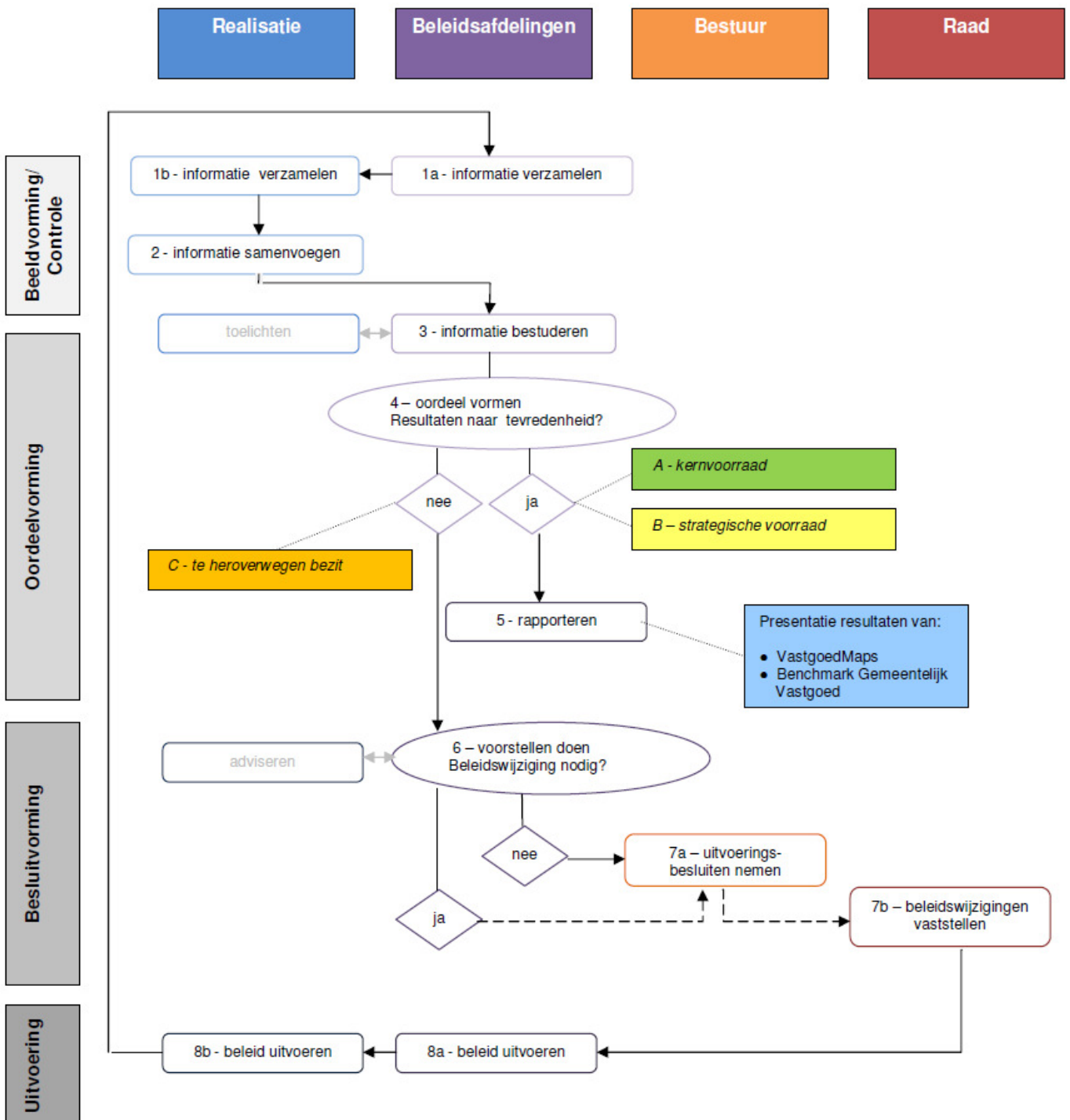
De genoemde programma's geven onvoldoende richting om strategisch vastgoedmanagement vorm te geven. In hoofdstuk 3 wordt aangegeven hoe de organisatie samen met bestuur en raad hier invulling aan kan geven.

3 – Methodiek

Om te bepalen waarop het strategisch vastgoedmanagement gericht moet zijn, is inzicht in alle factoren van belang.

3.1 - De jaarlijkse cyclus voor strategisch vastgoedmanagement Oost

Fig. 2 - schematische weergave stappenplan voor besluitvorming



In figuur 2 worden in verticale richting de fases weergegeven die doorlopen moeten worden. In horizontale richting staan de organisatieonderdelen die met de besluitvorming en de voorbereiding daarvan gemoeid zijn. In de rechthoekige kaders staan de activiteiten beschreven, in de ovale kaders de keuzemomenten en in de ruiten de mogelijke uitkomsten. De hele cyclus neemt een jaar in beslag. Hieronder worden de activiteiten afzonderlijk toegelicht.

1a en 1b - Informatie verzamelen

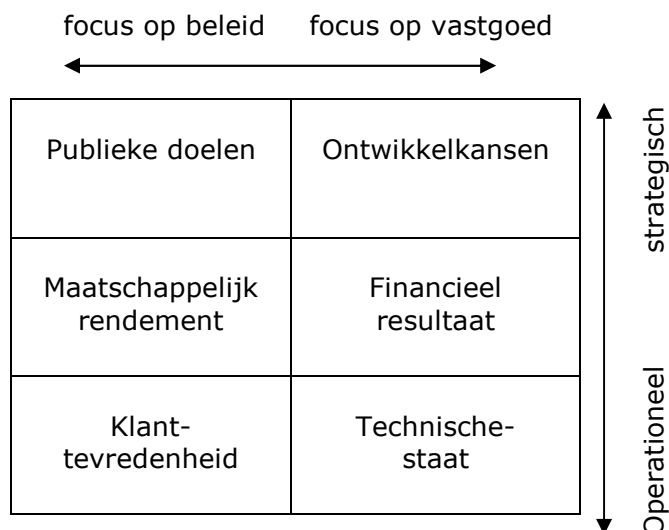
Het verzamelen van informatie maakt deel uit van de beeldvormingfase; er wordt informatie van beleidsafdelingen, zoals eerder in deze nota beschreven, samengevoegd met informatie van de afdeling Vastgoed & Grondzaken. De beleidsafdelingen houden zich onder andere bezig met het stellen van beleidsdoelen en de invulling van maatschappelijk vastgoed. Deze beleidsdoelen schetsen wenselijke situaties die nog gerealiseerd of juist behouden moeten worden. Kennis van de huidige stand van zaken is in beide gevallen onontbeerlijk. Het succes van beleidsdoelen die SMART zijn geformuleerd, kortom concrete (zoveel als mogelijk) meetbare eenheden beschrijven, is het meest nauwkeurig te bepalen.

Aan de hand van het verhuursysteem, de begroting het kadaster en andere systemen worden vastgoedkundige gegevens verzameld. Deze gegevens worden op een zodanige wijze verwerkt dat de inhoud aansluit op de gegevens van andere gemeenten. Deze gegevens worden ook gebruikt voor de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed. Van de resultaten van deze benchmark wordt rond de zomer rapportage gedaan; de gegevens van het voorgaande jaar worden gepresenteerd en de prestaties vergeleken met de andere deelnemende gemeenten.

2 - Informatie samenvoegen

Aan de hand VastgoedMaps, een methodiek die is ontworpen door BBN adviseurs, kunnen de prestaties van individuele gebouwen op uiteenlopende gebieden samen in beeld worden gebracht. Bij deze methodiek wordt gewerkt met scorekaarten. Hieronder staan de scorekaarten van VastgoedMaps toegelicht.

Fig. 3.1 – Toelichting op scorekaart VastgoedMaps



Op de scorekaart worden panden op verschillende criteria gewaardeerd. Deze waarderingen worden uitgedrukt in kleuren, waardoor de algehele prestatie van een pand een blik valt te beoordelen.

Een groen gevuld vakje geeft aan dat de resultaten voor die specifieke categorie voldoen aan de doelstelling die het stadsdeel zich heeft gesteld. Rode vakjes staan voor resultaten die als onvoldoende worden gewaardeerd en grijs betekent dat een categorie niet van toepassing is.

Aan de waarderingen liggen vaststaande formules en definities ten grondslag.

De toegankelijkheid volgens "agenda 22" zal als beoordelingcriterium worden opgenomen in het vak Klanttevredenheid.

De duurzaamheid van panden wordt geregeld door alle panden te voorzien van een energielabel. Dit energielabel zal als beoordelingscriterium worden opgenomen in het vak Technische staat.

Hieronder staan ter illustratie drie (fictieve) voorbeelden gegeven.

Voorbeeld A

Fig. 3.2 – Scorekaart bij voorbeeld A

	Publieke doelen	Ontwikkelkansen
	Maatschappelijk rendement	Financieel resultaat
	Klanttevredenheid	Technische staat

- Dit zwembad dient een publiekdoel: groen
- De bezettingsgraad is goed - maatschappelijk rendement: groen
- De klanten zijn tevreden over het zwembad: groen
- Dit gebouw is eigenlijk alleen als zwembad te gebruiken, een andere bestemming geven is lastig - ontwikkelkansen: rood
- Het zwembad kost jaarlijks veel geld - financieel resultaat: rood
- De technische staat is goed: groen

Conclusie: dit pand voorziet in een maatschappelijke behoefte. Mits de kosten niet te hoog worden, wordt het pand ingedeeld in de categorie "Kernvoorraad".

Voorbeeld B

Fig. 3.3– Scorekaart bij voorbeeld B

	Publieke doelen	Ontwikkelkansen
	Maatschappelijk rendement	Financieel resultaat
	Klanttevredenheid	Technische staat

- Dit is een buurthuis en dient een publiekdoel: groen
- De bezettingsgraad is slecht - maatschappelijk rendement: rood
- De klanten zijn niet tevreden over het aanbod: rood
- Dit gebouw staat op een mooie plaats en is ook te gebruiken voor een andere functie - ontwikkelkansen: groen
- Het buurthuis kost jaarlijks veel geld - financieel resultaat: rood
- De technische staat is goed: groen

Conclusie: dit pand voldoet niet als buurthuis, maar de ontwikkelkansen zijn groot. Dit pand wordt ingedeeld in de categorie "Te heroverwegen bezit".

Voorbeeld C

Fig. 3.4– Scorekaart bij voorbeeld C

	Publieke doelen	Ontwikkelkansen
	Maatschappelijk rendement	Financieel resultaat
	Klanttevredenheid	Technische staat

- Deze winkel, dient geen publiekdoel, waarmee het stadsdeel haar programmadoelen realiseert: grijs
- maatschappelijk rendement is niet van toepassing: grijs
- de klant tevredenheid is geen beoordelingscriterium voor het stadsdeel: grijs
- deze winkel kan ook voor iets anders worden gebruikt: groen
- Deze winkel levert jaarlijks veel geld op: groen
- De technische staat is goed: groen

Conclusie: deze winkel draagt niet bij aan het realiseren van programmadoelen, wel worden er tijdens de exploitatie van deze winkel inkomsten gegenereerd. Deze winkel commercieel te benutten of af te stoten zouden financieel aantrekkelijke opties kunnen zijn. Deze winkel wordt ingedeeld in de categorie "Strategische voorraad".

3 - Informatie bestuderen

Nadat de gegevens zijn verzameld worden de resultaten bestudeerd en de vervolgstappen bepaald.

De panden worden eerst per functie in groepen ingedeeld. Dan ontstaat een totaalbeeld van een groep waarin is te zien hoe panden individueel scoren en als groep in het totaal. Door op deze wijze te clusteren, compenseren de goedkope panden de dure panden en ontstaat een goed beeld van de uitgaven op huisvestingsgebied ten behoeve van een bepaald programmadoel. In de volgende fase (De oordeel vormingsfase) wordt bekeken of we deze de huisvesting van deze activiteiten willen voortzetten of stoppen. N.B. – Niet het bezit, maar de activiteiten worden beoordeeld op wenselijkheid.

Voorbeeld:

Het stadsdeel verhuurt aan kunstenaars atelierruimte tegen een beleidshuur. Deze goedkope ateliers mogen alleen worden verhuurd aan kunstenaars die niet te veel verdienen en aan de andere criteria van de CAWA (Commissie Ateliers en (woon)Werkpanden Amsterdam) voldoen. Alle ateliers worden afzonderlijk bekeken en samengevoegd in een cluster, het bestuur kan vervolgens zien hoe alle ateliers scoren t.o.v. van de scorekaart en wat het huisvesten van kunstenaars het stadsdeel kost.

4 – Oordeel vormen

In de oordeelsvormingsfase wordt beslist of het totaalresultaat per pand of type vastgoed naar tevredenheid is en vervolgens gecategoriseerd.

Er wordt onderscheid gemaakt in de volgende categorieën:

A - Kernvoorraad

Deze categorie bestaat uit vastgoed dat voor eigen huisvesting wordt gebruikt, scholen, vastgoed dat beleidsdoelen ondersteunt en ten minste een redelijk maatschappelijke en financieel rendement heeft, bijzondere objecten als zwembaden (incourant vastgoed met een maatschappelijk doel) alsmede door het stadsdeel aan te wijzen monumentale of beeldbepalende panden.

B – Strategische voorraad

In deze categorie vallen vastgoedobjecten die in eerste instantie niet het maatschappelijk rendement als hoogste prioriteit hebben. Voorbeelden hiervan zijn: winkels en procesondersteunend vastgoed (zoals vastgoed dat gelegen is binnen een te (her)ontwikkelen gebied). Met dit type vastgoed wordt een zo hoog mogelijk financieel rendement nagestreefd. Dit kan door de exploitatie van het pand voort te zetten of, af te stoten, indien dit financieel voordeliger is. De opbrengsten die worden gegenereerd gedurende de exploitatie van deze panden, kunnen bijdragen aan de uitvoering van programmadoelen en zodanig

Toelichting op de strategische voorraad (categorie B)

Strategisch vastgoedmanagement houdt meer in dan alleen het verkopen, kopen en renoveren van vastgoed. Vastgoed kan bijvoorbeeld worden ingezet om een vastgesteld brancheringvisie in een bepaalde wijk of straat te ondersteunen. Zo kunnen de verkoopopbrengsten van één pand worden ingezet om elders een ander pand te vullen met een functie waar op dat moment behoefte aan is in een betreffende wijk of straat. In het voorbeeld van een winkel kunnen in een verloederd winkelgebied panden opgekocht en opgeknapt worden. Om te voorkomen dat er winkels intrekken met een negatieve uitstraling voor het gebied (bijvoorbeeld coffeeshops of belbedrijven), kan aan geselecteerde winkeliers de gelegenheid gegeven worden een goed draaiende winkel op te bouwen.

Bij verkoop moet zeker zijn dat een pand nooit meer gewenst zal zijn. De realiteit leert dat de prijs van vastgoed (hoewel nu in een tijdelijke dip) uiteindelijk structureel stijgt. Het is daardoor altijd relatief duur om nieuwe m² aan te schaffen, zeker in intensief bebouwd gebied.

Het huisvesten van gewenst functies in eigen vastgoed is uiteindelijk altijd goedkoper dan ruimte te huren van derden, die immers allemaal winst willen realiseren. Bovendien is het risico van slechte financiële resultaten of leegstand bij een grote vastgoedportefeuille kleiner; het risico kan over meer omzet gespreid worden. Het is daarom van belang dat het stadsdeel een zekere voorraad aan vastgoed bezit die strategisch kan worden ingezet, om inkomsten te garanderen en/of beleidsdoelstellingen in de toekomst te kunnen realiseren.

het voornaamste doel van het stadsdeel dienen.

C – Te heroverwegen bezit

Panden die geschaard kunnen worden binnen deze categorie zijn panden die verbeterd kunnen worden, maar waarbij wel een maatschappelijk doel wordt gediend. Het afstoten van dit type vastgoed zou overwogen kunnen worden, maar een investering kan bijdragen aan de mogelijkheid het pand beter te benutten en het pand beter te laten bijdragen aan de uitvoering van programmadoelen. Wanneer dit is volbracht, kan er opnieuw een evaluatie van dit vastgoed plaatsvinden en zal blijken of het object na waardering in de categorie kernvoorraad terechtkomt of in de categorie strategisch vastgoed. Hierbij geldt dat een zekere reserve gewenst is. Wanneer bijvoorbeeld vijf buurthuizen in gebruik zijn en een zesde pand niet, is het toch gewenst om een pand te behouden om in een toekomstige ruimtebehoefte te kunnen voorzien.

Bij deze indeling is het goed te bedenken dat dit een dynamische en geen statische categorisering is. De panden worden regelmatig opnieuw gewaardeerd aan de hand van VastgoedMaps, en op basis van deze herwaardering blijft een pand vervolgens in een categorie staan of wordt het vastgoedobject geschaard binnen een andere categorie. Daarnaast zal een aantal panden niet volgens de methodiek van VastgoedMaps in te delen zijn, zoals eigen huisvesting en scholen. Deze panden vallen automatisch in de categorie permanent bezit. Wat betreft politiek gevoelige situaties waarbij panden van het stadsdeel betrokken zijn, in deze zal te zijner tijd overleg worden gepleegd met het stadsdeelbestuur.

5 – Rapporteren

Jaarlijks wordt aan het stadsdeelbestuur en aan de raad gerapporteerd over de prestaties van het vastgoed. De scorekaarten en de resultaten van de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed zullen in verschillende sessies worden gepresenteerd.

6 – Voorstellen doen

Als gedurende de vorige stappen is gebleken dat de resultaten onacceptabel zijn, wordt een plan van aanpak gemaakt voor het verbetering. Als de onacceptabele resultaten kenmerkend zijn voor een specifieke vastgoedcategorie, zou zo'n plan van aanpak in een beleidsaanpassing kunnen resulteren. In het geval het een unieke situatie is zal een DB-besluit volgen waarin wordt verzocht een eenmalige uitzondering op het vastgestelde beleid te maken.

Als de onvoldoende resultaten voortkomen uit het niet of slechts deels naleven van het reeds vastgestelde beleid, of als het opgestelde plan van aanpak werkafspraken inhoud die binnen het bestaande beleid passen, hoeft er natuurlijk geen bestuurlijke goedkeuring verkregen te worden.

Omdat de vastgoedportefeuille van het stadsdeel zo divers is en ook nog eens voor zoveel verschillende doeleinden ingezet wordt, zal in de praktijk blijken dat veel knelpunten niet voortkomen uit ontoereikend beleid maar situatiegebonden zijn.

7a en 7b– Uitvoeringsbesluiten nemen en beleidswijzigingen vaststellen

Het stadsdeelbestuur en de stadsdeelraad nemen de voorstellen in de vorm van DB-besluiten of raadsvoordrachten in overweging. Bij goedkeuring van de gedane voorstellen kan de uitvoering in gang worden gezet.

8a en 8b – Beleid uitvoeren

Als de bestuurlijke besluiten zijn goedgekeurd en/of de beleidswijzigingen door de raad zijn gehonoreerd kunnen de beleidsafdelingen de gewijzigde opdracht aan de afdeling Vastgoed & Grondzaken verstrekken.

Bij afwijzing van de verzoeken zou eventueel een paar stappen terug gedaan moeten worden om de situatie en knelpunten opnieuw te overwegen, maar het strategisch vastgoedmanagement zou ook ongewijzigd kunnen worden voortgezet tot het volgende periodieke moment waarop de resultaten worden gemeten.

Nadat de opdracht is verstrekt voeren de beheerafdelingen deze uit. Tenzij complicaties ontstaan waardoor het vastgestelde beleid beperkt of niet kan worden uitgevoerd, is overleg bij wijze van monitoring mogelijk maar niet noodzakelijk.

4 – Algemene werkwijze en doelstellingen

De afdeling Vastgoed & Grondzaken heeft als hoofdtaak het vastgoed als middel, met name als financieel middel, op een zodanige wijze te beheren dat deze een maximaal rendement oplevert.

4.1 - Richtlijnen en werkwijze

Het beheer van de vastgoedportefeuille is onder te verdelen in zakelijk en technisch beheer en in een aantal gevallen facilitair beheer.

Zakelijk beheer heeft betrekking op het beheer van panden en terreinen, gericht op met name het afsluiten en beheren van huurcontracten, en de daarmee gepaard gaande financiële huuradministratie, belastingen, heffingen en verzekeringen. Daarnaast ligt een belangrijke taak bij het vinden van nieuwe, geschikte en betrouwbare huurders, onderhouden van de relaties met zittende huurders, het voorkomen van leegstand, participatie in de Verenigingen van Eigenaren en het beheer van onderhoud- en energieleveringscontracten.

Technisch beheer heeft betrekking op de technische staat en daarmee het onderhoud van gebouwen. Het technisch beheer wordt vastgelegd in meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's) per gebouw. Deze MJOP's worden jaarlijks geactualiseerd en vormen de taakstelling voor het jaarlijks doelmatig en op een zo efficiënt mogelijke wijze onderhouden van alle gebouwen.

Dit onderhoud moet voldoen aan tenminste een drietal eisen;

- de instandhouding van het casco en in het bijzonder van de bouwkundige constructie
- waarborging van de veiligheid
- het behouden van de financiële waarde van het pand

Binnen het technisch en zakelijk beheer speelt het containerbegrip 'Duurzaamheid' een steeds grotere rol. Enerzijds doordat huurders steeds meer alert zijn op de energiekosten van het gehuurde gebouw en anderzijds vanuit de wens van de afdeling Vastgoed & Grondzaken om haar onroerend goed duurzamer te maken. Daarbij richt zij zich op twee speerpunten:

- *Opwekken van groene energie*
Door het beschikbaar stellen van daken voor de opwekking van (zonne-)energie. Voor een viertal grote panden is dit inmiddels gerealiseerd (48000 kWh per jaar) en naar verwachting zullen er meer volgen.
- *Verduurzamen van het technisch beheer*
Per pand zal met een gedegen bouwfysisch en –technisch onderzoek worden onderzocht wat de mogelijkheden zijn voor effectieve toekomstige isolatiemaatregelen. Hiervoor ontbreken financieel de extra middelen. In de meeste gevallen zal de winst in duurzaamheid rechtstreeks naar de portemonnee van de huurder gaan. Dit kan opgelost worden door huurders te betrekken bij de extra investeringen vanuit het technisch beheer en de kosten te dekken uit een hogere huur. Voor de huurder zal per saldo, met een evenredige afname van de energiekosten, financieel weinig veranderen.

Het stadsdeel is eigenaar van bedrijfsverzamelgebouwen (gebouwen met meerdere huurders zoals bijvoorbeeld ondernemerscentra). De afdeling Vastgoed & Grondzaken heeft naast zakelijk en technisch beheer, de taak om de gemeenschappelijke ruimten en voorzieningen te beheren, en fungeert als

exploitant en aanspreekpunt voor alle huurders. De afdeling voert de regie over deze facilitaire beheertaken, die worden uitgevoerd door derden en waarbij de kosten worden doorberekend aan de huurders.

4.2 – Bestemmingsreserve

Het stadsdeel zal een voorziening opzetten die dienst zal doen als bestemmingsreserve. Deze reserve zal door de afdeling Vastgoed & Grondzaken worden beheerd.

In deze bestemmingsreserve zullen alle niet begrootte opbrengsten van het exploiteren van het vastgoed van het stadsdeel worden gestort. Ook niet begrootte opbrengsten uit verkoop worden aan deze voorziening toegevoegd. Deze voorziening maakt het mogelijk om ook in de toekomst, na het verdwijnen van de subsidiemogelijkheden zoals de PMI-regeling van de centrale stad, investeringen te doen in (maatschappelijk) vastgoed.