

Plan van aanpak met betrekking tot het vastgoedmanagement van de gemeentelijke vastgoedportefeuille

1. Aanleiding.

De meeste gemeenten hebben geen of slechts weinig inzicht in hun vastgoed. Het ontbreekt aan structuur, verdieping, inzicht en een efficiënte organisatiestructuur. Daarnaast gelden er allerlei (wettelijke) regels, voorschriften en financiële belangen welke vereisen dat het vastgoed(management) goed georganiseerd is en dat er adequaat controle uitgevoerd kan worden. Gemeenten die geen zicht hebben op de totale omvang van hun vastgoedportefeuille lopen inkomsten mis en zijn nodeloos veel tijd kwijt aan onderhoud, beheer en administratieve werkzaamheden.

Veel gemeenten in Nederland zijn daarom actief bezig met het professionaliseren van hun vastgoedafdeling. Ook binnen de gemeente Brunssum zien we die ontwikkeling. Vastgoed wordt steeds meer gezien als een strategische “asset” met een financiële en maatschappelijke waarde. Een belangrijk aspect bij deze professionalisering is visie: “Waar staan we? En vooral waar willen we naartoe?”

Om te komen tot een gedeelde en gedragen aanpak voor het vastgoedmanagement voor Brunssum is het essentieel dat er kaders worden gesteld voor de opgave die er ligt. En moet het duidelijk zijn welke stappen daarvoor moeten worden genomen. Het Grondprijzenbeleid en de nota Integraal Accommodatiebeleid “Brunssum Blijvend Benutten”, zijn de eerste beleids- en taakstellende kaders die in het verlengde daarvan worden opgesteld.

2. Definitie van vastgoed

Maar wat verstaan we eigenlijk onder vastgoed? Het begrip *vastgoed* definiëren we als volgt: *“alle gebouwen die eigendom zijn van de gemeente voor het accommoderen van publieke functies en/of het maatschappelijk belang dienen”*. De huisvesting van de gemeentelijke organisatie en de onderwijspanden vallen hier ook onder.

De openbare, publieke ruimte zoals: plantsoenen, openbare speelgelegenheden, vijvers, fontein, wegen, bruggen, duikers, pompgemalen, cascades, waterlopen, kunstwerken e.d. maar ook gronden vallen niet binnen deze definitie.

Onder *vastgoedmanagement* verstaan we dan:

“het gehele managementproces wat ten doel heeft het vastgoed zo goed mogelijk te laten renderen: het realiseren van een optimale balans tussen maatschappelijk rendement en/of van financieel/economisch rendement”.

3. Doelstelling vastgoed.

Waarom bezit de gemeente vastgoed en wat is het doel daarvan? Er zijn verschillende redenen waarom de gemeente Brunssum gebouwen (en gronden) in bezit heeft:

- Als middel om op maatschappelijke opgaven te sturen;
- Om stedelijke ontwikkelingen mogelijk te maken;
- Om primaire (gemeentelijke) voorzieningen te realiseren;
- Ten behoeve van gebiedsontwikkeling;
- Ten behoeve van eigen huisvesting;

- Als instrument om maatschappelijke organisaties te huisvesten als dat op de vrije markt niet lukt.

De toegevoegde waarde van goed vastgoedmanagement is breder dan alleen de financiële waarde. Door het koppelen van activiteiten die voortkomen uit beleid ten aanzien van vastgoed wordt er (meer)waarde toegevoegd aan de gemeentelijke organisatie. Vastgoedmanagement is dan ook een integrale, organisatiebrede aangelegenheid. Dit betekent dat om tot een gedeelde gedragen aanpak te komen, het van belang is om binnen de diverse beleidsvelden kaders op te stellen, af te stemmen en af te wegen. Vanuit de wetenschap dat de gemeente daarom gebouwen (en grond) bezit als eigenaar is het vervolgens belangrijk om een aantal rollen te onderscheiden met betrekking tot betrokken partijen rondom dat gemeentelijk vastgoed:

- De beleidsdienst/subsidiegever (bijv. onderwijs, sport, WMO)
- De huurder/gebruiker
- De verhuurder (afdeling ROV)

Door dit onderscheid te maken ontstaat er direct beter inzicht in (transparantie) de taken, verantwoordelijkheden en geldstromen rondom het vastgoed. Dit voorkomt bijvoorbeeld dat een huurder zowel een te lage huur betaalt als een subsidie vanuit de gemeente krijgt.

4. Situatie in Brunssum.

Algemeen

De gemeente Brunssum bezit ca. 44 gebouwen. De meeste onderdelen van het vastgoedbeheer inclusief grondzaken zijn ondergebracht bij de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling en Vastgoed (ROV). Het betreft vastgoed dat wordt ingezet voor eigen huisvesting en ten behoeve van maatschappelijke doeleinden op het gebied van o.a. onderwijs, sport, cultuur en zorg. De gemeentelijke vastgoedportefeuille kan worden verdeeld in een aantal categorieën:

1. Kantoorfunctie (huisvesting gemeentelijke organisatie incl. werf en opslag)
2. Welzijn en cultuur (bijeenkomstfunctie)
3. Onderwijs
4. Sportvoorzieningen
5. Gezondheidsfunctie
6. Commercieel of strategisch bezit
7. Overige functies (inclusief woonfunctie, veiligheid, kunstwerken etc.)

Deze verdeling is belangrijk voor het vertalen van het vastgoedmanagement naar concrete acties rondom beheer, verkoop, slopen, ontwikkelen of afstoten van gemeentelijk vastgoed. Binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille worden, inherent aan de lopende ontwikkelingen continu afwegingen gemaakt ten aanzien van het nut en noodzaak van eigendom. Dit betekent dat er enerzijds panden worden verkocht of, indien noodzakelijk, gesloopt. Anderzijds worden er bijvoorbeeld in het kader van (nieuwbouw)ontwikkelingen weer panden of gronden aangekocht.

In de praktijk wordt er feitelijk al strategisch gedacht maar de vertaalslag van strategisch denken naar tactisch en operationeel handelen blijkt in de praktijk lastig. Dit wordt veroorzaakt door de verschillende belangen die er ten aanzien van dat vastgoed spelen maar ook door de versnippering van taken en rollen, te weinig informatie en/of het niet beschikken over de juiste middelen en tools, zoals bijvoorbeeld een vastgoedbeheersysteem.

Beheer en onderhoud

Alle gemeentelijk vastgoed wordt onderhouden en beheerd. In de gemeentebegroting wordt jaarlijks ca. € 1.500.000,- gebudgetteerd aan uitgaven voor planmatig onderhoud, contracten en klachten/storingen en ca. € 750.000,- gereserveerd voor groot onderhoud. Daarnaast worden diverse panden door de gemeente zelf geëxploiteerd (bijv. gemeentehuis, zwembad, sporthallen, scholen) en op

diverse producten binnen onze begroting verantwoord. Deze netto exploitatielast bedraagt jaarlijks ca. € 3.500.000,-. Dit is exclusief de personele lasten van de medewerkers van de diverse afdelingen die bij het vastgoedmanagement zijn betrokken.

5. Plan van aanpak

Voor het goed uitvoeren van vastgoedbeheer is een centrale aanpak essentieel. Het is belangrijk dat er uniforme uitgangspunten worden geformuleerd voor beheer en onderhoud. Vervolgens kan (integraal) beleid worden gemaakt. Om hiertoe te komen is een plan van aanpak nodig:

Stap 1 De rollen duidelijk beschrijven en vastleggen en de basis op orde brengen

Om te komen tot een gedeelde gedragen aanpak is het allereerst van belang dat de afdeling ROV, en daarmee de organisatie, zich bewust is van haar rol als vastgoedbeheerder, de eigenaarsrol gaat oppakken en hier ook duidelijke kaders voor gaat stellen. Heldere spelregels die aangeven op welke wijze de gemeente wil omgaan met haar gemeentelijke eigendommen. Als beheerder en verhuurder maken ze vervolgens afspraken met (interne) partijen die wensen en eisen hebben met betrekking tot vastgoed. Ook met (huidige) gebruikers van het gemeentelijk vastgoed moeten afspraken worden gemaakt. In deze verdeling van rollen zal natuurlijk altijd bestuurlijk draagvlak moeten zijn binnen de afgesproken kaders. Om dit goed te kunnen doen moet alle informatie ten aanzien van (het gebruik van) panden worden verzameld en vastgelegd. Geadviseerd wordt om hiervoor een vastgoedbeheersysteem aan te schaffen dat tevens dient ter algemeen gebruik en informatie.

Stap 2 Vastgoedportefeuille onderverdelen in categorieën

Als duidelijk is welke soorten vastgoed de gemeente heeft weten we ook welk vastgoed onder welk beleidsveld valt c.q. hoort te vallen. En namens welke afdeling ROV het vastgoed beheert en onderhoudt. Gekoppeld daaraan moet worden bekeken welke financiële consequenties dit heeft en of de benodigde budgetten goed zijn belegd.

Stap 3 Grondprijzenbeleid vaststellen en kostprijsdekkende huurmethode vastleggen.

De aanbeveling is om voor de gebouwen een kostendekkende huur te hanteren. Ten aanzien van gronden is het Grondprijzenbeleid geactualiseerd en vastgesteld.

Stap 4 Op basis van de vastgestelde tarieven lopende (huur)afspraken met gebruikers herzien en nieuwe contracten afsluiten met huurders/gebruikers in samenspraak met de beleidsdiensten (subsidieverstrekkers).

Gezien de gevoeligheid en historie van deze situatie wordt geadviseerd om vanaf enig moment een nul-situatie te creëren waarin nieuwe gevallen binnen het nieuwe beleid worden beoordeeld. Oudere situaties vergen veelal maatwerk. Het nieuwe beleid is referentiekader.

Stap 5 Perspectief bepalen van de gebouwen voor de komende 10 jaar per object

De gemeente kijkt hier naar nut en noodzaak: waarom willen we bepaalde gebouwen of gronden al dan niet in eigendom houden. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging vanuit diverse invalshoeken. Zodra dit in kaart is gebracht kan worden bepaald of een bepaald gebouw in aanmerking komt voor investering in meerjarenonderhoud, duurzaamheid, vervangende nieuwbouw, sloop of misschien afstoten.

Stap 6 Draagvlak vinden binnen zowel de afdeling ROV, het bestuur en de overige beleidsafdelingen voor het (concept) accommodatiebeleid.

Vastgoedmanagement is een organisatiebrede aangelegenheid. Dit betekent dat het van belang is om vanuit de diverse betrokken beleidsvelden beleidskaders op te stellen, af te stemmen en af te wegen. Vanuit de wetenschap dat de gemeente daarom gebouwen (en grond) bezit als eigenaar is het belangrijk om de rollen van de betrokken partijen te bepalen.

Stap 7 Vastleggen en borgen van inzet medewerkers (functies, uren, taken) voor de verschillende rollen. Vaste afspraken voor gezamenlijk overleg inclusief technisch beheerders.

Op dit moment vallen de technisch beheerders onder de afdeling Beheer. Voor een verdere centrale en efficiënte aanpak van het gemeentelijk vastgoed wordt aanbevolen om de technisch beheerders onderdeel te maken van de afdeling ROV.

Stap 8 Alle beleidsdocumenten actualiseren en vaststellen rondom accommodaties, gronden en vastgoed en de onderling samenhang waarborgen.

Dit omvat o.m. het actualiseren en vaststellen van de nota Grondprijzenbeleid, het breed uitzetten van het (concept) integraal accommodatiebeleid binnen de organisatie en het opstellen van meerjarenonderhoudsplanningen, kortweg MJOP's, voor alle gebouwen conform NEN 2767.

De MJOP's zijn noodzakelijk en bedoeld om inzage te verkrijgen in de onderhoudssituatie van een gebouw op de lange(re) termijn en te beoordelen in welke staat van onderhoud een gebouw zich bevindt. In de MJOP's wordt tevens de vertaalslag gemaakt van de (wettelijke) eisen rondom verduurzaming van gebouwen. Investerings worden vervolgens gekoppeld aan lange termijnperspectieven en "natuurlijke" vervangingsmomenten. De gemeente krijgt hierdoor direct inzicht in de financiële consequenties die dit met zich meebrengt. Dit vergemakkelijkt de sturing op en is deels leidraad voor de keuzes ten aanzien van het vastgoed.

Het opstellen van MJOP's voor alle panden kost tijd. Naar verwachting zijn deze pas eind 2019 gereed. Het beleid en aanbestedingstraject t.a.v. de MJOP's alsook het daaruit voortvloeiende onderhoudsplan zal ter besluitvorming aan het bestuur worden voorgelegd.

Snippergroen en "oneigenlijk" gebruik van grond

Via het kadaster is een inventarisatie van het gemeentelijk snippergroen gemaakt. Het gaat om ca. 800 gevallen. Het is van belang dat er een vervolgstap wordt genomen ten aanzien van oneigenlijk grondgebruik. Omdat de kwaliteit van de inventarisatie onzeker is en omdat het betreffende beleid nog moet worden geactualiseerd, kan dit het beste projectmatig en gefaseerd worden opgepakt.

6. Integraal accommodatiebeleid.

Welke gemeentelijke accommodaties hebben we en hoe willen we daarmee omgaan? Daarvoor is opdracht verstrekt aan Buro Negen uit Eindhoven met als resultaat de Nota "Brunssum Blijvend Benutten: integraal accommodatiebeleid 2018-2021". Voor goed vastgoedmanagement is dit één van de taakstellende kaders.

De ontwikkelingen in de gemeenschap en de veranderende vraag naar (maatschappelijke) activiteiten hebben impact op onze inwoners en verenigingen, maar ook op het gebruik van de accommodaties. We willen daarom het gebruik ervan optimaliseren en ze toekomstbestendig maken. Daarbij biedt een integraal accommodatiebeleid handvatten en kunnen we ervoor zorgen dat we Brunssum Blijvend Benutten.

Het accommodatiebeleid richt zich grofweg op accommodaties in de sectoren welzijn, sport, cultuur en onderwijs. Ten aanzien van deze sectoren heeft de gemeente immers een wettelijke taak voor wat betreft huisvesting of heeft de gemeente reële invloed op de realisatie, spreiding, kwaliteit en/of het gebruik van de accommodaties. Ze worden vaak gefinancierd door de gemeente: direct door het oprichten en exploiteren van de accommodaties of indirect via subsidies of andere gemeentelijke bijdragen. Het zijn accommodaties bedoeld voor maatschappelijk nut. We noemen ze daarom "maatschappelijk vastgoed".

Het integrale accommodatiebeleid geeft strategische kaders voor de toekomst. Deze kaders worden onder meer gevormd door de strategische visie, de stadsdeelvisies en de ontwikkelingen in het fysiek en sociaal domein. De bevolkingsomvang in de gemeente Brunssum vergrijst en neemt de komende

jaren (verder) af. De (toekomstige) behoeften van gebruikers veranderen. Met deze ontwikkelingen is rekening gehouden in het accommodatiebeleid. Ze zijn belangrijk voor het realiseren van toekomstbestendige accommodaties en bieden kansen. Accommodatiebeleid is daarin géén doel op zich maar is ondersteunend aan de ontwikkelingen op diverse beleidsvelden.

7. Tenslotte

Vanuit vastgoed- en accommodatiebeleid volgen beleidsvoornemens maar ook dilemma's. Binnen de diverse beleidsvelden vraagt dit om specifieke beslispunten. Vanuit de beslispunten ontstaan weer business cases en actiepunten. De vertaling daarvan moet verder worden uitgewerkt. Het gaat om beleids- en uitvoeringsacties maar ook om de financiële aspecten daarvan. Deze zullen in dit hele proces steeds aan het bestuur worden voorgelegd.

8. Bijlagen:

1. *Lijst Gemeentelijk Vastgoed 2019*