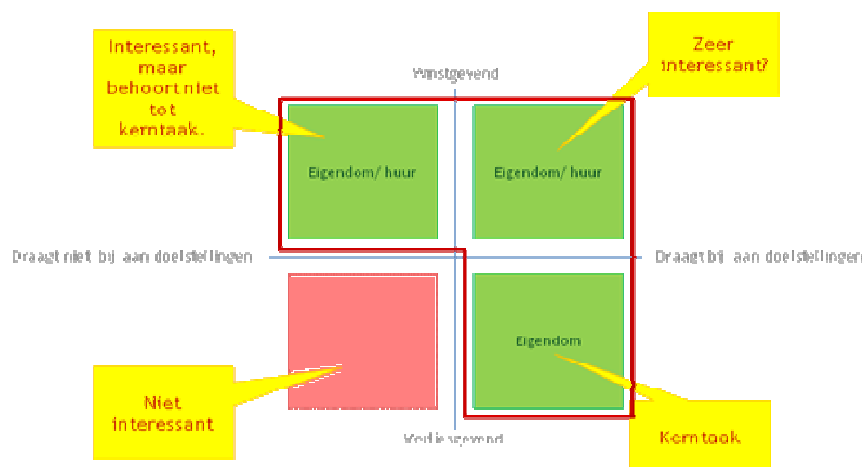


Strategische Visie Gebouwen

Gemeente Tilburg, afdeling Vastgoed

Visie op het beheer van het gemeentelijk vastgoed



Opsteller: Gemeente Tilburg, afdeling Vastgoed, team Gebouwen
Datum: 14 juni 2010
Versie: 5

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
Inleiding.....	12
1. Context	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Nut & Noodzaak gemeentelijk vastgoed.....	13
1.3 Rol van Vastgoed, team Gebouwen.....	15
1.4 Doelstelling & Organisatie Gebouwen.....	17
1.5 Borging in het beleid.....	18
1.5.1 <i>Energie en klimaat</i>	19
1.5.2 <i>Duurzaamheid</i>	20
1.6 Systematiek Nota	21
2. Portefeuillemanagement	23
2.1 Opbouw portefeuille	23
2.2 Gewenste structuur portefeuille.....	23
2.2.1 <i>Exploitatie</i>	24
2.2.2 <i>Mutaties</i>	26
2.3 Contractvorming	28
2.3.1 <i>Verhuurcontracten</i>	28
2.3.2 <i>Multifunctionele gebouwen</i>	28
3. Bouwmanagement	29
3.1 Rolverdeling binnen het ontwikkelproces	29
3.2 Visie op zelf doen versus uitbesteden.....	30
4. Technisch Beheer.....	31
4.1 Technisch beheerstrategie	31
4.2 Standaard verdeellijst.....	32
4.3 Onderhoudssystematiek.....	33
4.4 Contracteringstrategie.....	33
4.5 Beheer basisinformatie	34
5. Financiën	36
5.1 Gesloten exploitatie gemeentegebouwen.....	36
5.2 Investerings	36

5.2.1	<i>Reguliere investeringen</i>	36
5.2.2	<i>Investeringen a fonds perdu</i>	37
5.2.3	<i>Waarderen, activeren en afschrijven</i>	37
5.2.4	<i>Afschrijvingstermijnen</i>	37
5.3	Huurprijvaststelling	38
6.	Risicomanagement.....	40
6.1	Huurderving door leegstand.....	40
6.2	Schades aan gebouwen	40
6.3	Gebreken bij aankopen en nieuwbouw.....	41
6.4	(Wijziging van) wet- en regelgeving.....	42
7.	Besluitenlijst.....	43
8.	Uitwerkingsopgave.....	44
Bijlage 1:	Procesgang bouwproces	45
Bijlage 2:	Overzicht exploitatiekosten	47
Bijlage 3:	Financiële rapportages	50

1 Inleiding

In 2010 is een nieuwe strategische visie op gemeentelijk gebouwenbeheer opgesteld. Deze visie ligt momenteel voor u. De oude nota gebouwenbeheer dateert uit 2003 en past niet meer geheel op de activiteiten van de gebouwenexploitatie. Daarnaast ontbrak er een aantal wezenlijke strategische kaders en was er noodzaak vanuit de resultaten van het onderzoek van de rekenkamercommissie om de nota uit 2003 te herijken.

Een belangrijke aanleiding voor het opstellen van de visie was, zoals aangegeven, het onderzoek van de rekenkamercommissie in 2009. Als resultaat daarvan is aan de Raad een toezegging gedaan dat er een nieuwe strategische visie gebouwenbeheer opgesteld zou worden. In het onderzoek van de Rekenkamercommissie werden de volgende conclusies getrokken:

1. Er is onvoldoende aandacht vanuit de Raad voor het gemeentelijk vastgoed;
2. Formeel gebouwenbeleid ontbreekt;
3. Rapportage over het vastgoed is onvoldoende;
4. Brandveiligheid en arbeidsomstandigheden zijn belangrijke aandachtspunten;
5. Kaders voor het gemeentelijk handelen ten aanzien van het vastgoed ontbreken of zijn onvolledig.

De nieuwe strategische visie gaat in op bovengenoemde conclusies. De conclusie onder 3 is reeds opgepakt in de procedure en inhoud van de vastgoedmonitor die gelijktijdig met deze visie ter besluitvorming wordt aangeboden. Zowel de uitkomsten van het onderzoek van de Rekenkamercommissie, de update van de Nota uit 2003 en de rapportage naar aanleiding van het Midiproject hebben aanleiding gegeven tot de voorliggende versie Nota Strategische Visie Gebouwen.

De strategische visie vormt een leidraad bij, en een legitimatie voor, het handelen bij beheer van de gebouwenportefeuille, ook bij uitbreiding en krimp. Er is invulling gegeven aan de behoefte om waar mogelijk beleidsmatiger gaan sturen en minder op incidenten.

De visie is opgebouwd conform de Corporate Real Estate Management (CREM) systematiek. Daarbij wordt gekeken naar de uitgangspunten (context en beleid), portefeuillemanagement, bouwmanagement en het technisch beheer. Omdat financiën en risico's specifieke aandachtspunten vormen binnen het vastgoed en de gemeentelijke organisatie (o.a. vanuit de conclusies van de Rekenkamercommissie) zijn deze apart benoemd:

1. Context en beleid
2. Portefeuillemanagement
3. Bouwmanagement
4. Technisch beheer
5. Financiën
6. Risicomanagement

Vanuit ieder thema zijn beslispunten en uitwerkingsopgaven naar voren gekomen. Deze zijn specifiek benoemd in de tekst en tevens gesommeerd opgenomen in het overzicht achterin deze visie. Beslispunten hebben een principieel en richtinggevend karakter en vragen om die reden om specifieke besluitvorming. De uitwerkingsopgaven daarentegen zijn het gevolg van voorgestelde beslispunten of dienen ter voorbereiding op nadere besluitvorming in een later stadium. Aan het college van B&W wordt op de beslispunten formele besluitvorming gevraagd.

2. Context en beleid

De gemeente Tilburg vindt het wenselijk om meer invloed op het realiseren van ambities van de stad te hebben dat vanuit een puur publiekrechtelijke positie. In de praktijk zijn hierbij een viertal mogelijkheden:

1. Subsidie op de exploitatie;
2. Huisvesting aanbieden (eigendom gemeente of aangehuurd bezit);
3. Advisering/ hulp bij het vinden/ realiseren van huisvesting;
4. Regulering of anderszins vergelijkbare middelen.

Het gebouwenbeheer speelt een rol in mogelijkheden 2 en 3. Het gebouwenbeheer opereert daartoe op een zo bedrijfsmatig mogelijk wijze en vervult een privaatrechtelijke positie in de publieke omgeving.

1. *Gevraagd besluit:*
Het primaire doel van de gebouwenexploitatie is het faciliteren van de ambities van de stad door middel van (kennis van) het realiseren en beheren van gebouwen. De gebouwenexploitatie is volgend aan de gewenste ambities en ontwikkelingen van de stad. De primaire doelgroep van de gebouwenexploitatie bestaat uit organisaties die rechtstreeks in hun handelen bijdragen aan de doelstellingen van de stad en die niet op zelfstandige wijze in hun huisvesting kunnen voorzien en waarvoor het college en/of raad expliciet de verantwoording wil nemen.

Het is belangrijk hierbij op te merken dat bij nieuwe ontwikkelingen vastgoed niet kan en wil concurreren met de reguliere markt en zich hierbij met name richt op organisaties die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Huurders die al in portefeuille zijn en die buiten de doelstellingen vallen zullen niet direct actief geweerd worden. Bestaande contracten zullen gerespecteerd worden. Het uitgangspunt richt zich met name op nieuwe initiatieven en nieuwe huurders. De gebouwenexploitatie richt zich in alle gevallen op het beheer van vastgoed vanuit de eigenaarsrol en niet de gebruikers of huurdersrol.

2. *Gevraagd besluit:*
Het eigendom en het beheer van al het gemeentelijke gebouwde vastgoed wordt (op termijn) ondergebracht binnen de gebouwen- of grondexploitatie.

Binnen de gemeente zijn meerdere organisatieonderdelen betrokken bij het ontwikkelen, het managen & beheren van gebouwen. Eindverantwoordelijke voor het managen van de vastgoedportefeuille en beheren van gebouwen is team Gebouwen. Vanwege efficiency en het bundelen van alle aanwezige kennis en kunde stellen we voor om het eigendom en beheer van al het gebouwde vastgoed op één plek te centraliseren. Er loopt momenteel al een project om de gebouwde parkeervoorzieningen in de gebouwenexploitatie onder te brengen. Voor schoolgebouwen, waar het juridisch eigendom bij de schoolbesturen ligt, wordt onderzocht in hoeverre deze op termijn ondergebracht kunnen worden onder de gebouwen exploitatie, met name met het oog op de multifunctionele accommodaties.

3. *Gevraagd besluit:*
Gebouwenexploitatie vindt plaats op basis van regie en het is wenselijk dit te continueren. Alle technische werkvoorbereiding en uitvoerende taken zijn en blijven uitbesteed.

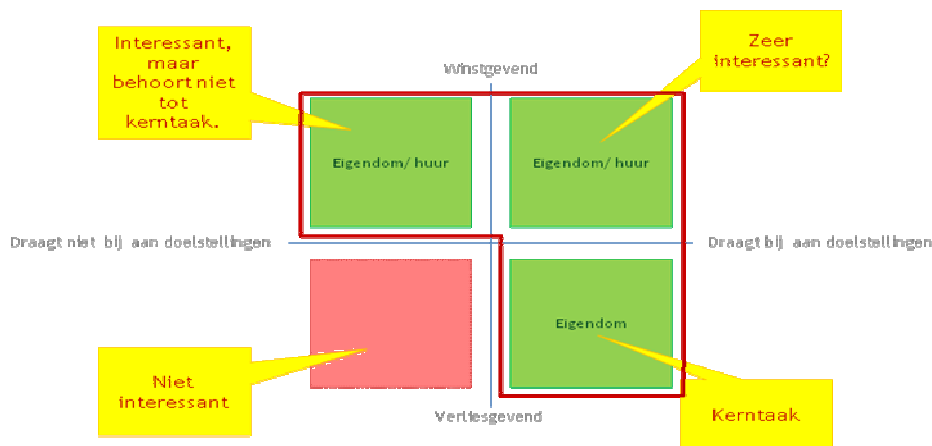
De realisatie en het technisch beheer van de portefeuille vindt plaats vanuit het principe van de regieorganisatie. Dat betekent dat alle uitvoerende werkzaamheden en technische werkvoorbereiding uitbesteed is aan marktpartijen. Op deze wijze wordt de benodigde capaciteit maximaal flexibel ingezet en kan de gemeentelijke organisatie zich concentreren op haar kerntaken.

3. Portefeuillemanagement

De gemeente kiest voor een actieve rol in het vastgoedproces binnen de gemeente. Daarbij wenst zij vanuit haar maatschappelijke doelstellingen zelf vastgoed te bezitten. Initiatieven nemen die door de commerciële markt niet worden opgepakt zijn veelal verliesgevend, enkel kostprijsdekkend of pas op lange termijn rendabel. Uitgangspunt is het dienen van de maatschappelijke doelstellingen. Tegelijkertijd dient binnen de portefeuille verevend te kunnen worden en zal de exploitatie min of meer neutraal gevoerd moeten kunnen worden. De totale permanente portefeuille bestaat uit 189 objecten met een gezamenlijk oppervlak van 265.000 m² BVO. De totale huuropbrengst bedraagt ruim € 20 miljoen.

In de portefeuille is een duidelijk onderscheid te maken tussen permanent beheerd vastgoed, waarop in hoofdzaak de genoemde doelen van toepassing zijn, en tijdelijk in eigendom genomen vastgoed. Het doel van de tijdelijke portefeuille is het innemen van strategische posities in de stad om toekomstige ontwikkeling(en) mogelijk te maken. Het accent ligt dus niet op instandhouding, maar juist op (her)ontwikkeling. In de loop van de jaren zijn, door beleidswijzigingen of nieuwe inzichten, een deel van deze panden niet meer noodzakelijk om aan te houden.

Een en ander vraagt een scherpe sturing op het type vastgoed/ ontwikkeling dat in de portefeuille wordt opgenomen of zich daar al in bevindt. Waar normaliter bij de structurering van een commercieel georiënteerde portefeuille gewerkt wordt met courant/ niet courant en specifiek/ niet specifiek is het, geredeneerd vanuit de uitgangspunten van de gemeente, logischer om een andere structurering aan te houden.



Panden in het kwadrant linksonder (dragen niet bij aan doelstellingen en zijn verliesgevend) komen in aanmerking om te verkopen. Met nadruk wijzen we hierbij erop dat panden in dit kwadrant voor verkoop in **aanmerking** komen. Definitieve besluitvorming over daadwerkelijke verkoop vindt separaat plaats. Er wordt niet gestuurd op actieve verkoop van panden die niet bijdragen aan de doelstelling van de stad, maar wel een positief rendement hebben (kwadrant links - boven). Aan de andere kant is het ook duidelijk dat de gebouwenexploitatie niet stuurt op het actief in exploitatie nemen van dergelijke objecten.

De exploitatie van de gebouwen ten behoeve van het tijdelijk beheer valt hoofdzakelijk binnen het kwadrant rechtsonder. Het draagt bij aan de gemeentelijke doelstellingen, maar is veelal verliesgevend. Sommige panden in deze verzameling zijn niet meer aan te merken als ‘bijdragend aan de gemeentelijke doelstellingen’ en zouden om die reden thuishoren in het kwadrant linksonder.

4. *Gevraagd besluit:*
De totale portefeuille wordt gesegmenteerd op basis van een tweetal assen zijnde:
(potentiële) bijdrage aan de doelstellingen van de stad en het financiële rendement.

Zoals aangegeven staat de exploitatie van de tijdelijke panden onder druk. De panden vragen veel aandacht vanuit het (achterstallige) onderhoud en vanwege het gemêleerde huurdersbestand. Om de exploitatie van de tijdelijke portefeuille zo bedrijfseconomisch voordelig mogelijk uit te voeren zal een deel van die portefeuille in extern beheer gegeven worden. Het gaat hierbij met name om de zelfstandige wooneenheden. De gemeente blijft eigenaar en eindverantwoordelijk. Het betreft hier hoofdzakelijk het extern wegzetten van administratieve werkzaamheden die door externe partijen goedkoper en efficiënter uitgevoerd kunnen worden.

5. *Gevraagd besluit:*
Het beheer van het tijdelijk vastgoed wordt (gedeeltelijk) uitbesteed.

De kerngedachte van het kwadrantmodel is in ieder geval een bewuste afweging ten aanzien nut & noodzaak voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille. We stellen voor deze structurering van de portefeuille bovendien jaarlijks plaats te laten vinden, omdat prioriteiten en ambities in de loop der tijd ontwikkelen en wijzigen.

6. *Gevraagd besluit:*
Panden die niet bijdragen aan de doelstellingen van de stad en die bovendien een negatief rendement hebben komen voor verkoop in aanmerking. De totale portefeuille wordt jaarlijks ingedeeld op deze assen om te kunnen sturen op de omvang van de portefeuille. Ook objecten die aangeboden worden in nieuwbouwprojecten of bestaande bouw worden getoetst op deze criteria. Panden die niet bijdragen aan de doelstellingen van de stad en een met een relatief lage boekwaarde worden ook beschouwd op verkoopbaarheid.

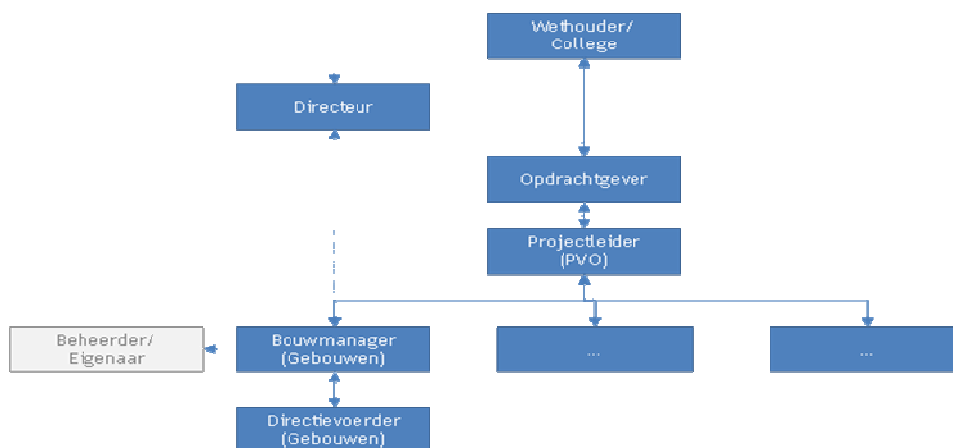
Binnen de gebouwexploitatie wordt gebruik gemaakt van standaard verhuurcontracten. Deze standaard is een op ROZ gebaseerde systematiek die specifiek aan de omstandigheden van de portefeuille is aangepast. De standaard contractduur van de vigerende contracten is onbepaalde tijd met een opzegtermijn van 1 jaar. In de praktijk komt dit neer op een looptijd van 1 jaar. Dit is niet wenselijk met het oog op de langlopende financiële verplichtingen die vanuit de gebouwenexploitatie aangegaan zijn bij ingebruikname van een pand. Bij gemeentelijk gesubsidieerde instellingen is dit gegeven logisch aangezien in het merendeel van de gevallen de subsidiecontracten ook een beperkte looptijd kennen. Wanneer contractduur verlengd zou worden betekent dit ook verlenging van de subsidiecontracten. Voor niet gemeentelijk gesubsidieerde instellingen en bedrijven speelt dit probleem niet en stellen we voor om de standaard contracttermijnen aan te houden die gebruikelijk zijn in de markt.

7. *Gevraagd besluit:*

Het invoeren van marktconforme contractduur bij niet gemeentelijk gesubsidieerde huurders.

4. Bouwmanagement

Ten behoeve van de ontwikkeling van vastgoed levert Gebouwen kennis & kunde op het gebied van bouwmanagement en directievoering. Bij de organisatie van projecten moet onderscheid gemaakt worden naar gebiedsontwikkelingen en specifieke vastgoedobjecten. In onderstaand organogram is een model opgenomen dat zowel bij gebiedsontwikkelingen (resultierend in vastgoedobjecten) als bij solitaire vastgoedobjecten aangehouden wordt. In dat laatste geval loopt er een directe lijn van de opdrachtgever naar de bouwmanager van Gebouwen (gestippeld weergegeven).



5. Technisch Beheer

Het uitgangspunt voor de onderhoudsstrategie is dat het onderhoudsniveau nooit onder het wettelijk minimum mag komen. Tussen het wettelijk minimum en het hoogste onderhoudsniveau zit een groot verschil. Daarbinnen is een differentiatie naar onderhoudsniveaus mogelijk en wenselijk. Om het gewenste onderhoudsniveau objectief vast te kunnen stellen is het wenselijk om een externe partij te vragen de portefeuille te inspecteren conform de NEN systematiek. Met de uitkomsten van die inspecties kan het onderhoudsregime aangepast worden of het gewenste onderhoudsniveau. Iedere vier jaar zal de gehele portefeuille geïnspecteerd moeten zijn. Zodoende zal ieder jaar een kwart van de portefeuille geïnspecteerd worden.

8. *Gevraagd besluit:*

De onderhoudsstatus van panden wordt eens per vier jaar geïnspecteerd en volgens de "conditie scoremethodiek" vastgelegd. Doelstelling hierbij is het maken van een zo objectief mogelijke en kwalitatief betere onderhoudsverwachting.

Een belangrijk onderwerp binnen de onderhoudsstrategie is de borging van de (brand)veiligheid van panden en het voldoen aan de wet- en regelgeving op dit gebied. Op dit moment wordt dit, in de visie van Gebouwen, nog onvoldoende geborgd. Om deze borging adequaat vorm te geven wordt gewerkt aan kennis en kunde op dit vlak binnen het team gebouwen. Tevens wordt voorgesteld een periodieke inspectie te organiseren van de panden, gelijktijdig met de onderhoudsinspecties. We sluiten hierbij aan bij de systematiek die momenteel in ontwikkeling is bij de Rijksgebouwendienst,

de zogenaamde BOEI-methodiek. BOEI staat voor Brand, Onderhoud, Energie en Informatie. Een Boei-inspectie is een geïntegreerde inspectie of op zijn minst een aanzet daartoe. Niet alleen de technische staat van het gebouw moet worden beoordeeld, ook de brandveiligheid, de wijze waarop rekening is gehouden met duurzaam bouwen, enz.

9. *Gevraagd besluit:*
Eens per vier jaar worden alle permanente panden geïnspecteerd vanuit het oogpunt van wet- en regelgeving. Uitvoering hiervan te combineren met de onderhoudsinspecties.

6. Financiën

Het product gemeentegebouwen is een semi-gesloten exploitatie waarbij als uitgangspunt geldt dat de kosten van financiering en instandhouding van in beheer zijnde onroerende goederen volledig worden gedekt uit gegenereerde huuropbrengsten. Er wordt binnen de huurprijsbepaling geen ruimte gereserveerd voor functionele verbetering of voor aanpassing van de bestaande portefeuille aan nieuwe beleidsinzichten, zoals duurzaamheid of energiebesparing. De effecten hiervan dienen bij vaststelling van het beleid meegenomen te worden in de besluitvorming. Kostendekkendheid van de gehele portefeuille betekent niet dat elk object op dit moment al kostendekkend is. Vanuit historisch gegroeide situaties kan bijvoorbeeld sprake zijn van onderdekking en overdekking.

Een positief saldo van de exploitatie gemeentegebouwen komt ten goede aan de egalisatiereserve gemeentegebouwen. Zodra deze reserve een positief saldo van € 455.000 heeft bereikt, wordt het meerdere ten gunste gebracht van de algemene middelen. In de vastgoedmonitor 2011 is voor het jaar 2010 en 2011 een lagere bijdrage voorzien, dan oorspronkelijk geprognosticeerd. Het is noodzakelijk dat de prognoses van toekomstige resultaten verbeterd worden.

10. *Gevraagd besluit:*
Uitgangspunt bij de huurprijsbepaling is kostendekkendheid van de gehele portefeuille. De kostendekkendheid per pand geldt over de afschrijvingsduur van het pand. Op jaarbasis kan er derhalve sprake zijn van over- of onderdekking.

Investerings voor nieuwbouw of aankoop worden, voor zover gefinancierd met een bijdrage a fonds perdu, ook betrokken van buiten de genoemde gesloten exploitatie. Dit geeft uiteindelijk een diffuus beeld over langere periodes ten aanzien van het resultaat van het product gemeentegebouwen. De kwaliteit van de resultaatsprognoses moet verbeterd worden.

7. Uitwerkingsopgaven

In de nota zijn op diverse plaatsen uitwerkingsopgaven opgenomen. De uitwerkingsopgaven zijn het gevolg van voorgestelde beslispunten of dienen ter voorbereiding op nadere besluitvorming in een later stadium. Zij worden derhalve slechts puntsgewijs opgenomen.

1. *Vaststellen op welke wijze duurzaamheid verder geborgd kan worden binnen de gebouwexploitatie zowel op gebied van nieuwbouw als op gebied van beheer.*
2. *Het daadwerkelijk voor de gehele portefeuille kwalificeren van de panden naar de genoemde kwadranten.*

3. *Onderzoek naar de gewenste flexibele schil voor de huisvesting van de gemeentelijke organisatie.*
4. *De regisserende rol bij de aanhuur van panden ten behoeve van interne huurders dient verder beschreven te worden. Aandachtspunt is de balans tussen regie en efficiëntie.*
5. *Werk een duidelijke visie uit ten aanzien van Multi-tenant gebouwen en gebouwen met een gesplitst eigendom. Besteed hierbij met name aandacht aan de positie van de vereniging van eigenaren.*
6. *Het organiseren van een goede overdracht van kunst in de openbare ruimte naar de afdeling Beheer en Onderhoud (GO).*
7. *De gekozen segmentering en contractstrategie per segment wordt verder uitgewerkt en getoetst op haalbaarheid en resultaat, zowel financieel als op het gebied van proces efficiency.*
8. *Het totaal up-to-date brengen van de basis beheerinformatie zoals basistekeningen, onderhoudsstatus, verhuurdossiers.*
9. *Er wordt verder verkend wat de mogelijkheden zijn bij panden met een hoog leegstandsrisico, dit leegstandsrisico te verdisconteren in de huurwaarde.*
10. *Uitwerken en implementeren van het risicomanagement conform de Risman methodiek. Tevens of als onderdeel hiervan gebouwontwikkeling opnemen in het besluitvormingsprotocol projecten.*

Einde managementsamenvatting

Inleiding

Voor u ligt de Strategische Visie Gebouwen. Hierin is de visie van de gemeente Tilburg neergeschreven ten aanzien van het beheer van het gemeentelijk vastgoed. Het beheer van maatschappelijk vastgoed geeft in de praktijk discussies over de verweving van commerciële en maatschappelijke belangen. Daarnaast is het voor een vastgoedbeheerder in de publieke sector lastig om de maatschappelijke en bedrijfsmatige vraagstukken strikt te scheiden en zodoende transparant en eenduidig de werkzaamheden te kunnen verantwoorden.

In voorliggende visie is getracht helder weer te geven waarom de gemeente werkzaam is, en moet zijn, op het gebied van vastgoed, hoe maatschappelijke en bedrijfsmatige doelstellingen daarbij gescheiden kunnen worden en hoe het in bezit zijnde vastgoed met een maatschappelijk insteek bedrijfseconomisch kan worden beheerd. Door een en ander helder en eenduidig uit te werken is het mogelijk kaders en randvoorwaarden te benoemen voor de realisatie en het beheer van dit vastgoed.

De visie is tot stand gekomen door middel van een grondig onderzoek van bestaande afspraken en procedures. Om dit beeld compleet te krijgen zijn bestaand beleid en bestaande documenten geanalyseerd en is met betrokkenen (shareholders en stakeholders) gediscussieerd over de gewenste richting en bijbehorende randvoorwaarden.

De visie start met het uiteenzetten van de uitgangspunten voor het vastgoedbeleid. De context geeft weer waarom de gemeente Tilburg kiest voor een actieve rol op het gebied van vastgoed, hoe zij deze rol heeft geborgd binnen haar organisatie en sluit af met de samenhang van deze visie in de jaarlijkse budget- en verantwoordingscyclus.

Vervolgens wordt ingegaan op de toekomstvisie en strategie voor de vastgoedportefeuille, op de visie op het bouwproces voor de ontwikkeling van nieuwe gebouwen en worden de uitgangspunten voor het technisch beheer voor de gebouwen in de vastgoedportefeuille weergegeven.

Het beheer van vastgoed vraagt om goede afspraken ten aanzien van investeringen en de exploitatie. Om die reden is dit aandachtsgebied specifiek in een apart hoofdstuk ondergebracht.

Het inhoudelijke deel van de Nota sluit af met een Risicoanalyse waarin een aantal belangrijke risico's benoemd zijn en waarvoor beperkende maatregelen zijn bedacht. De Nota wordt besloten met een overzicht van nog uit voeren onderzoeken dan wel werkzaamheden als gevolg van de geschetste toekomstvisie en vastgoedstrategie.

1. Context

1.1 Aanleiding

In 2003 heeft het college van B&W de Nota Gebouwenbeheer vastgesteld. In deze Nota werd de werkwijze ten aanzien van de gemeentelijke gebouwen uiteengezet. Deze nota is niet door de gemeenteraad bekrachtigd, maar was wel een eerste stap naar een concrete verantwoording ten aanzien van de vastgoedactiviteiten binnen en door de gemeente. De uitgangspunten en werkzaamheden werden beschreven en gaven daarmee het kader aan voor het handelen van de afdeling.

Anno 2010 behoeft de eerder opgestelde Nota Gebouwenbeheer een herijking. Vanuit de, inmiddels gewijzigde, gemeentelijke organisatie komen verbeterpunten naar voren en worden hiaten geconstateerd in de Nota Gebouwenbeheer uit 2003. De Nota Gebouwenbeheer richtte zich op het beschrijven van de werkwijze ten aanzien van het gemeentelijk vastgoed en minder op de strategische visie. In voorliggende nota is juist meer de focus gelegd op die visie in plaats van op een beschrijving van de werkzaamheden. Daarnaast hebben zich situaties voorgedaan waarbij de organisatie en afspraken op het gebied van het vastgoed binnen de gemeente vragen heeft opgeroepen. Dit heeft aanleiding gegeven tot een onderzoek van de Rekenkamercommissie.

In het onderzoek van de Rekenkamercommissie werden de volgende conclusies getrokken:

1. Er is onvoldoende aandacht vanuit de Raad voor het gemeentelijk vastgoed;
2. Formeel gebouwenbeleid ontbreekt;
3. Rapportage over het vastgoed is onvoldoende;
4. Brandveiligheid en arbeidsomstandigheden zijn belangrijke aandachtspunten;
5. Kaders voor het gemeentelijk handelen ten aanzien van het vastgoed ontbreken of zijn onvolledig.

Middels voorliggende Nota wordt invulling gegeven aan het gebouwenbeleid voor de gemeente Tilburg. In deze nota staan de kaders en randvoorwaarden opgenomen voor het handelen van team Gebouwen. De Nota maakt onderdeel uit van een geheel aan rapportages (zie paragraaf 1.6) waarmee een totale verantwoording over het gemeentelijk vastgoed mogelijk wordt. De onderwerpen brandveiligheid en arbeidsomstandigheden zijn als expliciete aandachtspunten benoemd in deze Nota en daar waar nodig zijn verbeterpunten geformuleerd.

Zowel de update van de Nota uit 2003, de uitkomsten van het onderzoek van de Rekenkamercommissie en de rapportage naar aanleiding van het Midiproject hebben aanleiding gegeven tot de voorliggende versie Nota Strategische Visie Gebouwen.

1.2 Nut & Noodzaak gemeentelijk vastgoed

Om haar maatschappelijke doelstellingen te kunnen realiseren is het voor een gemeente wenselijk meer invloed te hebben op het vastgoedproces binnen haar gemeentegrenzen dan puur vanuit haar primaire taken verwacht mag worden. Zij kan specifieke ontwikkelingen of functies binnen haar stad ambiëren die niet door de markt opgepakt dan wel gefaciliteerd worden vanwege bijvoorbeeld een onrendabele exploitatie, onaanvaardbare commerciële risico's of op een wijze die maatschappelijk niet gewenst is (bijvoorbeeld sloop van beeldbepalend vastgoed).

In voorkomende gevallen kan de gemeente besluiten op één of meerdere manieren gewenste ontwikkelingen te faciliteren:

1. Subsidie op de exploitatie;

2. Huisvesting aanbieden (eigendom gemeente of aangehuurd bezit);
3. Advisering/ hulp bij het vinden/ realiseren van huisvesting;
4. Regulering of anderszins vergelijkbare middelen.

Het is de taak van de gemeente om haar maatschappelijke doelstellingen te realiseren en tegelijkertijd verantwoord om te springen met gemeenschapsgeld. Zij dient daarbij in haar handelen niet meer dan maatschappelijk aanvaardbare risico's te nemen. Dit uitgangspunt is als richtinggevend kader meegenomen ten aanzien van wenselijke interventies.

1. Gevraagd besluit:

Het primaire doel van de gebouwenexploitatie is het faciliteren van de ambities van de stad door middel van (kennis van) het realiseren en beheren van gebouwen. De gebouwenexploitatie is volgend aan de gewenste ambities en ontwikkelingen van de stad. De primaire doelgroep van de gebouwenexploitatie bestaat uit organisaties die rechtstreeks in hun handelen bijdragen aan de doelstellingen van de stad en die niet op zelfstandige wijze in hun huisvesting kunnen voorzien en waarvoor het college en/of raad expliciet de verantwoording wil nemen.

Ad 1 Subsidie

Bij het verlenen van subsidie op de exploitatie, zonder dat deze partij huurt van de gemeente, verdwijnt deze naar de markt en is sturing beperkt mogelijk. Het inzetten van alleen dit sturingsmiddel in dit kader lijkt zodoende minder wenselijk. Indien deze subsidie gekoppeld is aan de huur van een pand van de gemeente heeft diezelfde gemeente meer beïnvloedingsmogelijkheden op de exploitatie en kan een grotere transparantie gerealiseerd worden. Tegelijkertijd creëert dit binnen de gemeente ook een grotere afhankelijkheidsrelatie. Immers als de subsidie wordt stopgezet kan de huurder zijn verplichtingen jegens Gebouwen ook niet meer voldoen. In plaats van een besparende kan het ook een kostengevende maatregel blijken te zijn. Afstemming tussen subsidieverlenende organisatieonderdelen en Gebouwen is bij dergelijke overwegingen om die reden dan ook zeer wenselijk.

Ad 2 Huisvesting

Vastgoed dat de gemeente in eigendom of huur heeft kan aangewend worden om een bepaalde invloed in delen van de stad te hebben. Als regelgever en handhaver kan zij anders vaak slechts reactief invloed uitoefenen.

Door een positie op deze vastgoedmarkt in te nemen is de gemeente minder afhankelijk van de grillen van de markt en kan zij een lange termijn perspectief aanhouden. Eventuele leegstand in de portefeuille kan ingezet worden voor beleid en voorkomt gedwongen winkelnering als gevolg van politieke besluitvorming (aangezien besluiten openbaar zijn kunnen marktpartijen speculeren op ontwikkelingen nog voordat deze daadwerkelijk in gang zijn gezet door de gemeente).

Indien subsidieverlening gebruikt wordt om de huisvestingslasten te betalen van vastgoed dat eigendom is van de gemeente komt dit geld terug bij de gemeente. Dit geeft ook meerdere sturingsmiddelen en is een relatief efficiënte en goedkope mogelijkheid om de maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken. Zo bezien is het eigendom van vastgoed wenselijk voor de gemeente. Een goed voorbeeld hiervan is de huisvesting van culturele instellingen.

Ad 3 en 4 Advisering en regulering

Advisering, regulering of anderszins vergelijkbare middelen alleen zullen niet genoeg invloed resulteren om de maatschappelijke doelstellingen verwezenlijkt te krijgen. Wel is dit

instrumentarium in te zetten om bepaalde maatschappelijke doelstellingen eenvoudiger of sneller te realiseren. Dit hulpmiddel wordt momenteel nog niet breed ingezet. Specifiek is hier wel ervaring mee opgedaan bij de Bouwhal en de huisvesting van het Zuidelijk Toneel.

Resteert de vraag of de gemeente ook de huisvesting van de eigen organisatie in eigendom dient te hebben dan wel dient te huren. Vanuit de huidige situatie leidt vastgoed in eigendom tot lagere huisvestingslasten dan huur. De behoefte aan gemeentelijke huisvesting varieert, net als die van andere huurders, in de tijd. Het lijkt derhalve logisch een flexibele schil in de vorm van aangehuurd bezit te handhaven. De omvang van de flexibele schil moet afgestemd zijn op de mogelijke variaties in bezetting.

1.3 Rol van Vastgoed, team Gebouwen

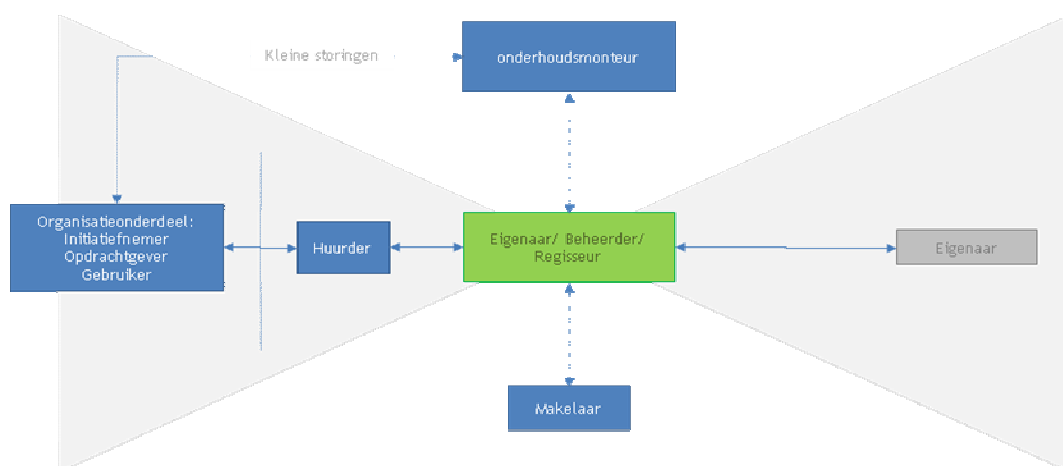
Op basis van de nota “Gemeentelijke gebouwde eigendommen” uit 1988 heeft de zorg voor de gemeentelijke gebouwen binnen de huidige gemeentelijke organisatie een herkenbare en vaste plaats gevonden bij de dienst Gebiedsontwikkeling, op de afdeling Vastgoed binnen het team Gebouwen.

Binnen de gemeente zijn meerdere organisatieonderdelen betrokken bij het ontwikkelen, het managen & beheren van gebouwen. Eindverantwoordelijke voor het managen van de vastgoedportefeuille en beheren van gebouwen vanuit de eigenaarsrol is team Gebouwen. Momenteel zijn de parkeergebouwen en onderwijsgebouwen daarvan nog uitgezonderd. Er loopt een project om de gebouwde parkeervoorzieningen in de gebouwenexploitatie onder te brengen. Voor schoolgebouwen, waar het juridisch eigendom bij de schoolbesturen ligt, wordt onderzocht in hoeverre deze op termijn ondergebracht kunnen worden onder de gebouwen exploitatie, met name met het oog op de multifunctionele accommodaties.

2. *Gevraagd besluit:*

Het eigendom en het beheer van al het gemeentelijke gebouwde vastgoed wordt (op termijn) ondergebracht binnen de gebouwen- of grondexploitatie.

Indien de gebruiker een gemeentelijk organisatieonderdeel is draagt de Servicedienst zorg voor de huisvesting daarvan in facilitaire zin. De Servicedienst is daarmee namens de aanstaande gebruiker gedelegeerd opdrachtgever en huurder naar Gebouwen. Dit geldt ook voor de dienst Bedrijven bij sportaccommodaties en de gebouwen van het BAT. Zij formuleert in overleg met de gebruiker over de eisen en wensen en bespreekt met Gebouwen de mogelijkheden. Gebouwen treedt op als eigenaar van alle gebouwen binnen de gemeentelijke organisatie en als beheerder en regisseur van de portefeuille (zie figuur 1).



Figuur 1: Rolverdeling voor Gebouwen

Voor de korte termijn hebben de werkzaamheden van Gebouwen betrekking op het adviseren in projecten, het afwegen van investering- en samenwerkingsstrategieën in de stad (met de huidige beschikbare middelen) en het op een afgesproken niveau beheren van het vastgoed in de portefeuille. Op lange termijn gaat het om het mogelijk maken van de gemeentelijke doelstellingen middels het strategisch en adequaat managen van de vastgoedportefeuille.

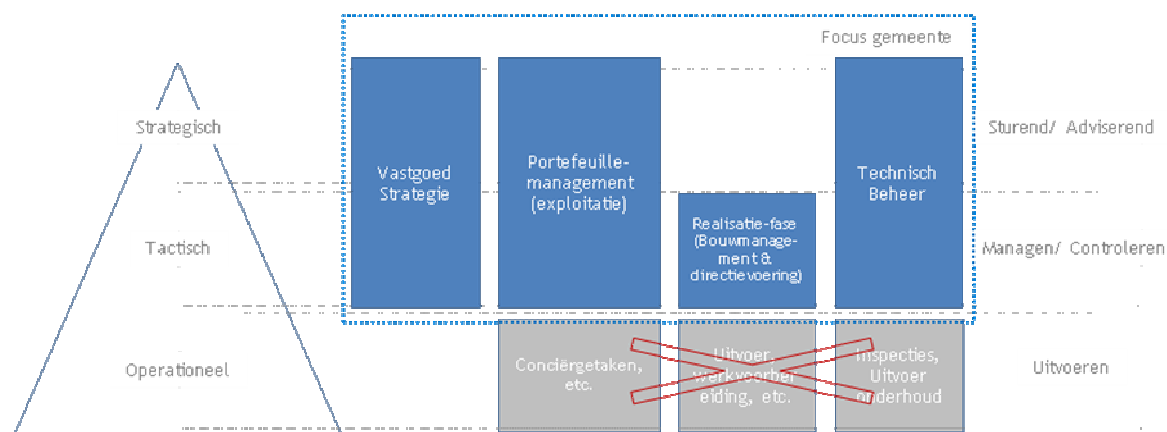
Deze twee invalshoeken leiden tot twee rollen die Gebouwen en de vastgoedmedewerkers hebben: de rol van **adviseur/bouwmanager** (vaak in projecten) en de rol van **bewaker/beheerder** (in de portefeuille). Deze twee rollen staan soms haaks op elkaar.

Naast de rol van adviseur en bewaker heeft Gebouwen ook een **dienstverlenende en commerciële** rol, zichtbaar via processen van portefeuillemanagement en overeenkomsten (huur en koop). Het bijzondere van deze dienstverlenende rol is dat deze soms ook in conflict komt met de beleidsmatige omgeving. Klanten begrijpen niet altijd dat de gemeente meerdere vervult en dat subsidieverstrekking en huurovereenkomst niet in één hand zitten. Communicatie hierover kan helpen om hier duidelijkheid in te verschaffen.

Ten behoeve van het vastgoedproces is het noodzakelijk een aantal taken te beleggen. Deze taken kunnen tot de gemeentelijke, maatschappelijke taken gerekend worden of tot taken die bij de markt neergelegd kunnen worden. De scheiding in deze taken is nagenoeg altijd ambivalent. Er zijn duidelijke overheidstaken en duidelijke markttaken. Daartussen zit een grijs gebied die door interpretatie per gemeente kunnen verschillen. Uitgaande van een verdeling van taken in strategische, tactische en operationele niveaus rekent Gebouwen de strategische en tactische taken tot de eigen en de operationele taken tot die van andere organisatieonderdelen of de markt.

Inspectie, technische werkvoorbereiding, toezicht en uitvoering, worden geacht niet tot de taken van Gebouwen te behoren. Zij worden uitbesteed. Vastgoedstrategie, portefeuillemanagement, bouwmanagement en technisch beheer vormen onderdeel van de regietaak en behoren zodoende tot de kerntaken.

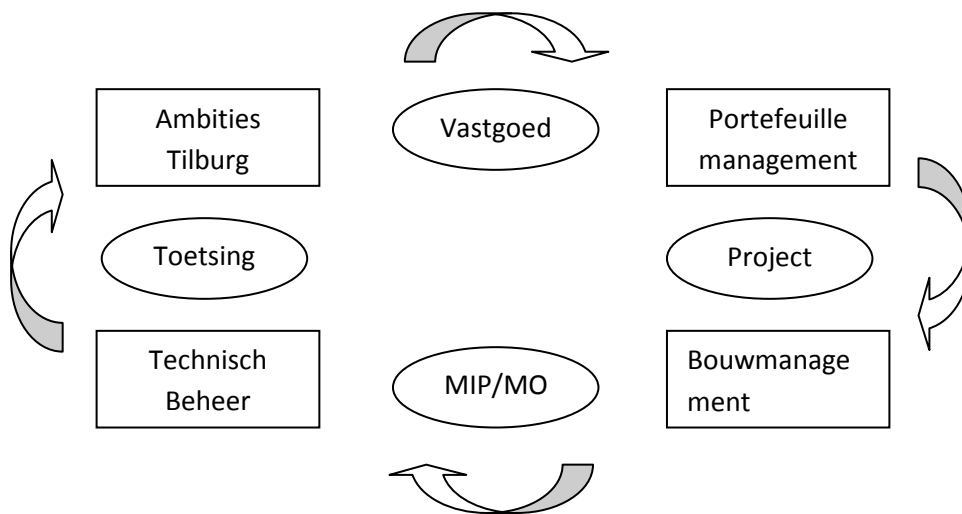
In figuur 2 staat schematisch weergegeven welk werkgebied tot de kerntaak van Gebouwen behoort en welke niet. Dit schema heeft nadrukkelijk geen functionele of organisatorische verdeling van taken weer. Een bouwmanager kan bijvoorbeeld zowel realisatietaken als adviserende en strategische taken uitvoeren. Ook hoeft de organisatie niet volgens het weergegeven principe te worden ingericht. Een organisatorische opzet is van veel meer aspecten afhankelijk.



Figuur 2: Focus op kerntaken Gebouwen

3. *Gevraagd besluit:
Gebouwenexploitatie vindt plaats op basis van regie en het is wenselijk dit te continueren. Alle technische werkvoorbereiding en uitvoerende taken zijn en blijven uitbesteed.*

Gebouwen werkt volgens het zogenaamde Corporate Real Estate Management (CREM) principe (zie figuur 3) en volgt daarbij de ambities van de stad.



Figuur 3: CREM systematiek

Het basisidee van dit principe berust op de Plan Do Check Act aanpak. Eerst nadenken, een strategie uitzetten en deze vervolgens managen. Daartoe is een vastgoedstrategie/ -beleid nodig dat vervolgens gemanaged wordt. Het managen van de vastgoedportefeuille en de vraag om vastgoed geeft ontwikkelingsvraagstukken (Bouwmanagement) en beheervraagstukken (Technisch Beheer en Portefeuille management). Deze uitvoering vraagt om een terugkoppeling naar het aanvankelijk geformuleerde beleid/ strategie en om eventuele bijstelling daarvan.

1.4 Doelstelling & Organisatie Gebouwen

De missie van de afdeling Gebouwen is als volgt geformuleerd:

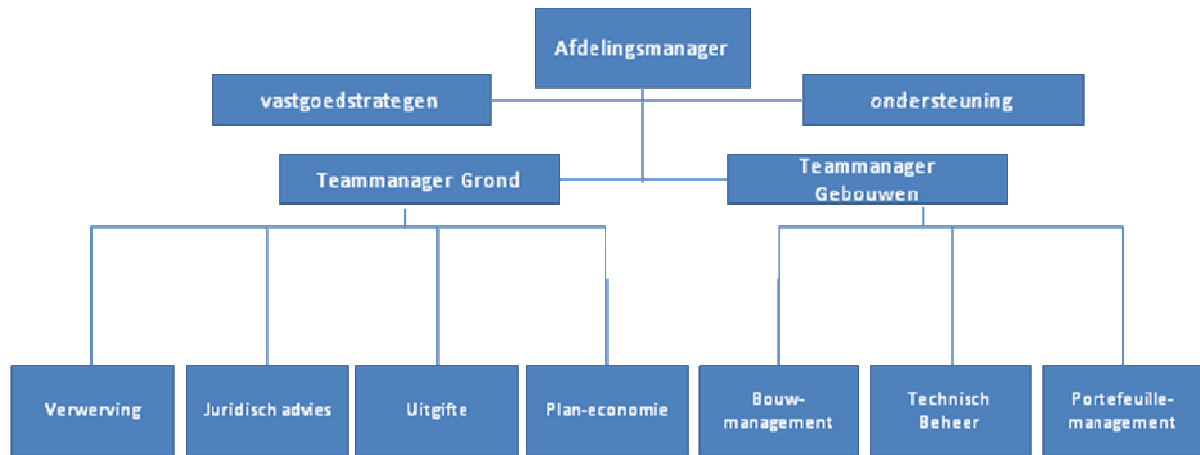
De afdeling Gebouwen is de deskundige, professionele en betrouwbare partner bij de ontwikkeling, realisering en het beheer van de (gemeentelijke) gebouwen. De medewerkers behartigen de belangen van de opdrachtgevers en gebruikers door vraaggericht, resultaatgericht en kostenbewust te werken.

De hiervan afgeleide taken zijn:

- Portefeuillemanagement: het op een bedrijfsmatige wijze beheren van de vastgoedportefeuille (resultaatgericht, klantgericht en kostenbewust);
- Bouwmanagement: realiseren van in exploitatie te nemen gebouwen, zodanig dat deze voldoen aan de wensen van initiatiefnemer en gebruiker, maar ook een kostendekkende exploitatie mogelijk maken;

- Technisch Beheer: Het beheren en onderhouden op een dienstverlenende wijze van het zich in portefeuille bevindende vastgoed op een vooraf vastgesteld onderhoudsniveau.

Om haar doelstellingen te kunnen realiseren en haar taken te borgen kent team gebouwen de volgende organisatorische opzet:



Figuur 4: Organogram Vastgoed

1.5 Borging in het beleid

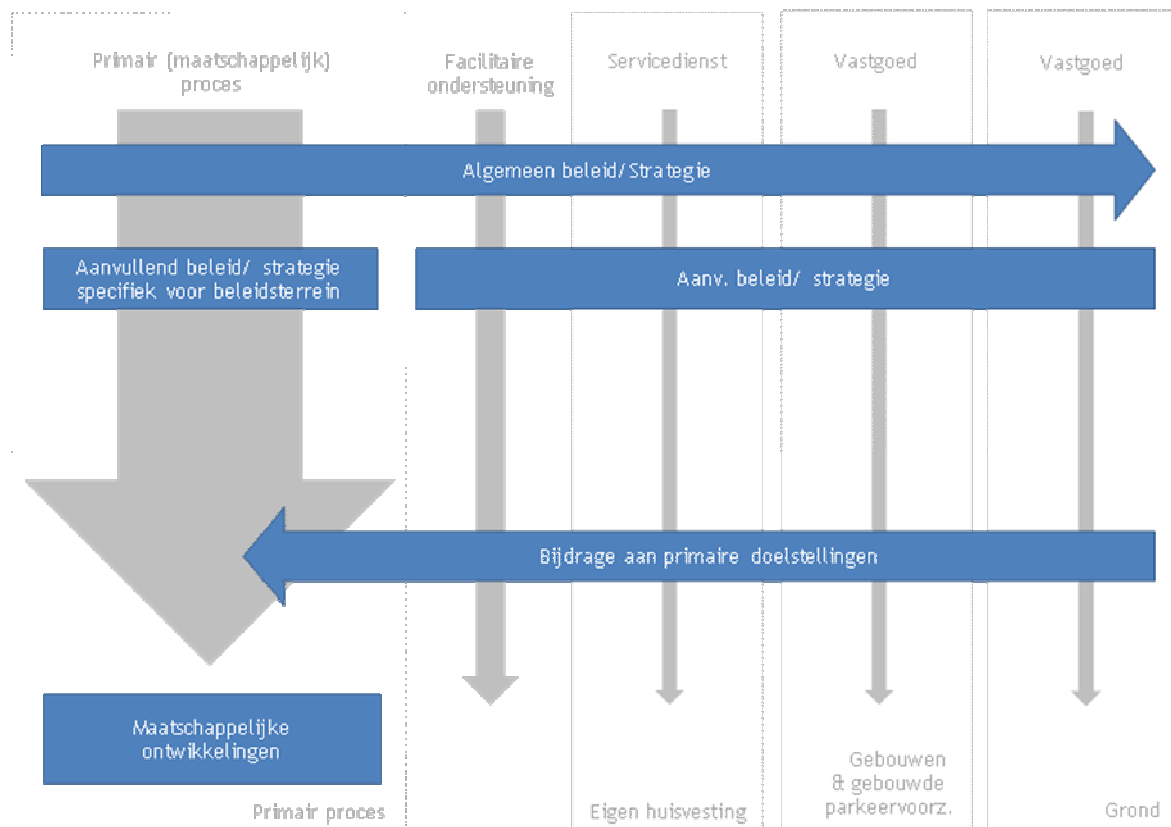
De gemeente Tilburg kent 12 beleidsvelden voor het primaire maatschappelijke proces. Naast deze beleidsvelden zijn er secundaire en tertiaire processen, die samenhangen met het primaire proces, waarvoor ook beleidsontwikkeling nodig is. Primair is de dienstverlening aan de burgers en bedrijven, secundair is de opzet en inrichting van de eigen organisatie en tertiair zijn de facilitaire processen om zowel het primaire als de secundaire processen mogelijk te maken (zie figuur 5).

Vanuit gemeenten is de beleidsontwikkeling voor het primaire proces vaak relatief goed georganiseerd. Op nagenoeg alle maatschappelijke onderwerpen is beleid ontwikkeld. Dit wordt geborgd vanuit beleidsmatige organisatieonderdelen. Beleid op de organisatie en de faciliterende dienstverlening is vaak niet expliciet geborgd in een organisatieonderdeel, maar wordt als verantwoordelijkheid gezien van het gemeentelijk managementteam (het CMT).

Vastgoed vormt daarin een complex onderwerp. Vastgoed is geborgd binnen de afdeling Vastgoed maar heeft zowel betrekking op vastgoed voor het primaire proces (als resultante van de 12 beleidsvelden) als voor de huisvesting van de eigen organisatie (tertiair).

Op dit moment valt de portefeuille Vastgoed onder de wethouder Gebouwen (d.d. mei 2010). Dit is de bestuurlijke borging voor het vastgoed en nog niet de ambtelijke borging. De huisvesting van de eigen organisatie wordt geborgd binnen het CMT. De belangrijkste organisatieonderdelen die zich met dit vastgoed bezighouden (GO, Bedrijven & SE) zijn vertegenwoordigd in het CMT.

Feitelijk worden maatschappelijke en commerciële doelstellingen binnen de gemeente grotendeels gescheiden door de scheiding in taken tussen Vastgoed als vastgoedbeheerder en initiërende organisatieonderdelen, zoals Gebiedsteams en Beleidsontwikkeling. Initiatie komt voort vanuit maatschappelijke doelstellingen, terwijl het vastgoedbeheer binnen deze maatschappelijke kaders zo bedrijfseconomisch mogelijk kan plaatsvinden.



Figuur 5: Samenhang beleidsvelden

Vanuit de primaire beleidsvelden worden richtingen gekozen die invloed hebben op de wijze waarop Gebouwen functioneert, acteert en reageert. Waar is welke huisvesting bijvoorbeeld nodig en onder welke randvoorwaarden. Gebouwen ziet voor haarzelf de taak weggelegd om actiever de verantwoordelijkheden en taken van Gebouwen onder de aandacht te brengen van de beleidsontwikkende afdelingen.

Om het beleid ten aanzien van vastgoed adequaat te borgen in de beleidsontwikkeling zal deze dusdanig moeten plaatsvinden dat tijdig de juiste informatie ingebracht kan worden. Op die manier is een integrale afweging te maken vanuit beleidsontwikkeling ten aanzien van de specifieke beleidsvelden.

1.5.1 Energie en klimaat

Op 2 februari 2009 heeft de Raad het Klimaatprogramma 2009-2012 vastgesteld. Met het vaststellen van dit klimaatprogramma heeft de Raad besloten tot het realiseren van een klimaatneutrale gemeentelijke organisatie in 2015.

Een belangrijk deel van het gemeentelijk energieverbruik vindt plaats in de gebouwen van de gebouwenexploitatie. Van het elektriciteitsverbruik is ongeveer 50% gebouwen gerelateerd en van het gasverbruik zelfs 100%. Om deze reden zal met name het gemeentelijk vastgoed een belangrijke bijdrage moeten leveren in het behalen van de doelstelling. Hiervoor is de volgende strategie ingezet:

1. Gebruik van minder energie (besparen);
2. Gebruik eigen duurzaam opgewekte energie;
3. Efficiënt gebruik resterend benodigde fossiele energie;
4. Inzet van groene energie;
5. CO₂-compensatie van het fossiele energieverbruik.

De prioriteit in het uitvoeren van deze strategie loopt van 1 naar 5. Dit betekent voor zowel de bestaande als ook de nieuwe gebouwen maatregelen getroffen moeten worden op het realiseren van energiebesparende maatregelen. Daarnaast moeten mogelijkheden worden benut om op of nabij het gebouw duurzame energie op te wekken. Voor de daarna nog benodigde inzet van fossiele energie moeten efficiënte installaties worden ingezet. De inspanning voor het gemeentelijk vastgoed zal zich met name moeten richten op de eerste drie stappen. In het door B&W vast te stellen plan van aanpak wordt nader invulling gegeven aan de daadwerkelijke realisatie.

Daarnaast moet bij het beheer en de exploitatie van het gemeentelijk vastgoed rekening worden gehouden met een veranderend klimaat. Dit betekent o.a. een warmer wordende stad. Het binnenklimaat in de gemeentelijke gebouwen tijdens de zomermaanden staat daarmee onder druk. In de gebouwen zal het binnenklimaat op een energetisch duurzame manier moeten worden gegarandeerd.

In 2008 zijn de gemeentegebouwen conform regelgeving voorzien van een energielabel. Er is bepaald welke maatregelen genomen kunnen worden om het energieverbruik terug te dringen. In het jaar 2009 zijn al diverse maatregelen getroffen op het gebied van energiebesparing. Ook voor 2010 en 2011 zijn maatregelen voorzien. Hoewel de technische randvoorwaarden voor energieverbruik besloten liggen in de techniek van het gebouw speelt de gebruiker een belangrijke rol bij het werkelijke verbruik. De grootste besparing wordt theoretisch bereikt bij een samenwerking tussen eigenaar en gebruiker van het vastgoed. Samenwerking met huurder leidt in de praktijk tot een sterke tijdsvertraging. Derhalve is besloten om zoveel mogelijk prioriteit te geven aan de maatregelen die rechtstreeks binnen de gebouwexploitatie genomen kunnen worden.

De enige merkbare effecten voor de huurders zijn daarmee een verlaging van de energielasten. Gebouwen zet sterk in op het beter en centraal kunnen regelen van installaties en het verbeteren van prestaties door vernieuwing van onderdelen en optimalisering van de werktuigbouwkundige installaties (verwarming en luchtbehandeling/koeling). Incidenteel wordt (op enkele plaatsen) de bouwkundige schil van de gebouwen verbeterd. Vanuit het oogpunt van het realiseren van verdergaande energiebesparing zullen de gebruikers een belangrijke financiële bijdrage moeten leveren om de investeringen te effectueren. De haalbaarheid van het doorleggen van deze kosten naar de gebruikers is een belangrijk aandachtspunt.

1.5.2 Duurzaamheid

De gemeente Tilburg vindt het belangrijk dat gebouwen in Tilburg een duurzaam karakter en een hoge kwaliteit bezitten. Om dat doel te realiseren werkt de gemeente in de vele vastgoedontwikkelingen in de stad intensief samen met de bouwkolom. Op 3 oktober 2008 heeft de Raad de nota "Duurzaam inkopen" vastgesteld. College en Raad hebben hiermee besloten om:

- De gemeentelijke aanbestedingen te verduurzamen door gebruik te maken van de inkoopcriteria zoals deze zijn vastgesteld door het ministerie van VROM en AgentschapNL (voorheen SenterNovem)
- Te streven naar 100 % duurzame inkoop in 2010;
- Voor het afwijken van het hierboven genoemde beleid toestemming benodigd is van het College.

De eisen van AgentschapNL zijn opgesplitst in een pakket met minimeisen en verdergaande wensen, de zogenaamde gunningcriteria. De gemeente Tilburg gebruikt ten minste de minimeisen.

Er zijn criteria gesteld voor nieuwbouw, renovatie, beheer en onderhoud, huur en aankoop en sloop van gebouwen. Ook aan het gebruik van vervoermiddelen bij deze activiteiten worden eisen

geformuleerd. Bij het ontwerp van een gebouw moet bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van GreenCalc+ of de GPR Gebouw. Voor beheer en onderhoud zijn minimumeisen gesteld t.a.v. prestatiegericht onderhoud, na-isolatie dak, verduurzamen dak door middel van toepassen vegetatiedak en geschikt maken voor toekomstige toepassing van zonne-energie, ventilatie & warmteterugwinning, duurzaam hout, etc. De criteria worden periodiek geactualiseerd. Het duurzaam inkoopprogramma geeft handvatten voor invulling van het klimaatprogramma en maakt daar onder andere gebruik van de tools die zijn ontwikkeld in het kader van duurzaam bouwen (met name de GPR-systematiek).

Duurzaam inkopen is binnen de gesloten gebouwen exploitatie met name gericht op een duurzaam eindproduct, het gebouw, inclusief toegepaste materialen. Het bouwproces zelf is op dit moment nog onderbelicht.

Bij de nieuwbouwprojecten wordt al geruime tijd gebruik gemaakt van de GPR-systematiek. Vanaf de programma van eisen fase wordt rekening gehouden met een minimale score van 7 op de 5 beleidsvelden van de GPR-systematiek. Met het oog op duurzaamheid worden er in de huidige nieuwbouwplannen en te realiseren vervangingsinvesteringen al regelmatig innovatieve installaties ingezet en maatregelen getroffen. Onlangs is de nieuwbouw van het Factorium en is bij de renovatie van het GGD gebouw een WKO installatie toegepast. Ook in de MFA Kruispunt en MFA Het Spoor wordt een WKO-installatie toegepast. Verder zijn er bij diverse objecten groene daken toegepast. In het onderhoud van daken is verduurzaming van de daken uitgangspunt door toepassing van zogenaamde mosmatten ofwel een extensief vegetatiedak. Indien technisch en budgettair mogelijk wordt er een intensief vegetatiedak toegepast, dat wil zeggen dat gebruik gemaakt wordt van kunstmatige bevoeiing, waardoor een grotere diversiteit aan begroeiing mogelijk is.

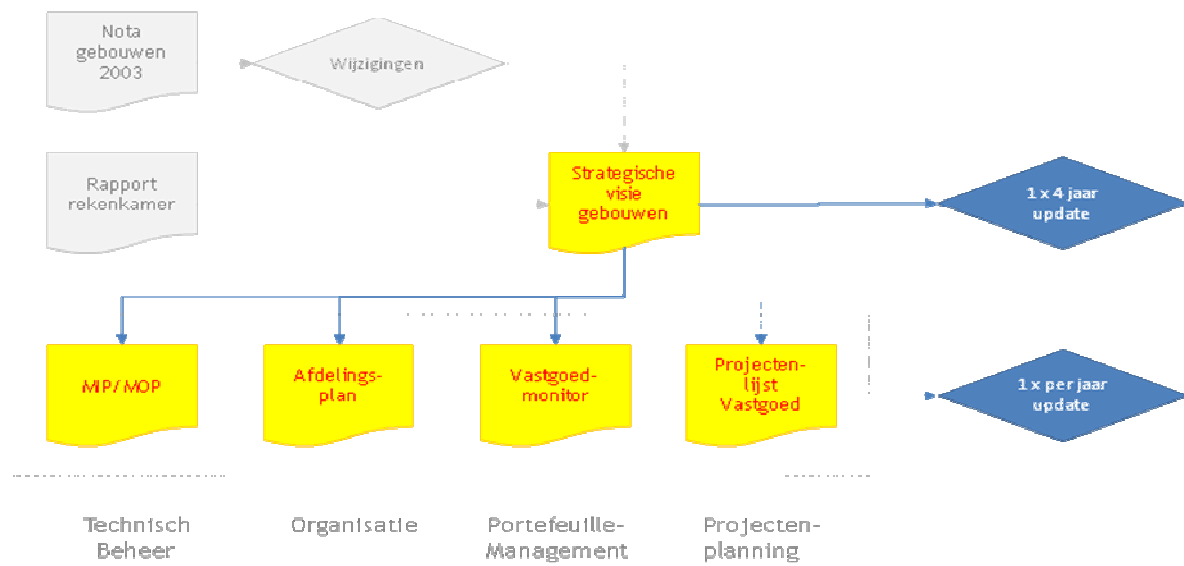
1. Uitwerkingsopgave:

Vastgesteld moet worden op welke wijze duurzaamheid verder geborgd kan worden binnen de gebouwexploitatie. Zowel op het gebied van nieuwbouw als op het gebied van beheer.

1.6 Systematiek Nota

Het is de bedoeling dat de voorliggende Strategische Visie onderdeel uitmaakt van een groter geheel aan sturing- en controle instrumenten om het gehele vastgoedproces binnen de gemeente adequater en transparanter te kunnen managen.

In onderstaand schema (figuur 6) staat weergegeven welke samenhang voorzien wordt tussen de verschillende specifieke rapportages over het vastgoedproces binnen de gemeente. Daarbij staat ook aangegeven met welke regelmaat deze rapportages worden bijgesteld. Daarbij geldt als uitgangspunt dat, indien het noodzakelijk blijkt, de frequenties verhoogd kunnen worden. Bij voorkeur worden de frequenties niet verlaagd omdat de weergegeven informatie in dat geval te sterk verouderd kan zijn.



Figuur 6: Overzicht systematiek

2. Portefeuillemanagement

Naar aanleiding van de ambities van de gemeente Tilburg, en op basis van de vastgoedstrategie, vindt portefeuillemanagement plaats. Binnen portefeuillemanagement worden de financiële kaders van de gebouwenexploitatie bewaakt en wordt op basis hiervan geadviseerd bij voorkomende initiatieven en binnen projecten. Alle initiële klantcontacten voor aanpassingen/ideeën verlopen via portefeuillemanagement. Het afsluiten en beheren van huurcontracten en huurderafspraken vindt ook binnen portefeuillemanagement plaats. Volgens de in ontwikkeling zijnde afspraken tussen Vastgoed en Middelen vindt orderbeheer en de financiële administratie plaats binnen Middelen.

2.1 Opbouw portefeuille

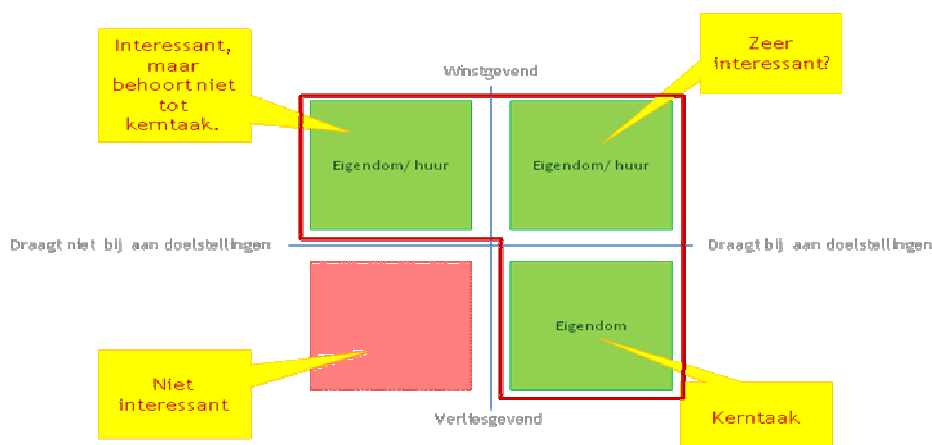
De portefeuille is opgedeeld in de portefeuille Tijdelijk beheer en Permanent beheer. In de portefeuille Tijdelijk beheer bevinden zich panden die om strategische redenen zijn aangekocht. Veelal worden vanuit gebiedsontwikkelingen strategische aankopen gedaan die in deze portefeuille belanden. De panden zijn vaak van matige kwaliteit en zijn niet courant.

In de Permanente portefeuille zitten de veelal specifiekere panden van een hoger kwaliteitsniveau die de gemeente voor de eigen organisatie gebruikt of die vanuit maatschappelijke doelstellingen zijn aangekocht of gerealiseerd om een functie of organisatie te kunnen huisvesten.

2.2 Gewenste structuur portefeuille

In de context van deze nota werd aangegeven dat de gemeente kiest voor een actieve rol in het vastgoedproces binnen de gemeente. Daarbij wenst zij vanuit haar maatschappelijke doelstellingen zelf vastgoed te bezitten. Initiatieven nemen die door de commerciële markt niet worden opgepakt zijn veelal verliesgevend, enkel kostprijsdekkend of pas op lange termijn rendabel. Uitgangspunt is het dienen van de maatschappelijke doelstellingen. Tegelijkertijd dient binnen de portefeuille verevend te kunnen worden en zal de exploitatie min of meer neutraal gevoerd moeten kunnen worden.

Een en ander vraagt een scherpe sturing op het type vastgoed/ ontwikkeling dat in de portefeuille wordt opgenomen of zich daar al in bevindt. Waar normaliter bij de structurering van een commercieel georiënteerde portefeuille gewerkt wordt met courant/ niet courant en specifiek/ niet specifiek is het, geredeneerd vanuit de uitgangspunten van de gemeente, logischer om een andere structurering aan te houden (zie figuur 7).



Figuur 7: structurering gemeentelijke portefeuille

In figuur 7 staat op de horizontale as de bijdrage aan de gemeentelijke doelstellingen weergegeven en op de verticale as de verlies- dan wel winstgevendheid van het vastgoed. Hierdoor ontstaat een kwadrant waarbij snel inzichtelijk is welk vastgoed wel en welke niet in portefeuille gehouden zou

moeten worden. Het kwadrant linksonder behoort niet in de portefeuille te zitten. Het is niet noodzakelijk, niet wenselijk en verliesgevend. Het linker - boven kwadrant is ook niet noodzakelijk, maar kan wel wenselijk zijn vanuit een vereveningsnoodzaak voor de beide rechter kwadranten. De gemeente zal zich niet actief richten op dit type vastgoed. Het betreft hier een principiële keuze. Het gevolg hiervan evenwel is dat de gebouwenexploitatie bestaat uit voornamelijk specifiek vastgoed of een risicovol huurderbestand.

Een belangrijk nadeel hierbij is dat het in dat geval lastiger wordt om binnen de portefeuille (gesloten exploitatie) kosten/investeringen te verevenen. Vanuit de dynamiek van een vastgoedportefeuille en het besluitvormingsproces binnen de gemeente is het wenselijk om in ieder geval het technisch beheer binnen de exploitatie te kunnen verevenen. Die ruimte zal dus gefaciliteerd moeten worden.

Een tweede belangrijk nadeel van deze keuze is een beperkte financiële bijdrage vanuit het vastgoed aan de algemene middelen. In de vastgoedmonitor 2011 blijkt nu reeds een sterk verminderd resultaat. Indien voorgaande overwegingen geïmplementeerd worden zal het jaarlijkse resultaat gemiddeld lager zijn dan nu het geval is. In dat geval zal er mogelijk zelfs geen afdracht plaats kunnen vinden naar de algemene middelen. Hierdoor zullen andere maatschappelijke doelstellingen wellicht gehinderd worden.

4. *Gevraagd besluit:*

De totale portefeuille wordt gesegmenteerd op basis van een tweetal assen zijnde: (potentiële) bijdrage aan de doelstellingen van de stad en het financiële rendement.

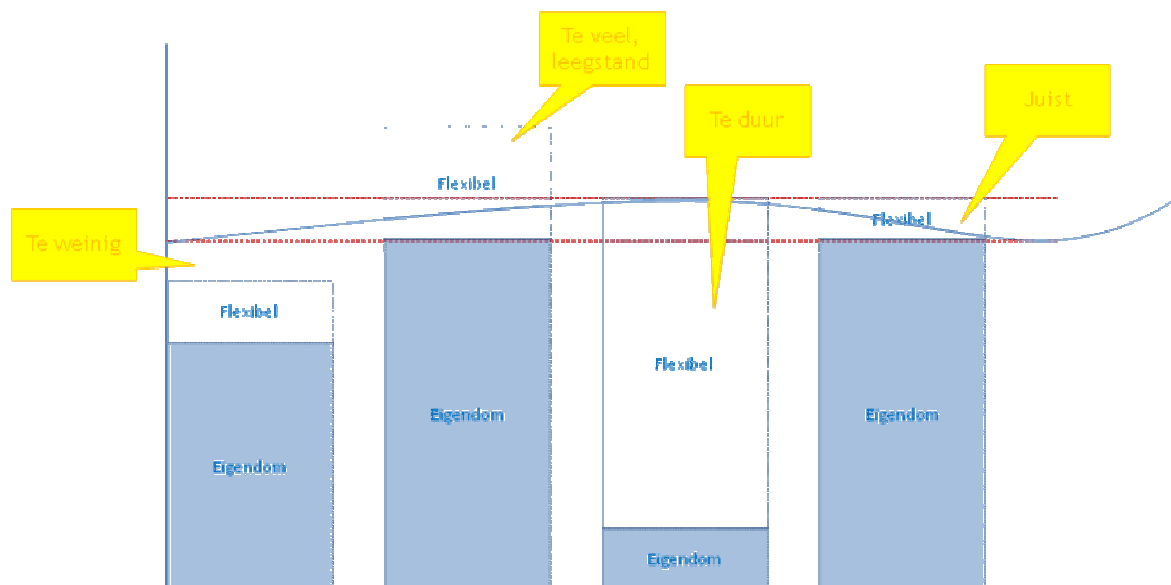
2.2.1 Exploitatie

Alle panden in de portefeuille zullen gekwalificeerd moeten worden om vast te stellen in welk kwadrant zij thuishoren. Gebouwen die niet in de linker - beneden kwadrant terecht komen blijven in principe in de exploitatie zitten. Wel zal duidelijk moeten zijn wat hun bijdrage is aan de portefeuille en de gemeentelijke doelstellingen.

2. *Uitwerkinsopgave:*

Het daadwerkelijk voor de gehele portefeuille kwalificeren van de panden naar de genoemde kwadranten.

Vanuit de gewenste structurering van de portefeuille is het logisch om het vastgoed dat voor de eigen organisatie wordt gebruikt in eigendom te houden. Dit is vastgoed dat niet direct bijdraagt aan de maatschappelijke doelstellingen, maar wel een lager kostenniveau heeft dan wanneer het uit de markt betrokken wordt. Zodoende heeft dit eigendom een positief resultaat op de exploitatie. Daarmee zorgt dit vastgoed indirect weer voor een bijdrage aan de maatschappelijke doelstellingen.



Figuur 8: eigendom versus huur

Niet al het vastgoed dat nodig is voor de huisvesting van de eigen organisatie hoeft in eigendom te zijn. De behoefte aan gemeentelijke huisvesting varieert in de tijd (zie figuur 8). Het lijkt derhalve logisch een flexibele schil in de vorm van aangehuurd bezit te handhaven. De omvang van de flexibele schil moet afgestemd zijn op de mogelijke variaties in bezetting. We schatten deze momenteel in op 200 tot 300 werkplekken. Vanuit dit perspectief gezien is de flexibele schil momenteel verhoudingsgewijs te groot en is het wenselijk een deel hiervan aan te kopen. Er spelen echter ook andere factoren een rol waardoor de huidige situatie is ontstaan. Deze aspecten zullen meegenomen moeten worden in het onderzoek.

3. *Uitwerkingsopgave:*

Onderzoek naar de gewenste flexibele schil voor de huisvesting van de gemeentelijke organisatie.

De exploitatie van de gebouwen ten behoeve van het tijdelijk beheer valt hoofdzakelijk binnen het rechter - onder kwadrant. Het draagt bij aan de gemeentelijke doelstellingen, maar is veelal verliesgevend. Sommige panden in deze verzameling zijn niet meer aan te merken als 'bijdragend aan de gemeentelijke doelstellingen' en zouden om die reden thuishoren in het linker - onder kwadrant. Ook bevinden zich panden in dit kwadrant die wellicht wel financieel bij zouden kunnen dragen indien zij anders geëxploiteerd zouden worden. De kerngedachte van het kwadrantmodel is in ieder geval een bewuste afweging ten aanzien nut & noodzaak voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Zoals aangegeven staat de exploitatie van de tijdelijke panden onder druk. De panden vragen veel aandacht vanuit het (achterstallige) onderhoud en vanwege het gemeleerde huurdersbestand. Om de exploitatie van de tijdelijke portefeuille zo bedrijfseconomisch voordelig mogelijk uit te voeren zal een deel van die portefeuille in extern beheer gegeven worden. Het gaat hierbij met name om de zelfstandige wooneenheden. De gemeente blijft eigenaar en eindverantwoordelijk. Het betreft hier hoofdzakelijk het extern wegzetten van administratieve werkzaamheden die door externe partijen goedkoper en efficiënter uitgevoerd kunnen worden.

5. *Gevraagd besluit:
Het beheer van het tijdelijk vastgoed wordt (gedeeltelijk) uitbesteed.*

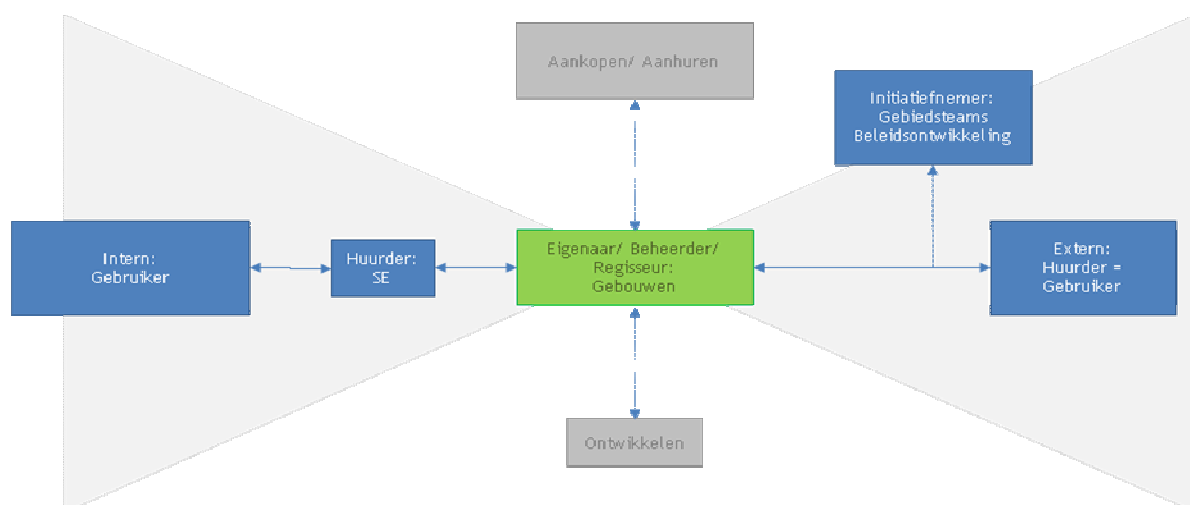
2.2.2 Mutaties

Mutaties in de portefeuille ontstaan als gevolg van nieuw vastgoed (ontwikkeling, huur, aankoop) of door vastgoed dat uit portefeuille gaat (omdat het bijvoorbeeld niet meer voldoet aan de maatschappelijke doelstellingen).

Het aanhuren of aankopen van vastgoed wordt in de praktijk door meerdere organisatieonderdelen gedaan. Gebouwen heeft op dit moment de meeste kennis & kunde in huis op alle onderdelen van dit proces. Het overgrote deel van het aangehuurde vastgoed en het in eigendom zijnde vastgoed loopt nu al via Gebouwen. De taakverdeling en verantwoordelijkheden bij de aanhuur van vastgoed is echter niet altijd transparant en sluitend. Soms wordt Gebouwen wel betrokken en op onderdelen ook niet. Hierdoor zijn situaties aan te wijzen waar de verantwoordelijkheden ten aanzien van bijvoorbeeld veiligheid of kostenbewust handelen onvoldoende worden bediend. Ook is niet duidelijk wie de belangen behartigt van het eigendom dat toegevoegd/ aangebracht wordt in het aangehuurde vastgoed.

Het is wenselijk dat Vastgoed zicht blijft houden op de diverse initiatieven waarbij vastgoed aangehuurd dan wel aangekocht wordt. Op die manier wordt de kennis & kunde optimaal ontsloten en wordt voorkomen dat externe partijen kunnen 'shoppen'. Om niet te verzanden in tijdrovende procedures zal bovenstaand uitgangspunt vertaald moeten worden in een efficiënte en effectieve procedure/ procesverloop. Bij aangehuurd bezit waar er een belangrijke toegevoegde waarde geleverd kan worden door vastgoed verloopt ook het contractuele proces via vastgoed. Voor de eindgebruiker maakt het dan niet uit of het pand in de basis eigendom om aangehuurd is.

Om de diffuse ongewenste situatie weg te nemen stelt Gebouwen voor om een coördinerende, regisserende rol in dit proces in te nemen. Zij zal zodoende de spil vormen tussen de marktpartijen en de interne huurder. Hier zal het uitgangspunt moeten zijn dat Gebouwen geen onnodige, tijdrovende en kostbare tussenschakel vormt. Gebouwen zal de regisserende rol innemen tenzij zij zelf geen toegevoegde waarde ziet voor haar betrokkenheid. In de uitwerkingsopgave zal de procedure dusdanig uitgewerkt moeten worden dat de regisserende rol daadwerkelijk niet gaat leiden tot onnodig extra werk. (zie figuur 9)



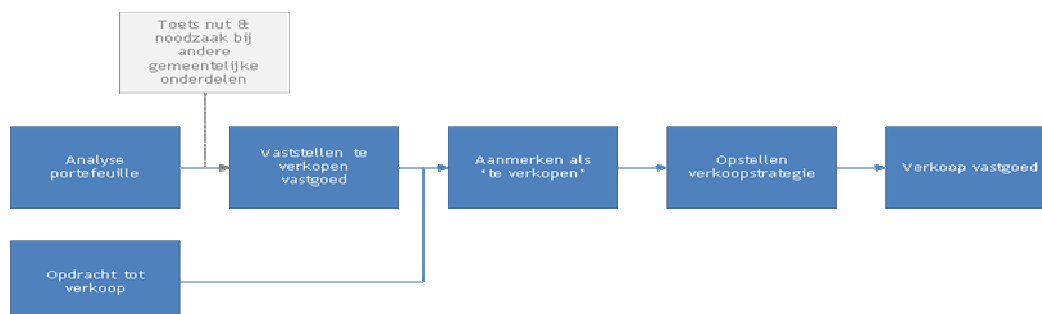
Figuur 9: Aankoop/ aanhuur procedure

4. ***Uitwerkingsopgave:***

De regisserende rol bij de aanhuur van panden ten behoeve van interne huurders dient verder beschreven te worden. Aandachtspunt is de balans tussen regie en efficiëntie.

Vastgoed komt vaak makkelijker in portefeuille dan dat het uit portefeuille gaat. Tijdelijke panden worden om diverse redenen verworven en opgenomen in de portefeuille. Na verloop van tijd zijn niet alle overwegingen nog relevant. Beleidskaders zijn aangepast, ontwikkelingen gaan niet door of worden anders ingestoken, etc. Toch blijft dit vastgoed vervolgens in de portefeuille. Jaarlijks zal een nut & noodzaak evaluatie van de tijdelijke portefeuille voor de gemeentelijke, maatschappelijke doelstellingen moeten plaatsvinden. Indien panden niet meer nuttig of noodzakelijk zijn dienen zij te worden aangemerkt als 'te verkopen'. Vervolgens zal een verkoopstrategie per pand opgesteld worden en zal het pand uiteindelijk verkocht worden.

Op het moment dat besloten wordt dat vastgoed uit de portefeuille moet is een doordachte verkoopprocedure gewenst. Het vastgoed moet wel op te nemen zijn door de markt en de gemeente moet geen onnodige verliezen lijden als gevolg van afwegingen op vlakken anders dan commerciële. Uitgangspunt is geen 'gedwongen' verkoop als gevolg van besluitvorming om speculatie door de markt te voorkomen. Voorgesteld wordt om voorgenomen mutaties op te nemen in de Vastgoedmonitor als 'positief risico' en deze zodoende niet vast te pinnen op een specifiek jaar. In figuur 10 is een voorbeeld weergegeven van de verkoopprocedure.



Figuur 10: Verkoopprocedure

6. ***Gevraagd besluit:***

Panden die niet bijdragen aan de doelstellingen van de stad en die bovendien een negatief rendement hebben komen voor verkoop in aanmerking. De totale portefeuille wordt jaarlijks ingedeeld op deze assen om te kunnen sturen op de omvang van de portefeuille. Ook objecten die aangeboden worden in nieuwbouwprojecten of bestaande bouw worden getoetst op deze criteria. Panden die niet bijdragen aan de doelstellingen van de stad met een relatief lage boekwaarde worden ook bekeken op verkoopbaarheid.

2.3 Contractvorming

2.3.1 Verhuurcontracten

Binnen de gebouwexploitatie wordt gebruik gemaakt van standaard verhuurcontracten. Deze standaard is een op ROZ gebaseerde systematiek die specifiek aan de omstandigheden van de portefeuille is aangepast. Aanpassingen hebben betrekking op het gegeven dat er sprake is van maatschappelijk vastgoed, waarbij de gemeente zowel verhuurder is als beleidsbepaler. Dit verkleint de mogelijkheid tot een zuivere zakelijke opstelling. Vanuit dit oogpunt zijn de gebruikte contracten ‘soepeler’ voor de huurder dan het standaard ROZ model. De samenstelling van de actuele portefeuille, met relatief veel panden die technisch verouderd zijn en derhalve tegen lage tarieven worden verhuurd, maakt het noodzakelijk alert te zijn op de rechtsverhouding tussen huurder en verhuurder inzake de zogenaamde gebrekenregeling. Hier gaan we in onze standaard contracten uitgebreider op in dan bij het standaard ROZ model. De standaard contractduur van de vigerende contracten is onbepaalde tijd met een opzegtermijn van 1 jaar. In de praktijk komt dit neer op een looptijd van 1 jaar. Dit is niet wenselijk met het oog op de langlopende financiële verplichtingen die vanuit de gebouwenexploitatie aangegaan zijn bij ingebruikname van een pand. Bij gemeentelijk gesubsidieerde instellingen is dit gegeven logisch aangezien in het merendeel van de gevallen de subsidiecontracten ook een beperkte looptijd kennen. Wanneer contractduur verlengd zou worden betekend dit ook verlenging van de subsidiecontracten. Voor niet gemeentelijk gesubsidieerde instellingen en bedrijven speelt dit probleem niet en stellen we voor om standaard contracttermijnen te introduceren die gebruikelijk zijn in de markt

7. *Gevraagd besluit:*
Het invoeren van marktconforme contractduur bij niet gemeentelijk gesubsidieerde huurders.

2.3.2 Multifunctionele gebouwen

Het is de afgelopen periode een trend geworden om meer multifunctionele gebouwen te realiseren, met ook meerdere huurders die gebruik maken van het object. Deze huurders zijn soms ondergeschikt aan elkaar (onderhuur) en soms nevenschikt. In het tweede geval ontstaan er diverse knelpunten op gebied van beheer. Deze problematiek doet zich ook voor bij panden waarbij er sprake is van gesplitst eigendom. In dat geval wordt beheer (deels) geregeld via een vereniging van eigenaren. Aangezien dit een duidelijke trend is die naar verwachting niet zal afnemen stellen we voor hier een duidelijke standaard en visie op te ontwikkelen.

5. *Uitwerkingsopgave:*
Werk een duidelijke visie uit ten aanzien van Multi-tenant gebouwen en gebouwen met een gesplitst eigendom. Besteed hierbij met name aandacht aan de positie van de vereniging van eigenaren.

3. Bouwmanagement

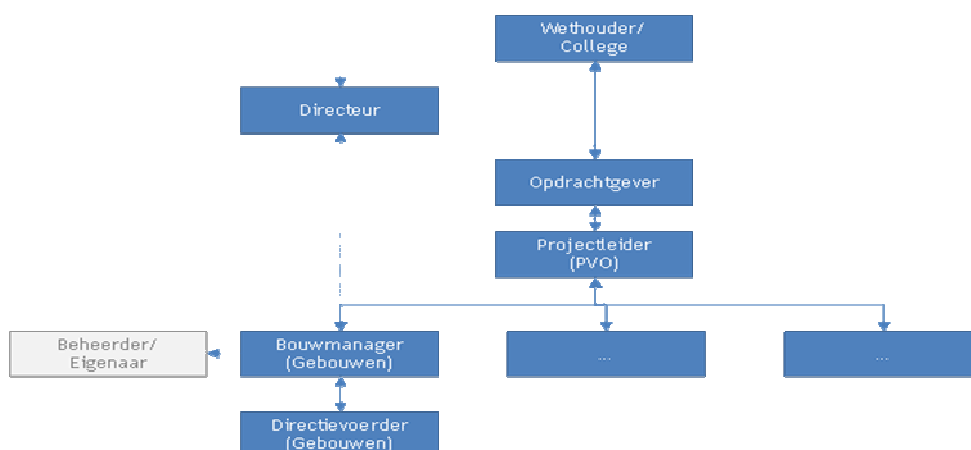
Ten behoeve van de ontwikkeling van vastgoed levert Gebouwen kennis & kunde op het gebied van bouwmanagement en directievoering. Om voorliggende visie leesbaar te houden is de standaard procesgang daarvan opgenomen in bijlage 1.

3.1 Rolverdeling binnen het ontwikkelproces

Bij de organisatie van projecten moet onderscheid gemaakt worden naar gebiedsontwikkelingen en specifieke vastgoedobjecten. In figuur 11 is het organogram te zien dat zowel bij gebiedsontwikkelingen (resultierend in vastgoedobjecten) als bij solitaire vastgoedobjecten aangehouden wordt. In dat laatste geval loopt er een directe lijn van de opdrachtgever naar de bouwmanager van Gebouwen (gestippeld weergegeven).

In dit schema is de initiatiefnemer tevens opdrachtgever of is reeds een opdrachtgever aangewezen op basis van een initiatief. De opdrachtgever formuleert samen met de bouwmanager van Gebouwen (en indien in een bredere context van gebiedsontwikkeling ook met de projectleider PVO) de opdracht. Daarbij is de opdrachtgever ten principale verantwoordelijk voor het komen tot een intentieovereenkomst met de huurder. Die verantwoordelijkheid maakt onderdeel uit van het initiatief. De bouwmanager/ Gebouwen kunnen hier werkzaamheden voor vervullen en zullen als uiteindelijke beheerder ook verantwoordelijk zijn voor het beheer van de contracten. Uiteindelijk kunnen zowel de opdrachtgever direct als de projectleider PVO opdracht geven aan Gebouwen.

De bouwmanager van Gebouwen draagt zorg voor een adequate, tijdige realisatie en is verantwoordelijk voor de bewaking van het projectbudget. Voor aanvullende zaken die niet in het projectbudget passen zal door de huurder dan wel de opdrachtgever financiering gevonden moeten worden. Dit is geen verantwoordelijkheid van de bouwmanager van Gebouwen.



Figuur 11: Organogram Vastgoedontwikkeling

De huurder wordt gedurende het proces meegenomen in het ontwerp en de realisatie. De huurder heeft een zwaarwegende stem, maar heeft formeel geen invloed op het ontwerp, de functionaliteit en de uiteindelijke realisatie. Bij oplevering loopt de huurder mee en brengt op dat moment ook eventuele restpunten in. Doordat de huurder gedurende het proces betrokken is geweest kunnen feitelijk geen functionele opmerkingen meer bestaan. Restpunten zullen zodoende voornamelijk een bouwkundige, technische achtergrond kunnen en mogen hebben.

3.2 Visie op zelf doen versus uitbesteden

Het uitgangspunt van de regieorganisatie is met name binnen bouwmanagement volledig geïmplementeerd. De technische engineering is volledig uitbesteed. Gebouwen kiest er voor om bouwmanagers uit de eigen organisatie in te zetten en deze werkzaamheden niet door externen te laten uitvoeren. Dit heeft zowel voor- als nadelen. Zwaarwegende voordelen om deze keuze zo te maken zijn:

- Kennis van de organisatie
- Kennis van de stad
- Kennis van de mores
- Kennis van de interne procedures

Met het oog op het in de toekomst in exploitatie nemen van het object door Gebouwen is de aanwezige kennis & kunde van bovenstaande voordelen een belangrijk aandachtspunt.

Aandachtspunt is de aanwezige kennis & kunde binnen de gemeente bij specifieke ontwikkelopgaven. Het intern borgen van de taak projectmanagement moet niet ten koste gaan van de benodigde kwaliteit voor specifieke ontwikkelopgaven zoals bijvoorbeeld een zwembad. In voorkomende gevallen zal Gebouwen deze kennis extern betrekken of zelfs meerdere taken hiervoor buiten de gemeente te leggen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan risicodragend ontwikkelen door externe partijen.

4. Technisch Beheer

4.1 Technisch beheerstrategie

Het uitgangspunt voor de onderhoudsstrategie is dat het onderhoudsniveau nooit onder het wettelijk minimum mag komen. Tussen het wettelijk minimum en het hoogste onderhoudsniveau zit een groot verschil. Daarbinnen is een differentiatie naar onderhoudsniveaus mogelijk en wenselijk.

Het is bedrijfseconomisch niet verantwoord om ieder (type) gebouw op eenzelfde hoog onderhoudsniveau te beheren. Dit is niet reëel voor bijvoorbeeld panden in de tijdelijke portefeuille. In de reguliere portefeuille bevinden zich echter ook panden waarvoor een hoog onderhoudsniveau niet nodig, dan wel niet te rechtvaardigen is.

Vanuit de NEN is een onderhoudssystematiek vastgesteld met daarbinnen 6 kwaliteitsniveaus. Voorgesteld wordt om bij deze systematiek aan te sluiten. Daarbij is niveau 1 het hoogste niveau en 6 het laagst. Niveau 1 is vergelijkbaar met nieuwbouw en wordt in de praktijk voor het technisch onderhoud nagenoeg niet gerealiseerd. Niveau 6 staat gelijk aan een slooprijpe situatie.

Panden binnen de Permanente portefeuille zullen worden beheerd op de onderhoudsniveaus 1 tot en met 4, waarbij het standaardniveau 4 is. Panden uit de tijdelijke portefeuille zullen worden beheerd op niveau 4 tot en met 6. Een specifiekere detaillering lijkt vooralsnog niet wenselijk. Een pand dat binnen een aantal maanden of jaren gesloopt zal worden en waarvoor om die reden nagenoeg geen onderhoud meer wordt gepleegd zal zakken in het onderhoudsniveau. Indien vooraf is vastgesteld dat het desbetreffende pand op een specifiek niveau onderhouden zal worden, zal vanuit de strategische overwegingen toch zakken in het onderhoudsniveau.

Om het gewenste onderhoudsniveau objectief vast te kunnen stellen is het wenselijk om een externe partij te vragen de portefeuille te inspecteren conform de NEN systematiek. Met de uitkomsten van die inspecties kan het onderhoudsregime aangepast worden of het gewenste onderhoudsniveau. Iedere vier jaar zal de gehele portefeuille geïnspecteerd moeten zijn. Zodoende zal ieder jaar een kwart van de portefeuille geïnspecteerd worden.

8. *Gevraagd besluit:*

De onderhoudsstatus van panden wordt eens per vier jaar geïnspecteerd en volgens de “conditie scoremethodiek” vastgelegd. Doelstelling hierbij is het maken van een zo objectief mogelijke en kwalitatief betere onderhoudsverwachting.

Een belangrijk onderwerp binnen de onderhoudsstrategie is de borging van de (brand)veiligheid van panden en het voldoen aan de wet- en regelgeving op dit gebied. Op dit moment wordt dit, in de visie van Gebouwen, nog onvoldoende geborgd. Om deze borging adequaat vorm te geven zijn een aantal verbeteracties te formuleren:

- Kennis en kunde op het aandachtsgebied Veiligheid zal onderdeel gaan uitmaken van het functieprofiel voor projectmanagers en technisch beheerders van Gebouwen;
- Een van de mogelijkheden om deze kennis en kunde ook daadwerkelijk op te bouwen is een gezamenlijk opleidingstraject met Handhaving waarin de laatste stand van zaken op dit aandachtsgebied behandeld kan worden, maar waar ook ruimte is om van elkaar te leren en meer inzicht te krijgen in elkaars werkveld;
- Tussen Handhaving en Gebouwen zullen heldere afspraken moeten zijn over de invulling van de afzonderlijke rollen/ taken en de rolvastheid daarin;

- Er zal meer aandacht geschonken worden aan de te maken afspraken voor dit aandachtsgebied en de naleving van deze afspraken;
- Indien mogelijk zullen meer toetsmomenten tijdens de realisatie van vastgoed worden ingebouwd om het aandachtsgebied veiligheid te borgen;
- In de inspectiemethodiek, zoals eerder omschreven, zal ook het aspect brandveiligheid meegenomen worden;
- Benodigde en ontbrekende kennis op dit aandachtsgebied zal extern betrokken (blijven) worden. Het selecteren van partijen met de juiste (hoogwaardige) kennis zal zorgvuldig moeten plaatsvinden.

9. *Gevraagd besluit:*

Eens per vier jaar worden alle panden geïnspecteerd vanuit het oogpunt van wet- en regelgeving. Uitvoering hiervan te combineren met de onderhoudsinspecties.

4.2 *Standaard verdeellijst*

Het Technisch Beheer van het vastgoed vindt plaats op basis van de afgebakende werkzaamheden van het eigenaarsdeel van de standaardverdeellijst. Anders dan de naam doet vermoeden is er geen standaardverdeellijst, maar bestaan er meerdere. De standaardverdeellijst kan per gebouw verschillen. Een dergelijke lijst wordt en zal wel standaard gehanteerd worden voor ieder gebouw dat Gebouwen beheerd.

Voor nieuw te realiseren vastgoed zal echter zo veel als mogelijk eenzelfde standaardverdeellijst gehanteerd worden. Deze lijst wordt jaarlijks, indien nodig, geactualiseerd en ambtelijk vastgesteld.

Het beheer van Groen, Straatmeubilair, Ondergrondse Infrastructuur en Verhardingen dat direct om het vastgoed ligt, en waarvan het terrein gerekend mag worden tot het eigendom van de gemeente, valt voor het merendeel onder de verantwoordelijkheid van de huurder(s). Dit is vastgelegd in de huurovereenkomst en het bijbehorende huurdersdeel van de standaardverdeellijst. Gebreken vanuit het gebruik van deze beheergebieden worden geacht voor rekening van de huurder te komen. Gebreken als gevolg van technische mankementen (met uitzondering van kleine, dagelijkse zaken) vallen onder het eigenaarsdeel van de standaardverdeellijst en komen zodoende voor rekening van de gemeente.

Beheergebieden die niet onder het huurdersdeel vallen bevinden zich doorgaans in de openbare ruimte en worden vanuit die invalshoek beheerd door Gebiedsontwikkeling, afdeling Beheer & Onderhoud. Ten behoeve van de exacte afkadering van de kadastrale grenzen loopt op dit moment een onderzoek. De resultaten daarvan worden in de loop van 2010 verwacht.

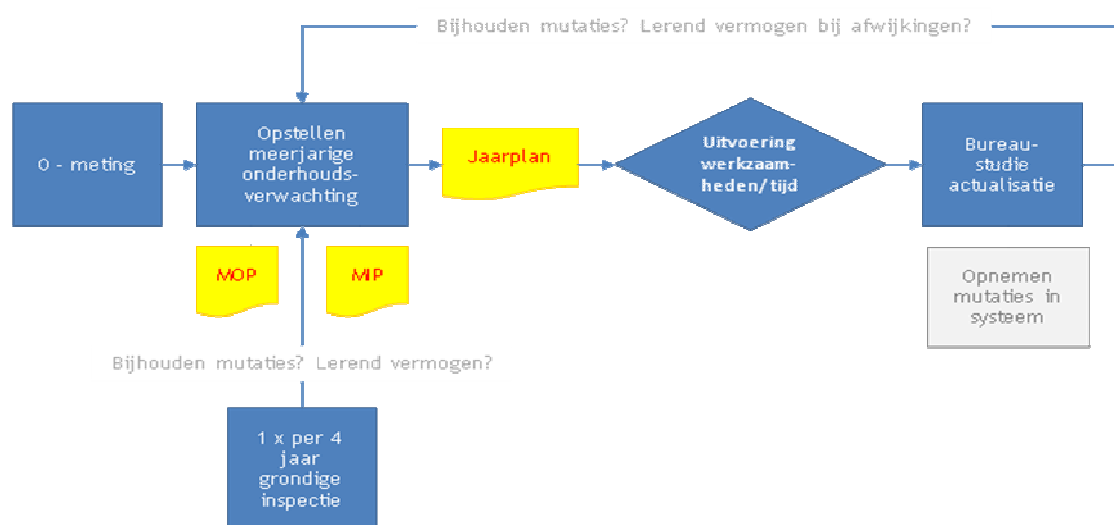
Op dit moment is Gebouwen ook verantwoordelijk voor het Technische Beheer van Kunst in de openbare ruimte. Vaak is deze kunst direct gerelateerd aan het gebouw (bijvoorbeeld specifieke verlichting) en valt daarmee logisch onder verantwoordelijkheid van Gebouwen of de huurder. Zij is echter ook verantwoordelijk voor het Technisch Beheer van Kunst in de vorm van specifiek straatmeubilair of andere objecten. Dit is een vastgoedvreemde activiteit dat Gebouwen graag over laat aan Beheer & Onderhoud. Er zal zodoende een overdracht moeten plaatsvinden van deze activiteit. Aandachtspunten zijn de niet dekkende budgetten en de specifieke benodigde kennis & kunde. Naar verwachting zal dat laatste goed geborgd kunnen worden vanuit Beheer & Onderhoud. Er zijn al gesprekken met Beheer & Onderhoud over de overdracht.

6. **Uitwerkingsopgave:**
Het organiseren van een goede overdracht van kunst in de openbare ruimte naar de afdeling Beheer en Onderhoud (GO).

4.3 Onderhoudssystematiek

Per pand zal een zogenaamde 0 meting uitgevoerd moeten worden (zie figuur 12). Op basis van de uitkomsten van die meting en het gewenste onderhoudsniveau kan een meerjarige onderhoudsverwachting worden opgesteld. Op basis van deze onderhoudsverwachting kunnen benodigde werkzaamheden worden geprognosticeerd voor een specifiek jaar. Deze werkzaamheden worden opgenomen in een zogenaamd jaarplan. Op basis van dit jaarplan vinden de werkzaamheden plaats. Gedurende de tijd kan het pand sneller, dan wel langzamer degenereren en zodoende onder het gewenste onderhoudsniveau zakken of zelfs correctieve onderhoudswerkzaamheden geven. De voortgang in de werkzaamheden, de geconstateerde degeneratie en de correctieve benodigde ingrepen geven input aan een actualisatie van de meerjaren onderhoudsverwachting. Dit leidt tot mogelijke mutaties in het systeem en daarmee tot een bijstelling van de meerjarige onderhoudsverwachting. Indien deze actualisatie plaatsheeft zonder inspectieresultaten (ieder pand wordt immers slechts 1 x per 4 jaar geïnspecteerd), wordt deze actualisatie een ‘bureau actualisatie’ genoemd.

Regulier onderhoud wordt opgenomen in een zogenaamd meerjaren onderhouds plan (MOP). Dit is onderhoud dat vanuit een onderhoudsvoorziening gefinancierd wordt. Vervangingsinvesteringen met het oog op instandhouding zijn opgenomen in het zogenaamde Meerjaren investering Plan (MIP). Dit wordt gefinancierd vanuit de vrijval van kapitaalslasten door afschrijvingen op het onroerend goed.



Figuur 12: Onderhoudssystematiek

4.4 Contracteringstrategie

De uitvoering van werkzaamheden t.b.v. het technisch beheer wordt op onderdelen nog zeer versplinterd uitgevoerd. Soms wordt per werk(zzaamheden) een aannemende partij gevraagd of worden meerdere aannemers tegelijk aan het werk gezet om de werkzaamheden uitgevoerd te krijgen.

Steeds vaker worden raamcontracten aangegaan met aannemende partijen die in de loop van de tijd meerdere werkzaamheden voor de gemeente kunnen uitvoeren en daarbij meerdere disciplines

in huis hebben. Daardoor kan gewerkt worden met één aanspreekpunt voor meerdere werkzaamheden. Dit gebeurt onder andere voor de zwembaden. Het voordeel van deze aanpak is een lagere werkdruk voor de contractering van partijen, aanbestedingsvoordeel doordat het risico voor aannemende partijen verlaagd kan worden en een meer constante lijn voor het onderhoudsniveau.

Contracteringen in de vorm van raamcontracten kunnen voor langere tijd aangegaan worden.

Het aangaan van raamcontracten vraagt om Europese aanbestedingen daar de aanbestedingsdrempel al snel overschreden wordt. Normaliter wordt gegund op basis van 'economisch meest voordelige aanbieding'. Als de gunningscriteria objectief zijn opgesteld kan een aanbesteding voor de gemeente Tilburg onbekende partijen opleveren. Dit risico lijkt op het eerste gezicht niet op te wegen tegen de voordelen van een dergelijke aanbesteding.

Het hanteren van raamcontracten is daarnaast niet voor ieder segment even wenselijk. Niet alle werkzaamheden zijn even geschikt om in een raamcontract op de markt gezet te worden. In figuur 13 is een overzicht opgenomen met mogelijke contractvormen.

Segment	Mogelijke inkoopstrategie
Dakonderhoud	Raamovereenkomst met meerdere partijen voor gehele portefeuille
Onderhoud W installaties (1)	Prestatiecontract met 1 partij voor periode onderhoudsinterval per gebouw
Onderhoud W installaties (2)	Prestatiecontract met 1 partij voor periode onderhoudsinterval voor portefeuille
Onderhoud E installaties (1)	Prestatiecontract met 1 partij voor periode onderhoudsinterval per gebouw
Onderhoud E installaties (2)	Prestatiecontract met 1 partij voor periode onderhoudsinterval voor portefeuille
Schilderwerk	Raamovereenkomst met meerdere partijen voor gehele portefeuille
Liften & Rolpaden	Prestatiecontract met leveranciers
Algemeen bouwkundig	Raamovereenkomst met meerdere partijen voor gehele portefeuille
.....	

Figuur 13: Mogelijke contractvormen per segment

Of de weergegeven verdeling in de praktijk ook wenselijk en haalbaar is zal nader onderzocht moeten worden. Wij stellen dan ook voor de uitwerking van dit onderwerp in aan te merken als een uitwerkingsopgave.

7. Uitwerkingsopgave:

De gekozen segmentering en contractstrategie per segment wordt verder uitgewerkt en getoetst op haalbaarheid en resultaat, zowel financieel als op het gebied van proces efficiency.

4.5 Beheer basisinformatie

Gebouwen heeft data en tekeningen nodig als basisinformatie om vast te kunnen stellen welke strategie gevolgd zal worden, welk onderhoudsregime gewenst is en wat de status is van haar portefeuille. Met andere woorden heeft zij deze informatie nodig om haar werkzaamheden correct uit te kunnen voeren. Op dit moment is een deel van de benodigde basisinformatie niet beschikbaar, niet juist beschikbaar of niet bruikbaar.

Zo zijn niet alle benodigde bouwtekeningen beschikbaar, dan wel zijn niet digitaal beschikbaar in autocad, zijn huurdergegevens niet volledig, is niet alle informatie up to date ten aanzien van de status van het onderhoudsniveau per pand, etc. Om professioneel en adequaat te kunnen beheren

zullen deze gegevens op orde moeten worden gebracht. Het op orde brengen van deze informatie zal opgenomen in de uitwerkingsopgave.

8. *Uitwerkingsopgave:*
Het verbeteren van de basis beheerinformatie zoals basistekeningen, onderhoudsstatus, verhuurdossiers.

5. Financiën

5.1 Gesloten exploitatie gemeentebouwen

Het product gemeentebouwen is een gesloten exploitatie waarbij als uitgangspunt geldt dat de kosten van financiering en instandhouding van in beheer zijnde onroerende goederen volledig worden gedekt uit gegenereerde huuropbrengsten. De huur is afgestemd op een tenminste sluitende exploitatie gedurende de vastgestelde huur-/gebruiksperiode en moet voldoende zijn om de 'normale' exploitatielasten, zoals kapitaallasten, onderhoudskosten en eigenaarlasten te dekken;

Voor het uitvoeren van onderhoud is een meerjarenonderhoudsprogramma (MOP) en een meerjareninvesteringsprogramma (MIP) beschikbaar, waarin de onderhoudsactiviteiten zijn opgenomen, die dienen voor de instandhouding van de objecten. De ten laste van de exploitatie te brengen onderhoudskosten worden geëgaliseerd door gebruik te maken van een onderhoudsvoorziening welke gevoed wordt door de jaarlijkse stortingen ten behoeve van de exploitatie.

Er wordt binnen de (kostprijsdekkende) huurprijsbepaling geen ruimte gereserveerd voor functionele verbetering of voor aanpassing van de bestaande portefeuille aan nieuwe beleidsinzichten, zoals duurzaamheid of energiebesparing. De effecten hiervan dienen bij vaststelling van het beleid meegenomen te worden in de besluitvorming. Kostendekkendheid van de gehele portefeuille betekent niet dat op dit moment al ieder object afzonderlijk kostendekkend is. Door historisch gegroeide situaties kan er sprake zijn van onderdekking en overdekking. Dit effect dempt in principe geleidelijk uit aangezien nu niet alle huurcontracten worden herzien.

Een positief saldo van de exploitatie gemeentebouwen komt ten goede aan de eerder genoemde egalisereserve gemeentebouwen. Zodra deze reserve een positief saldo van € 455.000 heeft bereikt, wordt het meerdere ten gunste gebracht van de algemene middelen. Vanaf 2003 heeft dit jaarlijks structureel een bijdrage opgeleverd voor de algemene middelen. In de vastgoedmonitor 2011 is voor het jaar 2010 en 2011 een lagere prognose voorzien.

10. *Gevraagd besluit:*

Uitgangspunt bij de huurprijsbepaling is kostendekkendheid van de gehele portefeuille. De kostendekkendheid per pand geldt over de afschrijvingsduur van het pand. Op jaarbasis kan er derhalve sprake zijn van over- of onderdekking.

Een afdracht aan de algemene middelen doorbreekt evenwel de pure essentie van een gesloten exploitatie. Er vloeit wel degelijk geld weg uit de exploitatie en dus is deze niet gesloten. Investerings voor nieuwbouw of aankoop worden ook betrokken van buiten de genoemde gesloten exploitatie. Dit geeft uiteindelijk een diffuus beeld over langere periodes ten aanzien van het resultaat van het product gemeentebouwen. Ook zijn verliezen binnen de gesloten exploitatie zodoende slechts te compenseren tot de egalisereserve a € 455.000,=.

5.2 Investerings

5.2.1 Reguliere investeringen

Bij de besluitvorming rondom investeringen is het van groot belang dat aangegeven wordt op welke wijze in dekking wordt voorzien. Omwille van de haalbaarheid van projecten wordt binnen de investeringsplanning van gemeentebouwen vaak een variëteit aan dekkingsmiddelen aangewend ter realisatie van nieuwbouw en renovaties. Om dit goed in beeld te krijgen en te houden wordt naast de voorgenomen investeringen ook de bijbehorende dekking aangegeven. In de producties ingevolge het Tilburgs Model resulteert dit in een zogenaamd Investerings- en dekkingsplan.

5.2.2 Investerings a fonds perdu

Bij het stichten van een gebouw ontstaan jaarlijkse lasten ten gevolge van de investeringen en kosten voor realisatie en exploitatie. De afdeling Gebouwen vertaalt deze jaarlijkse lasten in een aan de gebruiker van het gebouw doorberekende jaarlijkse bijdrage, gewoonlijk huur genoemd.

Niet in alle gevallen kan deze “kostprijsdekkende huur” worden opgebracht door de gebruiker. Het gemeentebestuur kan redenen zien om de huur kunstmatig laag te houden. Door een deel van de kapitaallasten van de investering te dekken uit een zogenaamde bijdrage à fonds perdu, behoeven niet de volledige kapitaallasten in de huur te worden opgenomen. In de Tilburgse situatie zal het veelal gaan om een bijdrage uit de Reserve Grootchalige Investeringswerken.

Bijdragen à fonds perdu dienen te worden behandeld volgens de richtlijnen die door het Rijk zijn neergelegd in het “Besluit begroting en verantwoording” dat vanaf 2004 van kracht is. In het kort komt de systematiek op het volgende neer. Indien wordt besloten tot het verlenen van een bijdrage à fonds perdu in een investering voor een gebouw, wordt die bijdrage ondergebracht in een specifieke reserve die is geoormerkt voor het betreffende gebouw. Deze specifieke reserve valt vrij in termijnen. Het aantal termijnen is gelijk aan het aantal jaren waarover de oorspronkelijke investering wordt afgeschreven.

De jaarhuur van het betreffende gebouw wordt berekend met inachtneming van alle componenten die bij een huurberekening van toepassing zijn. Zo ontstaat de “realistische huur”. Bij de gebouwen waarvoor een bijdrage à fonds perdu is verleend, wordt de jaarlijkse vrijval uit de specifieke reserve geheel aangewend ter dekking van (een gedeelte van) de realistische huur. Het restant van de huur wordt bij de huurder in rekening gebracht. Het voordeel voor de huurder is dus, dat hij niet het gehele huurbedrag hoeft te betalen.

Op het moment dat de levensduur van het gebouw en het a fonds perdu niet meer synchroon lopen, door bijvoorbeeld een tussentijdse verlenging van de boekhoudkundige afschrijvingstermijn van het gebouw of een onverwachte mogelijkheid het gebouw langer te gebruiken, is de dekking vanuit het fonds weg en kan de zogenaamde ‘realistische huur’ de lasten niet meer dekken.

5.2.3 Waarderen, activeren en afschrijven

Bij de exploitatie van de gemeentegebouwen wordt aangesloten bij het Concept Besluit Comptabiliteitsvoorschriften 2004 dat op rijksniveau in ontwikkeling is. Hieruit worden de volgende richtlijnen afgeleid die in dit kader van belang zijn:

1. Activa worden gewaardeerd op basis van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs.
2. De verkrijgingsprijs waartegen een actief wordt gewaardeerd, omvat de inkoopprijs en de bijkomende kosten.
3. De vervaardigingsprijs waartegen een actief wordt gewaardeerd, omvat de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten, welke rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. In de vervaardigingsprijs kunnen voorts worden opgenomen een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden toegerekend.
4. Alle investeringen met een meerjarig economisch of maatschappelijk nut, als gedefinieerd in artikel 212 van de Gemeentewet respectievelijk artikel 216 van de Provinciewet, worden geactiveerd.
5. Bijdragen van derden die een directe relatie hebben met het activum mogen op de waardering in mindering worden gebracht.

5.2.4 Afschrijvingstermijnen

Bij nieuwe investeringen wordt aangesloten bij de afschrijvingstabel, zoals deze is opgenomen in de “Nota Activabeleid 2007” (Raadsbesluit 13 mei 2008). Deels is deze afschrijvingstabel echter al wel

aangepast. De afschrijvingstermijn voor gebouwen is momenteel vastgesteld op 40 jaar en voor installaties op 15 jaar.

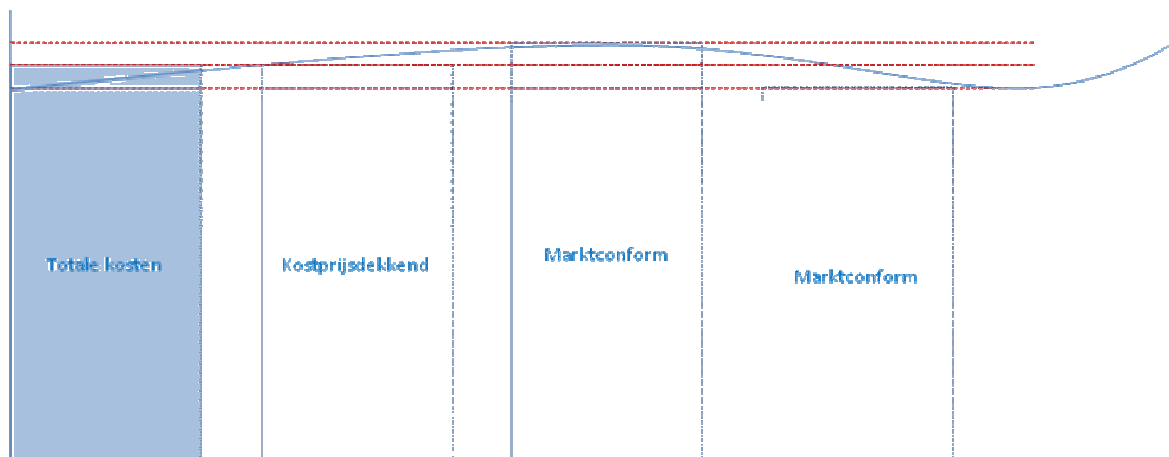
De voor gebouwenexploitatie van toepassing zijnde onderdelen zijn de volgende:

- | | |
|--|---------|
| 1. Gebouw bouwkundig | 40 jaar |
| 2. Gebouw installaties | 15 jaar |
| 3. Verbouwingen inclusief bijbehorende technische installaties | 10 jaar |
| 4. Vaste inrichting / stoffering gebouwen (deels huurder) | 10 jaar |

Meubilair en inventaris van gebouwen behoren tot de inrichting van een gebouw. Het zijn per definitie roerende goederen. Zij maken geen deel uit van het gebouw als zodanig. Daarom behoren zij niet tot de exploitatie gemeentegebouwen, maar komen ten laste van de huurder. Dit geldt ook voor de bijzondere inventaris van monumentale panden, bijvoorbeeld het Paleis Raadhuis.

5.3 Huurprijsvaststelling

Bij de verhuur van haar vastgoed kan de gemeente kiezen voor kostendekkende of marktconforme huur. De gemeente hanteert nu hoofdzakelijk een kostendekkende huur. Daarmee dekt zij in ieder geval haar gemaakte kosten. Marktconforme huur voor een belangrijk deel bepaald door vraag en aanbod. Zodoende kan het gebeuren dat een marktconforme huur onder het kostendekkende niveau terecht komt. Een marktconforme huur die boven het kostprijsdekkende niveau komt is niet reëel als gekeken wordt naar het maatschappelijke uitgangspunt van de gemeente. Tegelijkertijd kunnen er ook andere overwegingen spelen voor de gemeente om te besluiten huisvesting te bieden aan specifieke functies en/of partijen.



Figuur 14: huursystematiek kostendekkende huur

Dit vraagt echter wel om een volledige opbouw van de gemaakte en nog te maken kosten. Dient de huur altijd kostendekkend te zijn of alleen bij aanvang? Uitgangspunt is een kostendekkende huur voor de gehele exploitatieperiode. In het begin van de exploitatieperiode wordt een pand gebouwd of geschikt gemaakt voor de beoogde huurder. Alle kosten die hiervoor worden gemaakt zijn verwerkt in de kostprijsdekkende huur. Voor aanpassingen op verzoek van de huurder die tijdens de exploitatieperiode gerealiseerd worden vindt verrekening plaats. Dit kan door aanpassing van de huurprijs of door een afrekening ineens. De eventuele negatieve restwaarde als gevolg van de

resulterende incurantie van het gebouw zal in dat geval ook voor rekening van de huurder moeten komen.

Huurcontracten voor een korte periode, bijvoorbeeld een jaar, geven een hoger leegstandsrisico. Indien zich daadwerkelijk leegstand voordoet kost dit de gemeente geld. Ook panden waarbij verschillende huurders in een pand ondergebracht worden (Multi-tenant gebouwen) blijken een hoger leegstandsrisico te hebben. Deze kosten zouden verdisconteerd moeten worden in de kostendeekkende huur. Per pand moet gekeken worden welk leegstandsrisico gelopen wordt. Indien er een hoog leegstandsrisico is moet het risico op leegstand gekwantificeerd worden en verdisconteerd in de huur.

10. Uitwerkingsopgave:

Er wordt verder verkend wat de mogelijkheden zijn, bij panden met een hoog leegstandsrisico, om het leegstandsrisico te verdisconteren in de huurwaarde.

De wijze van indexering is de afgelopen periode gestandaardiseerd naar twee hooftypes afhankelijk van de aard van het object. Dit zijn:

1. Woningen
Het percentage van de huurprijzenwet Woonruimte
2. Overige objecten
Het Consumentenprijsindexcijfer alle huishoudens. De aangepaste huurprijs is gelijk aan de geldende huurprijs, vermenigvuldigd met het gemiddelde indexcijfer voor het kalenderjaar voorafgaande aan het jaar waarin de aangepaste huurprijs van kracht wordt, gedeeld door het indexcijfer voor het kalenderjaar voorafgaand aan de datum van ingang van de geldende huurprijs.

6. Risicomanagement

Aan de exploitatie van gebouwen zijn financiële en andere risico's verbonden. Het is van belang dat deze worden onderkend en zoveel als mogelijk worden beperkt. Risico's zijn onder te verdelen naar kans van optreden en impact bij optreden. Indien in beide categorieën hoog gescoord wordt is sprake van zeer grote risico's. Dergelijke toprisico's zullen goed gedefinieerd moeten worden en er zullen maatregelen geformuleerd moeten worden om deze risico's te voorkomen dan wel de schade van hun optreden te beperken.

De dienst Gebiedsontwikkeling heeft in 2010 het besluit genomen de Risman methode voor risicoanalyse standaard voor risiconanalyses binnen de eigen organisatie in te zetten. Bij deze methode wordt een klassentabel met punten gehanteerd voor het inschatten van kansen van optreden en gevolgen. Deze methode zal ook door Gebouwen gehanteerd gaan worden. Afgesproken is dat alleen gerapporteerd zal worden over de meest belangrijke risico's.

Een risicoanalyse conform de Risman methodiek is nog niet uitgevoerd door Gebouwen. Vanuit de ervaring kan al wel gesteld worden dat onderstaande risico's voor Gebouwen de belangrijkste zijn:

6.1 Huurderving door leegstand

Als een huurder vrijwillig de huur van een pand beëindigt moet er een nieuwe huurder worden gezocht. Het is niet altijd mogelijk om opeenvolgende verhuringen sluitend op elkaar af te stemmen. De leegstand resulteert in lagere inkomsten welke ten laste komen van de gebouwenexploitatie.

Als een pand door meerdere organisaties wordt gehuurd, streeft de afdeling Gebouwen ernaar om één huurder te laten fungeren als hoofdhuurder, waarbij de andere organisaties van hem onderhuren. Als onderhuurders de huur vrijwillig beëindigen ontvangt de hoofdhuurder minder huurpenningen waardoor zijn betalingsverplichtingen jegens de gemeente onder druk kunnen komen te staan. Dit wordt beschouwd als risico van de hoofdhuurder, tenzij hierover andere afspraken zijn gemaakt.

Het is helaas niet mogelijk om het risico op leegstand tot een nul niveau te reduceren. Het gevolg van leegstand, hogere kosten, is te verwerken in de kostprijsdekkende huur. Vanuit de definitie lijkt dit ook logisch. Dit geeft echter weer hogere huren, waardoor de te verstrekken subsidies ook zullen moeten stijgen om aan de huisvestingslasten te kunnen voldoen. Zodoende betaalt de gemeente haar eigen huurverhoging en indirect dus ook weer de leegstand. Het risico neemt voor de gemeente als geheel dus niet af, maar het financieel waarden van de leegstand zou wel een transparanter inzicht geven in het vastgoedproces. Vooralsnog adviseren we alleen de leegstand te waarden bij panden met een hoog leegstandsrisico.

6.2 Schades aan gebouwen

Om de risico's van grote schades aan gemeentegebouwen te beperken heeft de afdeling Gebouwen een verzekering afgesloten voor de gevolgen van brand, storm, vliegtuigongelukken, bliksem en inductie. De overige schades aan gebouwen worden opgevangen in de exploitatie gemeentegebouwen. Het aansprakelijkheidsrisico hiervan is gedekt door een wettelijke aansprakelijkheidsverzekering die centraal wordt beheerd door het Servicebedrijf Juridische Zaken.

De verzekeringsportefeuille van de afdeling Gebouwen bestaat uit drie onderdelen.

- a. *een brandverzekeringscontract waaronder alle gebouwen vallen die eigendom zijn van de gemeente Tilburg met uitzondering van de schoolgebouwen.*

De afdeling Gebouwen is zelf verantwoordelijk voor de actualisering van de herbouwwaardes van de opstallen op deze polis. Voor de opgave en actualisatie van de waarde van de inventaris is elke dienst die op het contract mee participeert afzonderlijk verantwoordelijk. Ontstane mutaties dienen direct door de diensten kenbaar gemaakt te worden aan de afdeling Gebouwen voor verwerking in het bestand. Elk jaar op 1 januari wordt een nieuw bestandsoverzicht aan de verzekeraar verstrekt op basis waarvan een verrekening plaats vindt.

- b. *een contract voor de schoolgebouwen (via een Dienstverleningsovereenkomst met Stadszaken Onderwijs).*

Onder dit contract resulteren alle scholen van het primair en voorgezet onderwijs binnen de gemeente Tilburg. De verantwoordelijkheid voor de actualiteit van de herbouwwaarde van de opstal en de inventaris ligt geheel bij de bestuurscommissies van de diverse scholen. Ook hier dienen de aangebrachte mutaties direct te worden doorgespeeld naar de afdeling Gebouwen voor verwerking in het actuele bestand. Elk jaar op 1 januari wordt ook hier een actueel bestand aan de verzekeraars verstrekt op basis waarvan de verrekening plaats vindt.

- c. *een contract voor de in het kunstcluster aanwezige concertzaal (in overleg met Fontys Hogeschool).*

Omdat de Kunstcluster één gebouw is met twee eigenaren, de gemeente Tilburg en Fontys Hogescholen, is om praktische reden dit gebouw niet ondergebracht in het eigendommencontract genoemd onder a. In dit geval is gekozen voor een polis waarin de afdekking van schade bij zowel de gemeente als Fontys Hogescholen door één verzekeraar wordt gewaarborgd.

6.3 Gebreken bij aankopen en nieuwbouw

Gebreken die tijdens de exploitatieperiode naar voren komen, met name onvoorziene gebreken, vormen een belangrijke kostenpost. Het is dan ook zaak om gebreken zoveel mogelijk uit te sluiten, dan wel vroegtijdig in kaart te brengen zodat ze in de exploitatie kunnen worden verwerkt.

Bij aan te kopen gebouwen vindt een inspectie plaats, waarbij naast de algemene bouwkundige karakteristiek specifiek wordt gelet op achterstallig onderhoud en de aanwezigheid van asbest. Daarnaast wordt erop gelet of het gebouw geschikt is voor het beoogde gebruik en of het voor die gebruiksfunctie voldoet aan de benodigde wet- en regelgeving. Mede op grond van de hierbij verkregen gegevens wordt een zogeheten “rendabele exploitatieberekening” gemaakt. Deze is gebaseerd op de aangetroffen situatie en is erop gericht dat de aangetroffen gebreken binnen de exploitatie worden opgeheven.

De realisatie van nieuwe gebouwen die bij de afdeling Gebouwen in exploitatie komen, wordt doorgaans begeleid door bouwmanagers van de eigen afdeling. Zij kennen de aandachtspunten vanuit Gebouwen en voorkomen daarbij veel gebreken in de exploitatie.

Om latere problemen bij de exploitatie zoveel mogelijk uit te sluiten, is het van belang dat de kennis en ervaring die bij de exploitatie van de objecten is opgedaan, wordt ingebracht bij materiaalkeuzes voor het betreffende nieuwbouwproject. Dit sluit het optreden van gebreken zoveel mogelijk uit. Het hergebruiken van deze kennis is momenteel nog een lastige opgave. De kennis & kunde zit hoofdzakelijk in de hoofden van de mensen waardoor bij vertrek deze kennis & kunde ook weer verloren gaan.

6.4 (Wijziging van) wet- en regelgeving

Gebouwen en het gebruik daarvan moeten voldoen aan allerlei wetten en overheidsregels. Wijzigingen hierin tijdens de gebruikperiode van het gebouw kunnen aanzienlijke financiële gevolgen hebben. Maar ook verandering van gebruik tijdens de huurperiode kan leiden tot verplichte aanpassingen die financiële consequenties hebben. Om de risico's in dit kader te beperken is het van belang om een goed inzicht te hebben in de wet- en regelgeving, te weten hoe de toestand van een gebouw is en tijdig wijzigingen in het gebruik te onderkennen.

Het is niet altijd mogelijk in te spelen op veranderende wet- regelgeving. De medewerkers van Gebouwen proberen door middel van literatuurstudie en bijscholing zo veel als mogelijk op de hoogte te blijven van actuele wijzigingen. Op die manier wordt het risico van extra kosten bij nieuwe of gewijzigde regelgeving zo veel als mogelijk beperkt.

Het lukt Gebouwen nog niet altijd om te voldoen aan reeds bestaande wet- en regelgeving. Dit heeft ook geresulteerd in een aantal aanwijzingen van Handhaving. De handhaving van bestaande wet- en regelgeving in het vastgoed uit de portefeuille heeft in het verleden soms onder druk gestaan als gevolg van de druk in de werkzaamheden en de beperkte mankracht. Als overheid heeft Gebouwen echter een voorbeeldfunctie en zou zodoende te allen tijd moeten voldoen aan wet- en regelgeving. Om die reden is het voldoen aan wet- en regelgeving benoemd tot aandachtspunt en zijn hier verbeterstappen in genomen. Zie hiervoor ook beslispunt 10: het uitvoeren van periodieke inspecties.

11. *Uitwerkingsopgave:*

Uitwerken en implementeren van het risicomanagement conform de Risman methodiek. Tevens of als onderdeel hiervan gebouwontwikkeling opnemen in het besluitvormingsprotocol projecten.

7. Besluitenlijst

Conform voorliggende visie zullen de volgende besluiten genomen moeten worden:

1. Het primaire doel van de gebouwenexploitatie is het faciliteren van de ambities van de stad door middel van (kennis van) het realiseren en beheren van gebouwen. De gebouwenexploitatie is volgend aan de gewenste ambities en ontwikkelingen van de stad. De primaire doelgroep van de gebouwenexploitatie bestaat uit organisaties die rechtstreeks in hun handelen bijdragen aan de doelstellingen van de stad en die niet op zelfstandige wijze in hun huisvesting kunnen voorzien en waarvoor het college en/of raad expliciet de verantwoording wil nemen.
2. Het eigendom en het beheer van al het gemeentelijke gebouwde vastgoed wordt (op termijn) ondergebracht binnen de gebouwen- of grondexploitatie.
3. Gebouwenexploitatie vindt plaats op basis van regie en het is wenselijk dit te continueren. Alle technische werkvoorbereiding en uitvoerende taken zijn en blijven uitbesteed.
4. De totale portefeuille wordt gesegmenteerd op basis van een tweetal assen zijnde: (potentiële) bijdrage aan de doelstellingen van de stad en het financiële rendement.
6. Het beheer van het tijdelijk vastgoed wordt (gedeeltelijk) uitbesteed.
7. Panden die niet bijdragen aan de doelstellingen van de stad en die bovendien een negatief rendement hebben komen voor verkoop in aanmerking. De totale portefeuille wordt jaarlijks ingedeeld op deze assen om te kunnen sturen op de omvang van de portefeuille. Ook objecten die aangeboden worden in nieuwbouwprojecten of bestaande bouw worden getoetst op deze criteria. Panden die niet bijdragen aan de doelstellingen van de stad en een relatief lage boekwaarde hebben worden ook bekeken op verkoopbaarheid.
8. Het invoeren van marktconforme contractduur bij niet gemeentelijk gesubsidieerde huurders.
9. De onderhoudsstatus van panden wordt eens per vier jaar geïnspecteerd en volgens de 'conditie scoremethodiek' vastgelegd. Doelstelling hierbij is het maken van een zo objectief mogelijke en kwalitatief betere onderhoudsverwachting.
10. Eens per vier jaar worden alle panden geïnspecteerd vanuit het oogpunt van wet- en regelgeving. Uitvoering hiervan te combineren met de onderhoudsinspecties.
11. Uitgangspunt bij de huurprijsbepaling is kostendekkendheid van de gehele portefeuille. Kostendekkendheid op pand geldt over de afschrijvingsduur van het pand. Op jaarbasis kan er derhalve sprake zijn van over- of onderdekking.

8. Uitwerkingsopgave

1. Vaststellen op welke wijze duurzaamheid verder geborgd kan worden binnen de gebouwexploitatie zowel op gebied van nieuwbouw als op gebied van beheer.
2. Het daadwerkelijk voor de gehele portefeuille kwalificeren van de panden naar de genoemde kwadranten.
3. Onderzoek naar de gewenste flexibele schil voor de huisvesting van de gemeentelijke organisatie.
4. De regisserende rol bij de aanhuur van panden ten behoeve van interne huurders dient verder beschreven te worden. Aandachtspunt is de balans tussen regie en efficiëntie.
5. Werk een duidelijke visie uit ten aanzien van Multi-tenant gebouwen en gebouwen met een gesplitst eigendom. Besteed hierbij met name aandacht aan de positie van de vereniging van eigenaren.
6. Het organiseren van een goede overdracht van kunst in de openbare ruimte naar de afdeling Beheer en Onderhoud (GO).
7. De gekozen segmentering en contractstrategie per segment wordt verder uitgewerkt en getoetst op haalbaarheid en resultaat, zowel financieel als op het gebied van proces efficiency.
8. Het totaal up-to-date brengen van de basis beheerinformatie zoals basistekeningen, onderhoudsstatus, verhuurdossiers.
9. Er wordt verder verkend wat de mogelijkheden zijn bij panden met een hoog leegstandsrisico, dit leegstandsrisico te verdisconteren in de huurwaarde.
10. Uitwerken en implementeren van het risicomanagement conform de Risman methodiek. Tevens of als onderdeel hiervan gebouwontwikkeling opnemen in het besluitvormingsprotocol projecten.

Bijlage 1: Procesgang bouwproces

Een vastgoedproject start met een initiatief dat gevat wordt in een startnotitie (zie figuur 10). Dit initiatief kan vanuit externe partijen, de verschillende gebiedsteams, maar ook vanuit de Servicedienst, PVO of Bedrijven komen. Er blijkt verwarring te bestaan over de taken initiatiefnemer en opdrachtnemer. Momenteel is de initiatiefnemer vaak ook de opdrachtgever. Dit roept vragen op over de verdeling van verantwoordelijkheden en wie de pijn voelt als zaken onverhoopt mis gaan. Een en ander vraagt om een toelichting op het bouwproces en de verdeling van de taken daarbinnen.

De opdrachtgever formuleert de opdracht waaraan het eindresultaat zal moeten gaan voldoen. In deze formulering worden de beheersaspecten (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit + Risico's + Veiligheid) opgenomen, alsmede een afbakening van (deel)projecten en een financiële raming. Een en ander dient te resulteren in een plan van aanpak (PvA) voor het project. Portefeuillemanagement controleert de opdracht op aansluiting bij het vastgoedbeleid. Indien niet gedefinieerd vanuit het beleid, maar wel specifieke risico's opleverend voor de vastgoedportefeuille zal de portefeuillemanager de opdrachtgever adviseren het beoogde eindresultaat te wijzigen. Is hier geen sprake van zal de opdracht geaccepteerd en in uitvoering genomen worden.

Vervolgens wordt de bouwmanager aangewezen die de projectgroep gaat samenstellen. Het is de verantwoordelijkheid van de bouwmanager dat alle benodigde expertise en shareholders aan tafel zitten.

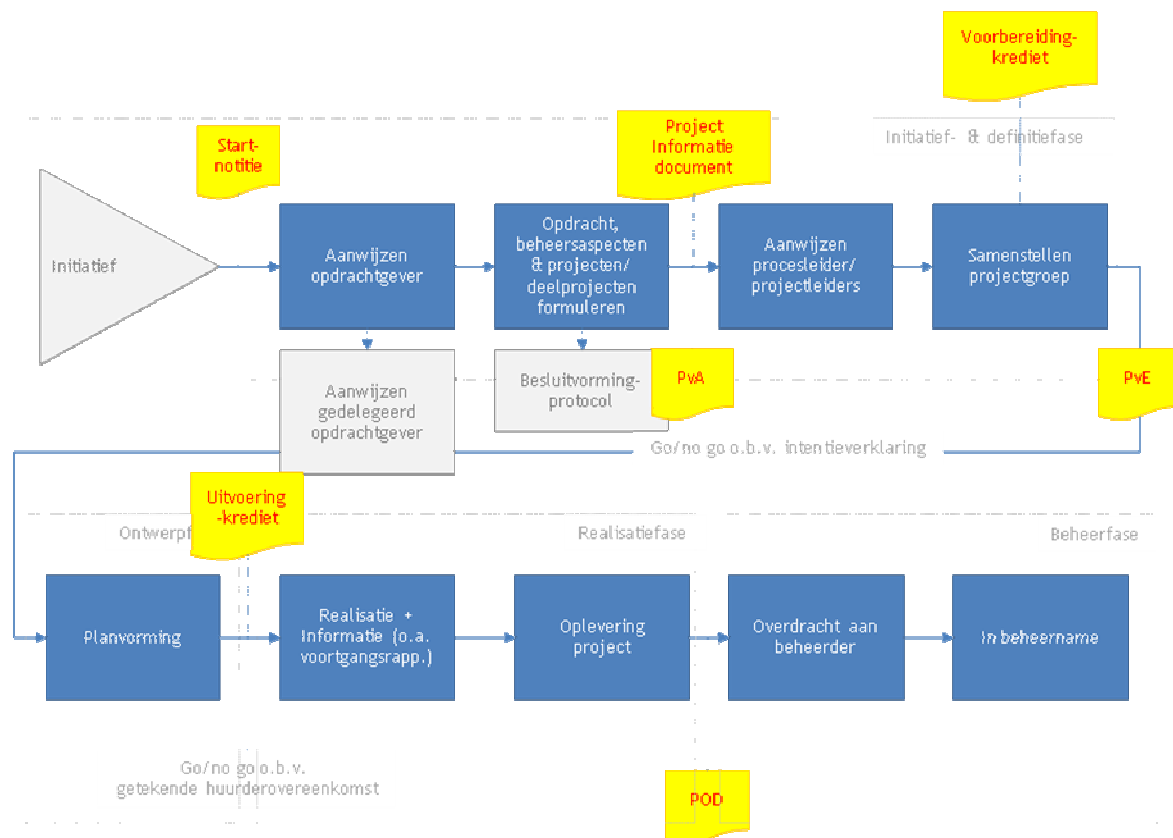
Op basis van het plan van aanpak wordt een voorbereidingskrediet aangevraagd door de opdrachtgever. Dit voorbereidingskrediet wordt ter besluitvorming aangeboden aan de Raad.

Voor het te realiseren vastgoed zal een gebruiker/ huurder moeten zijn. Deze is normaliter al bekend in de initiatieffase. Voordat van de initiatief- en definitiefase overgegaan wordt naar de ontwerpfase moet deze huurder een intentieverklaring hebben getekend.

In de ontwerpfase wordt toegewerkt naar een definitief ontwerp met bijbehorende bestekstekeningen. Al naar gelang de gekozen contractvorm voor de opgave. Op basis van het definitieve ontwerp wordt een uitvoeringskrediet aangevraagd. Deze aanvraag dient onderbouwd te zijn met een getekende huurovereenkomst. Activiteiten ten behoeve van de realisatie zullen pas plaatsvinden nadat de huurovereenkomst getekend is.

Het is formeel de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever als een of meerdere huurders afhaken om nieuwe huurders aan te trekken. De pijn zal echter gevoeld worden door Gebouwen daar zij uiteindelijk het gebouw moet gaan beheren waarvan de kosten niet volledig gedekt worden door inkomsten. In de praktijk zullen beiden zich moeten inspannen om alsnog een volledige verhuur te bereiken. Indien dit onverhoopt toch niet lukt zal door de opdrachtgever een oplossing moeten worden gevonden om de exploitabiliteit te garanderen.

Na voltooiing van het gebouw wordt deze opgeleverd aan de portefeuillemanager in overleg met de beheerder. De overdracht en de eventuele restpunten worden vastgelegd in het Project Overdracht Document (POD). Na acceptatie van de oplevering neemt de beheerder het gebouw in beheer. De formele oplevering vindt overigens pas 1 jaar later plaats nadat de nazorgfase is afgerond. In principe zal de portefeuillemanager een oplevering en overdracht niet weigeren. De bouwmanager heeft vooraf voldoende contact met de beheerder over het ontwerp en de realisatie en daarmee het eindresultaat.



Figuur 10: Stroomschema Vastgoedontwikkeling

Bijlage 2: Overzicht exploitatiekosten

Bij de exploitatie van de gebouwenportefeuille worden de volgende kosten gemaakt:

- a) Kapitaalslasten (als gevolg van de investering)
- b) Onderhoudskosten
- c) Verzekeringen
- d) Belastingen en heffingen
- e) Beheerkosten
- f) Omslagrente
- g) Opslagkosten dienstverlening

a) Kapitaalslasten:

In geval van verhuur van gemeentegebouwen bestaat het merendeel van de exploitatielasten uit kapitaallasten. De kapitaalslasten worden lineair afgeschreven. Hierdoor ontstaan in het begin van de exploitatie van nieuwe gebouwen verliezen die pas op latere leeftijd van het gebouw worden gecompenseerd door de dalende kapitaalslasten. Op dit moment heeft Gebouwen een relatief jonge portefeuille (er is veel ontwikkeld de laatste jaren). Hierdoor lopen de batige saldi over de gehele portefeuille sterk terug. Bij deze afschrijvingssystematiek is het van belang dat de samenstelling in de portefeuille van de nieuwe panden goed bekeken wordt. Daarnaast zal goed gekeken moeten worden naar de verschillen in afschrijvingstermijnen voor bijvoorbeeld de constructie en de installaties. In geval van een investering a fonds perdu is een juiste afstemming van de afschrijvingstermijnen nog belangrijker.

Door enerzijds gebruik te maken van de lineaire afschrijvingsmethodiek en de toerekening van omslagrente aan de exploitatie en anderzijds een annuïtaire doorberekening om te komen tot de huurprijs bestaat er binnen de gesloten exploitatie een aanzienlijk renterisico. Dit risico kan qua impact groot zijn omdat een procentpunt verschil een miljoen euro extra lasten kan opleveren.

De omslagrente, zoals deze geldt op het moment van investering, wordt gebruikt in de berekening van de annuïteit en is, afgezien van de indexering, vast gedurende de levensduur van de investering. In de exploitatielasten worden jaarlijks de kapitaallasten bepaald op basis van het nieuw vastgestelde omslagrentepercentage. Naarmate de boekwaarde van de investering afneemt, nemen ook de kapitaallasten af. De huurprijs wordt daarentegen jaarlijks aangepast voor de nominale prijsontwikkeling (prijsindex netto materiële overheidsconsumptie). De ontwikkeling van de baten voorziet derhalve in de mogelijkheid tot het uitvoeren van vervangingsinvesteringen aan het einde van de levensduur. Met andere woorden de annuïteit is gecorrigeerd voor de prijsontwikkelingen. Het te realiseren voor- of nadeel dat binnen gebouwenexploitatie ontstaat, hangt volledig samen met de ontwikkeling van de omslagrente.

b) Onderhoudskosten:

Om een duidelijk onderscheid aan te brengen tussen de werkzaamheden die als investering worden aangemerkt en de werkzaamheden die uit het oogpunt van onderhoud worden uitgevoerd is mede gelet op de kostendekking een duidelijke definitie van onderhoudswerkzaamheden onontbeerlijk. Tot de onderhoudswerkzaamheden worden alle activiteiten gerekend die technisch noodzakelijk zijn voor het in stand houden van een gebouw. We onderscheiden:

- alle activiteiten die met een vooraf vastgesteld tijdsinterval of uitvoeringsfrequentie terugkeren met het oog op instandhouding van het gebouw; het zogenaamde *preventief of planmatig onderhoud*;

- alle activiteiten gericht op het verhelpen van storingen, klachten en calamiteiten; het zogenaamde *correctief of niet gepland onderhoud*.

Binnen de gebouwenexploitatie is bij de behandeling van concernmarap 1999-2, B&W-besluit 4 oktober 1999 besloten een *Voorziening voor onderhoud* in te voeren.

De voorziening strekt tot het gelijkmatig verdelen van de onderhoudsuitgaven over een bepaald aantal jaren. Dit wordt bereikt door het storten van een jaarlijks normbedrag, waardoor fluctuaties in de onderhoudsuitgaven binnen de exploitatie beperkt blijven. De *jaarlijkse normdotatie* wordt bepaald op basis van de geactualiseerde meerjarenonderhoudsplanning (*MOP*). Deze planning geeft inzicht in de te verwachten onderhoudsuitgaven over een periode van 10 jaar. Het gemiddelde bedrag over 10 jaar wordt als storting in de voorziening berekend. De opgenomen uitgaven worden jaarlijks aangepast voor de nominale prijsontwikkeling. Voor de ontwikkeling van de onderhoudsuitgaven wordt uitgegaan van de BDB-bouwkostenindex. De kosten van preventief onderhoud, zoals hierboven onder 1. gedefinieerd, worden ten laste van de Voorziening voor onderhoud gebracht.

De kosten van correctief onderhoud, zoals hierboven onder 2. gedefinieerd, worden direct ten laste van de exploitatie gebracht.

In de *huurprijsberekening* worden de financiële lasten van onderhoud (hetzij direct voortkomend uit de exploitatie, hetzij uit de Voorziening voor onderhoud) in de huidige situatie opgenomen als een vaste bijdrage per m² bruto-vloeroppervlakte (bvo) per jaar. Deze norm is op basis van ervaringscijfers vastgesteld en wordt volledig doorberekend in de huurprijs. De onderhoudscomponent maakt deel uit van de huurprijs en wordt dus jaarlijks geïndexeerd.

De norm dient ter dekking van de kosten van alle onderhoudswerkzaamheden die door derden worden uitgevoerd. Ook de kosten die gepaard gaan met de voorbereiding en begeleiding van de onderhoudsactiviteiten door de afdeling Gebouwen worden op deze wijze gedekt.

In die situaties waarin sprake is van een *uniek* gebouw kan hiervan worden afgeweken en wordt op basis van een meerjarige onderhoudsplanning bepaald op welke wijze de huur wordt belast voor de dekking van toekomstige kosten van onderhoud.

c) Verzekeringspremie:

Alle objecten die zijn opgenomen in de exploitatie gemeentegebouwen zijn verzekerd tegen schade als gevolg van brand, storm en blikseminslag. De verzekeringen zijn ondergebracht in een contract bij een verzekeringsmakelaar. De verzekeringspremie wordt volledig in de huur doorberekend en is gebaseerd op een jaarlijks geïndexeerd premiebedrag per € 1.000,- verzekerde herbouwwaarde.

d) Belastingen en heffingen:

In de huurprijs worden het eigenaarsdeel van de onroerende zaakbelastingen, het rioolaansluitrecht en de waterschapslasten doorberekend. De tarieven voor zowel de onroerende zaakbelastingen als het rioolaansluitrecht worden jaarlijks bij verordening vastgesteld door de gemeenteraad. Voor de waterschapslasten geldt dat dit tarief wordt vastgesteld door het Waterschap.

e) Beheerkosten:

Onder de beheerkosten worden verstaan alle kosten van ondersteunende activiteiten gericht op de verhuur van de gebouwen. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan de volgende werkzaamheden:

- opstellen huur- en gebruiksovereenkomsten;
- huurprijsvaststelling;
- afdelingsmanagement, vastgoedbeheer en ondersteuning.

De beheerkosten zijn sterk afhankelijk van de aard van het gebouw en het feitelijk gebruik door één of meerdere huurders.

De huidige werkwijze voor de doorberekening van kosten van beheer in de huurberekening is gebaseerd op een vast bedrag per m² bruto-vloeroppervlakte (bvo). In de praktijk blijkt dit in de meeste situaties aan te sluiten bij de diversiteit van de gebouwen.

a) Omslagrente:

Deze wordt jaarlijks op gemeentelijk niveau vastgesteld.

b) Opslagkosten dienstverlening:

In bepaalde gevallen (zie paragraaf 3.3.2) worden de kosten van dienstverlening van de afdeling Gebouwen doorberekend aan de huurder. Het percentage bedraagt ca 10% van de kosten inclusief BTW van de aan te brengen voorziening.

Bijlage 3: Financiële rapportages

Het uitgangspunt bij rapportages is dat gerapporteerd wordt op portefeuille- of categorieniveau. Dit niveau geeft meer dan voldoende informatie om te kunnen controleren en sturen en voorkomt dat een overdaad aan informatie geleverd wordt die enkel afleidt van de materie.

Het Meerjarig investeringsplan (MIP)

Om een goed financieel verantwoord meerjarenbeleid ten aanzien van de in beheer zijnde gemeentelijke gebouwen te kunnen voeren, is een duidelijk zicht op toekomstige investeringen van groot belang. In het Meerjarig investeringsplan (MIP) wordt aangegeven welke investeringen over een periode van op dit moment vijf jaar worden voorzien en hoe de financiering en de dekking is geregeld. Het gaat hierbij om gehele of gedeeltelijke renovaties, aanpassingen aan gebouwen en volledige vervanging van gebouwen. Laatstgenoemde activiteit komt echter slechts zeer sporadisch voor.

Het MIP wordt gehanteerd als een dynamisch plan. Dit betekent dat het plan op basis van voortschrijdend inzicht continu aan veranderingen onderhevig is. Het huidige MIP omvat een planningsperiode van 5 jaar. Om de perspectiefnota effectief te kunnen voeden, wordt deze planningsperiode uitgebreid naar 6 jaar.

Voor de volledigheid volgt hieronder een opsomming van de onderdelen, inclusief toelichting, uit het MIP:

1. *Investeringen in nieuwbouw, al dan niet ter vervanging van gebouwen.*
2. *Aanpassingen op verzoek van de huurder.*

Het aanpassen van objecten op grond van specifieke wensen van huurder. In dit geval bepaalt de huurder of hij éénmalig bijdraagt ter dekking van het investeringsbedrag of dat de investering moet worden geactiveerd en daarmee gepaard gaat met een tussentijdse huurverhoging (eventueel geclausuleerd).

De werkzaamheden van het team gebouwen ten behoeve van deze categorie aanpassingen worden beschouwd als dienstverlening. Daarom wordt een opslagpercentage in rekening gebracht op het investeringsbedrag ter dekking van de kosten van de dienstverlening. Opgemerkt wordt dat aanpassingen op verzoek van huurders kunnen leiden tot hogere lasten voor de gemeente indien de huurder een door de gemeente gesubsidieerde instelling is. Team Gebouwen zal in deze gevallen tijdig informatie uitwisselen met de betrokken beleidsdienst.

3. *Vervangingsinvesteringen.*

a) Alle investeringen gericht op het instandhouden van het vastgoed binnen de wettelijke normen en kaders. Meer specifiek gaat het om reguliere vervanging van elementen in een gebouw, vervangingsinvesteringen waarvoor al een kapitaallastencomponent in de huurprijs is opgenomen en dus dekking wordt gerealiseerd via vrijvallende afschrijvingen. Alle investeringen tot € 5.000,- worden conform het bestaand gemeentelijk beleid zonder meer in één jaar afgeschreven. De berekening van de kapitaallasten vindt plaats volgens de richtlijnen van de nota Afschrijvingsbeleid en algemeen geldende beleidsregels.

In alle andere gevallen wordt de activiteit opgenomen in de meerjarenonderhoudsplanning en ten laste van de Voorziening voor onderhoud gebracht.

Er zijn enkele activiteiten die het karakter van een investering lijken te hebben, maar dit volgens het gemeentelijk beleid niet zijn. Voorbeelden zijn:

- a) vroegtijdige vervangingen van elementen in een gebouw, door slechte kwaliteit of bouwfouten, externe factoren of (niet gedekte) schades;
- b) aanpassingen aan gebouwen op grond van wettelijke eisen en maatregelen, welke niet kunnen worden gerekend tot de bovengenoemde investeringscategorieën.

Deze activiteiten worden gerekend tot onderhoud op grond van calamiteiten en ze worden direct ten laste van de exploitatie gebracht.

Bij investeringen in gemeentegebouwen worden onderscheiden:

- Nieuwbouw, al dan niet ter vervanging van gebouwen;
- Aanpassingen aan een gebouw op verzoek van de huurder. Dit zijn dus aanpassingen die leiden tot een huurverhoging. De kosten worden in dit geval gedekt vanuit de huur. Indien de huurder een subsidierelatie met de gemeente heeft, informeert de afdeling Gebouwen tijdig de betrokken beleidsdienst;
- Reguliere vervanging van elementen in een gebouw, vervangingsinvesteringen waarvoor al een kapitaallastencomponent in de huurprijs is opgenomen, zodat dekking gerealiseerd wordt via vrijvallende afschrijvingen;

Meerjaren Onderhoud Planning (MOP)

In de Meerjaren Onderhoud Planning staan de onderhoudswerkzaamheden opgenomen die nodig zijn om de gebouwen in de portefeuille op een specifiek onderhoudsniveau te houden of te brengen. Het betreft voornamelijk de onderhoudswerkzaamheden die voortkomen uit het reguliere planmatige onderhoud.