

## VASTGOEDNOTA 2.0

*Doorontwikkeling Vastgoedbedrijf Enschede  
2011-2015*

Enschede is voorloper in de wijze waarop zij het vastgoedmanagement en -beleid heeft vormgegeven. Deze positie dankt zij aan de politieke besluitvorming en ruimte die het Vastgoedbedrijf Enschede (VBE) heeft gekregen om op een vooruitstrevende wijze toe te groeien naar een professionele vastgoedorganisatie. Deze notitie is een vervolg op de in 2005 uitgebrachte Vastgoednota. De daarin verwoorde ambities zijn grotendeels ingevuld: Tijd voor nieuwe ambities! Deze nieuwe ambities zijn grotendeels ontstaan uit de dagelijkse praktijk waarin VBE opereert.

Een veranderende omgeving en een verder geprofessionaliseerd VBE zijn de basis. De manier waarop de doorontwikkeling naar een innovatief, duurzaam en ondernemend VBE plaatsvindt is in deze nota te lezen.

# VASTGOEDNOTA 2.0

## *Doorontwikkeling Vastgoedbedrijf Enschede 2011-2015*

### Samenvatting Vastgoednota 2.0

#### **Maatschappelijk vastgoed**

Het gemeentelijke vastgoed vervult een belangrijke rol bij de realisatie van maatschappelijke doelstellingen, stedelijke ontwikkeling en gemeentelijke bedrijfsvoering. Vanuit een efficiënte inzet van vastgoed worden ontwikkelingen gestimuleerd, middelen vrijgespeeld en wordt voorzien in huisvestingsbehoefte. Eigendom van vastgoed is daarmee één van de sturingsinstrumenten die ingezet worden om maatschappelijke doelen te bereiken.

#### **Wat is het Vastgoedbedrijf Enschede?**

Vastgoedbedrijf Enschede (VBE) vervult de eigenaarsrol van het (maatschappelijke) gemeentelijk vastgoed. VBE regelt het vastgoedbeheer en waakt over de kwaliteit van de gebouwen. De vastgoedportefeuille is transparant inzichtelijk en kosten zijn geheel in beeld. Meerjarig inzicht in de verwachte kosten en inkomsten is beschikbaar en wordt als sturingsmiddel gebruikt. Landelijk wordt Enschede als een voorbeeld gezien in de wijze waarop zij het vastgoedmanagement heeft georganiseerd en uitvoert. In diverse publicaties wordt Enschede als voorbeeld aangehaald, we scoren goed in de jaarlijkse IPD-benchmark en VBE mag zich verheugen in vele bezoeken van andere gemeenten die ook het vastgoedbeheer en -management willen verbeteren. De huidige werkwijze is gericht op een laag risico in de meerjaren exploitatie (langjarige huurcontracten, kostendekkende huur).

#### **Hoe ziet het vastgoed eruit?**

De portefeuille bestaat onder andere uit: gemeentelijke kantoorhuisvesting, gymlokalen, sporthallen, wijkcentra en buurthuizen, ateliers voor kunstenaars, bedrijfsverzamelgebouwen en brandweerkazernes. De portefeuille heeft een omvang van zo'n 155 panden, 220.000 m<sup>2</sup> BVO en een WOZ-waarde van ca. 300 miljoen Euro. De jaaromzet van VBE bedraagt 17 miljoen euro. Vanaf 2011 komt hier het vastgoedbeheer bij van het Grondbedrijf en neemt de portefeuille toe met ruim 70 panden.

#### **Historische ontwikkeling**

Sinds 2005 wordt door VBE gewerkt met de destijds vastgestelde vastgoednota. Nu VBE haar faciliterende, ondersteunende rol met betrekking tot het vastgoedbeheer naar tevredenheid invult, komen ook steeds meer ontwikkelvragen aan de orde. Voorbeelden zijn de herontwikkeling van de 'Villa van Heek' aan de Oude Markt en de herinvulling van de voormalige Fabrieksschool aan de Kloosterstraat. De ambities uit de 'oude' vastgoednota zijn behaald. Om beter en ondernemender op de veranderende vragen in te kunnen spelen is een actualisatie van de vastgoednota noodzakelijk.

#### **Stedelijke vastgoedontwikkelingen**

Maatschappelijk vastgoed wordt steeds vaker, zoals bij brede scholen, multifunctioneel ingezet. Aan de ene kant wordt dit ingegeven door kostenbesparing en aan de andere kant door inhoudelijke synergie (kloppend hart in de wijk). De afgelopen jaren zijn verschillende multifunctionele gebouwen, met ondersteuning van VBE, gerealiseerd in Enschede. Ook is de gemeente Enschede actief bij de herontwikkeling van binnenstedelijke gebieden. Hierbij spelen vooral ambities ten aanzien van culturele en kunstzinnige groei van de binnenstad.

Het maatschappelijk vastgoed speelt hierin een sleutelrol en vormt daarom een belangrijk instrument voor het bereiken van maatschappelijk rendement in de stad. Denk bijvoorbeeld aan de aankoop van de villa van Tactus (Ripperdastraat), realisatie van Muziekkwartier, de IJbaan Twente en De Mast.

### **Vastgoednota 2.0: rol VBE en missie**

Met deze ontwikkelingen in het achterhoofd en gekeken naar de huidige vraagstelling aan het VBE is een nieuwe missie bepaald:

*'Het bereiken van maatschappelijk rendement door middel van vastgoed'*

VBE wil vanuit deze intrinsieke drijfveer haar rol binnen de gemeente slagvaardig invullen en daarmee de gemeentelijke doelstellingen ondersteunen en bereiken. Onze slimme vastgoedoplossingen zullen de ambities in de stad mede mogelijk gaan maken. Daarom is op pagina 12 deze missie vertaald naar vier doelen die het VBE de komende jaren nastreeft: Strategischer, Duurzamer, Innovatiever en Efficiënter worden. Vanuit deze doelen zijn ambities geformuleerd die in Vastgoednota 2.0 verder zijn uitgewerkt.

### **Herijking vastgoednota 2005: Meer op basis van maatschappelijk rendement dan op basis van kosten**

VBE heeft een pilot 'integraal portefeuillemanagement' uitgevoerd, waaruit bleek dat maatschappelijke winst en synergie te behalen valt. Actief, gezamenlijk met de programma's, sturen op ruimtegebruik en gewenste ontwikkelingen zal tot prachtige nieuwe initiatieven en kostenbesparingen leiden.

Deze ervaring leert wel dat hierbij ook een andere benadering van de huurprijs past. Meer 'passende arrangementen' maken. Meer denken en rekenen vanuit opbrengsten dan vanuit kosten kan een project haalbaar maken. Bij Villa Van Heek was dit bijvoorbeeld van doorslaggevend belang voor de haalbaarheid.

Als maatschappelijk rendement bepaalt hoe het VBE handelt, zal vooral een initiatiefrijkere rol worden verlangd. Dit zal zich uiten in platforms als de Regiegroep Vastgoed. De Regiegroep Vastgoed stuurt op integrale strategische oplossingen door middel van vastgoed. VBE brengt hier kansen in die zij gezamenlijk met partners in de stad ziet. De Regiegroep brengt op die wijze ook het bestuur in positie om tot keuzes te komen.

Feitelijk verricht VBE haar werk vanuit drie rollen:

1. Belegger in vastgoed met als doel efficiënt beheer van gebouwen. Zoeken naar optimalisaties. Het op het juiste moment aankopen en afstoten van gebouwen. Afwegen van koop versus huur.
2. Portefeuillemanager met als doel een optimale match tussen vraag & aanbod. Bijdragen aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Efficiënt invullen van de vastgoedvraag. Sturen op bezettingsgraad en het voorkomen van leegstand en overaanbod. Zoeken naar dwarsverbanden tussen veelkleurige gebruikers en aansluiten bij partners binnen de gemeente.
3. Vastgoedontwikkelaar die stuurt op slimme gebouwen. Realiseren van flexibele, courante en multifunctionele gebouwen. Sturen op restwaarde en de verhouding tussen kosten en kwaliteit.

### **Duurzame ontwikkeling**

In 2009 heeft de raad zich uitgesproken om in drie stappen naar klimaatneutraliteit in 2020 te groeien. Het jaar 2020 is hierbij als stip op de horizon van de gemeentelijke inspanningen gezet. Hoewel de focus veelal op nieuwe vastgoedontwikkelingen ligt, is juist de bestaande voorraad gebouwen interessant om te verbeteren op duurzaamheid. In 2020 zal een groot deel van de huidige voorraad namelijk nog steeds in beheer zijn. Ingrijpen in de bestaande

gebouwen is daarmee noodzakelijk om de gewenste energiebesparing te realiseren. Vanaf 2011 zal VBE jaarlijks investeren in duurzame aanpassingen van de bestaande portefeuille. Middelen hiervoor worden gevonden in vrijkomende gelden door energiebesparing, huurverhogingen en de vrijgespeelde reserve wettelijke en duurzame investeringen (voorheen reserve upgrading) in combinatie met onderhoudsactiviteiten.

**Vastgoednota 2.0: wat betekent dit?**

Een andere manier van werken, waarbij actiever wordt ingespeeld op beleid, vergt ook een andere kijk op de huurprijsbepaling. VBE gaat ook in de toekomst uit van een kostendekkende huur voor beleidsdoelgroepen en voor de huisvesting van ambtenaren. Voor de overige huurders wordt de marktconforme huur gehanteerd. De kostendekkende systematiek is namelijk niet in alle gevallen de meest handige. Soms willen we ook kunnen sturen op opbrengsten en minder op kosten.

Daarnaast vereist het huidige economische klimaat een nadere beschouwing van de meerjaren exploitatie. De omgang met de reserves, afschrijving, upgrading en de onderhoudsvoorziening. Door hier op een slimmere manier mee om te gaan, wordt een bijdrage aan de bezuinigingen geleverd.

**Vastgoednota 2.0: ambities**

VBE wil zich ondernemender, duurzamer, slank en professioneel ontwikkelen. Naast de hiervoor genoemde ambities om meer maatschappelijk gedreven te werk te gaan en dat duurzamer te doen, kiest VBE er ook voor om nader onderzoek te plegen naar samenwerkingsmogelijkheden in de regio, het verdergaand aanpassen van de huurprijsystematiek en het verkennen van de mogelijkheden om onderwijsvastgoed onder te brengen bij VBE. De onderliggende vastgoednota 2.0 gaat nader in op bovengenoemde punten.

**Uitvoeringsprogramma**

VBE zal een uitvoeringsprogramma opstellen waarin de ambities uit Vastgoednota 2.0 worden omgezet in concrete acties. Ook zullen deze in tijd worden uitgezet. Hierin zal onder andere de volgende onderdelen worden genoemd:

- Regionalisering;
- Onderwijshuisvesting en
- Verduurzamen vastgoedportefeuille

## Inhoud

Samenvatting Vastgoednota 2.0.....	1
1 Ontwikkelingen .....	6
1.1 Aanleiding voor Vastgoednota 2.0.....	6
1.2 Algemene ontwikkelingen .....	6
1.2.1 Terugblik 2005-2010 .....	6
1.2.2 Ontwikkelingen in Enschede.....	7
1.2.3 Duurzaamheid.....	8
1.3 Bevindingen herijking vastgoedstrategie .....	9
1.4 Portefeuillemanagement.....	10
1.5 Nieuwe rol van VBE .....	11
1.6 Relatie met BMO.....	11
2 Ambities VBE.....	12
2.1 A: Strategisch portefeuillemanagement.....	12
2.2 B: Uitbreiden samenwerking in de regio.....	13
2.3 Duurzaamheid.....	13
2.4 D: Professioneel en slank VBE.....	16
2.5 E: Doelmatig Vastgoedbeheer .....	17
2.6 F: Innovativiteit vergroten .....	18
2.7 G: Verbeteren communicatie & PR.....	19
3 Portefeuillemanagement.....	20
3.1 Uitbreiding portefeuille .....	20
3.2 Integraal portefeuillemanagement .....	20
3.3 Resultaat integraal portefeuillemanagement .....	22
3.3.1 Sturen op slimme gebouwen .....	22
3.3.2 Match tussen vraag en aanbod .....	23
3.3.3 Belegger in vastgoed .....	23
4 Huurprijsbepaling en meerjarenexploitatie vastgoed .....	25
4.1 Huurprijsbepaling.....	25
4.2 Reserves VBE.....	26
4.3 Meerjarenexploitatie vastgoed.....	27
4.3.1 Afschrijven naar restwaarde .....	27
4.3.2 Vervallen upgrading uit de huur .....	28
4.3.3 Onderhoudsvoorziening.....	28
4.3.4 Resultaat van deze aanpassingen.....	29
4.4 Bijdrage aan bezuinigingen .....	29
5 Risicomanagement.....	31

5.1	Vastgoedontwikkeling .....	31
5.2	Belegger in vastgoed .....	32
6	Ontwikkelingsplan: Conclusies en Besluiten .....	34
6.1	Ondernemender VBE.....	34
6.2	Duurzamer VBE .....	34
6.3	Slank en professioneel VBE .....	35
6.4	Conclusie .....	35
7	Bijlagen .....	36
	Integraal portefeuillemanagement.....	37
	Meerjarenavastgoedexploitatie .....	41
	Maatschappelijk rendement .....	42
	Artikelen werkwijze Vastgoedbedrijf Enschede .....	43

# 1 ONTWIKKELINGEN

## 1.1 Aanleiding voor Vastgoednota 2.0

De laatste nota waarin Vastgoedbedrijf Enschede (VBE) haar taken en werkwijze herziet, dateert alweer van november 2005. Door een toegenomen verwachtingspatroon van huurders en een sterk ontwikkelende organisatie is een nieuwe heroverweging van onze werkwijze op zijn plaats.

VBE wil zich voortdurend ontwikkelen en ambitie uitstralen. De titel 'Vastgoednota 2.0' refereert aan onze ambitie om door te groeien naar het voeren van strategisch vastgoedmanagement in Enschede. Deze 'groeiambitie' is in de vastgoednota van 2005 al als einddoel opgesteld.

Komende periode zijn we toe aan de volgende stap op de trap van Public Real Estate Managers<sup>1</sup> (zie ook paragraaf 1.4). Als eerste gemeentelijke vastgoedorganisatie van Nederland zijn we in Enschede in staat deze ambitie vorm en inhoud te geven. Dit is mogelijk door het gunstige politiek-bestuurlijke klimaat in onze stad en doordat de omvang van de stedelijke vastgoedportefeuille en vastgoedorganisatie overzichtelijk is.

Ook andere ontwikkelingen maken het noodzakelijk deze vastgoednota 2.0 uit te brengen. Zo is het huidige financiële perspectief van de gemeente aanleiding om in de meerjarenexploitatie in te grijpen. Maar ook de ambities op gebied van duurzaamheid, die VBE graag mede mogelijk wil maken, zijn aanleiding om hiervoor stappen te zetten die in deze nota zijn neergelegd.

## 1.2 Algemene ontwikkelingen

Het gemeentelijke vastgoed vervult een belangrijke rol bij de realisatie van maatschappelijke doelstellingen, stedelijke ontwikkeling en gemeentelijke bedrijfsvoering. Vanuit een efficiënte inzet van vastgoed worden ontwikkelingen gestimuleerd, middelen vrijgespeeld en wordt voorzien in huisvestingsbehoefte. Eigendom van vastgoed is daarmee één van de sturingsinstrumenten die ingezet worden om maatschappelijke doelen te bereiken.

### 1.2.1 Terugblik 2005-2010

VBE vervult de eigenaarsrol van het (maatschappelijke) gemeentelijk vastgoed. De portefeuille heeft een omvang van zo'n 155 panden, 220.000 m<sup>2</sup> BVO en een WOZ-waarde van ca. 300 miljoen euro. De jaaromzet van VBE bedraagt 17 miljoen euro.

Binnen de gemeente heerst tevredenheid over het vastgoedbeheer en de kwaliteit van de gebouwen. Landelijk krijgt Enschede veel aandacht vanwege de wijze waarop zij het vastgoedmanagement heeft georganiseerd en uitgevoerd. De vastgoedportefeuille is transparant inzichtelijk en kosten zijn geheel in beeld. Meerjarig inzicht in de verwachte kosten en inkomsten is beschikbaar en wordt als sturingsmiddel gebruikt.

De huidige werkwijze is gericht op een laag risico in de meerjarenexploitatie (langjarige huurcontracten, kostendekkende huur). De portefeuille bestaat onder andere uit: gemeentelijke kantoorhuisvesting, gymlokalen, sporthallen, wijkcentra en buurthuizen, ateliers voor kunstenaars, bedrijfsverzamelgebouwen en brandweerkazernes.

---

<sup>1</sup> Afgeleid van de 'trap van Joroff', van Joroff e.a. die deze in 1993 uiteenzette voor Corporate Real Estate organisaties.

Sinds 2005 wordt door VBE gewerkt met de destijds vastgestelde vastgoednota. De gestelde ambities in deze nota zijn inmiddels behaald of om duidelijke redenen (nog) niet doorgevoerd. Dit laatste betreft het afstemmen van het huurprijsniveau op het gewenste onderhoudsniveau. Achterliggend idee hierbij was dat voor een lager onderhoudsniveau ook een lagere huur betaald zou kunnen worden. Omdat het objectief vaststellen van en sturen op de onderhoudskwaliteit per gebouw nog niet mogelijk bleek te zijn, is dit nog niet doorgevoerd.

Nu VBE haar faciliterende, ondersteunende rol met betrekking tot het vastgoedbeheer naar tevredenheid invult, komen ook steeds meer ontwikkelvragen aan de orde. Voorbeelden zijn de herontwikkeling van de 'Villa van Heek' aan de Oude Markt en de herinvulling van de voormalige Fabrieksschool aan de Kloosterstraat. Deze veranderende vraag heeft er toe geleid dat VBE een Manager Vastgoedontwikkelingen heeft aangesteld. Hierdoor is VBE beter in staat om mee te denken en vroegtijdig initiatieven te begeleiden of op te pakken.

De wens om actiever en strategischer met de vastgoedportefeuille om te gaan, heeft geleid tot een heroverweging van de wijze waarop vastgoedbeslissingen binnen de gemeente plaatsvinden. Hiervoor is het instrument Integraal Portefeuillemanagement ontwikkeld. Onlangs is hier een Regiegroep Vastgoed voor in het leven geroepen, waarin de programmadiRECTIES en het Grondbedrijf op initiatief van VBE zijn vertegenwoordigd. In deze Regiegroep worden vastgoedbeslissingen genomen die gemeentebreed en integraal zijn afgewogen. In deze Vastgoednota 2.0 wordt deze Regiegroep nader toegelicht (zie hoofdstuk 2) en geformaliseerd.

### 1.2.2 Ontwikkelingen in Enschede

Gemeente Enschede is actief bij de herontwikkeling van binnenstedelijke gebieden. Het maatschappelijk vastgoed kan hierin een sleutelrol spelen en vormt daarom een belangrijk instrument voor de gemeentelijke regie in de stadsontwikkeling. De prioriteit en aandacht voor dit type projecten vraagt om een andere rol van VBE.

Maatschappelijk vastgoed wordt steeds vaker, zoals bij brede scholen, multifunctioneel ingezet. Aan de ene kant wordt dit ingegeven door kostenbesparing en aan de andere kant door inhoudelijke synergie (kloppend hart in de wijk). De afgelopen jaren zijn verschillende multifunctionele gebouwen, met ondersteuning van VBE, gerealiseerd in Enschede.

De corporaties groeien uit tot een belangrijke partner in het voorzieningenaanbod in de stad, zo ook op het terrein van multifunctionele accommodaties. De gemeente Enschede kiest vaker voor samenwerking met corporaties in verschillende projecten. In een aantal gevallen neemt de corporatie de projectontwikkeling en het eigendom over van de gemeente.

VBE merkt wel een kentering in deze 'logische' trend van de afgelopen jaren. De corporaties worden namelijk voorzichtiger door de steeds verdergaande restricties die door politiek Den Haag worden gesteld en de huidige economische situatie die de corporaties dwingt tot minder investeren. Het is dus de vraag in welke mate de komende jaren verdere initiatieven van corporaties zijn te verwachten op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Met ingang van 1 januari 2010 heeft de gemeente het (facilitaire) beheer van de wijkaccommodaties overgenomen van welzijnsorganisatie Alifa. Binnen de gemeente heeft het Exploitatiebedrijf Maatschappelijk Vastgoed (EMV), voortgekomen uit de afdeling sportaccommodaties, deze rol op zich genomen en is hoofdhuurder geworden van alle sport- en wijkaccommodaties. EMV is hiermee (qua aantal gebouwen) de grootste huurder van VBE en daardoor een belangrijke partner geworden.



Het onderwijsvastgoed is in Enschede bij de schoolbesturen ondergebracht en hiervan ligt het economisch eigendom bij de gemeente. We constateren landelijk vele initiatieven en onderzoeken om hierin andere vormen te vinden. Ook worden daadwerkelijke veranderingen doorgevoerd ten aanzien van het beschikbaar stellen van onderwijsvastgoed. In Enschede is vooralsnog niets veranderd aan de systematiek, waarbij de bekostiging van nieuwe onderwijsgebouwen uit de vrijval van kapitaalslasten wordt betaald en het onderhoudsgeld op basis van een meerjarenonderhoudsplanning wordt verdeeld. Hierbij treedt VBE als adviseur op. Tevens voert VBE bij nieuwbouw van brede scholen doorgaans het projectmanagement uit.

Tot slot is het proces Bouwen aan Versterken en Verbinden (BVV, de reorganisatie binnen de gemeente Enschede) van belang om in deze Vastgoednota 2.0 aandacht te geven. BVV wierp vragen op ten aanzien van de structuur en positionering van VBE binnen de gemeentelijke organisatie. Heel expliciet is de vraag onderzocht of het voor de gemeente meerwaarde oplevert indien het Grondbedrijf en VBE nauwer gaan samenwerken en of hierin stappen zijn te zetten.

Conclusie hiervan is dat het nu geen meerwaarde oplevert om een fusie na te streven, maar wel om verdere samenwerking te zoeken. De verschillen in doelstellingen van het Grondbedrijf en VBE zorgen er juist voor dat het naast elkaar opereren als separate eenheden de discussie scherp houdt en daarmee zinvol is. Dit geldt bijvoorbeeld op gebied van strategisch portefeuillemanagement (zie hiervoor hoofdstuk 3). De nauwere samenwerking komt onder andere tot uiting per 1 januari 2011, als het beheer van het vastgoed van het Grondbedrijf wordt ondergebracht bij VBE. Deze uitbreiding van activiteiten voor VBE (portefeuille neemt toe met meer dan 70 panden) leidt tot een andere inrichting van het portefeuillemanagement. Dit is beschreven in hoofdstuk 3.

Grondbedrijf	Vastgoedbedrijf
Ontwikkelingen stimuleren	Beleed ondersteunen
Kaveluitgifte	Transparantie geven
Geld verdienen	Maatschappelijk rendement bereiken

### 1.2.3 Duurzaamheid

In 2009 heeft de raad zich uitgesproken om in drie stappen naar klimaatneutraliteit in 2020 te groeien. Het jaar 2020 is hierbij als stip op de horizon van de gemeentelijke inspanningen gezet. Ook heeft de raad zich herhaaldelijk krachtig uitgesproken over de duurzaamheid van woningen, duurzaamheid binnen projecten, energiebesparing en duurzame inkoop in de gemeentelijke organisatie en bewustwordingscampagnes.

Met betrekking tot energiebesparing en het opwekken van duurzame energie bij gemeentelijke gebouwen is een onderzoek wenselijk naar nieuwe financieringsregels, gericht op het vergroten van de noodzakelijke investeringsruimte voor duurzaamheidsmaatregelen aan de eigen gemeentelijke gebouwen.

De 'Gemeentelijke Praktijk Richtlijn (GPR) - Gebouw' wordt toegepast als instrument bij het duurzaam ontwikkelen van nieuwe gebouwen, duurzaam beheer en onderhoud van bestaande gebouwen. Met behulp van dit instrument kunnen, per gebouw en op het niveau van de gehele portefeuille, verantwoorde en afgewogen keuzes gemaakt worden op de onderdelen energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde.

Juist de bestaande voorraad gebouwen is interessant om te controleren op duurzaamheid. Deze zal namelijk in 2020 voor het grootste deel niet zijn gewijzigd. Ingrijpen in de bestaande gebouwen is daarmee noodzakelijk om de gewenste energiebesparing te realiseren. Vanaf 2011 zal VBE jaarlijks investeren in duurzame aanpassingen van de bestaande portefeuille. Middelen hiervoor worden gevonden in vrijkomende gelden door energiebesparing, huurverhogingen en de vrijgespeelde reserve wettelijke en duurzame

investeringen (voorheen reserve upgrading) in combinatie met onderhoudsactiviteiten. In hoofdstuk 2 wordt het begrip duurzaamheid als belangrijke ambitie nader toegelicht. En in hoofdstuk 4 wordt de reserve wettelijke en duurzame investeringen toegelicht.

### 1.3 Bevindingen herijking vastgoedstrategie

In 2009 heeft VBE laten onderzoeken hoe het vastgoedmanagement nu verloopt en welke wensen er leven binnen de gemeente ten aanzien van Vastgoedbedrijf Enschede. Daarnaast is een pilot uitgevoerd om te onderzoeken welke verbeteringen zijn door te voeren om tegemoet te komen aan de wensen van de partners binnen de gemeente. De bevindingen in dit traject zijn in deze paragraaf verwoord en leidend geweest voor de uitwerking van deze vastgoednota.

In vergelijking tot andere grote gemeenten heeft Enschede haar vastgoedportefeuille goed onder controle. Landelijk gezien mag VBE zich dan ook verheugen op veel aandacht (en bezoek) van andere gemeenten die ook naar een professioneler vastgoedbeheer willen. Uit de interviewronde binnen de gemeente blijkt dat VBE zich, tot tevredenheid van de gemeentelijke diensten, heeft ontwikkeld tot een professioneel vastgoedmanager. Ook zijn de programma's tevreden over de invulling en de groei van VBE op het terrein van vastgoedontwikkeling.

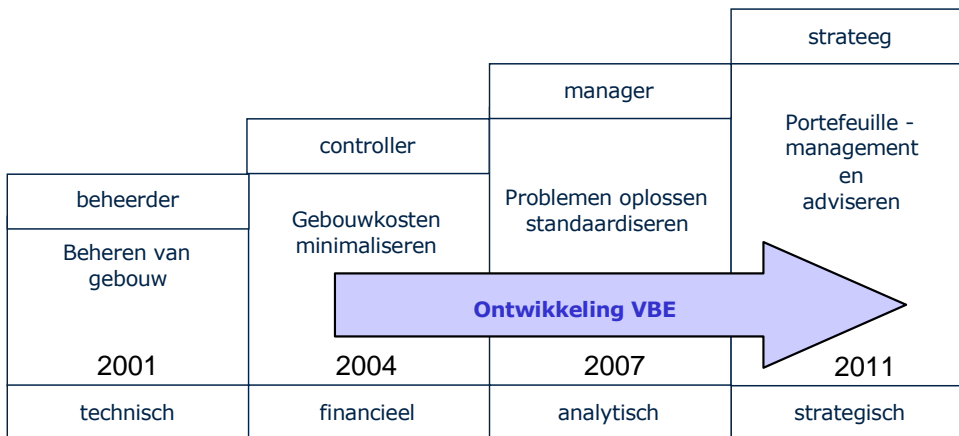
Er is echter nog geen sprake van een gezamenlijk (integraal) portefeuillemanagement. Het zou meerwaarde opleveren als met de partners binnen de gemeente keuzes kunnen worden gemaakt. Integraal portefeuillemanagement heeft naast een invalshoek vanuit vastgoed ook een sterke beleidsmatige component. Hierdoor kan portefeuillemanagement op strategisch niveau niet solitair binnen VBE worden gevoerd. Er dient daarbij vooral afstemming en overleg met de programma's plaats te vinden. Hierin zijn verbeteringen mogelijk, waardoor de efficiency van vastgoedgebruik, maar vooral de synergie tussen activiteiten in de wijk zijn te verbeteren.

VBE is tot nu toe vooral faciliterend en volgend ingesteld om het beheer goed op orde brengen. Dit was voorheen de opgave en is vervolgens ook succesvol geweest. Maar we zien meer kansen. Momenteel voelt niemand het probleem van inefficiënt ruimtegebruik: VBE stelt panden beschikbaar tegen een kostendekkend tarief (huur). De huurder betaalt deze huur en ontvangt in vele gevallen hier subsidie voor. In welke mate de huurder het gebouw daadwerkelijk gebruikt is niet inzichtelijk. De indruk is dat hierin verbeteringen (efficiënter ruimtegebruik) mogelijk zijn. Door gebruikers samen van voorzieningen gebruik te laten maken, kan voordeel ontstaan. Voordeel dat zich kan uiten in een lagere subsidie vanuit de gemeente aan de huurders. Of voordeel doordat vernieuwde voorzieningen beter aansluiten op de vraag. Om dit mogelijk te maken wordt integraal portefeuillemanagement (zie paragraaf 1.4 en 3.2.) als een geschikt instrument gezien. Een meer assertieve houding van VBE hierbij wordt door de programma's gewenst.

De eerste ervaringen van VBE op dit vlak (zoals hierboven al aangegeven is een pilot 'strategisch portefeuillemanagement' uitgevoerd, zie hoofdstuk 3) en het actief sturen op nieuwe gewenste ontwikkelingen leren dat hierbij ook een andere benadering van de huurprijs past. Meer 'passende arrangementen' maken. Meer denken en rekenen vanuit opbrengsten dan vanuit kosten kan een project haalbaar maken. Bij Villa Van Heek was dit bijvoorbeeld van doorslaggevend belang voor de haalbaarheid. In hoofdstuk 4 zal hier nader op in worden gegaan.

## 1.4 Portefeuillemanagement

In 2005 is als strategische doelstelling '**het sturen op een efficiënte en effectieve vastgoedvoorraad door actief portefeuillemanagement**' vastgesteld. Op basis van verschillende ambities werd deze doelstelling ingevuld en uitgewerkt. Visueel betekende dit de stap naar 'manager' in de groeimogelijkheden van de 'public real estate manager', die in onderstaande figuur is weergegeven. Nu de ambities uit de vastgoednota van 2005 zijn ingevuld en alle vastgoedmanagementtaken adequaat worden ingevuld, is de ambitie voor de komende jaren om door te groeien naar de rol van 'strateeg'.



**Figuur 1: De trap van de ontwikkeling van de Public Real Estate Manager (naar Joroff e.a. 1993)**

Hiervoor is een meer geïntegreerd portefeuillemanagement noodzakelijk, waarbij samen met de partners binnen de gemeente strategischer geopereerd kan worden. De aandacht van VBE gaat op dit moment vooral uit naar de instandhouding van de portefeuille en het begeleiden van projecten. VBE werkt faciliterend en is daarmee in eerste instantie volgend, barrières worden te weinig doorbroken en er wordt daardoor niet gestuurd op 'anderz' portefeuille. Onderwerpen worden prima projectgericht aangepakt, maar er ligt een wens ten aanzien van strategische afstemming over langere termijnontwikkelingen tussen VBE en de programma's. In de projectmatige sfeer weten de afdelingen elkaar over het algemeen goed te vinden en wordt de rol naar tevredenheid vervuld.

De verantwoordelijkheid voor het strategisch portefeuillemanagement ligt over verschillende programma's verspreid. Structurele afstemming over toekomstige ontwikkelingen tussen de programma's kan verbeterd worden en prikkels zijn beter te organiseren, want:

- de verantwoordelijkheid voor efficiënte benutting van ruimte ligt bij de gebruiker;
- VBE stuurt op leegstand, maar niet op bezetting en
- de gebruiker is niet altijd professioneel genoeg om te optimaliseren in de portefeuille en krijgt daarnaast subsidie.

Hiervoor is geen herschikking van taken en verantwoordelijkheid binnen de gemeente nodig, maar een vernieuwde invulling met een nieuw instrumentarium.

## 1.5 Nieuwe rol van VBE

De rol van VBE zal veranderen door de genoemde ontwikkelingen en veranderde taakopvatting. Allereerst zal de andere setting binnen de gemeente, vanuit het BVV-traject, leiden tot een actievere betrokkenheid bij nieuwe projecten en kan VBE nog meer de vastgoedbeheerder worden van de gemeente (VBE gaat per 1 januari 2011 ook het vastgoed van het Grondbedrijf beheren). Binnen de gemeente zal vooral een initiatiefrijke rol worden verlangd. Dit zal zich uiten in platforms als de Regiegroep Vastgoed (zie hoofdstuk 3), maar ook in een andere wijze van huurprijsbepaling. Denk hierbij aan meer risicobewust opereren en opbrengstgedreven in plaats van kostengedreven handelen.

Feitelijk verricht VBE haar werk vanuit drie rollen:

- Belegger in vastgoed
- Portefeuillemanager
- Vastgoedontwikkelaar

Hierbij kan het portefeuillemanagement op strategisch niveau niet alléén door VBE worden uitgevoerd. Het tactische deel daarvan voert VBE al uit, dit wordt benaderd vanuit de vastgoed-aanbodzijde. Om dit nog strategischer te kunnen uitvoeren, moet aansluiting met de partners binnen de gemeente worden gezocht. In hoofdstuk 3 wordt dit uiteen gezet.

Met dit alles wil VBE haar rol binnen de gemeente invullen en daarmee de gemeentelijke doelstellingen ondersteunen en bereiken. Uiteindelijk zullen de ambities in de stad ons gaan stimuleren en tot slimme vastgoedoplossingen aanzetten. Deze intrinsieke drijfveer hebben we weergegeven in onze missie:

***'Het bereiken van maatschappelijk rendement door middel van vastgoed'***

Deze missie past goed bij de taakopvatting van VBE, maar betekent wel dat we een goed beeld moeten hebben bij wat 'maatschappelijk rendement' voor ons inhoudt. Dit is nader uitgewerkt in bijlage 3.

## 1.6 Relatie met BMO

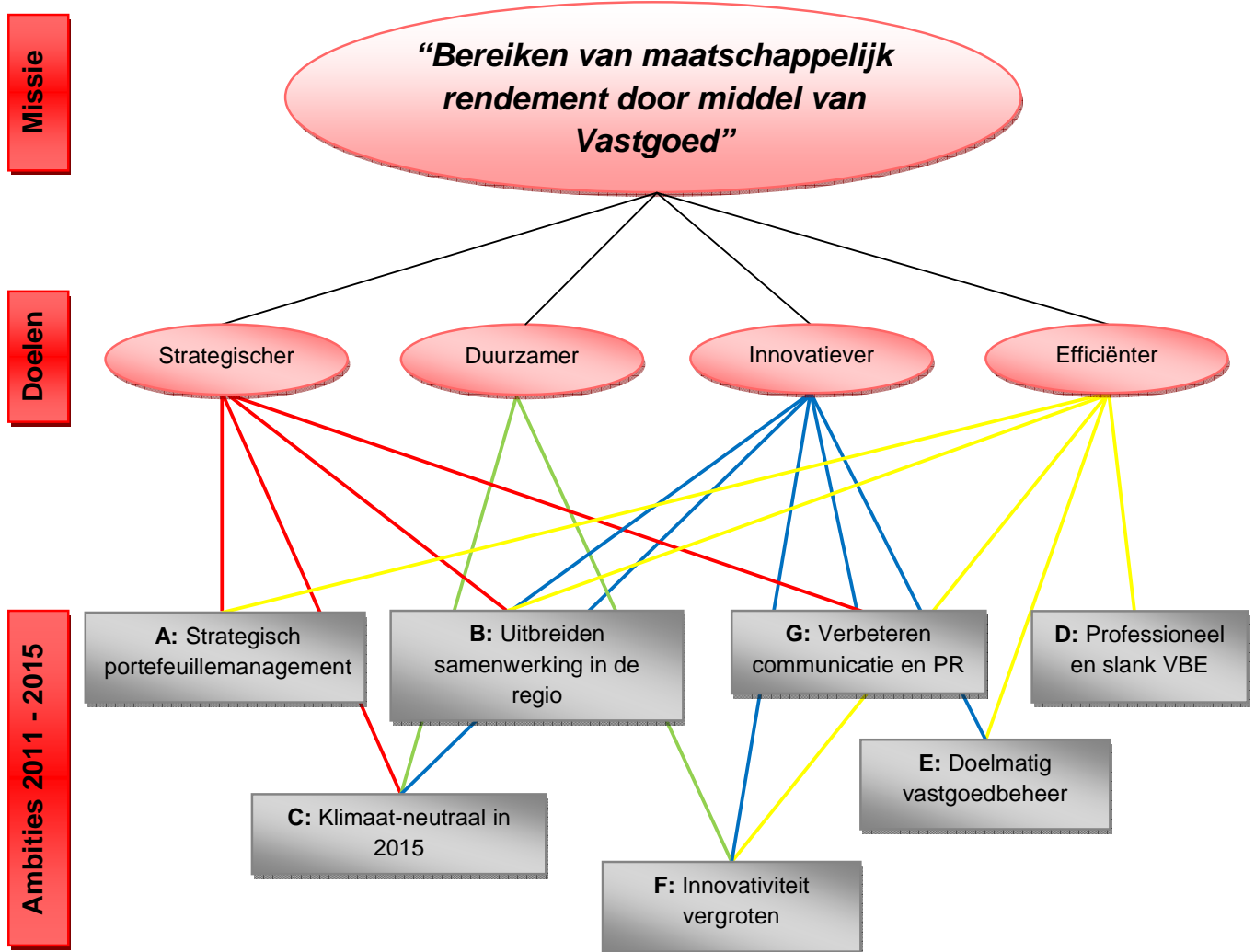
Afgelopen jaar is vorm gegeven aan de uitwerking van het verandertraject 'Bouwen aan Versterken en Verbinden' (BVV), de reorganisatie van de gemeente waarbij de omvorming van het 'dienstenmodel' naar een 'programmagestuurde organisatie' vorm is gegeven.

VBE zal vanaf 2011 werken vanuit haar positie binnen de eenheid BMO (Bedrijfs- en Management Ondersteuning). Door deze voortzetting van haar positie in een ondersteunend organisatieonderdeel van de gemeente zal aan de werkwijze op het eerste gezicht weinig veranderen. Toch heeft de werkwijze en visie van BMO invloed. Ook VBE zal namelijk volgens de principes van BMO haar werk gaan uitvoeren. In lijn met het inrichtingsplan van BMO is daarom gezocht naar veranderdoelen. Deze liggen overigens in lijn met de hiervoor aangehaalde ontwikkelingen en gewenste veranderingen.

Om dit meer vorm te geven zijn de doelen conform de wijze in het inrichtingsplan van BMO benoemd. Vanuit de vastgestelde missie zijn vier 'hogere doelen' bepaald, op basis waarvan 'smart-doelen' zijn vastgesteld. Om deze smart-doelen te realiseren zijn acties benoemd, die VBE als haar ambities voor de komende jaren heeft omarmd. In hoofdstuk 2 zal dit nader uiteen worden gezet. De omvangrijkste ambities zullen in de hoofdstukken 3 en 4 verder worden uitgewerkt.

## 2 AMBITIES VBE

Vanuit de missie en de genoemde ontwikkelingen in hoofdstuk 1 zijn een viertal hogere doelen benoemd: Strategischer, Duurzamer, Innovatiever en Efficiënter. Hieruit is een aantal ambities voorgekomen, die in onderstaande illustratie zijn weergegeven.



Uit bovenstaande illustratie blijkt dat er een zevental ambities zijn benoemd. Deze worden hieronder nader toegelicht:

### 2.1 A: Strategisch portefeuillemanagement

Strategisch portefeuillemanagement betekent binnen een gemeentelijke context vooral het hanteren van een integrale aanpak. Dit betekent dat we vanuit een duidelijke rollenscheiding en samenwerking zoeken naar efficiëntie en nieuwe kansen. Daar gaan we voor!

Daarom hebben we onder de titel ‘Integraal Portefeuillemanagement’ een werkwijze ontwikkeld die het mogelijk maakt kansen te pakken op het beter inzetten van gemeentelijk vastgoed, of het ontwikkelen van nieuwe voorzieningen. Tevens ligt hierbij het streven op het vrijspelen van overbodige locaties, waardoor besparingen kunnen worden bereikt. Dit is in hoofdstuk 3 en bijlage 1 beschreven.

Een ontwikkeling die hierbij past is de overgang van het beheer van het tijdelijke vastgoed van het Grondbedrijf naar VBE. Hierdoor ontstaan binnen VBE drie portefeuilles die ieder hun eigen dynamiek en sturing kennen:

- 1 **Beleidsondersteunend** vastgoed. Hieronder wordt verstaan al het vastgoed dat ten behoeve van beleidsdoelstellingen in eigendom wordt gehouden. Veelal doordat de huurder als 'doelgroep van beleid' wordt gezien. Dit is de grootste portefeuille en kent doorgaans een lange huurtermijn, kostendekkende huren en incourant vastgoed.
- 2 **Tijdelijk** vastgoed. In deze portefeuille is al het vastgoed ondergebracht dat ten behoeve van ruimtelijke ontwikkelingen is aangekocht of wordt aangehouden. Hierin zit vooral vastgoed van het Grondbedrijf en betreft vooral korte huurperiode's en veel mutaties.
- 3 **Commercieel** vastgoed. Dit betreft vastgoed dat verhuurd is aan marktpartijen of organisaties en bewoners die niet onder de categorie 'doelgroep van beleid' vallen. Betreft vooral kantoren, restaurants en woningen. Marktconforme huren en doorgaans courant vastgoed.

Op deze wijze, die in 2011 wordt ingevoerd, kan ondernemender worden geacteerd en gestuurd op het in beheer zijnde vastgoed. Om dit verder te ondersteunen en meer inzicht in de exploitatie op langere termijn te verkrijgen is een applicatie aangeschaft waarmee de meerjarenexploitatie kan worden doorgerekend. Hiermee wordt het mogelijk sneller analyses te kunnen maken en scenario's door te rekenen. Per object wordt hierin de exploitatie bijgehouden. Dit is overigens een eigen ontwikkeling geweest, aangezien er op de markt nog geen adequaat systeem beschikbaar is dat geschikt is voor gemeentelijk gebruik. Ook hierbij blijkt dat Enschede hierin verder is dan andere gemeenten, mogelijk dat deze applicatie wel voor andere gemeenten interessant is en de ontwikkelkosten kunnen worden terugverdiend.

## 2.2 B: Uitbreiden samenwerking in de regio

Om meerdere redenen lijkt het zoeken naar samenwerking met andere partijen in de regio zinvol en noodzakelijk in de toekomst. Allereerst verwachten we met schaalvergroting nog meer slagkracht en inkoopvoordelen te behalen op bijvoorbeeld het gebied van onderhoud. Daarnaast zoeken de gemeenten naar efficiency en slankere organisaties. Gemeente Losser is hiervan een voorbeeld, zo kan het mogelijk zijn dat het Technisch Beheer dat Losser nu uitbesteedt, beter en goedkoper door VBE kan worden uitgevoerd.

Daarnaast wordt regelmatig met de vastgoedbeheerders binnen Netwerkstad Twente gesproken over verdere samenwerking. Een van de mogelijkheden die VBE ziet is het streven naar een Twentse Beheerorganisatie die het Technisch Beheer voor de verschillende steden kan uitvoeren. Dit vergt nog enige tijd, maar lijkt haalbaar. Ook als niet alle Netwerksteden meedoen is er al winst te behalen. VBE wil hiervoor in 2011 een onderzoek uitvoeren.

### Korte termijn ambitie VBE

VBE zal verdere samenwerking in de regio onderzoeken en initiatieven hierin nemen.

## 2.3 Duurzaamheid

De gemeenteraad heeft zich herhaaldelijk krachtig uitgesproken over duurzaamheid, met name over duurzaamheid van woningen en scholen, duurzaamheid binnen projecten, energiebesparing en duurzame inkoop in de gemeentelijke organisatie en

bewustwordingscampagnes. In de gemeentelijke doelstelling wordt een CO<sub>2</sub>-reductie van 30% ten opzichte van 1990 nagestreefd.

In de nota 'Nieuwe energie voor Enschede' (in november 2009 door de raad vastgesteld) staat het volgende omschreven ten aanzien van de eigen organisatie:

3,0% energiebesparing per jaar bij gemeentelijke gebouwen en voorzieningen. Hieraan wordt bijgedragen door:

- duurzaam inkopen, waarbij klimaatneutraal één van de doelen is. De gemeente Enschede heeft de ambitie vastgesteld om, in navolging van het Rijk, zich voor 2010 al te richten op 100% duurzaam inkopen, en gaat daarmee verder dan de 75% die andere gemeenten zich ten doel stellen. Het gaat dan om alle inkopen, dus producten, diensten en werken. Met andere woorden: naast kantoormeubelen, papier en catering ook dienstauto's, gebouwen, etc.;
- energie voor eigen gebruik wordt uit duurzame bronnen opgewekt (zonne-energie, windenergie, biomassa, benutten van bodemwarmteopslag);
- voor eigen gebruik wordt energie uit duurzame bronnen ingekocht;
- openbare verlichting gebeurt met de energiezuinigste systemen;
- bij aankoop van nieuwe dienstauto's is tenminste, indien technisch mogelijk, aardgas als brandstof verplicht. Nog duurzamer mogelijkheden hebben de voorkeur;
- energiebeheer gemeentelijke gebouwen. Door monitoring van het energiegebruik van gemeentelijke gebouwen en het toepassen van energiebesparende maatregelen, is het mogelijk om het energiegebruik fors te reduceren. Om per jaar 3% energiebesparing te realiseren bij de gemeentelijke gebouwen zal er gemiddeld een verbetering van het energielabel met twee niveaus moeten plaatsvinden bij alle gebouwen;
- met al deze maatregelen geven we stevig invulling aan de ambitie om de gemeentelijke organisatie in 2015 klimaatneutraal te krijgen.

De bijdrage van de eigen organisatie ten opzichte van de totale beoogde CO<sub>2</sub>-reductie in Enschede is erg beperkt (3% van de totale CO<sub>2</sub>-emissie), maar het is wel de enige bijdrage waar de gemeente direct en alleen zeggenschap over heeft. Bovendien is dit ook een terrein waar de voordelen, bijvoorbeeld bij energiebesparing, direct ten gunste komen aan de eigen organisatie. Daarnaast is het van belang om zelf het goede voorbeeld te geven door toepassing van energiebesparende maatregelen en duurzame energie in gemeentelijke gebouwen en in de rest van de organisatie.

Voor VBE betekent dit dat ingezet wordt op aanpassingen van de gemeentelijke gebouwen op het terrein van duurzaamheid met het accent op energiebesparing.

#### Klimaatneutraal betekent voor VBE

Een handelswijze waarbij gebouwen geen negatieve invloed hebben op het klimaat. Dat kan worden bereikt door te voorkomen dat broeikasgassen, zoals CO<sub>2</sub>, in de lucht terecht komen, o.a. door het investeren in besparende technologieën, zoals windmolens en zonenergie of door vrijgekomen broeikasgassen te compenseren met bijvoorbeeld het aanplanten van bomen. Het resultaat is dat het klimaat helemaal niet belast wordt.



Zonnepanelen op het dak van het Stadskantoor

Voor alle gemeentelijke gebouwen worden maatregelen gepland om energiebesparing te realiseren. Per gebouw wordt ingezet op een maximaal haalbare stijging van het energielabel. De meerjarenonderhoudsplanning wordt hierop aangepast, zodat een deel van de te nemen maatregelen in het reguliere onderhoud wordt meegenomen en daar uit gefinancierd wordt. Nader onderzoek is noodzakelijk om te bepalen welke maatregelen technisch mogelijk zijn, financieel haalbaar zijn binnen de meerjarenonderhoudsplanning en met het oog op de klimaatdoelstelling de beste bijdrage leveren. Daarnaast wordt onder andere ingezet op het gesubsidieerd plaatsen van zonnepanelen op gemeentelijke gebouwen en zonneboilers op gymlokalen.

Er worden financieringsarrangementen ontwikkeld om voor alle gebouwen die de gemeente beheert, ook voor derden, investeringen in energiebesparing aantrekkelijker te maken. Vanuit het perspectief van de huurder wordt gekeken naar de totale exploitatiekosten (huur en energielasten) om te komen tot een aantrekkelijk arrangement. De bereidheid tot het accepteren van een huurverhoging, ter dekking van investeringskosten voor energiebesparende maatregelen, zal hoger zijn wanneer de totale exploitatiekosten voor de huurder gelijk blijven of dalen.

Cradle tot Cradle (C2C) is een benaderingswijze waarbij vanuit een andere ontwerpvisie projecten duurzaam ontwikkeld worden, zie kader. VBE past de principes van C2C zoveel mogelijk toe.

#### **C2C**

De centrale gedachte van de Cradle to Cradle (wieg tot wieg) filosofie, is dat alle gebruikte materialen na hun leven in het ene product, nuttig kunnen worden ingezet in een ander product. Het verschil met conventioneel hergebruik is dat er geen kwaliteitsverlies is, en geen restproducten die alsnog gestort worden.



Een sterke focus op duurzaamheid binnen VBE vraagt tevens om een stevige ontwikkeling op het terrein van kennis en expertise van de medewerkers. Daarbij zijn een drietal deelgebieden te onderscheiden;

1. Techniek.
2. Processen en contracten.
3. Financieringsarrangementen.

Ontwikkeling op het gebied van techniek is noodzakelijk om de brug te kunnen slaan tussen wat technisch mogelijk is en wat nodig is om een zinvolle bijdrage te leveren aan de gemeentelijke klimaatdoelstelling. Concreet wordt hiermee bedoeld dat de technische kennis binnen VBE moet groeien om de juiste uitvraag te kunnen stellen aan externe deskundigen, adviseurs en uitvoerende partijen. VBE hoeft dus geen expert te worden op het gebied van duurzaamheid, maar moet wel in staat zijn om als stevige gesprekspartner van experts op te treden.



Op het gebied van processen en contracten is verdere ontwikkeling nodig. Duurzame oplossingen kunnen niet alleen op de traditionele manier, 'de opdrachtgever schrijft voor', bedacht worden. Kennis die aanwezig is bij marktpartijen zal beter benut en dus eerder in het proces ingebracht moeten worden. Dit vraagt om een andere inrichting van het proces. Daaruit vloeit tevens voort dat ook andere contractvormen toegepast moeten worden. Daarbij valt te denken aan de constructie die is toegepast bij de ijsbaan (Design Build Operate Maintain). De kennis en ervaring is binnen VBE in beperkte mate aanwezig en moet daarom groeien om effectief te kunnen worden toegepast.

VBE ontwikkelt zich verder op het gebied van financieringsarrangementen om investeringen in duurzaamheid mogelijk te maken. Het is noodzakelijk om een financiële brug te slaan tussen verhuurder (VBE) en huurder, omdat de investering door de verhuurder gedaan wordt en de opbrengst, lagere energielasten, bij de huurder terecht komt.

#### C: Klimaat-neutraal in 2015

In de hierboven aangehaalde nota 'nieuwe energie voor Enschede', is onder andere een ambitie neergelegd om in 2015 klimaat-neutraal te zijn. VBE onderzoekt hierop de vastgoedvoorraad en zal in 2011 met voorstellen komen om dit (mede) mogelijk te maken.

Om dit ook daadwerkelijk mogelijk te kunnen maken, zal in de exploitatie jaarlijks geld worden vrijgemaakt vanuit de vervallen upgrading (zie ook paragraaf 4.2). Daarnaast zal naar alternatieve financieringsvormen worden gezocht, de huurder worden aangesproken op haar verantwoordelijkheid en met slimme huuraanpassingen de duurzame maatregelen worden bekostigd.

#### **Kort termijn ambitie VBE**

VBE zet in op het behalen van de ambities die gesteld zijn in 'Nieuwe energie voor Enschede' en presenteert in 2011 hiervoor de mogelijkheden en te nemen maatregelen aan de raad.

## 2.4 D: Professioneel en slank VBE

Uiteraard hoort bij een vooruitstrevende vastgoedorganisatie ook een professioneel team aan medewerkers. Door deze medewerkers slim in te zetten en ons goed op de core-business te focussen, wordt gestuurd op zo laag mogelijke management- en beheerkosten.

Dit blijkt te werken: uit de jaarlijkse Gemeentelijk Vastgoed Benchmark<sup>2</sup> blijkt dat VBE een van de laagste beheerkosten heeft. Dit kan echter alleen met goed opgeleid en gemotiveerd personeel. Daarom wordt ook geïnvesteerd in medewerkers en jaarlijks een opleidingsplan gemaakt.

Ook is in overleg met de programmadirecteuren besloten dat VBE bij nieuwbouwprojecten die in eigen portefeuille komen, in alle gevallen de opdrachtgevende rol ter hand neemt. VBE zal het door de raad beschikbaar te stellen voorbereidings- dan wel uitvoeringskrediet beheren. De budgetverantwoordelijkheid (en dus ook de sturende rol bij aanpassingen) ligt daarom bij VBE. Hierdoor wordt gestimuleerd dat al vanaf de ontwikkeling wordt nagedacht over de exploitatieperiode.

<sup>2</sup> ROZ/IPD benchmark Gemeentelijk Vastgoed. IPD is een internationaal opererende benchmark organisatie die ook de benchmarks voor de vastgoedbeleggers en woningcorporaties verzorgt.

Mogelijk dat het uitvoerende werk, op operationeel niveau kan worden uitgeplaatst. In het verleden is ervoor gekozen het Technisch Beheer zelf aan te sturen. Hierbij is wel de mogelijkheid tot uitbesteden open gehouden. VBE zal onderzoeken of aangaande dit technische beheer meer vanuit een regievoerende rol kan worden gewerkt. Concreet betekent dit dat wordt ingezet op het vormen van een regionale vastgoedbeheerorganisatie tezamen met (of: voor) andere gemeenten in de regio.

## 2.5 E: Doelmatig Vastgoedbeheer

Ten aanzien van vastgoedbeheer leven meerdere ambities om een grotere doelmatigheid te behalen. Dit is ook noodzakelijk, aangezien vanaf 2011 een jaarlijkse bijdrage aan algemene middelen wordt gedaan van €150.000. Het gesloten systeem van VBE kent in principe geen afdracht aan of bijdrage uit algemene middelen. Alleen de afspraak uit de vastgoednota 2005 blijft overeind: bij een positief saldo van meer dan 1 miljoen euro van de egalisatiereserve VBE wordt het surplus aan de algemene middelen afgedragen.

De hierboven aangehaalde jaarlijkse afdracht van € 150.000 uit het coalitieakkoord zal VBE bekostigen door efficiency in de bedrijfsvoering en bezuinigingen op kosten.

Een andere taakstelling ligt er ten aanzien van de meerjarenexploitatie. De egalisatiereserve moet worden verbeterd om het gemeentelijke weerstandsvermogen niet verder onder druk te zetten. De maatregelen die hiervoor nodig zijn, worden in hoofdstuk 4 uitgebreid toegelicht.

In de vastgoednota 2005 is de ambitie opgenomen om te differentiëren in onderhoudsniveaus per pand en dit ook in de huurprijs door te vertalen. Dit is echter nog niet zo uitgevoerd. Het bleek nog niet mogelijk om een éénduidige kwaliteitsscore op gebouwniveau te geven. De NEN norm 2767, die we hierin volgen, bood die mogelijkheid nog niet. De ontwikkelingen gaan echter verder. We zien hier op termijn wel mogelijkheden voor. Daarom sluiten we onder andere 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 en de wijze waarop rekening is gehouden met duurzaam bouwen.

Momenteel is nog niet alle vastgoed van de gemeente Enschede ondergebracht bij VBE, onder andere wordt het vastgoedmanagement van onderwijsvastgoed niet door VBE uitgevoerd. Het juridisch eigendom hiervan ligt bij de schoolbesturen. Hierdoor wordt het vastgoedmanagement verschillend en niet centraal uitgevoerd. De vraag is of dit vastgoedmanagement efficiënter kan worden uitgevoerd, dit is namelijk niet de core business van onderwijsinstellingen. Daarnaast liggen er kansen op gebied van het maken van slimme combinaties, sturen op de toewijzing, financiering en benutting van klaslokalen. Juist de combinatie met ander vastgoed en zoeken naar beperkter ruimtegebruik zou meerwaarde kunnen opleveren voor beleidondersteunend en onderwijsvastgoed.

Het economisch eigendom ligt nu bij het programma O&O. Gezamenlijk met O&O zal VBE verkennen of het meerwaarde biedt om het juridisch en economisch eigendom onder te brengen bij VBE. Hierbij zal de meerwaarde op gebied van beleid (O&O) en vastgoed (VBE) duidelijk in beeld moeten worden gebracht. In januari 2011 zullen hiervoor de eerste gesprekken worden gevoerd.

### **Korte termijn ambitie VBE**

VBE verkent de mogelijke meerwaarde van het onderbrengen van onderwijsgebouwen bij VBE en doet hiertoe, indien noodzakelijk, eind 2011 voorstellen aan de raad.

## 2.6 F: Innovativiteit vergroten

Blijvende innovatie of vernieuwing op het terrein van techniek en processen is noodzakelijk om doelstellingen van VBE op het gebied van duurzaamheid, doelmatigheid en efficiëntie haalbaar te maken. Het vergt een actieve, ondernemende en initiatiefrijke houding van de medewerkers van VBE. Daarnaast is het van belang dat er ruimte is voor onderzoek en aanvaardbare risico's genomen kunnen worden. Een nauwe samenwerking met bedrijven en kennisinstituten is daarbij eveneens van groot belang. Een stimulerende rol als 'launching customer', doordat eisen worden opgelegd en systematisch beleid gevoerd wordt, dwingt bedrijven inventief te zijn en met betere producten te komen.

Concreet betekent dit dat onderzoeken worden uitgevoerd naar de toepassingen van nieuwe technieken op het terrein van duurzaamheid en onderzoek naar toepassing van innovatieve bouwprocessen. Ook andere vormen van financiering zullen worden onderzocht. VBE neemt voor deze ontwikkelingen in haar begroting een budget op voor vernieuwing en innovatie.

**Kennisontwikkeling** van medewerkers in nauwe samenhang met de markt en onderwijsinstellingen vindt plaats door participatie in landelijke en regionale netwerken (de Kopgroep, stichting Pionering, Service Centrum Scholenbouw, ontwikkeling MFA-audit).

De stimulerende rol als **launching customer** komt tot uitdrukking in de selectie en gunningcriteria die gehanteerd worden bij selectie van adviseurs en uitvoerende partijen. Hierbij komt het accent vooral op duurzaamheid te liggen. Tevens wordt onderzocht in hoeverre de innovatieve kracht van een organisatie als criterium daaraan toegevoegd kan worden.

### Voorbeeld de Kopgroep

VBE participeert in de Kopgroep, een landelijke voorhoede van professionals die vaart wil maken met de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed.



### Voorbeeld launching customer

Bij de selectie van adviseurs en uitvoerende partijen zullen duurzaamheidscriteria een belangrijke rol spelen. VBE heeft hiervoor reeds nieuwe selectiecriteria opgenomen bij het selecteren van uitvoerende partijen bij nieuwbouwwontwikkelingen. Het "trackrecord" (wat heeft een bedrijf al gepresteerd?) en de mate van duurzaamheid in de eigen organisatie zijn hierbij belangrijke indicatoren. De innovatieve kracht van een organisatie speelt bij selectie dus ook een rol.



Een meer **ondernemende houding** van VBE betekent vanuit onze missie meer aandacht voor de maatschappelijke opbrengst. Dat betekent niet dat de kostendekkende systematiek losgelaten wordt, maar dat VBE oplossingen zoekt vanuit de opbrengsten. We hebben hier al enige ervaringen mee opgedaan, zie ook het kader. Dit vraagt om meer bewegingsvrijheid binnen de huidige huurprijssystematiek. In paragraaf 4.1 wordt hier nader op ingegaan.

#### Voorbeeld maatschappelijke opbrengst

De herontwikkeling van de Villa van Heek is mede mogelijk gemaakt vanuit een benadering die uitgaat van de totale opbrengst van huur en verkoop over de contractperiode. Hiermee is op het horecabeleid aangaande dit deel van de Oude Markt ingespeeld.

Ook verkent VBE de mogelijkheden om met externe financieringen projecten mogelijk te maken of bestaand vastgoed te herfinancieren door het onder te brengen in een fonds of CV-constructie<sup>3</sup>. Dit uitplaatsen van vastgoed in een extern vehikel heeft daardoor nu ook landelijke aandacht gekregen en levert meerdere initiatieven op. Om de haalbaarheid en werkbaarheid te toetsen, zal VBE initiatief nemen tot een eerste pilot. Indien dit succesvol zal zijn, wordt hiermee geld vrijgespeeld voor nieuwe projecten (invullen gemeentelijke ambities) of kan de vermogenspositie worden verbeterd (en daarmee het gemeentelijk weerstandsvermogen). Dit zal medio 2011 worden uitgevoerd.

## 2.7 G: Verbeteren communicatie & PR

Landelijk is VBE een voorloper in de wijze waarop het vastgoedmanagement is vormgegeven. Veel gemeenten hebben nog geen goed zicht op de vastgoedvoorraad, waar dat in Enschede al heel normaal is. Ook de ambitie om door te groeien naar de rol van strateeg is landelijk gezien uniek in gemeenteland. Regelmatig is er contact met gemeenten die ook het vastgoedmanagement willen verbeteren. Deze positie kan beter worden uitgedragen. Binnen de gemeente is deze voorlopersfunctie ogenschijnlijk niet goed bekend. Er ligt dus een ambitie om meer de interne partners op te zoeken en de werkwijze en kwaliteit van VBE onder de aandacht te brengen. Ook richting gemeentebestuur en raad ligt hier een schone taak.

Daarnaast ligt er een wens om meer relaties aan te gaan met de andere publieke vastgoedbeheerders in Enschede. Saxion, UT, zorginstellingen en corporaties bewegen zich op het zelfde terrein en mogelijk liggen daar kansen tot samenwerking.

<sup>3</sup> Commanditaire Venootschap, wordt voor vastgoed-vehikels vaker gebruikt om met meerdere financierders vastgoed in eigendom te hebben

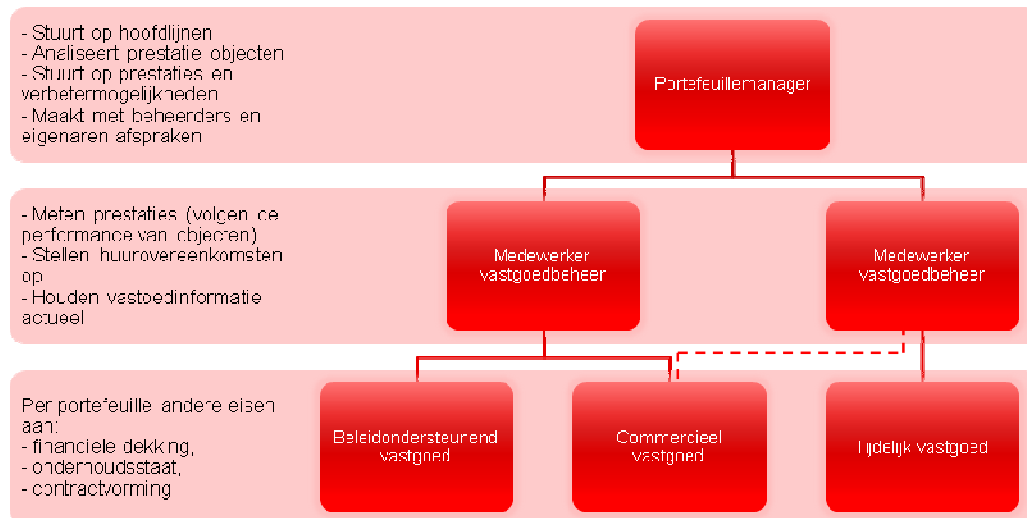
### 3 PORTEFEUILLEMANAGEMENT

Bij een verdere doorgroei van VBE is een belangrijke succesfactor dat er veranderingen in het portefeuillemanagement worden doorgevoerd. Enerzijds noodzaakt het beheer van het tijdelijke en strategische vastgoed van het Grondbedrijf tot enige aanpassingen, anderzijds brengt de ambitie om integraal portefeuillemanagement te kunnen voeren andere vormen van samenwerking met zich mee.

#### 3.1 Uitbreiding portefeuille

Met ingang van 2011 zal VBE ook het vastgoed van het Grondbedrijf gaan beheren. Deze forse uitbreiding van de beheerportefeuille heeft geleid tot een ander idee van de opzet van het portefeuillemanagement binnen VBE. Het 'grondbedrijf-vastgoed' heeft andere kenmerken en doelstellingen en vergt een andere aansturing en beheer. Er moet op andere prestaties worden gestuurd.

Dit heeft er toe geleid dat het gemeentelijke vastgoedbezit wordt onderverdeeld in drie portefeuilles, met ieder een eigen sturing en prestatieverwachting. Het portefeuillemanagement wat hierop gevoerd wordt, is sturend naar de (technisch) beheerder. In onderstaande illustratie is dat weergegeven.



**Figuur 2: Opzet portefeuillemanagement VBE**

Ook worden er kansen gezien om, zoals in paragraaf 2.5 al is opgemerkt, ten aanzien van onderwijsvastgoed verbeteringen door te voeren in het vastgoedmanagement en de realisatie van (brede) scholen. Verhuur van (delen van) onderwijsgebouwen zou bijvoorbeeld beter bij VBE kunnen worden ondergebracht.

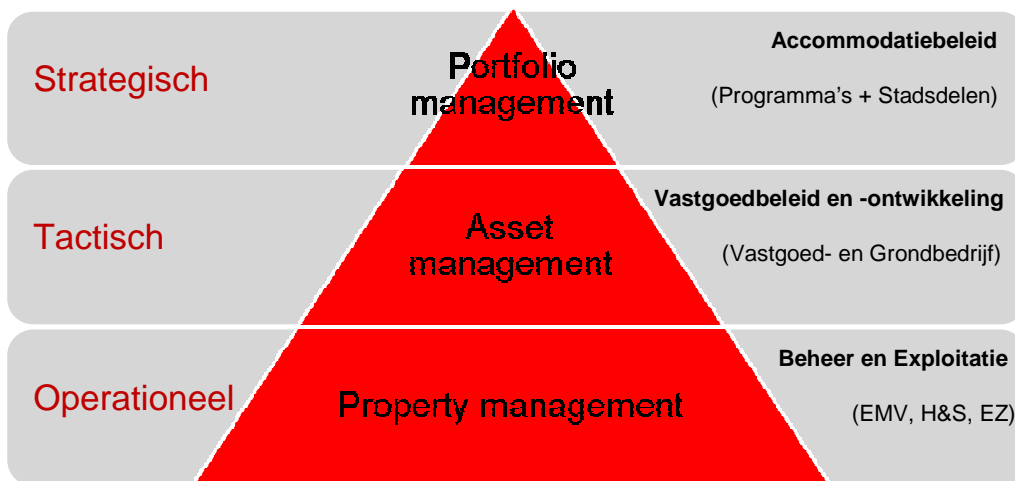
#### 3.2 Integraal portefeuillemanagement

Met integraal portefeuillemanagement wil Enschede (en VBE in het bijzonder) een volgende stap zetten in de ontwikkeling van haar uitvoering van 'Public Real Estate Management', of te wel het uitvoeren van vastgoedmanagement en portefeuillebeheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille naar een strategischer niveau brengen. Dit integraal portefeuillemanagement houdt in dat er op verregaande, integrale wijze wordt gestuurd op vastgoed. Dat betekent dat er niet alleen naar de VBE-portefeuille wordt gekeken, maar naar alle gemeentelijke vastgoedposities (dus ook onderwijsvoorzieningen, parkeergarages,

herontwikkelvastgoed). De verwachting is hierbij dat tot meer integrale keuzes en kansen zal leiden. Winst voor de stad dus! In bijlage 1 wordt deze methodiek beschreven.

Om integraal portefeuillemanagement te voeren is een rollenscheiding van belang, omdat inhoudelijke en vastgoedsturing elkaar beïnvloeden. Vastgoedsturing heeft een sterke financiële component en deze sturing hoort van nature bij de eigenaar (VBE). De inhoudelijke sturing hoort bij het beleid/bestuur. Een goede rollenscheiding geeft dus duidelijkheid, maar daarnaast zal in gezamenlijkheid naar sturing en het 'strategisch vooruitzicht' moet worden toegewerkt.

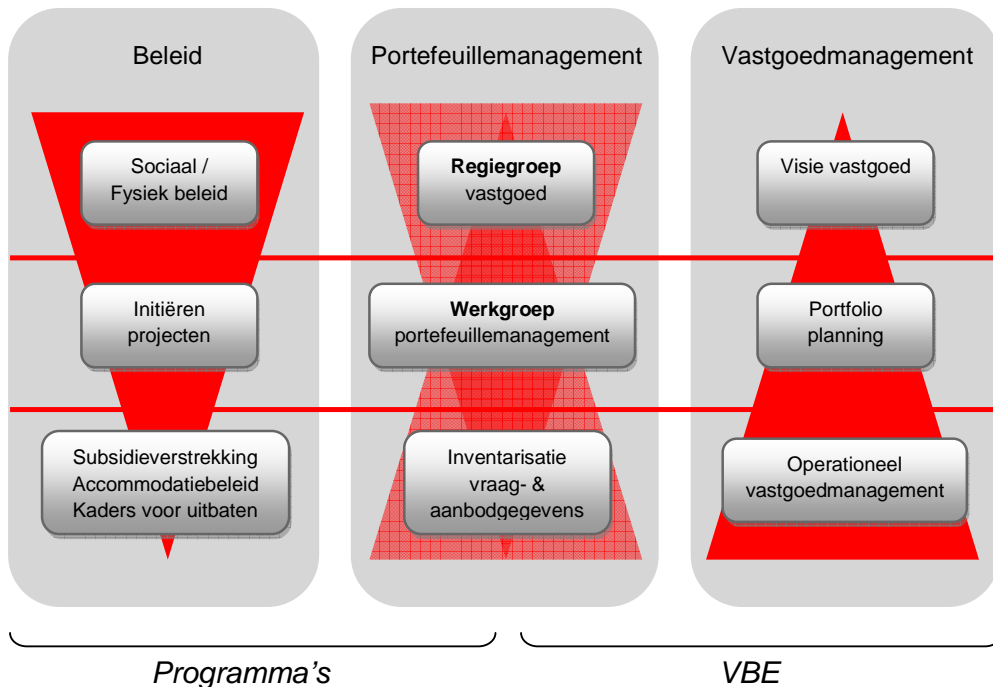
De niveaus van besluiten zijn voor zowel de programma's als voor VBE te verdelen in drie niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). Portefeuillemanagement beweegt zich op het strategische en tactische niveau. Onderstaande figuur illustreert de verschillende niveau's en aspecten van vastgoedmanagement voor de gemeente. Hierin wordt ook de rollenscheiding duidelijk.



**Figuur 3: Weergave verschillende niveau's en rollen in vastgoedmanagement binnen de gemeente**

Ook de beleidskant (de programma's) is verweven in de gehele organisatie. Programma Economie en Werk (afdeling EZ) is verantwoordelijk voor horecabeleid en bedrijfsverzamelgebouwen, Huisvesting en Services (H&S) voor het gemeentelijke huisvestingsplan en het Exploitatiebedrijf Maatschappelijk Vastgoed (EMV) voor het beheer van en de activering in diverse wijk- en sportaccommodaties.

Dit heeft geleid tot een structuur voor het uitvoeren van portefeuillemanagement tussen enerzijds beleid en anderzijds het Vastgoedmanagement, waarbij VBE een cruciale (initiërende en faciliterende) rol vervult, zie figuur 4. De beleidskolom (links) en de vastgoedmanagement kolom (rechts) zijn lijnafdeling binnen de gemeentelijk organisatie. De kolom daartussenin is een project organisatie, waarbij de regiegroep bestaat uit de directies van de programma's en de werkgroep uit vertegenwoordigers van VBE, programma's en de stadsdelen. In de regiegroep vindt de besluitvorming plaats van de voorstellen die de werkgroep doet, op basis van een analyse van geïnventariseerde vraag & aanbod gegevens. De werkgroep is afhankelijk van input van medewerkers van de programma's, het grondbedrijf, de afdeling onderwijshuisvesting, stadsdeelmanagement en het Exploitatiebedrijf Maatschappelijk Vastgoed.



**Figuur 4: Werkwijze integraal portefeuillemanagement**

### 3.3 Resultaat integraal portefeuillemanagement

Door het voeren van integraal portefeuillemanagement kan VBE zich vervolgens beter richten op de volgende activiteiten:

- Sturen op slimme gebouwen; Realiseren van flexibele, courante en multifunctionele gebouwen. Sturen op restwaarde en de verhouding tussen kosten en kwaliteit;
- Match tussen vraag & aanbod; Bijdragen aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Efficiënt invullen van de vastgoedvraag vanuit de diensten. Sturen op bezettingsgraad en het voorkomen van leegstand en overaanbod. Zoeken naar dwarsverbanden tussen veelkleurige gebruikers;
- Belegger in vastgoed; Efficiënt beheer van gebouwen. Zoeken naar optimalisaties. Het op het juiste moment aankopen en afstoten van gebouwen. Afwegen van koop versus huur.

#### 3.3.1 Sturen op slimme gebouwen

De levensduur van een gebouw kan wel 60 jaar of langer bedragen. Tijdens die periode wordt de eigenaar geconfronteerd met wensen van de huurder om het gebouw aan te passen (gemiddeld elke 10 tot 20 jaar) of besluit de huurder om het huurcontract te beëindigen. Daarnaast krijgen eigenaar en huurder te maken met exploitatiekosten (onderhoud, energie e.d.) waarvan de hoogte grotendeels bepaald worden in de ontwerp en realisatiefase. Gemiddeld genomen zijn de exploitatiekosten van een gebouw gedurende de levensduur gelijk aan de initiële kosten en de kosten voor aanpassingen samen.

VBE heeft in de rol als eigenaar daarom behoefte aan gebouwen die flexibel zijn en dus gemakkelijk aan te passen zijn aan veranderende wensen van de huurder. Naast aanpasbaarheid is multifunctionaliteit van belang zodat gebouwen voor meerdere

doelgroepen en functies ingezet kunnen worden. Flexibele en multifunctionele gebouwen hebben toekomstwaarde (hoge restwaarde) en zijn courant in geval van verkoop.

Bij het ontwikkelen van een plan voor nieuwbouw of renovatie moet tevens gekeken worden naar de totale levensduurkosten (initiële kosten en exploitatiekosten). Daarbij moet de gewenste kwaliteit (duurzaamheid, gebruikskwaliteit, esthetica) in relatie gebracht worden met initiële kosten, exploitatiekosten en toekomstwaarde. In de praktijk kan dit betekenen dat bij hogere initiële kosten de exploitatiekosten dusdanig veel lager uitvallen dat het bedrijfseconomisch een verantwoorde keuze is om meer te investeren in de initiële kosten. Tevens kan de totale inzichtelijke cashflow (huuropbrengsten, kosten, verkoopopbrengst) dusdanig positief zijn, dat de huurprijs hierdoor ook anders kan zijn.

Kortom, VBE wil niet alleen sturen op kosten, maar ook op opbrengsten en kwaliteit, ofwel sturen op slimme gebouwen.

### 3.3.2 Match tussen vraag en aanbod

VBE werkt vooral met hoofdhuurders en levert geen facilitaire services/diensten aan haar huurders. Met andere woorden, de huurder regelt zelf de betaling van de nutsvoorzieningen, de schoonmaak, catering etc. Het leegstandsbeheer op ruimteniveau ligt daarmee ook bij de huurder. Nadeel van deze werkwijze is dat het inzicht in bezetting van een gebouw bij VBE minimaal is en daarmee de mogelijkheid tot sturen op bezettingsgraad door VBE vrijwel onmogelijk is.

Deze informatie is voor het voeren van het integraal portefeuillemanagement wel van wezenlijk belang. Deze informatie wordt door de werkgroep portefeuillemanagement opgehaald bij het programma, gebruiker of het Exploitatiebedrijf Maatschappelijk Vastgoed. Hiermee kan overaanbod en leegstand – ook op ruimteniveau – worden voorkomen en kunnen dwarsverbanden worden gelegd van het vastgoedgebruik. Tevens kunnen ideeën uitgroeien tot bredere maatschappelijke projecten, waarbij besloten kan worden tot het uitvoeren van haalbaarheidsanalyses.

Van belang is dat met deze werkwijze niet alleen de VBE panden een match wordt gemaakt, maar ook met de leegstaande panden van het grondbedrijf in de tijdelijke portefeuille; deze zouden bijvoorbeeld tijdelijk ingevuld kunnen worden met ateliers of andere activiteiten.

De woningcorporaties zijn afgelopen jaren in Enschede actief bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Binnen de gemeente wordt de meerwaarde van de corporaties ook erkend. Per project worden maatwerk afspraken gemaakt. Hierbij is nog aandacht nodig voor het samenbrengen van opgedane kennis. VBE kan een belangrijke rol innemen bij de behandeling van deze projecten in regiegroepverband en advisering over en controle/beheren van gemaakte afspraken.

### 3.3.3 Belegger in vastgoed

De huurders en beleidsafdelingen zijn tevreden over het beheer van de gebouwen zoals dat door VBE wordt uitgevoerd. De multidisciplinaire aanpak van integraal portefeuillemanagement biedt meerwaarde in de optimalisaties die gehaald kunnen worden uit het ruimtegebruik. Dat resulteert in een groter financieel rendement voor de gemeente, maar heeft nog meer invloed op het zogenaamde maatschappelijk rendement<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Maatschappelijk Rendement betekent voor VBE vooral het bereiken van beleidsdoelstellingen en ambities in de stad door middel van vastgoed. In bijlage 3 wordt hier nader op ingegaan.



Indien een gebouw niet meer past in de vastgoedvisie van VBE en niet meer te ontwikkelen is als dusdanig, wijst VBE dit pand aan als 'af te stoten'. Het grondbedrijf neemt vervolgens in opdracht van VBE de verkoop hiervan ter hand

Aangezien er meer maatschappelijk vastgoedbeleggers (woningcorporaties, institutionele beleggers) op de markt opereren, is de keuze van 'eigendom of huur' steeds vaker aan de orde. Ook al wordt de gemeente niet per definitie eigenaar van een gebouw, subsidiegelden vloeien wel in de regel naar de gebruiker/ huurder. Het is aan te bevelen de vastgoedexpertise van VBE toe te passen op nieuwe ontwikkelingen en afspraken die gemaakt worden met externe vastgoedaanbieders.

## 4 HUURPRIJSBEPALING EN MEERJARENEXPLOITATIE VASTGOED

Een andere manier van werken, waarbij actiever wordt ingespeeld op beleid, vergt ook een andere kijk op de huurprijsbepaling. Onze kostendekkende systematiek is namelijk niet in alle gevallen de meest handige. Soms willen we ook kunnen sturen op opbrengsten en minder op kosten.

Daarnaast vereist het huidige economische klimaat een nadere beschouwing van onze meerjaren exploitatie. In dit hoofdstuk worden de gewenste veranderingen in de huurprijsbepaling en de meerjaren exploitatie behandeld.

### 4.1 Huurprijsbepaling

VBE gaat ook in de toekomst uit van een kostendekkende huur voor beleidsdoelgroepen en voor de huisvesting van ambtenaren. Voor de overige huurders wordt de marktconforme huur gehanteerd. Bij de kostendekkende huursystematiek geldt dat de huur niet hoger mag zijn dan de marktconforme huur. Deze markthuuraarde wordt door een taxateur bepaald. Indien de kostendekkende huur hoger is dan de markthuuraarde dan wordt deze verlaagd. Dit kan door een éénmalige bijdrage via het belanghebbende programma te storten in de reserve kostendekkende huur of door een externe bijdrage/subsidie te verminderen op de investering. Vastgoedbedrijf Enschede kan in ieder geval nooit vastgoed boven de markthuuraarde verhuren of de huur eenzijdig verlagen. Dit laatste leidt tot verkapte subsidie aan huurders en dat is VBE niet toegestaan.

De methodiek van de kostendekkende huur houdt in dat over een langere periode de huuropbrengsten gelijk zijn aan de kosten van huisvesting. De aanvangshuur is zodanig bepaald dat met een jaarlijkse huurstijging van 1,7 % over een periode van 30 jaar precies genoeg huur is ontvangen om de kosten over diezelfde periode te dekken. In de vastgoednota 2005 zijn de volgende uitgangspunten voor de bepaling van de kostendekkende huur opgenomen:

1. De kostendekkende exploitatieduur is 30 jaar.
2. Jaarlijks wordt een huurstijging toegepast. Voor berekeningen van de aanvangshuur en het meerjarenperspectief wordt gecalculeerd met een jaarlijkse huurstijging van 1,7%. Gestreefd wordt naar een stijging van maximaal het prijsindexcijfer consumenten.
3. Het gehanteerde percentage voor alle renteberekeningen is gedurende de gehele looptijd 5,0%, zijnde het vastgestelde rente-omslagpercentage voor 2005 en volgende jaren.
4. Gebouwen worden in 40 jaar lineair afgeschreven en de upgradering van gebouwen wordt in 25 jaar lineair afgeschreven.
5. De geraamde investeringen voor upgradering bedragen 25%<sup>5</sup> van de herbouwwaarde en het jaar waarin de upgradingsinvestering gepland staat is bepaald op basis van een beoordeling per object.
6. De hoogte van de storting van de onderhoudskosten bedraagt 1,2% van de herbouwwaarde.
7. De kosten van VBE zelf zijn deels als opslag toegerekend aan de objecten. Daarnaast wordt een deel van de formatie bekostigd door het 'verwerven' van projecten.
8. VBE hanteert een opslag van 2% voor risico tot leegstand. Voorwaarde hierbij is dat er sprake is van een courant pand en een standaard contractduur van 10 jaar.

Voor de uitgangspunten 4, 5 en 6 wordt in paragraaf 4.3 (meerjarenexploitatie vastgoed) een wijziging voorgesteld.

<sup>5</sup> De totale kapitaallasten (rente en afschrijving) van deze upgradingsinvesteringen is gelijk aan 25% van de herbouwwaarde.

De wijze van huurprijzbepaling moet meer mogelijkheden geven. Niet in elke situatie is een kostendekkende huurprijzbepaling namelijk de meest geschikte. Er zijn ook situaties denkbaar waarin een meer opbrengstgerichte benadering op zijn plaats is. Een voorbeeld hiervan is de totstandkoming van de Villa van Heek. Het doel, hoogwaardige horeca op een toplocatie in de binnenstad van Enschede, werd hiermee gerealiseerd. Bij de berekening van deze casus is op een ander manier gekeken naar de huurprijsberekening. Hierbij is het uitgangspunt gehanteerd dat de huur- en verkoopopbrengsten voldoende moeten opleveren om de totale kosten te dekken. Van belang hierbij is de courantheid - ofwel verhandelbaarheid - van een pand en de duur van de exploitatieperiode (in deze: huurtermijn). Naast deze huurprijzbepaling blijft het van belang dat ook de meerjarencostendoorrekening worden gecontroleerd/gemonitord.

Omdat hiervoor nog geen algemeen kader voor te bepalen is, wordt per casus de huurprijs bepaald en aan de raad ter goedkeuring voorgelegd. De praktijk zal uitwijzen of er algemene kaders ontwikkeld kunnen worden die in het mandaat van VBE kunnen worden opgenomen.

## 4.2 Reserves VBE

De (geconsolideerde) reserve vastgoed bestaat uit vier deelreserves; egalisatiereserve, de rente egalisatiereserve, de upgradingsreserve en de reserve bijdrage kostendekkende huur. De deelreserves zijn ingesteld om zicht te houden op de ontwikkeling in de verschillende exploitatiestromen.

De egalisatiereserve is bedoeld als buffer om de vermogensrisico's en (tijdelijke) exploitatietekorten van het gemeentelijk vastgoed op te vangen. De egalisatiereserve worden gevoed met de netto-opbrengsten uit het afstoten van gemeentelijk vastgoed en met het totaal van de jaarlijkse exploitatieoverschotten per vastgoedobject. Het plafondbedrag van de egalisatie reserve is € 1.000.000,--. Bij overschrijding van dit bedrag aan het eind van een begrotingsjaar kan aan het meerdere een andere bestemming buiten VBE worden gegeven.

De egalisatiereserve veroorzaakt rentelasten, omdat gedurende de gehele looptijd het saldo negatief zal zijn. Dekking van deze rentelasten wordt gevonden door middel van een opslag op de huur. De rentelasten stijgen gedurende de eerste jaren en dalen na verloop van een aantal jaren weer. Om te voorkomen dat hierdoor de huren gaan schommelen, is vastgesteld dat een vaste opslag op de huur wordt gezet. Dit bedrag wordt jaarlijks gestort in de rente egalisatiereserve. Uit deze reserve wordt de jaarlijkse rentefactuur van het concern betaald.

Een upgradering is een kwaliteitsverbetering van een bestaand object met als doel om de gebouwen gedurende de exploitatieperiode in de pas te laten lopen met de kwaliteitseisen die op dat moment in de vastgoedmarkt gebruikelijk zijn. Een upgradering wordt in principe eens in de 25 jaar uitgevoerd. In de huurprijs zit een opslag voor deze kwaliteitsverbetering die gestort wordt in de upgradingsreserve. De kosten voor de upgradering worden verhaald uit deze reserve.

In de reserve bijdrage kostendekkende huur worden interne bijdragen a fonds perdu gestort. Deze bijdragen mogen niet meer gebruikt worden om de boekwaarde te verminderen dat een daling van de huur tot gevolg zou hebben. Gedurende de exploitatieduur van het pand, 30 jaar, kunnen bijdragen uit dit fonds onttrokken worden.

Voorgesteld wordt de rente egalisatiereserve op te heffen en deze toe te voegen aan de egalisatiereserve. Het afzonderlijk volgen van de rente egalisatiereserve heeft namelijk geen toegevoegde waarde en het toevoegen aan de egalisatiereserve vastgoed draagt bij aan een transparant beeld van het verloop van de egalisatiereserve vastgoed.

### 4.3 Meerjarenexploitatie vastgoed

De huidige kostendekkende huurprijssystematiek is gebaseerd op een meerjarenexploitatie die de kosten voor het gemeentelijke vastgoed doorrekent over een periode van 30 jaar met een rekenrente van 5%. Op basis van deze kosten wordt een aanvangshuur berekend die bij een verwachte jaarlijkse huurstijging van 1,7%, cumulatief over 30 jaar exact voldoende is om deze kosten te dekken.

Uiteraard kleven aan deze huurprijssystematiek risico's. De belangrijkste zijn de onzekerheid omtrent de gehanteerde rekenrente voor kapitaallasten en reserves en het gehanteerde huurstijgingspercentage. In hoofdstuk 5 'Risicomanagement' worden deze risico's toegelicht.

Een ander aandachtspunt is het verloop van het cumulatieve exploitatieresultaat. De kostendekkende systematiek heeft als gevolg dat de lasten de eerste jaren hoger zijn dan de baten. Na 15 jaar wordt dit gecompenseerd door hogere baten. Hierdoor is het exploitatieresultaat de eerste jaren negatief. Dit wordt de tweede helft van de exploitatieperiode weer goed gemaakt, waardoor het totale exploitatieresultaat na 30 jaar weer op nul uitkomt. De exploitatieresultaten worden verrekend met de egaliseringsreserve vastgoed. Gevolg van deze systematiek is dat de egaliseringsreserve vastgoed de komende tien jaar negatiever wordt (zie bijlage 2 voor verloop). Een langdurig negatieve stand van een reserve is niet toegestaan, er is dus gezocht naar verbetering.

Er is vervolgens gekeken naar mogelijkheden die het verloop van de meerjarenvastgoedexploitatie verbeteren met als resultaat dat de egaliseringsreserve minder negatief wordt. Om dit te bereiken zijn de volgende maatregelen onderzocht:

1. Werken met een restwaarde, waardoor niet meer volledig naar nul wordt afgeschreven op vastgoed.
2. Upgrading voor comfortverbeteringen slechts tegen een huurverhoging uitvoeren.
3. De jaarlijkse dotatie in de onderhoudsvoorziening aanpassen.

In de navolgende paragrafen worden deze maatregelen verder uitgewerkt en onderbouwd.

#### 4.3.1 Afschrijven naar restwaarde

Wat de eerste maatregel betreft, is onderzocht of een gedifferentieerde afschrijvingsmethodiek kan worden gehanteerd. VBE past nu de zogenaamde componentenbenadering inzake materiële vaste activa toe. Dit is conform de nota activeren en afschrijven 2009 en volgt daarmee het advies van de commissie Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (BBV).

Deze benadering houdt in dat een investering in een gebouw niet als één bedrag, maar in componenten wordt geactiveerd en afgeschreven. Op de grond wordt niet afgeschreven, het casco gebouw en de bijkomende kosten worden in 40 jaar afgeschreven en de (verwarmings)installaties in 15 jaar. Hiermee wordt bewerkstelligd dat activa die naar aard en gebruik gelijksoortig zijn, op dezelfde grondslag worden gewaardeerd en behandeld. De restwaarde is de geschatte waarde van een activum, in dit geval een vastgoedobject aan het eind van de gebruikstermijn. Deze vertegenwoordigt de opbrengstwaarde die na de gebruikstermijn nog gerealiseerd kan worden, verminderd met de te maken kosten voor verwijdering of vernietiging van het activum.

De gemeente Enschede stelt de restwaarde van activa in principe op nul. Dit uitgangspunt wordt gehanteerd vanwege de grote mate van onzekerheid rond het bepalen van de restwaarde van een activum. Restwaarden liggen in de verre toekomst en zijn in grote mate onderhevig aan onzekere factoren vanuit de markt.

De kostprijsdekkende systematiek die VBE hanteert, neemt in haar berekening de kosten mee van de eerste dertig jaar. De componenten gebouw en bijkomende kosten hebben na dertig jaar nog een boekwaarde die gelijkgesteld kan worden aan een restwaarde van 20% van de beginboekwaarde. Voor een wijziging van deze systematiek zal nader onderzoek plaatsvinden. Hierbij zullen we aansluiting bij andere gemeenten en marktpartijen zoeken om tot een gedegen advies te komen. Factoren die hierbij een rol spelen zijn courantheid, gebruiksduur van het pand c.q. huurovereenkomst, herontwikkelingswaarde en verkoopwaarde.

#### 4.3.2 Vervallen upgradering uit de huur

In de kostprijsdekkende systematiek wordt rekening gehouden met een reservering voor een mogelijke upgradering. Een upgradering wordt in de vastgoednota 2005 beschreven als een kwaliteitsverbetering van een bestaand object met als doel om de gebouwen gedurende de exploitatieperiode in de pas te laten lopen met de kwaliteitseisen die op dat moment in de vastgoedmarkt gebruikelijk zijn. Er is onderzocht of het laten vervallen van de upgradering een positieve bijdrage kan leveren aan een beter verloop van de meerjarenexploitatie. Dit is vrijwel niet het geval, omdat de meeste upgradingsinvesteringen gepland staan over tien tot twintig jaar. Tot nu toe zijn al wel enkele gebouwen in het kader van 'upgradering' verbeterd en opgeknapt, zonder dat dit een huurverhoging voor de huurder betekende.

Er is echter wel aanleiding om de raad voor te stellen het doel (en daarmee de naam) van deze reserve te wijzigen. In vastgoedland is het gebruikelijk dat de huurder die gebruik maakt van het pand, een huurverhoging betaalt voor een kwaliteitsverbetering. Daarnaast is het in jaar 25 van de exploitatieperiode, het moment van upgradering, zeer waarschijnlijk dat de huurder een andere is dan degene die nu het pand huurt. Met andere woorden: de huidige huurder 'spaart' voor de verbeteringsslag waar de toekomstige huurder baat bij heeft. Daarentegen heeft VBE regelmatig te maken met aanpassingen als gevolg van wettelijke maatregelen die niet kunnen worden doorberekend aan de huurder. Daarom stellen wij voor het doel van deze reserve te wijzigen en te gebruiken voor investeringen als gevolg van wettelijke maatregelen en de onrendabele top van duurzame investeringen. En om deze reden ook de naam van de reserve 'upgradering' te wijzigen in de reserve 'wettelijke en duurzame investeringen'.

#### 4.3.3 Onderhoudsvoorziening

Momenteel wordt vanuit de huurinkomsten een vast bedrag van 1,2% van de herbouwwaarde gestort in de onderhoudsvoorziening.

Afgelopen jaren zijn de uitgaven ook in redelijke mate in overeenstemming geweest met de jaarlijkse storting (momenteel is deze 1,2 % gelijk aan zo'n 3,6 miljoen euro). Het jaar 2010 is dan ook gestart met een nagenoeg lege onderhoudsvoorziening. De komende jaren zullen de onderhoudsuitgaven echter aanzienlijk minder zijn dan de stortingen. We voorzien, vanuit de meerjarenonderhoudsplanning, dat hierdoor de voorziening zal oplopen tot ca. 10 miljoen euro en pas na 2020 weer wordt aangesproken voor grotere uitgaven. De aanwas van nieuwe gebouwen draagt hier flink aan bij. Voor deze gebouwen wordt namelijk wel gedoteerd, maar voor het onderhoud is de eerste 10 jaar aanzienlijk minder nodig.

Het komt de vastgoedexploitatie ten goede indien de jaarlijkse storting meer in overeenstemming wordt gebracht met de daadwerkelijk voorziene uitgaven. De komende jaren zal dit namelijk een lagere storting inhouden, waardoor het resultaat van de vastgoedexploitatie aanzienlijk gaat verbeteren (zie bijlage 2). In latere jaren zal deze storting weer hoger zijn, maar tegen die tijd zijn ook de kapitaalslasten lager, waardoor het drukkende effect van die stortingen op de exploitatie veel minder zijn dan het huidige effect. Er is een bruikbare methode gevonden door de jaarlijkse dotatie in de

onderhoudsvoorziening te baseren op het gemiddelde van de werkelijk verwachte uitgaven voor een periode van telkens tien jaar.

Daarnaast is onderzocht in hoeverre de uitgaven op onderhoud van VBE in het kader van de huidige financiële situatie bijstelling behoeven. Op de lange termijn worden hieruit niet direct voordelen gezien, omdat nu bezuinigen op onderhoud meerkosten oplevert.

De huidige wijze waarop het onderhoud wordt aangestuurd en uitgevoerd, geeft eveneens geen aanleiding om dit aan te passen. Er wordt gewerkt vanuit een meerjarenonderhoudsplan dat jaarlijks wordt geactualiseerd na een visuele inspectie. De op te nemen werkzaamheden in de jaarbegroting worden voordat opdracht wordt verstrekt ook nog getoetst op doelmatigheid (is er iets met het gebouw waardoor uitvoeren van onderhoud wel of niet zinvol is?). Vervolgens wordt het werk uitgezet op de markt (al dan niet door middel van een aanbesteding) en uitgevoerd.

De onderhoudsplanning is opgezet conform de moderne NEN2767-methodiek. Hiermee wordt de kwaliteitstoestand van de gebouwdelen in kaart gebracht op een schaalniveau van 1 t/m 6. Hierin is 1 als de hoogste kwaliteit vertegenwoordigd. Wij streven naar een kwaliteit van 3 bij de representatieve gebouwen en 4 bij de gebouwen die een andere functie hebben. Deze keuze is gemaakt omdat het verschil in deze kwaliteiten vooral op visueel/esthetisch vlak ligt.

#### 4.3.4 Resultaat van deze aanpassingen

De voorgestelde aanpassing in dotatiewijze van de onderhoudsvoorziening leidt tot een aanzienlijk beter meerjarenexploitatieverloop en daarmee dus tot een beter verloop van de vermogenspositie. In bijlage 2 is dit toegelicht in een grafiek. Hierin is te zien, dat het verloop van de reserve vastgoedbedrijf door de aanpassingen fors minder negatief wordt de komende jaren. Volgens de huidige uitgangspunten stevenen we af op een negatieve stand van de geconsolideerde reserve VBE van -10,2 miljoen euro in 2017. Door de verbeteringen wordt dit teruggedrongen tot - 1,8 miljoen euro in 2015. Dit is uiteraard een momentopname: jaarlijks zal een nieuwe doorrekening met geactualiseerde cijfers en prognoses worden gemaakt om dit verloop actief te volgen en mogelijk aanpassingen door te voeren

#### 4.4 Bijdrage aan bezuinigingen

Op verschillende terreinen is gezocht naar de vorm waarop VBE kan bijdragen aan de bezuinigingstaakstelling van de gemeente. Een belangrijke stap hiervoor is de aanpassing van de meerjarenexploitatie zoals in paragraaf 4.2 is beschreven. Daarnaast zal naar een efficiënter gebruik worden gestreefd, hetgeen in hoofdstuk 3 is beschreven. Hierdoor kunnen de huurverplichtingen van gebruikers worden verminderd (waardoor een subsidieverlaging mogelijk wordt) en tevens panden worden vrijgespeeld. Deze panden kunnen worden ingezet om andere gebruikers te huisvesten (waardoor eventuele nieuwbouw niet noodzakelijk meer is) of worden verkocht.

Ook zal, zoals eerder vermeld, met ingang van 2011 jaarlijks een bijdrage van 150.000 euro worden gedaan aan de algemene middelen. Dit bedrag moet in de interne bedrijfsvoering worden gevonden door efficiencyverbeteringen, bezuinigingen, etc.

Daarnaast is in de vastgoednota van 2005 vastgelegd dat op het moment dat de egaliseringsreserve vastgoed boven de 1.000.000 euro komt, het surplus wordt overgeheveld naar de algemene middelen. Dit is op korte termijn overigens nog niet aan de orde.

Tevens is het van belang om te beseffen dat het gemeentelijke vastgoed een behoorlijke stille reserve vertegenwoordigt. Deze reserve is echter niet snel liquide te maken. Toch is het (al is het maar ter relativering) interessant om de hoogte te kennen. Een voorzichtige inschatting op basis van de WOZ-waarde en de daar tegenovergestelde boekwaarde die per 1-1-2011 op de balans staat, leert ons dat er ca. 120 miljoen euro aan stille reserve in het vastgoed zit. Dit betreft het vastgoed dat in portefeuille bij VBE is, momenteel 155 panden. Daarnaast staat er nog vastgoed op de balans bij het Grondbedrijf (herontwikkelingen, kaveluitgifte), Onderwijshuisvesting en het Parkeerbedrijf (de parkeergarages).

**Beslispunten raad:**

Naam van de upgradingsreserve wijzigen in reserve 'wettelijke & duurzame investeringen' ten behoeve van wettelijk verplichte aanpassingen en onrendabele top van duurzame investeringen.

Dotatie onderhoudsvoorziening uitvoeren op basis van het gemiddelde van de verwachte uitgaven voor een periode van telkens tien jaar.

De rente egaliseringsreserve opheffen en toevoegen aan de egaliseringsreserve.

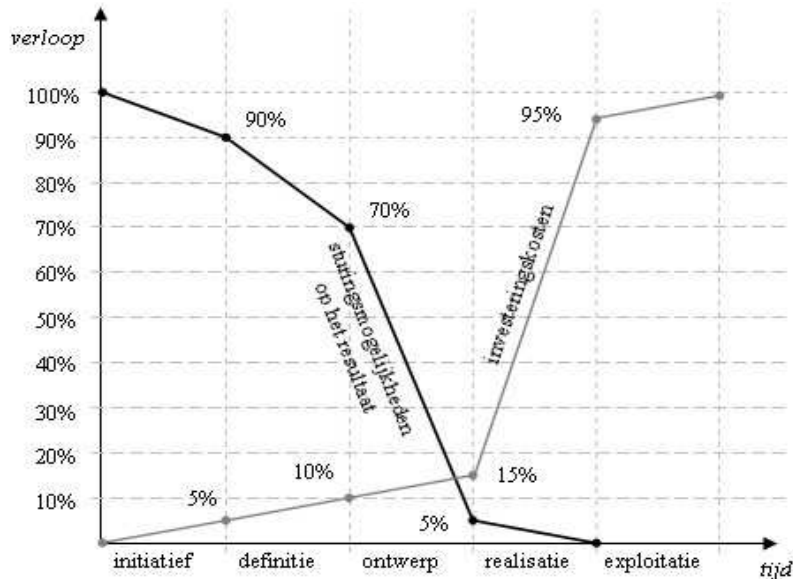
## 5 RISICOMANAGEMENT

Aan de nieuwbouw en exploitatie van gebouwen zijn diverse risico's verbonden. Het is van belang dat deze worden onderkend en zoveel 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 risico's moeten goed gedefinieerd worden en er zullen beheersmaatregelen geformuleerd moeten worden om deze risico's te voorkomen dan wel de schade van hun optreden te beperken. In dit hoofdstuk wordt het risicomanagement dat VBE voert nader toegelicht. Vanuit de rollen 'Ontwikkelaar van vastgoed' en 'Belegger in vastgoed' worden de risico's benoemd en beheersmaatregelen aangegeven.

### 5.1 Vastgoedontwikkeling

Bij de ontwikkeling van vastgoed worden risico's genomen die in de projectorganisatie zoveel mogelijk worden afgedekt of voorkomen. In eerste instantie worden in de initiatief en ontwerpfase kosten gemaakt voor planontwikkeling of eventueel grondaankoop. Deze kosten zijn aanzienlijk lager dan de kosten in de realisatiefase, waar hogere risico's optreden. Dit betreft risico's op het terrein van aanbesteding, planning, bezwaarprocedures en prijsstijgingen tijdens de bouw.

Om deze risico's te beheersen, wordt gewerkt volgens de methodiek Projectmatig Werken Enschede, waarin gefaseerd gewerkt wordt en in iedere fase de projectrisico's aan de orde komen en ingeperkt kunnen worden. In de beginfase van de planontwikkeling worden belangrijke keuzes gemaakt die later forse kostenconsequenties kunnen hebben. De beheersing van deze kosten zijn in de beginfase makkelijker dan later in het project. De keuzevrijheid (en dus sturing op kosten) wordt minder, maar de uitgaven worden gedurende het project groter:



**Figuur 5: Kostenontwikkeling en sturingsmogelijkheden van een project**



Daarnaast kunnen in de exploitatieperiode van nieuwe gebouwen defecten en schades optreden. Doordat het bouwmanagement binnen VBE zelf wordt aangestuurd of wordt uitbesteed, kan de expertise en ervaring van de toekomstige beheerders (projectleiders Technisch Beheer) worden gebruikt in de nieuwbouwontwikkeling. Overigens zijn de bouwmanagers zelf ook van oorsprong vastgoedbeheerders, waardoor keuzes in het nieuwbouwproces worden gemaakt vanuit een sterke focus op de toekomstige beheerverantwoordelijkheid van VBE.

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 gaat. Om dit te ondervangen wordt gestreefd naar een gezamenlijke huisvesting (kantoorruimte) waarbij de onderlinge kennisuitwisseling beter mogelijk is.

## 5.2 Belegger in vastgoed

Onder de rol 'belegger in vastgoed' valt het vastgoedbeheer en de meerjarenexploitatie. Bij het differentiëren in de huurprijsbepaling ontstaat een ander risicoprofiel. Een ondernemender VBE zal bewuster risico's moeten nemen. Hiervoor zal dus ook een betere afweging van deze risico's moeten worden gemaakt.

Ten aanzien van de meerjaren exploitatie zijn de volgende risico's onderkend:

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
<b>Verandering van langetermijnrente</b>	In de meerjarenexploitatie wordt over een periode van 30 jaar gerekend met een rentepercentage van 5%. Dit is de door concern in rekening gebrachte 'omslagrente'. Een renteverhoging heeft bij deze systematiek een enorme impact.	Regelmatig overleg met concern over rente-ontwikkelingen. Bij een voorziene stijging van de langetermijnrente worden kortere huurovereenkomsten afgesloten.
<b>Huurderving door leegstand gebouwen</b>	Bij de verhuur van de gebouwenportefeuille bestaat de kans dat ruimtes niet kunnen worden verhuurd (leegstand). Voor deze leegstand kunnen dan ook geen huuropbrengsten worden gegenereerd.	In principe werkt VBE met één hoofdhuurder, waardoor gedeeltelijke leegstand door vertrek van een onderhuurder een risico voor de hoofdhuurder is. Daarnaast is voor leegstand een risicocomponent opgenomen in de huur (2%). Dit kan de negatieve gevolgen van leegstand in principe afdekken, hoewel hierdoor niet uitgesloten is dat de leegstand groter wordt dan aanvankelijk gedacht. Bovendien worden leegstaande gebouwen afgestoten indien deze geen functie meer kunnen vervullen ten behoeve van doelgroep-huurders of overige (strategische of beleidsmatige) gemeentelijke doelstellingen.
<b>Huurverhoging loopt uit de pas met prognose</b>	In de meerjarenexploitatie wordt gerekend met een jaarlijkse verhoging van 1,7%. Indien dit lager is, pakt dit ongunstig uit voor de langere termijn opbrengsten.	Jaarlijks de meerjaren prognose voor de huurprijsindexatie van de ROZ vergelijken met onze cijfers. Eventueel aanpassen en maatregelen nemen in de kosten-sfeer.

<b>Gebreken bij aankoop nieuwe gebouwen</b>	Na aankoop kunnen onvoorziene gebreken optreden die tot grote kosten kunnen leiden.	Aan te kopen gebouwen worden geïnspecteerd, waarbij naast de algemene bouwkundige staat, 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 worden deze kosten meegenomen in de kostendekkende huurprijs. Deze is erop gericht dat de aangetroffen gebreken binnen de exploitatie worden opgeheven
<b>(Wijziging in) wet- en regelgeving</b>	Veranderingen in gebruik van een gebouw of wetgeving in de exploitatieperiode kunnen tot kostbare aanpassingen leiden.	Medewerkers stellen zich regelmatig op de hoogte van relevante wet- en regelgeving om vroegtijdig risico's en consequenties in beeld te hebben. Aanpassingen die noodzakelijk zijn vanwege verandering van gebruik, zullen worden doorbelast aan de gebruiker (via huurverhoging of eenmalige betaling). Daarnaast wordt in deze vastgoednota voorgesteld de reserve onrendabele investeringen beschikbaar te houden voor onder andere de bekostiging van wettelijk verplichte aanpassingen in de gebouwen.
<b>Schades aan gebouwen</b>	Er kunnen diverse schades aan gebouwen ontstaan door vandalisme, brand, storm etc.	VBE heeft voor het afdekken van deze schades een verzekering afgesloten via het gemeentelijk risc-management.

**Tabel 1: Risico's en beheersmaatregelen meerjaren vastgoedexploitatie**

## 6 ONTWIKKELINGSPLAN: CONCLUSIES EN BESLUITEN

In voorgaande hoofdstukken is uiteengezet hoe VBE wil anticiperen op opgetreden ontwikkelingen en zich richt op haar toekomst. Daarbij zijn vele onderwerpen behandeld. De belangrijkste aanpassingen worden in dit hoofdstuk samengevat. Hiermee kan VBE haar toekomstvisie verder invullen en uitwerken.

De ambities van VBE zijn grofweg in te delen in de volgende hoofditens:

1. Ondernemender VBE
2. Duurzamer VBE
3. Slank en professioneel VBE

### 6.1 Ondernemender VBE

Een ondernemender VBE komt vooral tot uiting in meer initiatieven nemen op het gebied van vastgoedontwikkeling. Maar ook: meer mogelijk maken vanuit integraal portefeuillemanagement. Het samenbrengen van beleidsambities en vastgoedmanagement is echter niet alleen een aangelegenheid van VBE. Daar is een gemeentebrede afstemming voor nodig. Dit zal worden ingevuld door het instellen van een Werkgroep Portefeuillemanagement en een Regiegroep Vastgoed.

Vanuit de resultaten van de Werkgroep en de Regiegroep, worden kansen nader onderzocht en uitgewerkt tot project-initiatieven. Uiteraard speelt haalbaarheid hier een belangrijke rol. De expertise van VBE kan hierbij goed worden ingezet. Rekenen vanuit de toekomstige exploitatie (kosten en vooral ook de opbrengsten over de gehele exploitatieperiode) wordt leidend in plaats van denken en beslissen vanuit initiële investering.

Ondernemender betekent ook dat innovatie voor VBE cruciaal is. De blijvende ontwikkeling van instrumenten en werkwijze zal een prominente plaats innemen in de bedrijfsvoering. Nieuwe vormen van financiering, regievoeren op het vastgoedbeheer en zoeken van samenwerkingsverbanden zullen de komende periode worden uitgewerkt en ingevuld.

Het zoeken naar en verfijnen van de huurprijsberekeningsmethode hoort hier ook toe. Het verbeteren van de exploitatie zal tot snellere positieve resultaten in de meerjarenexploitatie leiden. Hiermee kan VBE op termijn bijdragen aan de verbetering van de financiële positie van Gemeente Enschede.

### 6.2 Duurzamer VBE

Binnen VBE leeft duurzaamheid enorm. De eerste initiatieven hebben geleerd dat bij de medewerkers de drive aanwezig is om te zoeken naar het vergroten van de duurzaamheid van de portefeuille en nieuwe vastgoedontwikkelingen. Verschillende ideeën leven er ten aanzien van het uitvoeren onderhoud (toepassen andere materialen, energiebesparende maatregelen etc.) of nieuwbouw (duurzame selectiecriteria, energieopwekking etc.)

VBE conformeert zich aan de gestelde ambities in de nota 'Nieuwe energie voor Enschede'. Hiervoor wordt een plan ontwikkeld om deze ambities daadwerkelijk in te kunnen vullen. Er wordt ingezet op nieuwe financieringsmogelijkheden voor de bestaande vastgoedportefeuille. Maar ook op vergroten van de duurzame kwaliteit van nieuwbouw ontwikkelingen. De raad zal hier in de loop van 2011 nader over worden geïnformeerd.

### 6.3 Slank en professioneel VBE

VBE voert haar werk met een slanke organisatie uit. Dit team met betrokken, ervaren en professionele medewerkers wordt gewaardeerd binnen en buiten de gemeente. In de jaarlijkse vastgoedbenchmark blijkt VBE telkenmale tot de gemeenten te behoren met de minste managementkosten.

Desalniettemin zal de inzet van medewerkers kritisch worden gevolgd en gezocht worden naar efficiëncy-voordeel. Mogelijk door samenwerking op Netwerkstad-niveau of met regio-gemeenten. Ook uitbesteden aan externe partijen, waarbij VBE de regie voert, behoort tot de mogelijkheden die onderzocht zullen worden.

Om de gestelde ambities en veranderingen in deze Vastgoednota 2.0 in te vullen, wil VBE pro-actief te werk gaan en innovatiever en ondernemender worden. Dit heeft invloed op de cultuur binnen de afdeling en de benodigde competenties van de medewerkers. Met waardering voor het huidige en behouden van het goede daarvan, zal worden gezocht naar de gewenste transitie hierin. Dit zou kunnen betekenen dat ook andere competenties en kwaliteiten binnen VBE moeten worden ontwikkeld.

### 6.4 Conclusie

Om deze gewenste doorontwikkeling van VBE in gang te kunnen zetten zijn enige besluiten noodzakelijk. Vanuit de genoemde wijzigingen in deze Vastgoednota 2.0 worden de volgende besluiten van de raad gevraagd:

- 1) VBE dient verdere samenwerking in de regio te onderzoeken en initiatieven hierin te nemen.
- 2) VBE zet in op het behalen van de ambities die gesteld zijn in 'Nieuwe energie voor Enschede' en presenteert in 2011 hiervoor de mogelijkheden en te nemen maatregelen aan de raad.
- 3) VBE verkent de mogelijkheden en meerwaarde van het onderbrengen van onderwijsgebouwen bij VBE en doet hiertoe, indien noodzakelijk, eind 2011 voorstellen aan de raad.
- 4) De upgradingsreserve wijzigen in reserve 'wettelijke & duurzame investeringen' ten behoeve van wettelijk verplichte aanpassingen en de onrendabele top van duurzame investeringen
- 5) Dotatie onderhoudsvoorziening uitvoeren op basis van het gemiddelde van de verwachte uitgaven voor een periode van telkens tien jaar
- 6) De rente egalisatiereserve opheffen en toevoegen aan de egalisatiereserve.
- 7) De bepalingen uit de vastgoednota 2005 te wijzigen zoals is aangegeven in bijlage 4 van Vastgoednota 2.0.

Daarnaast betekent het vaststellen en instemmen met deze vastgoednota 2.0 dat op de volgende thema's nieuwe voorstellen zullen worden gedaan aan de raad:

- Duurzaamheid. Hiervoor zal VBE in 2011 aan de raad presenteren hoe vanuit het gemeentelijke vastgoed invulling kan worden gegeven aan de ambities in 'Nieuwe energie voor Enschede'.
- Onderwijsvastgoed. Indien noodzakelijk zal eind 2011 aan de raad worden teruggekoppeld of en welke meerwaarde het oplevert om onderwijsvastgoed onder te brengen bij VBE.

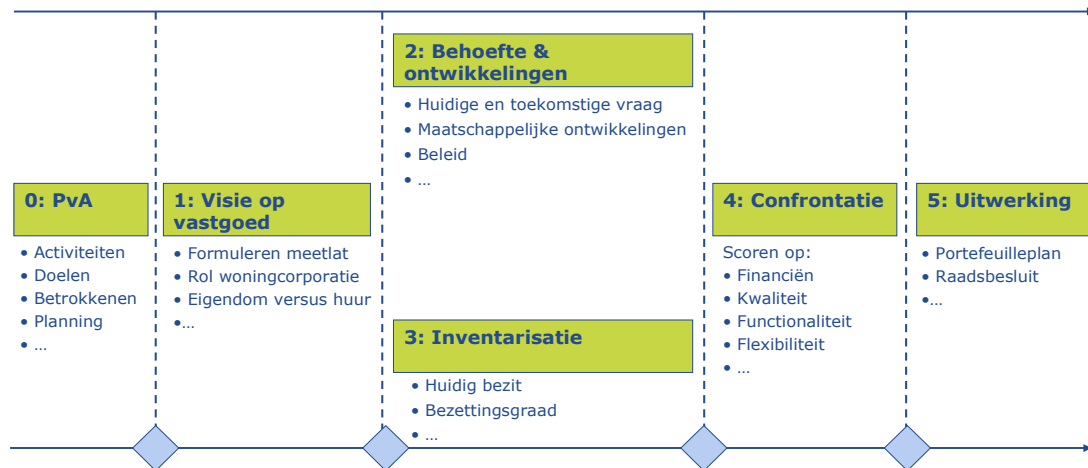
## 7 BIJLAGEN

Bij deze Vastgoednota 2.0 zijn vier bijlagen gevoegd:

1. Werkwijze integraal portefeuillemanagement
2. Verbeteringen in de meerjaren vastgoedexploitatie
3. Uitleg maatschappelijk rendement
4. Aanpassingen artikelen vastgoednota 2005 naar Vastgoednota 2.0

## Bijlage 1: Uitwerking werkwijze integraal portefeuillemanagement

### Integraal portefeuillemanagement



**Figuur 6: Stappenplan Aanpak integraal Portefeuillemanagement**

#### Stap 1: Visie op vastgoed

Startpunt van de herijking van het portefeuilleplan is het formuleren van een visie op Vastgoed: hoe kijkt de gemeente Enschede aan tegen maatschappelijk vastgoed? In de regiegroep worden heldere doelstellingen verwoord waaraan de ideale portefeuille moet voldoen. Op basis hiervan wordt de meetlat geformuleerd waarmee de prestatie van de portefeuille wordt beoordeeld. Hiervoor worden onder meer criteria opgesteld ten aanzien van:

- Kostendekkendheid;
- Huurderving en leegstand;
- Bezettingsgraad;
- Onderhoud en kwaliteit;
- Flexibiliteit en multifunctionaliteit;
- Latente waarde;
- Strategisch versus niet strategisch vastgoed.

De meetlat bepaalt welke gegevens tijdens de inventarisatie in kaart moeten worden gebracht.

Omdat de gemeente niet als enige vastgoed aanbiedt, wordt ook de gewenste rol van de woningcorporaties en eventuele andere partijen zoals zorgaanbieders en commerciële beleggers beschreven. De gemeente hoeft niet al het vastgoed in eigen bezit te hebben, maar kan een gedeelte van het aanbod door deze partijen laten verzorgen. Bij de afweging tussen in eigendom versus huur of uitbesteding kan het onderstaande afwegingskader worden gehanteerd.

	Strategisch	Niet strategisch
Courant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigendom</li> <li>• Commerciële exploitatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbesteden</li> <li>• Afstoten overwegen</li> <li>• Commercieel benutten</li> </ul>
Niet courant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigendom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herontwikkeling</li> <li>• Afstoten</li> </ul>

**Figuur 7 Afwegingskader in eigendom houden of uitbesteden**

### Stap 2: Behoeft en ontwikkelingen

Om het vastgoedaanbod goed af te kunnen stemmen op de vraag, wordt de huidige en toekomstige vraag naar vastgoed in kaart gebracht. De vraag naar vastgoed heeft zowel betrekking op kwantiteit (de ruimtebehoefte in vierkante meters) als kwaliteit (de eigenschappen van het vastgoed).

Er wordt grip op de portefeuille verkregen door op stadsdeelniveau te kijken naar het voorzieningenniveau. Per beleidscluster (welzijn, sport, onderwijs, zorg, cultuur) wordt de vraag geïnterviewd. Hiervoor houdt de werkgroep portefeuillemanagement onder meer interviews met:

- Gebruikers;
- Clustermanagers;
- Programmanagers;
- Stadsdeelmanagers.

Daarnaast analyseert de werkgroep bestaand accommodatiebeleid en bestaande huisvestingsplannen.

Naast de directe behoefte van de huurders hebben maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsbeleid grote invloed op de toekomstige vraag naar vastgoed. Verder kan maatschappelijk vastgoed bijdragen aan gewenste ruimtelijke en economische ontwikkelingen. Door de interviews en analyse van beleidsdocumenten brengt de werkgroep deze ontwikkelingen in kaart.

De werkgroep maakt de toekomstige vraag en ontwikkelingen inzichtelijk voor de Regiegroep Vastgoed. Op basis hiervan kan de Regiegroep vervolgstategieën formuleren.

### Stap 3: Inventarisatie

Om de prestatie van de portefeuille te kunnen beoordelen vindt eerst een inventarisatie plaats. Voor de gehele portefeuille wordt de benodigde informatie verzameld:

- de omvang van de vastgoedportefeuille;
- de diverse typen vastgoed;

- de spreiding over de stad (stadsdelen);
- het gebouwen en ruimtegebruik per huurder;
- bezettingsgraad;
- een indicatie van de courantheid;
- flexibiliteit en aanpasbaarheid;
- (mogelijkheden voor) multifunctioneel gebruik;
- de onderhoudsstatus;
- de jaarlijkse opbrengsten en kosten per gebouw;
- huurderving en leegstand;
- de boekwaarde, herontwikkelwaarde en verkoopwaarde;
- maatschappelijk vastgoed in bezit van externe partijen (bijvoorbeeld woningcorporaties).

De meeste informatie heeft VBE reeds beschikbaar. Op dit moment bestaat echter beperkt inzicht in de bezettingsgraad van de verschillende panden; "het gebruik achter het contract". Om het daadwerkelijke gebruik in beeld te brengen, houdt de werkgroep interviews met beheerders en gebruikers.

Om het aanbod van externe partijen scherp te krijgen, voert de werkgroep gesprekken met de drie woningcorporaties in Enschede en (eventuele) andere aanbieders.

De werkgroep maakt een overzicht van de kenmerken van het vastgoedaanbod en presenteert dit aan de Regiegroep Vastgoed.

#### Stap 4: Confrontatie

Het vastgoedaanbod wordt vergeleken met de huidige en toekomstige vraag naar vastgoed. Hierdoor worden knelpunten, overschotten en/of tekorten op korte en langere termijn zichtbaar.

Naast de functionele kwaliteit (voldoet het aanbod aan de gebouwen aan de vraag) is het van belang om te kijken of de vastgoedportefeuille kwalitatief en financieel 'gezond' is. Het huidige vastgoedbezit wordt beoordeeld aan de hand van de geformuleerde meetlat:

- Kostendekkendheid: wegen de opbrengsten op tegen de kosten?;
- Huurderving en leegstand: zijn er panden met weinig huurinkomsten?;
- Bezettingsgraad: wordt het pand optimaal gebruikt?;
- Onderhoud en kwaliteit: wat is onderhoudsstatus?;
- Flexibiliteit en multifunctionaliteit: wat is de aanpasbaarheid?;
- Latente waarde: wat is opbrengstpotentie bij verkoop of herontwikkeling?



De werkgroep confronteert de vraag met het aanbod en voert de prestatiemeting uit. Deze analyse geeft inzicht in knelpunten en verbeterpunten. Op basis hiervan stelt de werkgroep concrete acties op. De acties worden voorgelegd aan de Regiegroep Vastgoed.

### Resultaat

Het resultaat van het project is tweeledig: Richting voor toekomstig beleid en een duidelijke toekomst visie op het gemeentelijk vastgoed.

Concrete acties en 'quick-wins' zijn bijvoorbeeld:

- Afstoten van 'rotte appels' binnen de portefeuille;
- Herontwikkeling of verkoop van 'juweeltjes' binnen de portefeuille;
- Aanpassing van bestaande gebouwen;
- Clustering van functies in bestaande of nieuwe gebouwen;
- Herhuisvesting van huurders;
- Uitbesteding van niet strategisch vastgoed;
- Inzet van maatschappelijk vastgoed bij ruimtelijke en economische ontwikkelingen.

### Ervaringen vanuit pilot Oost

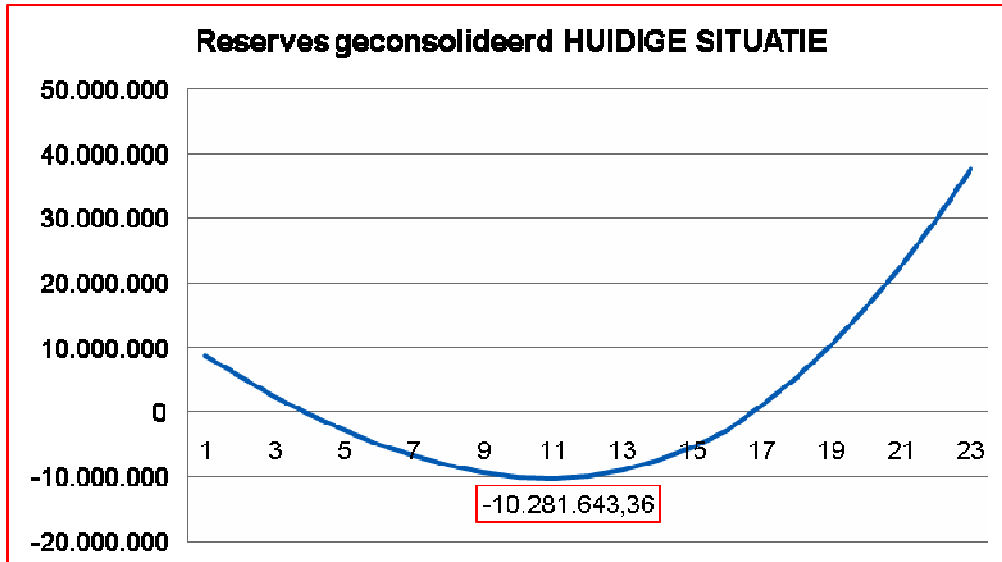
De pilot in stadsdeel Oost is volgens genoemde procesgang verlopen. De pilot heeft ons geleerd dat het belangrijk is om het doorvertalen van de kansen ook te borgen binnen de regiegroep. Door bijvoorbeeld hiervoor gezamenlijk opdrachtgever te zijn, of bestuurlijke betrokkenheid en sturing mogelijk te maken. Hierbij valt te denken aan een voorzittersrol van regiegroep voor een wethouder.

Ook bleek dat het uitwerken van de resultaten die de werkgroep heeft gepresenteerd goed belegd moet worden bij een van de betrokkenen (meer concreet: bij een van de leden van de Regiegroep Vastgoed). Aangezien dit om diverse ontwikkelingen in de stad gaat, lijkt het logisch om dit of bij directeur Stedelijke Ontwikkeling, of bij Directeur Projecten neer te leggen.

## Bijlage 2: Doorrekening meerjaren vastgoedexploitatie

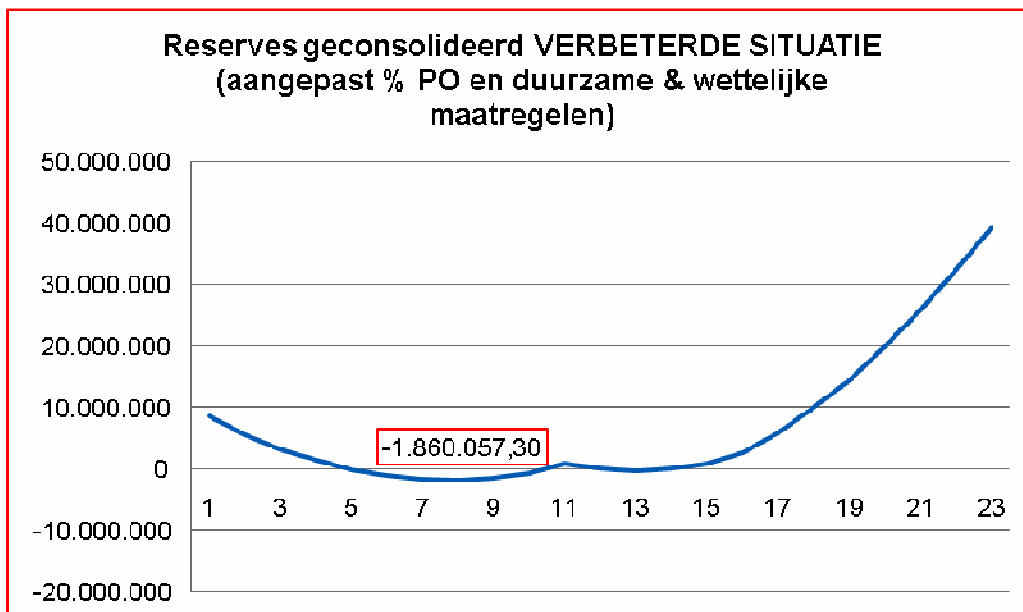
### Meerjarenvastgoedexploitatie

Onderstaande grafiek geeft weer hoe de geconsolideerde reserve vastgoed zich zal ontwikkelen de komende jaren. Dit is conform de uitgangspunten van de in 2004 vastgestelde huurprijssystematiek. Het verloop van de reserves is de afgelopen jaren beïnvloed door exploitatieresultaten, verkopen en opgeleverde nieuwbouwprojecten.



**Figuur 8: Verloop geconsolideerde reserve vastgoed - huidige situatie**

Na het doorvoeren van de verbetervoorstellen ziet het verloop van de reserve er aanzienlijk beter uit. Het vervallen van upgrading, maar zeker ook het anders doteren aan de onderhoudsvoorziening heeft een gunstige invloed op de meerjarenexploitatie.



**Figuur 9: Verloop geconsolideerde reserve vastgoed - na doorvoeren verbeteringen**

## Bijlage 3: Toelichting op Maatschappelijk Rendement

### Maatschappelijk rendement

#### Algemeen

De laatste jaren is de term maatschappelijk rendement behoorlijk in zwang geraakt. In deze bijlage wordt deze term wat meer inhoud gegeven. Vooral in de corporatiewereld is de laatste tijd veel gepubliceerd over maatschappelijk rendement. Dit is begrijpelijk, getuige de inventarisatie van Deuten en De Kam (2005). Zij stellen dat vanuit de maatschappij de vraag gesteld wordt, of uit het maatschappelijk gebonden vermogen dat (bij corporaties) beschikbaar is, wel voldoende maatschappelijk rendement gehaald wordt: “Het zichtbaar maken van het maatschappelijke rendement is een cruciaal onderdeel in de ontwikkeling van het maatschappelijk ondernemerschap” (Deuten & Kam, 2005, p. 7).

Gemeenten spelen ook een rol van betekenis in dit (maatschappelijke) speelveld. Hiervoor hebben zij vanuit het verleden veel beleidsondersteunend vastgoed ontwikkeld of aangekocht. Gemeenten verwachten dus ook maatschappelijk rendement op dit beleidsondersteunend vastgoed. Het inzichtelijk maken van het vereiste maatschappelijk rendement kan dus bijdragen aan het duidelijk maken van de rol en zin van het eigendom van beleidsondersteunend vastgoed bij gemeenten.

Dit blijkt echter niet zo simpel te zijn. Al in mei 2000 stelt Conijn (2000) dat maatschappelijk rendement een fata morgana is, aangezien het niet meetbaar is. Toch besluit de SEV in 2005 in haar startnotitie *‘Het Maatschappelijke harder’* om op zoek te gaan naar het maatschappelijk rendement van woningcorporaties<sup>6</sup>. In de eerste publicatie naar aanleiding van dit initiatief, ‘Weten van Renderen’, wordt geconcludeerd dat maatschappelijk rendement niet is te bepalen op basis van cijfers alleen, maar deels via de ‘verhalende weg’ kan worden ontdekt (Deuten & Kam, 2005, p. 18). Inmiddels is een tweede publicatie uitgebracht waarin zes methoden worden uiteengezet om maatschappelijk rendement te kunnen meten (Deuten, 2007). Hierin worden kwantitatieve en kwalitatieve methoden behandeld. Het blijkt dat wel degelijk cijfers kunnen worden gegenereerd op basis waarvan de maatschappelijk rendementsvraag mede kan worden beantwoord. Het blijft echter afhankelijk van de situatie welke methode het meest soelaas biedt. Deze bevindingen zijn wellicht voor gemeenten ook van belang en toepasbaar. Maatschappelijk rendement staat als term bij gemeenten nog in de kinderschoenen.

#### Vertaling naar Gemeente Enschede

Voor de werkbaarheid in Enschede is het van belang te beschrijven hoe VBE maatschappelijk rendement ziet. Het is tenslotte onze drijfveer en staat prominent in onze missie vernoemd! VBE wil vooral de gemeentelijke doelstellingen ondersteunen met vastgoed. Wij verstaan onder maatschappelijk rendement dan ook vooral het actief ondersteunen en mogelijk maken van gemeentelijke doelen en ambities in de stad, vanuit haar vastgoedexpertise.

Hiervoor is het noodzakelijk om goed inzicht te hebben in de gewenste maatschappelijke effecten van vastgoedontwikkelingen. Een duidelijke focus vooraf dus. Daarnaast is meten van de maatschappelijke performance daarna ook van belang. VBE participeert daarom ook in een tweetal initiatieven om tot een betere meting van de maatschappelijke meerwaarde van voorzieningen te komen: MFA-audit (initiatief Kopgroep/Hospitality Consultants) en een gezamenlijk initiatief van Nijmegen, Utrecht, Apeldoorn en Enschede (gefaciliteerd door Berenschot) om maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. Dit wordt nadrukkelijk in samenwerking met het Exploitatiebedrijf Maatschappelijk Vastgoed gedaan.

<sup>6</sup> Voor meer informatie zie startnotitie *Het Maatschappelijke harder* op [www.sev.nl](http://www.sev.nl)

## Bijlage 4: Aanpassingen artikelen vastgoednota 2005 naar Vastgoednota 2.0

### Artikelen werkwijze Vastgoedbedrijf Enschede

Hieronder worden de artikelen uit de vastgoednota 2005 aangehaald en waar van toepassing gewijzigd. De reden en verantwoording hiervoor worden in de Vastgoednota 2.0 aangehaald. Voor de duidelijkheid is de oude tekst doorgehaald, en zijn nieuwe teksten in het rood weergegeven. Na besluitvorming over Vastgoednota 2.0 in de raad zullen de artikelen worden aangepast tot een nieuwe set van artikelen waarin de werkwijze van VBE is geregeld.

#### INTERNE ORGANISATIE

##### Artikel 1 ~~—————~~ Kerntaak en doelstelling

###### 1.1

~~De kerntaak van het Vastgoed-Bedrijf Enschede is als volgt geformuleerd:~~

~~“Het verworven, afstoten, verhuren en instandhouden van gemeentelijk vastgoed voor gemeentelijke diensten, doelgroepen van beleid en dorden, alsmede het uitvoeren van projectmanagement en adviseringstaken.”~~

###### 1.2

~~Het VBE heeft als doelstelling:~~

~~“Het efficiënt uitvoeren van onze kerntaak met als resultaat een optimale klanttevredenheid op basis van een kostendekkende huurprijs.”~~

###### 1.3

~~Aan de hand van deze doelstelling zijn vier kritische succesfactoren benoemd:~~

- ~~— klanttevredenheid;~~
- ~~— aansluiting op gemeentelijk beleid (algemeen beleid plus accommodatiebeleid);~~
- ~~— effectieve en efficiënte opbouw van de vastgoedportefeuille;~~
- ~~— kostendekkendheid~~
- ~~— kwaliteit: onderhoudsarm vastgoed~~
- ~~— efficiënt en effectief gebruik van vastgoed~~
- ~~— courante objecten: panden met interne en/of externe alternatieve aanwendbaarheid;~~
- ~~— aansluiting op de ontwikkelingen binnen de vastgoedmarkt.~~

##### Artikel 1 Missie en Visie

De rol van VBE zal veranderen door de genoemde ontwikkelingen en veranderde taakopvatting. Allereerst zal de andere setting binnen de gemeente, vanuit het BVV-traject, leiden tot een actievere betrokkenheid bij nieuwe projecten en kan VBE nog meer de vastgoedbeheerder worden van de gemeente (VBE gaat per 1 januari 2011 ook het vastgoed van het Grondbedrijf beheren). Binnen de gemeente zal vooral een initiatiefrijke rol worden verlangd. Dit zal zich uiten in platforms als de Regiegroep Vastgoed, maar ook in een andere wijze van huurprijsbepaling. Denk hierbij aan meer risicobewust opereren en opbrengstgedreven in plaats van kostengedreven handelen.

Feitelijk verricht VBE haar werk vanuit drie rollen:

- Belegger in vastgoed
- Portefeuillemanager
- Vastgoedontwikkelaar

Hierbij kan het portefeuillemanagement op strategisch niveau niet alléén door VBE worden uitgevoerd. Het tactische deel daarvan voert VBE al uit, dit wordt benaderd vanuit de vastgoed-aanbodzijde. Om dit nog strategischer te kunnen uitvoeren, moet aansluiting met de partners binnen de gemeente worden gezocht.

Met dit alles wil VBE haar rol binnen de gemeente invullen en daarmee de gemeentelijke doelstellingen ondersteunen en bereiken. Uiteindelijk zullen de ambities in de stad ons gaan stimuleren en tot slimme vastgoedoplossingen aanzetten. Deze intrinsieke drijfveer leidt tot de volgende missie:

***'Het bereiken van maatschappelijk rendement door middel van vastgoed'***

## Artikel 2 Eigendom

### 2.1

De vastgoedportefeuille van het VBE bevat al het gemeentelijk vastgoed met uitzondering van:

- openbare ruimte;
- schoolgebouwen;
- begraafplaatsen;
- parkeergarages;
- vastgoed in portefeuille bij het Grondbedrijf;
- pompgemalen en rioolgebouwen.

### 2.2

Daarnaast voert VBE het portefeuillemanagement en beheer uit van alle objecten van het Grondbedrijf.

## Artikel 3 Taken en verantwoordelijkheden

### 3.1

Het VBE is zowel een investeerder als een maatschappelijke dienstverlener en dient te handelen op basis van de volgende gronden:

- het VBE stelt zich neutraal op tegenover beleidsdoelstellingen;
- het VBE is het bedrijfseconomische geweten van de gemeente op gebied van vastgoed;
- afwegingen worden gemaakt op basis van risico, rendement en kwaliteit;
- beslissingen worden genomen op basis van een lange termijn visie en niet op basis van speculatie;
- het VBE verstrekt geen subsidies.

### 3.2

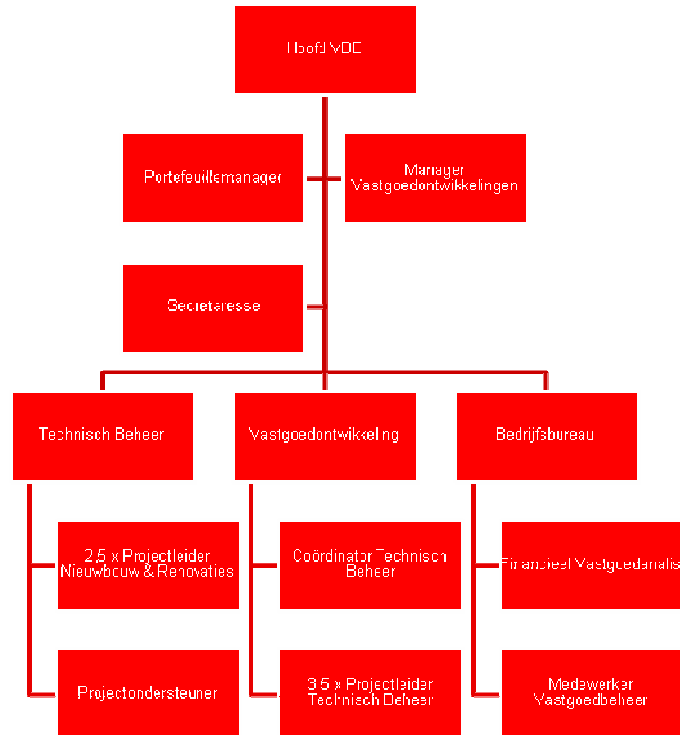
Om de rol van vastgoedbeheerder uit te voeren moet het VBE de volgende taken uitvoeren:

- aan- en verkoop van gemeentelijk vastgoed;
- verhuur van vastgoed aan ~~diensten~~ programma's en andere gebruikers;
- contractvorming;
- formuleren van beleid voor strategisch portefeuillebeheer;
- inzichtelijk maken en bewaken van de financiële status van het VBE;
- het instandhouden van de portefeuille door het laten uitvoeren van technisch beheer;
- bemiddelen bij vastgoedtransacties waarbij de gemeente niet zelf de eigenaar is;
- ~~beheren van de verzekeringsportefeuille;~~
- adviseren van het bestuur en de diensten;
- rapporteren met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie.

## Artikel 4 Organisatie

### 4.1

De organisatiestructuur van het VBE ziet er als volgt uit:



**Figuur Organigram**

### 4.2

De relatie tussen functies en taakvelden zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

	Hoofd VBE	Secretaresse	Manager Vastgoedontwikkelingen	Projectleider Nieuwbouw & Renovatie	Projectondersteuner	Projectleider technisch beheer	Coördinator Onderhoud	Portefeuille Manager	Financieel Vastgoed analist	Medewerker vastgoedbeheer
Accountmanagement	X		x					X		
Portefeuille management	X							X		
Technisch beheer						X	X			
Administratief beheer									X	X
Projecten	X		x	X	X	X		X		
Algemeen management	X	X	x						X	

**Tabel Taakverdeling VBE**

#### 4.3

De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse aansturing van het VBE ligt bij het Hoofd VBE. Hieronder vallen de volgende taken:

- aansturen en verder ontwikkeling van de afdeling VBE;
- ontwikkelen en (laten) uitvoeren van vastgoedbeleid binnen het VBE;
- een kostendekkende gebouwenexploitatie waarbinnen de opbrengst (huur)dekkend zijn voor de kosten;
- realisatie van dienstverleningsopdrachten binnen de daarvoor gestelde kaders (op gebied van Tijd, Kwaliteit en Geld);
- inzicht in de kosten van de vastgoedportefeuille van het Vastgoedbedrijf.

### Artikel 5 AccountPortefeuillemanagement

#### 5.1

De accountmanager portefeuillemanager is verantwoordelijk voor:

- de kwaliteit van de adviezen voor het Bestuur en de uitvoering van vastgoedbeheertaken;
- het zorgdragen voor inzicht in klantenwensen en klanttevredenheid;
- het leveren van informatie ten behoeve van het strategisch integraal portefeuillebeheer.

#### 5.2

Portefeuillemanagement voert de volgende taken uit:

- onderhouden van relaties met klanten van het VBE (diverse huurders, diensten etc.) en in voorkomend geval de leveranciers. Verkrijgen van inzicht in de wensen van en ontwikkelingen bij de klant.
- analyseren van de vraagzijde op basis van het accommodatiebeleid aangeleverd door de diensten.
- adviseren van diensten bij het opstellen van een accommodatiebeleid en hiertoe deelnemen aan de projectgroepen.
- verzorgen van het klanttevredenheidsonderzoek, intern communiceren van de resultaten en initiëren van verbeteracties (indien noodzakelijk).
- opstellen van dienstverleningsovereenkomsten.
- overleg met gebruiker, beleidsdiensten en andere betrokkenen in het kader van het oplossen van knelpunten.
- behandelen van verzoeken van de huurders voor mutaties in de vastgoedportefeuille (verbouw, renovatie, nieuwbouw, huren, kopen, afstoten).

### Artikel 6 Technisch beheer

#### 6.1

Technisch beheer is verantwoordelijk voor:

- vertegenwoordigen van VBE naar overige diensten en huurders van het VBE;
- realisatie van het door functionaris vastgestelde jaarplan Onderhoud;
- realisatie van de aan functionaris toegewezen projecten.

#### 6.2

Technisch beheer voert de volgende taken uit:

- signaleren van huurderwensen, informeren van accountportefeuillemanagement over huurderwensen en overleg over uitvoering huurderwensen met portefeuillemanager;
- laten uitvoeren van planmatig onderhoud, storingen en huurderwensen;

- adviseren van diensten en eindgebruiker, bijvoorbeeld ondersteuning bij het opstellen van een programma van eisen;
- het treffen van voorzieningen ter opheffing van de schade als gevolg van vandalisme en calamiteiten;
- aanbesteden/inkopen van materiaal, werken en diensten;
- opstellen van een (meerjaren) onderhoudsplanning;
- inspecteren van de onderhoudstatus objecten;
- evaluatie van leveranciers;
- dossiervorming technische gebouwgegevens.

### 6.3

Het onderhoudsniveau moet minimaal voldoen aan wettelijke eisen. Voor de doelmatige inzet van middelen wordt per pand een onderhoudsniveau gedefinieerd. NEN 2767 biedt mogelijkheden om per gebruiker het onderhoudsniveau te differentiëren. De NEN-norm is erop gericht om conditieafhankelijk het onderhoudsniveau te bepalen. In deze NEN-norm zijn de volgende onderhoudsniveaus benoemd:

Niveau 1	Uitstekende conditie	Geen of zeer beperkte veroudering
Niveau 2	Goede conditie	Beginnende veroudering door gebruik, weer en wind
Niveau 3	Redelijke conditie	Verouderingsproces is op gang gekomen
Niveau 4	Matige conditie	Het verouderingsproces heeft bouw- of installatiedelen duidelijk in zijn greep
Niveau 5	Slechte conditie	Het verouderingsproces is min of meer onomkeerbaar geworden
Niveau 6	Zeer slechte conditie	Maximaal gebrekenbeeld

**Tabel: Onderhoudsniveaus NEN 2767**

## Artikel 7 Administratief beheer

### 7.1

De **Financieel Vastgoedanalist** is verantwoordelijk voor:

- een sluitende financiële administratie op objectniveau;
- het vervaardigen van huurprijsberekeningen;
- advisering over toekomstige exploitatiekosten en haalbaarheid van nieuwbouw.

Financieel Administratief medewerker **vastgoedbeheer** is verantwoordelijk voor:

- het leveren van een bijdrage aan een actuele en betrouwbare financiële administratie van de vastgoedportefeuille en gemeentelijk risk management;
- zorgdragen voor een juiste verwerking van opdrachten (intake, uitvoering en afsluiting) en juiste facturering naar klanten.
- **Het opstellen van huurovereenkomst en huurverhogingsvoorstellen.**

### 7.2

De taken die vallen onder administratief beheer zijn:

- tijdig afdoen van facturen;
- beheren van contracten;
- inzichtelijk maken van financiële zaken;
- afhandelen van financiële administratieve processen;
- actualiseren vastgoedadministratie;
- verzorgen van huurprijsberekeningen in opdracht van het hoofd VBE;
- begeleiden van huurberekeningen onder de verantwoordelijkheid van de portefeuillemanager.

### 7.3

Technisch beheer levert objectgegevens aan administratief beheer.



Het portefeuillemanagement levert contractgegevens (huurcontracten en dienstverleningsovereenkomsten) aan bij het administratief beheer.

## Artikel 8 Projecten

### 8.1

Er kunnen twee typen projecten onderscheiden worden waarbij het VBE betrokken is. Elk type project vraagt om andere rollen van het VBE. De projecten kunnen onderverdeeld worden in de volgende twee typen:

- Projecttype 1: (nieuwbouw)projecten waarbij het initiatief wordt genomen door een programma ~~andere dienst~~ binnen de gemeente. ~~b.v. DMO met het muziekkwartier en het cultuurcluster de Twentse Welle of de DSOB met de Spinnerij.~~ Het VBE is toekomstig eigenaar en tot op heden is de DMO of DSOB opdrachtgever van het bouwproces. Het projectmanagement wordt ~~veelal uitbesteed aan een interne of externe projectmanager via het Projectmanagement Bureau Enschede (PMBE).~~ Hierbij voert VBE het projectleiderschap.
- Projecttype 2: projecten die voortvloeien uit de bestaande portefeuille en waarbij het VBE de rol van projectmanager vervult. Het betreft,
  - kleine projecten
  - renovatie of onderhoud
  - upgrading.

### 8.2

In het geval dat ~~het~~ VBE optreedt als projectmanager (projecttype 2), dan is de projectmanagerverantwoordelijk voor:

- realiseren van het vooraf overeengekomen projectresultaat (nieuwbouw, verbouw, upgrading, onderhoud) binnen de gestelde randvoorwaarden;
- adviseren aan het hoofd VBE over te nemen besluiten en acties;
- vertegenwoordigen van VBE naar overige diensten programma's en klanten/huurders van het VBE.

De projectleider Technisch Beheer voert projecten uit.

### 8.3

Bij projecttype 1 is het VBE de toekomstige eigenaar. De taken van ~~het~~ VBE in de rol van toekomstig eigenaar zijn:

- adviseren van de huurder over het al dan niet opstarten van het project;
- inzichtelijk maken van de invloed van beslissingen op de huurprijs;
- opstellen van een programma van eisen vanuit de eigenaarrol;
- sturen op een courant en flexibel ontwerp;
- sturen op functionaliteit en efficiënt ruimtegebruik;
- sturen op kostenefficiency en onderhoudsmogelijkheden;
- adviseren van de projectmanager op gebied van:
  - materiaalkeuze in relatie tot invloed op onderhoudskosten
  - selectie van aannemers
- monitoren van de hoogte van de kostendekkende huurprijs t.o.v. de marktconforme huur.

### 8.4

Het VBE zal ~~per 1 januari 2006~~ **voert** het opdrachtgeverschap van het bouwproject - projecttype 1 - ~~op zich nemen uit.~~ Hiermee zal **is** de betrokkenheid van **het** VBE in de

definitiefase en de haalbaarheidsfase worden vergroot en kan het VBE duidelijker de rol van toekomstig eigenaar vervullen.

## Artikel 9 Portefeuillemanagement

### 9.1

De portefeuillemanager is verantwoordelijk voor het sturen op de prestatie van het vastgoed in brede zin. De portefeuillemanager is daarnaast verantwoordelijk voor de voorbereiding van de besluitvorming over aan- en verkoop, afstoot, huren en renovatie.

### 9.2

Portefeuillemanagement voert de volgende taken uit:

- integraal inzichtelijk maken van vraag en aanbod;
- opstellen van de criteria waarop de portefeuille wordt beoordeeld: portefeuillebeleid;
- matchen van vraag en aanbod, signaleren naar knelpunten en het benoemen van oplossingsrichtingen;
- opstellen van een concept en definitief portefeuilleplan ((meerjaren)-advies per pand - verbouw, renovatie, nieuwbouw, huren, kopen, afstoten), inclusief een investeringsplanning;
- rapporteren over het portefeuilleplan naar gebruiker, beleidsdiensten en andere betrokkenen;
- opstellen van adviezen voor klanten (diensten of huurders) over de realisatie van wensen- en eisenpakket (relatie met accountmanagement);
- opstellen van adviezen voor het Bestuur over eventuele aanpassingen in het beleid ten aanzien van het vastgoedbeheer en over de strategische visie ten aanzien van vastgoed;
- begeleiden van de uitvoering van mutaties in de vastgoedportefeuille (huren, kopen en afstoten) en het onderhouden van contacten die hiervoor noodzakelijk zijn;
- voorbereiden van de verhuur van vastgoed: opstellen van huurovereenkomsten;
- vertalen van ontwikkelingen in de (lokale) vastgoedmarkt, binnen de gemeente en bij huurders naar het beleid ten aanzien van het vastgoedbeheer.

### 9.3

~~Voor portefeuillemanagement is geen separate formatieplaats opgenomen in de organisatie.~~

~~De verantwoordelijkheid voor dit taakveld is opgedeeld. De accountmanager is verantwoordelijk voor het integraal inzichtelijk maken van vraag en aanbod en het opstellen van een concept portefeuilleplan. Afhankelijk van het belang van het onderwerp kan zowel de accountmanager VBE, het hoofd VBE, als de adjunct directeur DPGO de verdere rol van portefeuillemanager op zich nemen.~~

## INFORMATIE EN RAPPORTAGE

## Artikel 10 Interne informatie

### 10.1

Per pand is, in aansluiting op de ~~ROZ~~ **IPD** Vastgoed Index ~~Maatschappelijk~~ **Gemeentelijk** Vastgoed, de volgende informatie actueel aanwezig bij ~~het~~ VBE:

Kenmerken pand:

- objectnummer
- objectnaam
- datum oplevering (maand en jaar van aankoop)
- wijkindeling
- adres (straatnaam, huisnummer, postcode, plaatsnaam)
- eigendomssituatie (volledig eigenaar, erfpacht, afgekochte erfpacht)
- courantheid
- oppervlakte (bruto vloeroppervlak en verhuurbaar vloeroppervlak)
- staat van onderhoud
- actuele status (in exploitatie, in herontwikkeling, tijdelijke beheersobject, verkocht);

Kenmerken huurder:

- doelgroep van beleid
- naam huurder
- type huurder
- contractperiode;

Exploitatiebegroting per object:

- koopsom
- aankoop kosten
- boekwaarde
- verzekerde waarde
- marktwaarde (zie artikel 10.3) en bruto markthuur
- onderhoudskosten
- zakelijke lasten (o.a. verzekeringspremie, waterschaplasten, eigenaardeel OZB)
- overige exploitatiekosten
- kapitaallasten (afschrijving en rente)
- bruto huuropbrengst
- huurtermijn
- percentage leegstand.

## 10.2

Jaarlijks wordt 1/3 deel van de vastgoedportefeuille geïnspecteerd ter actualisatie van de volgende gegevens:

- de functionele kwaliteit;
- de onderhoudsstatus van het object en de te verwachten onderhoudskosten.

## 10.3

Per jaar wordt de marktwaarde van 20% van de vastgoedportefeuille bepaald door een taxateur op basis van de financieel meest optimale functie. Op deze wijze verkrijgt het VBE inzicht in eventuele verborgen waarde van de portefeuille.

## 10.4

Per jaar wordt de herbouwwaarde (of verzekeringswaarde) van 20% van de vastgoedportefeuille geactualiseerd om onder- of oververzekering te voorkomen.

## 10.5

Overige gegevens worden bij wijzigingen geactualiseerd.

## Artikel 11 Informatieplicht

### 11.1

Het VBE informeert diensten en eindgebruikers jaarlijks door middel van een nieuwsbrief over de volgende onderwerpen:

- wijze waarop geanticipeerd wordt op het accommodatieplan van DMO de programma's en huisvestingsplannen van de huurders;
- optimalisatiemogelijkheden voor de gebruiker naar aanleiding van het portefeuilleplan;
- mate van efficiënte en effectieve inzet van het vastgoed;
- onderhoudsplanning;
- huurverhogingen;
- veranderingen in het beleid van het VBE.

### 11.2

Het VBE informeert via de ~~tweede~~ MARAP minimaal jaarlijks over de volgende onderwerpen:

- mate van efficiënte en effectieve inzet van het vastgoed;
- vermogenspositie van het VBE;
- stand van zaken onvoorziene uitgaven (zie artikel 29.3);
- voortgang van projecten en verwezenlijken beleidsdoelstellingen;
- prestatie van de vastgoedportefeuille, gemeten aan de hand van de volgende aspecten:
  - kostendekkendheid
  - ruimtegebruik en leegstand
  - latente waarde
  - onderhoudskosten en kwaliteit (onderhoudsstatus)
  - reserve en onderhoudsvoorziening
  - ontwikkelingen binnen de gemeentelijke organisatie van invloed op de portefeuille.

### 11.3

De ~~Account~~Portefeuillemanager treedt in contact met de ~~diensten~~ programma's over : een accommodatieplan of huisvestingsplan, bestaande uit in ieder geval:

- doelstellingen op gebied van huisvesting
- geplande projecten
- beleidsmatige ontwikkelingen
- organisatorische ontwikkelingen;

In geval van een indirecte huurrelatie treedt de ~~Account~~Portefeuillemanager tevens in contact met de diensten over:

- leegstand van panden;
- beëindiging huurcontract;
- gewenste veranderingen in de prestatieafspraken;
- storingen of schade aan het pand (dit kan ook via Technisch Beheer lopen).

### 11.4

De stadsdeelmanager informeert het VBE over ontwikkeling binnen het stadsdeel die van invloed zijn op de portefeuille van het VBE. De ~~Account~~Portefeuillemanager treedt in contact met de stadsdeelmanager.

## Artikel 12 Begrotingscyclus

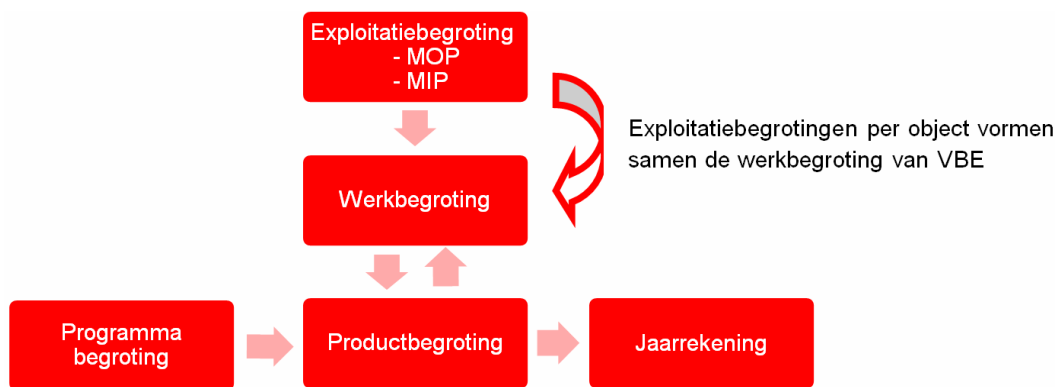
### 12.1

De volgende begrotingen maken deel uit van de begrotingscyclus van het VBE:

- programmabegroting: jaarlijkse gemeentelijke meerjaren begroting;
- product c.q. werkbegroting: jaarlijkse begroting van DPGOBMO met de jaarlijkse begroting van het VBE, optelsom acties volgend uit exploitatiebegroting per object;
- exploitatiebegroting per object: meerjarenperspectief kosten en opbrengsten per object, hierin zijn verwerkt:
  - ~~Meerjaren upgradingsplan (MUP): begroting van de uit te voeren upgradingsinvesteringen~~
  - Meerjarenonderhoudsplan (MOP): onderhoudsplanning over een periode van 30 jaar per pand
  - Meerjaren investeringsplan (MIP): begroting van de komende **wettelijke en duurzame** investeringen;
- Jaarrekening: geeft een financiële verantwoording van het VBE van het afgelopen jaar.

### 12.2

De begrotingscyclus is weergegeven in de onderstaande figuur.



**Figuur: Begrotingscyclus**

### 12.3

De product c.q. werkbegroting wordt jaarlijks door College van Burgermeester en Wethouders vastgesteld in de Programmabegroting en kan worden bijgesteld in de 2<sup>e</sup> MARAP.

### 12.4

Het meerjarenonderhoudsplan, ~~het meerjaren upgradingsplan~~ en het meerjaren investeringsplan worden tezamen met de product c.q. werkbegroting bekrachtigd in de Programmabegroting en kunnen worden bijgesteld in de 2<sup>e</sup> MARAP.

## Artikel 13 Product c.q. werkbegroting

### 13.1

De werkbegroting is een jaarlijkse sluitende begroting van het VBE. In de werkbegroting wordt de exploitatiebegroting per object vertaald naar concrete werkzaamheden voor het komende jaar.

## 13.2

In de werkbegroting worden alle door het VBE te maken kosten begroot. Het gaat daarbij om een optelsom van alle acties voor dat jaar volgend uit de exploitatiebegroting per object. De volgende acties komen hierin aan bod:

- onderhoudskosten (MOP);
- investeringen (MIP);
- upgradingsinvesteringen (MUP);
- overige exploitatiekosten.

## Artikel 14 Exploitatiebegroting per object

## 14.1

Het VBE stelt voor elk gemeentelijk vastgoedobject een exploitatiebegroting op. Hierin wordt een overzicht gegeven van de geraamde kosten en opbrengsten van een vastgoedobject voor het begrotingsjaar en voor de komende 30 jaar.

## 14.2

De exploitatiebegroting per object wordt jaarlijks en bij tussentijdse ontwikkelingen als aankoop, verkoop of investering geactualiseerd. Deze begroting vormt het basisdocument waaraan alle beslissingen getoetst worden en waarin ook alle ontwikkelingen verantwoord worden.

## 14.3

De exploitatiebegroting per object bevat in ieder geval:

- een overzicht van kosten en opbrengsten;
- huurinkomsten
- exploitatielasten:
  - onderhoudskosten (MOP)
  - zakelijke lasten
  - overige exploitatiekosten
- geplande investeringen (MIP))
- ~~- geplande upgradingsinvesteringen (MUP)~~
- een berekening van de kostendekkendheid van de exploitatie voor het begrotingsjaar en de komende 30 jaar.

## 14.4

Voorgaande is niet volledig van toepassing op de categorie 'Beheerobjecten' (objecten die binnen korte termijn voor herontwikkeling of verkoop zijn aangewezen). Voor deze objecten wordt alleen een raming van de exploitatiekosten gemaakt. Deze kosten worden doorberekend aan het Grondbedrijf.

## Artikel 15 ~~Upgradingsplan (MUP)~~

## 15.1

~~Het upgradingsplan specificeert de upgradingsinvesteringen die de komende 30 jaar verricht dienen te worden en wordt jaarlijks geactualiseerd. Ten behoeve van de programmabegroting wordt jaarlijkse een doorkijk voor de komende 5 jaar gemaakt.~~

#### 15.2

Een upgradering is een kwaliteitsverbetering van een bestaand object met als doel om de gebouwen gedurende de exploitatieperiode in de pas te laten lopen met de kwaliteitseisen die op dat moment in de vastgoedmarkt gebruikelijk zijn. Dit stelt het VBE in staat om de aanvangshuurprijs gedurende de exploitatie met de inflatie mee te laten stijgen. De kosten voor de upgradering worden verhaald uit de exploitatie. Een upgradering wordt in principe eens in de 25 jaar uitgevoerd.

#### 15.3

Het upgradingsplan bevat in ieder geval:

- planning van de werkzaamheden;
- onderbouwing van de te maken investeringen;
- verantwoording vanuit de reservering in de huurprijs.

## Artikel 16 Meerjarenonderhoudsplan (MOP)

### 16.1

Een meerjarenonderhoudsplan is een raming van de kosten van de uit te voeren onderhoudswerkzaamheden over een periode van 30 jaar. Dit plan vormt de leidraad voor het jaarlijks uit te voeren onderhoud.

### 16.2

De onderhoudskosten worden gefinancierd uit de exploitatie. Onderhoud is gericht op instandhouding van de technische kwaliteit van een pand.

### 16.3

Het meerjarenonderhoudsplan wordt opgesteld aan de hand van de uitkomsten van de periodiek uit te voeren inspectie van de vastgoedobjecten zoals beschreven in artikel 10.2. Jaarlijks wordt voor 1/3 deel van de portefeuille het meerjarenonderhoudsplan opgesteld of geactualiseerd.

### 16.4

Het meerjarenonderhoudsplan is gebaseerd op:

- het totaalbedrag van de jaarlijkse stortingen in de Onderhoudsvoorziening Vastgoedbedrijf;
- de uitkomsten van inspectie en actualisatie, alsmede de daaruit voortvloeiende urgentie van het uit te voeren onderhoud;
- het gehanteerde onderhoudskostenniveau.

## Artikel 17 Meerjareninvesteringsplan (MIP)

### 17.1

Het meerjareninvesteringsplan geeft inzicht in de investeringen **op gebied van wettelijk verplichte aanpassingen en duurzaamheid** die gepland zijn voor de komende vijf jaar. Het meerjareninvesteringsplan geeft tevens een onderbouwing van de noodzaak van de benodigde investeringen en van de haalbaarheid aan de hand van de berekening van de ~~kostendekkende huurprijs~~ **reserve wettelijke & duurzame investeringen**.

### 17.2

Het meerjareninvesteringsplan bevat in ieder geval:

- planning van de werkzaamheden;
- onderbouwing van de te maken kosten;
- verantwoording vanuit de ~~kostprijsdekkende huur~~ **reservering in de huurprijs**.

### 17.3

Investerings worden niet uit de bestaande exploitatie gefinancierd. Investerings worden ~~voorafgegaan door kredietaanvragen en dienen in de programmabegroting bekrachtigd te worden. Tegenover elke principe staat een dekking uit huur of een huurverhoging voor de dienst of de eindgebruiker.~~ **Dekking vind plaats door de reserve Wettelijke & duurzame investeringen.**

## Artikel 18 Jaarrekening

### 18.2

In de jaarrekening worden de financiële prestaties van ~~het~~ VBE van het afgelopen jaar weergegeven.

### 18.2

De jaarrekening wordt in het eerste kwartaal ingediend bij de ~~DPGO~~ **BMO** als onderdeel van de MARAP.

## Artikel 19 Rapportagecyclus

### 19.1

De volgende rapportages maken deel uit van de rapportagecyclus van ~~het~~ VBE:

- Portefeuilleplan: jaarlijkse beoordeling van knelpunten in de samenstelling van de vastgoedportefeuille en de acties die hieruit voortkomen ter optimalisatie van de portefeuille;
- Afdelingsplan: beschrijft de doelstelling van het VBE voor het komende jaar;
- Management rapportage (MARAP): rapportage aan het bestuur over de financiële situatie van het VBE en de effectiviteit en efficiëntie van de vastgoedportefeuille.

## Artikel 20 Portefeuilleplan

### 20.1

Het portefeuilleplan geeft inzicht in de mate waarin de vastgoedportefeuille voldoet aan de kritische succesfactoren benoemd in artikel 1.2. **Hiervoor wordt onderscheid gemaakt in een Beleidsondersteunende, een commerciële en een tijdelijke portefeuille.** In het plan worden acties benoemd ter verbetering van de prestaties van de portefeuille of ter optimalisering van de afstemming van vraag en aanbod.

### 20.2

Een portefeuilleplan bevat minimaal de volgende onderdelen:

- een overzicht van de financiële situatie van de portefeuille: kostendekkendheid;
- de marktontwikkeling;
- de vraagzijde;
- de confrontatie van vraag en aanbod;
- de eventuele knelpunten;
- voorstellen tot optimalisatie van de portefeuille.



### 20.3

Het portefeuilleplan wordt jaarlijks opgesteld en aan het College van Burgermeester en Wethouders aangeboden via de tweede MARAP. De besluitvorming over het portefeuilleplan wordt meegenomen in de begrotingscyclus.

## Artikel 21 Afdelingsplan

### 21.1

In het afdelingsplan wordt voor het komende jaar de beleidsdoelstelling van het VBE geformuleerd zowel op organisatorisch vlak, als op het gebied van portefeuillemanagement.

### 21.2

Het afdelingsplan vormt input voor het dienstplan dat door de dienst ~~DPGO~~ **BMO** wordt opgesteld en is een intern document.

## Artikel 22 Management Rapportage (MARAP)

### 22.1

Een managementrapportage (MARAP) heeft tot doel het informeren van College en de Raad over de bedrijfsvoeringresultaten van de vastgoedportefeuille van het VBE. Het VBE rapporteert aan DPGO, die vervolgens rapporteert aan het College.

## Artikel 23 Producten en diensten

### 23.1

Het VBE biedt gemeentelijke organisatie en instanties de volgende producten en diensten aan:

- huisvesting voor maatschappelijke activiteiten en de eigen gemeentelijke organisatie;
- technisch beheer van verhuurde objecten overeenkomstig de prestatieafspraken;
- tijdelijke huisvesting;
- inzicht in de opbouw van de huurprijs en consequenties van beslissingen op de hoogte van de huurprijs;
- advisering bij vastgoed- en huisvestingsvraagstukken;
- **initiatiefrol bij integraal portefeuillemanagement;**
- **vastgoedontwikkeling en** bouwmanagement;
- tijdelijk beheer van objecten van het Grondbedrijf of Onderwijsgebouwen.

### 23.2

De exclusieve vastgoedexpertise die bij het VBE aanwezig is dient optimaal toegankelijk te zijn voor andere gemeentelijke diensten **onderdelen**. Het VBE adviseert de klant daarom bijvoorbeeld op de volgende gebieden:

Adviesveld	Type Advies
Technisch beheer en projecten vastgoedontwikkeling	Onderhoudsplanning Uitvoeringsaspecten Aannemersselectie Onderhoudsgevoeligheid en materiaalkeuze Opstellen programma van eisen Verbouwingmogelijkheden Bouwkundige aspecten Haalbaarheidsstudies Onderwijshuisvesting
Administratief beheer	Huurprijsberekeningen Huurcontracten Tijdelijke verhuur
Portefeuillemanagement	Keuzes maken in ontwikkeling Portefeuille optimalisatie Vastgoedaspecten accommodatiebeleid

**Tabel: Adviesrol Vastgoedbedrijf Enschede**

### 23.3

Tarieven voor deze diensten of producten worden voor gemeentelijke organisaties of instanties kostendekkend bepaald. Hierbij wordt aangesloten op de gemeentelijke afspraken ten aanzien van interne doorberekeningen.

## Artikel 24 Direct of indirect contact

### 24.1

~~De relatie met de eindgebruikers kan gekenmerkt worden als direct (het VBE heeft zelf contact met de eindgebruiker) of indirect (het VBE heeft contact met de eindgebruiker via de dienst of een overkoepelende stichting). Het VBE heeft in principe een directe relatie met de eindgebruiker. Uitzonderingen hierop worden gemaakt als de betreffende beleidsdienst een toegevoegde waarde kan leveren.~~

VBE streeft naar een directe huurrelatie met de daadwerkelijke eindgebruiker. In vele gevallen is dit ook zo, maar er zijn situaties waarin er een huurrelatie is met een overkoepelende stichting, facilitaire organisatie of exploitatiebedrijf. Deze instanties (huurders van VBE) leveren aanvullende (facilitaire) diensten aangaande de huisvesting aan de eindgebruiker.

Dit principe leidt tot de volgende gewenste relatie met de eindgebruikers:

Eindgebruiker	Contact	Teelichting keuze
DMO Onderwijs Sport  Welzijn en Cultuur  — Natuureducatie Overig	n.v.t. Indirect  Direct  Indirect	Onderwijs: niet in eigendom Sport: toegevoegde waarde toewijzingsbeleid. Gebruikers onderhoud wordt door Sport uitgevoerd.
DSOB Grondbedrijf Natuureducatie Parkeerbedrijf Economische zaken  — Begraafplaatsen	Direct Direct n.v.t. Indirect  n.v.t.	Indien door het Grondbedrijf gewenst  Alleen adviesdiensten In geval van bedrijfsverzamelgebouwen beleidsmatig belang bij type huurder, leegstandsrisico is voor EZ
DPGO Huisvesting en Services	Indirect	Combinatie met services is een toegevoegde waarde
Brandweer	Direct	
Derden	Direct	

**Tabel: Gewenste relatie met gebruikers**

## 24.2

Doelstelling is om in principe per pand contact te hebben met één hoofdhuurder waardoor het klantenbestand overzichtelijk is en waardoor de prikkel om te sturen op bezetting daar ligt waar de invloed het grootst is. Deze huurder is verantwoordelijk voor eventuele interne leegstand. In dat kader kunnen er afspraken gemaakt worden over het percentage leegstandsrisico.

## Artikel 25 Eenduidige afspraken met huurders

### 25.1

Er worden afspraken met huurders gemaakt over:

- taakverdeling beheer en onderhoud;
- gebruik van het gebouw;
- huurprijs en termijn.

De taakverdeling met betrekking tot de onderhoudstaken wordt vastgelegd aan de hand van de Regeling Beheer en Onderhoud. Hierin staat aangegeven voor welke onderhoudstaken de huurder verantwoordelijk is en voor welke taken het VBE verantwoordelijk is. De lijst is standaard en voor elke huurder dus overeenkomstig. In uitzonderlijke gevallen kan hier vanaf geweken worden. Te denken valt aan een organisatie die met zelfwerkzaamheid onderhoud wil uitvoeren.

### 25.2

In principe worden commerciële activiteiten of onderverhuur niet toegestaan. Toestemming hiervoor dient schriftelijk te worden aangevraagd. Het Hoofd VBE beslist hierover.

## 25.3

Het VBE is verplicht om aan wettelijke eisen met betrekking tot het kwaliteitsniveau en het voorzieningenniveau te voldoen. Het VBE stelt vanuit die verantwoordelijkheid het minimum onderhoudsniveau vast. In het volgende overzicht wordt een ambitieniveau weergegeven t.a.v. het onderhoudsniveau.

Het gewenste onderhoudsniveau kan per dienst of huurder verschillen. Hierdoor verschillen ook de benodigde onderhoudskosten en reserveringen per huurder. In de onderstaande tabel wordt aangegeven welk onderhoudsniveau minimaal gehandhaafd dient te worden voor de verschillende diensten en eindgebruikers. Deze onderverdeling kan een uitgangspunt vormen voor de differentiëring van de onderhoudskosten in de huurprijssystematiek.

Dienst	Niv. 1 (uitstekend)	Niv. 2 (goed)	Niv. 3 (redelijk)	Niv. 4 (matig)	Niv. 5 (slecht)	Niv. 6 (zeer slecht)
DPGO (H&S)		Openbaar bestuur	Overig			
DSOB		Openbaar bestuur	Natuureducatie Parkeergarages	Tijdelijk beheerobject		
DMO – Beheer				Tijdelijk beheerobject		
DMO – Cultuur		Museum Bibliotheek Muziek en theater met publieke functie	Muziek en theater educatie	Atelier		
DMO – Sport		Sportzaal	Kleedgebouw Gymnastiek-lokaal Overig			
DMO – Welzijn		Alle objecten				
Brandweer		Kantoren openbaar bestuur				

**Tabel 2 Minimale onderhoudsniveau**

## WERKAFSPRAKEN MET ANDERE DIENSTEN DE PROGRAMMA'S

### Artikel 26 Relatie met het grondbedrijf

#### 26.1

~~Het "Protocol werkafspraken tussen het vastgoedbedrijf Enschede (DPGO) en het grondbedrijf (DSOB)" vormt de basis voor de relatie met het grondbedrijf.~~

#### 26.2

De volgende onroerende zaken zijn eigendom van het Grondbedrijf:

- alle gemeentelijke erfpachtgronden;
- alle agrarische gronden;
- alle onroerende zaken die uit strategische overwegingen in eigendom zijn verworven en die op korte of lange termijn benodigd zijn voor planontwikkeling.

Administratief en technisch beheer van vastgoedobjecten in bezit van het Grondbedrijf kan **worden** tegen kostendekkende vergoeding uitbesteed ~~worden~~ aan het VBE.

#### 26.3

Indien onroerende zaken ~~door~~ **waarvan het eigendom bij het VBE is neergelegd**, beheerde benodigd zijn voor planontwikkeling, gaan deze zaken over naar het Grondbedrijf tegen boekwaarde. Uitgangspunt hierbij is dat risico's bij verkoop bij het Grondbedrijf liggen en niet bij het VBE. Derhalve komen boekwinsten ten gunste en boekverliezen ten laste van de reserves van het Grondbedrijf. ~~De DSOB oermerkt het portefeuilleplan van het VBE 2 x per jaar op strategische waarde.~~

#### 26.4

Het Grondbedrijf vervult binnen de gemeentelijke organisatie de functie van makelaar. Derhalve ook voor het vervreemden **en aankopen** van onroerende zaken waarbij het Vastgoedbedrijf Enschede als interne opdrachtgever optreedt.

#### 26.5

Het grondbedrijf verstrekt tegen kostendekkende vergoeding juridisch advies.

### Artikel 27 Relatie met ~~DMO Programmaorganisatie~~ **BMO - afdeling** ~~team~~ subsidies en contracten in het kader van onderwijshuisvesting

#### 27.1

De B&W Nota "Taakverdeling onderwijshuisvesting" vormt de basis voor de relatie met ~~DMO Programmaorganisatie~~ **BMO - team** **afdeling** subsidies en contracten. In de taakverdeling wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende taken:

- programma;
- onderhoud;
- projecten;
- contracten
- verzekering en belasting;

#### 27.2

**Het juridisch eigendom van de huisvesting van een school is in het bezit van** ~~ligt bij~~ het schoolbestuur zolang de school in het betreffende pand gehuisvest is. **Het economisch eigendom ligt bij de gemeente, i.c. BMO - afdeling subsidies en contracten.** Als het pand geen onderwijsfunctie meer hoeft te vervullen, **vervalt dit eigendom weer naar de gemeente**

en worden het gebouw en de locatie door ~~DMO~~ BMO/onderwijshuisvesting (afdeling subsidies en contracten) overgedragen aan het VBE voor de boekwaarde.

#### 27.3

Programma: het opstellen van het jaarprogramma blijft de eindverantwoordelijkheid (proces, inhoud en budget) van de Programmaorganisatie. Van het VBE wordt verwacht dat deze gevraagd en ongevraagd adviseert over bouwkundige en vastgoedaspecten van het programma.

#### 27.4

Onderhoud: onderdeel van het jaarlijkse huisvestingsprogramma van ~~DMO Programmaorganisatie~~ BMO - teamafdeling subsidies en contracten vormt het onderhoudsplan voor dat jaar. Met de schoolbesturen is afgesproken dat zij hiervoor niet jaarlijks aanvragen indienen, maar dat de gemeente op basis van een meerjarenonderhoudsplan middelen beschikbaar stelt. Het VBE zorgt ervoor dat het onderhoudsplan jaarlijks geactualiseerd wordt. Het VBE toetst of de middelen juist door de schoolbesturen zijn ingezet. ~~DMO Programmaorganisatie~~ BMO - teamafdeling subsidies en contracten behoudt de rol van opdrachtgever en zal budget beschikbaar stellen en bewaken.

#### 27.5

Projecten: in projecten blijft ~~DMO Programmaorganisatie~~ BMO - teamafdeling subsidies en contracten opdrachtgever en neemt het VBE een adviesrol op zich.

#### 27.6

Contracten: ten aanzien van contracten behoudt ~~DMO Programmaorganisatie~~ BMO - teamafdeling subsidies en contracten de rol van opdrachtgever en zal vanuit deze rol budgetten beschikbaar stellen en bewaken. Overige taken komen toe aan het VBE.

## FINANCIEEL KADER

### Artikel 28           Huurprijsbepaling

#### 28.1

Het VBE gaat uit van een kostendekkende huur voor doelgroepen van beleid en van marktconforme huur voor overige huurders. Hierbij geldt dat de kostendekkende huur niet hoger mag zijn dan de marktconforme huur.

#### 28.2

De methodiek van de kostendekkende huur houdt in dat over een langere periode de huren juist voldoende zijn voor de kosten van huisvesting het vastgoedobject. De aanvangshuur is zodanig bepaald, dat rekening houdend met een jaarlijkse huurstijging van 1,7 % over een periode van 30 jaar precies genoeg huur is ontvangen om de kosten over diezelfde periode te dekken.

#### 28.3

De volgende uitgangspunten gelden voor de bepaling van de kostendekkende huur:

- De kostendekkende exploitatieduur is 30 jaar.
- Jaarlijks wordt een huurstijging toegepast. Voor berekeningen van de aanvangshuur en het meerjarenperspectief wordt gecalculeerd met een jaarlijkse huurstijging van 1,7%. Gestreefd wordt naar een stijging van maximaal het prijsindexcijfer consumenten.

- Het gehanteerde percentage voor alle renteberekeningen is gedurende de gehele looptijd 5,0%, zijnde het vastgestelde rente-omslagpercentage voor 2005 en volgende jaren.
- Gebouwen worden in 40 jaar lineair afgeschreven en de upgradering van gebouwen wordt in 25 wettelijke & duurzame investeringen worden in 25 jaar lineair afgeschreven.
- ~~De geraamde investeringen voor upgradering bedragen 25% van de herbouwwaarde en het jaar waarin de upgradingsinvestering gepland staat is bepaald op basis van een beoordeling per object.~~
- De hoogte van de storting van de onderhoudskosten bedraagt 1,2% van de herbouwwaarde. **het gemiddelde van de werkelijk verwachte uitgaven over een periode van telkens tien jaar.**
- De kosten van de afdeling VBE zijn deels toegerekend naar de objecten. Daarnaast wordt een deel van de formatie bekostigd door het 'verwerven' van projecten.
- ~~Het~~ VBE hanteert een opslag van 2% voor risico tot leegstand. Voorwaarde hierbij is dat er sprake is van een courant pand en een standaard contractduur van 10 jaar.

#### 28.4

De grondslagen voor de kengetallen voor de verschillende componenten in de huurprijs worden jaarlijks door het VBE getoetst aan de werkelijke kosten. Op basis hiervan kan in de begroting worden voorgesteld om deze kengetallen te wijzigen.

#### 28.5

In geval van een incurant pand geldt in eerste aanleg dat de contractduur overeenkomt met de termijn zoals gehanteerd in de huurprijsberekening.

#### 28.6

Indien de kostendekkende huur aantoonbaar hoger is dan de marktconforme huur, bestaat er een aantal keuzemogelijkheden:

- er worden optimalisatiemogelijkheden gezocht op gebied van onderhoudskosten, voorzieningen e.d. waarmee de kostendekkende huur verlaagd kan worden naar maximaal marktconform;
- het VBE kan de potentiële huurder adviseren om een ander pand uit de portefeuille van het VBE af te nemen of om een pand te huren bij een marktpartij;
- **er wordt gezocht naar subsidiemogelijkheden waarmee de investering voor VBE wordt verlaagd en hiermee de onrendabele top kan worden weggenomen;**
- door middel van kwaliteitsverbeteringen kan de marktwaarde van het pand mogelijk stijgen. Hierdoor kan een hogere huur gevraagd worden voor het pand of
- het pand kan afgestoten worden.

## Artikel 29 Mandaat en kredietverlening

### 29.1

Vaststelling van een begroting door de Raad betekent mandatering voor uitvoering van de plannen zoals opgenomen in deze begroting. Tussentijds en na afloop dient aan de Raad de voortgang gerapporteerd te worden, hiertoe zijn de jaarrekening en de MARAP beschikbaar.

### 29.2

Budgetten voor het plegen van investeringen zijn pas beschikbaar zodra de Gemeenteraad daarvoor krediet verleend heeft. Een kredietaanvraag bestaat uit een exploitatiebegroting waaruit blijkt dat de investering gedekt kan worden door (verhoging van) de huurprijs. Voordat begonnen kan worden met een kredietaanvraag, dient onderzoek en planontwikkeling plaats te vinden. Voor het dekken van de kosten die hieruit voortkomen zal een voorbereidingskrediet moeten worden verleend.

Na de kredietverlening worden de (deel-)budgetten door het VBE bepaald voor het doen van de investeringen. De aan de kredietaanvraag ten grondslag liggende exploitatiebegroting wordt bij gebleken noodzaak geactualiseerd. Dit leidt tot een aanvullende kredietaanvraag, indien de kostenontwikkeling daartoe aanleiding geeft.

### 29.3

Voor onvoorzien wijzigingen van de exploitatiebegrotingen heeft het VBE mandaat om onder strikte voorwaarden uitgaven te doen. Dit mandaat is voornamelijk van toepassing voor het snel kunnen uitvoeren van huurderwensen (kleine verbouwingen) of noodzakelijke vroegtijdige vervangingen of renovaties. Hierover wordt in de reguliere MARAP- cyclus verantwoording afgelegd aan de raad.

Het VBE kan onder de volgende voorwaarden gebruik maken van dit mandaat:

- het gaat om een investering die wordt terugverdiend binnen de resterende contractperiode door een met huurder afgesproken huurverhoging;
- het gaat om een investering kleiner dan € 250.000,- en
- het jaarlijkse plafond bedraagt € 1.000.000,-, dit bedrag wordt als raamkrediet opgenomen in de programmabegroting.

### 29.4

~~De volgende verdeling van bevoegdheden geldt voor het afsluiten van huurcontracten:~~

- ~~— bij een huurbedrag tot € 50.000,- per jaar is het afdelingshoofd van het VBE bevoegd om huurcontracten af te sluiten;~~
- ~~— bij een huurbedrag tot € 500.000,- per jaar is de directeur van DPGO bevoegd om huurcontracten af te sluiten;~~
- ~~— bij een huurbedrag boven € 500.000,- per jaar is de portefeuillehouder bevoegd om huurcontracten af te sluiten.~~

## Artikel 30 Aan- en verkoop van vastgoed

### 30.1

Bij het afstoten van panden aan ~~gemeentelijke onderdelen~~ **het Grondbedrijf** wordt het pand overgedragen tegen boekwaarde.

### 30.2

Afstoten van vastgoed aan derden geschiedt tegen marktwaarde. Daarom wordt in dit geval te allen tijde een taxatie verricht om de marktwaarde van het object te bepalen.



30.3

Bij aankoop van vastgoed wordt te allen tijde een taxatie verricht om de marktwaarde van het object te bepalen.

30.4

Aan- en verkopen geschieden via het Grondbedrijf, die ook het formele juridische en bestuurlijke traject begeleidt en afrondt.

## Artikel 31 Onderhoudsvoorziening

31.1

De jaarlijks storting in de onderhoudsvoorziening bedraagt ~~bedraagt 1,2% van de herbouwwaarde.~~ **het gemiddelde van de werkelijk verwachte uitgaven over een periode van telkens tien jaar.**

31.2

Aan het einde van het begrotingsjaar wordt de ontwikkeling van de Onderhoudsvoorziening verantwoord aan directeur ~~DPCOBMO~~ in de jaarrekening. De hoogte van de onderhoudsvoorziening wordt hierbij gerelateerd aan toekomstige ontwikkelingen.

## Artikel 32 Reserves

32.1

De reserve vastgoedbedrijf bestaat uit:

Egalisatiereserve;  
~~Rente-egalisatiereserve;~~  
Reserve bijdrage kostendekkende huur **en**  
**Reserve wettelijke en duurzame investeringen.**

32.2

De egalisatiereserve is bedoeld als buffer om de vermogensrisico's en (tijdelijke) exploitatietekorten van het gemeentelijk vastgoed op te vangen. Tot die risico's zijn te rekenen:

- tegenvallers bij aanbestedingen;
- achterstallig onderhoud/onvoorzien onderhoud (uitval van installaties e.d.);
- verliezen bij het afstoten van gemeentelijk vastgoed;
- risico's ten aanzien van de waarde van het gemeentelijk vastgoed en/of
- leegstandsrisico's.

32.3

De egalisatiereserve wordt gevoed met de netto-opbrengsten uit het afstoten van gemeentelijk vastgoed, de opslag voor leegstandsrisico's en met het totaal van de jaarlijkse exploitatieoverschotten per vastgoedobject.

~~32.5~~

~~Het plafondbedrag van de egalisatiereserve is € 1.000.000,--. Bij overschrijding van dit bedrag aan het eind van een begrotingsjaar kan aan het meerdere een andere bestemming buiten het VBE worden gegeven.~~

~~Is de stand van de reserve lager dan minus € 18.000.000,--, dan moet er een aanzuivering plaatsvinden vanuit de algemene middelen.~~

32.6

De egalisatiereserve veroorzaakt rentelasten, omdat gedurende de gehele looptijd het saldo negatief zal zijn. Dekking van deze rentelasten wordt gevonden door middel van een opslag op de huur. De rentelasten stijgen gedurende de eerste jaren en dalen na verloop van een aantal jaren weer. Om te voorkomen dat hierdoor de huren gaan schommelen, is vastgesteld dat een vaste opslag op de huur wordt gezet. ~~Deze is berekend op circa € 450.000. Dit bedrag wordt jaarlijks gestort in de rente-egalisereserve. Tevens wordt uit deze reserve de jaarlijkse rente factuur van het concern betaald.~~

32.7

In de reserve bijdrage kostendekkende huur worden interne bijdragen a fonds perdu gestort. Deze bijdragen mogen niet ~~meer~~ gebruikt worden om de boekwaarde te verminderen. ~~dat een daling van de huur tot gevolg zou hebben.~~ Gedurende de exploitatieduur van het pand, ~~30 jaar~~, kunnen bijdragen uit dit fonds onttrokken worden.

32.8

De reserve wettelijke & duurzame investeringen wordt opgebouwd uit de reservering hiervoor in de huurprijs. De kapitaalslasten van de noodzakelijke investeringen aan vastgoedobjecten gedurende de exploitatieperiode worden hieruit bekostigd. Tevens kan de onrendabele top van gewenste duurzame investeringen hieruit worden afgedekt. Uitgangspunt hierbij is wel, dat eerst middelen worden gezocht uit (energie)besparingen, subsidies of huurverhogingen. Indien er daarna alsnog een onrendabele top ontstaat, kan de reserve wettelijke & duurzame investeringen hiervoor worden aangewend. Deze worden tijdig gemeld in het Meerjaren Investeringsplan (MIP) of met separate raadsvoorstellen.

32.89

Burgemeester en Wethouders leggen aan de Gemeenteraad ter beslissing een door te voeren wijziging in de reserve voor. De Gemeenteraad besluit hierop bij vaststelling van de werkbegroting van het VBE of van een wijziging van deze begroting.