

**✘ Gemeente Amsterdam**  
**✘**  
**✘**

**Stedelijke Vastgoedstrategie**



## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Hoofdstuk 1 - Bestuurlijke en organisatorische context .....	4
1.1    Aanleiding .....	4
1.2    Organisatie.....	5
1.3    Bestuurlijke en organisatorische ontwikkelingen .....	6
Hoofdstuk 2 - Inventarisatie gemeentelijk vastgoed .....	9
2.1.    Inventarisatieproces.....	9
2.2    Resultaten inventarisatie vastgoed.....	11
Hoofdstuk 3 - Stedelijke Vastgoedstrategie.....	17
3.1    Inleiding.....	17
3.2    Algemene strategische uitgangspunten .....	17
3.3    Afweging en besluitvorming nut en noodzaak .....	20
3.4    Specifieke aandachtspunten per vastgoedcategorie.....	23
Hoofdstuk 4 - Organisatie & implementatie vastgoedstrategie .....	27
4.1    Inleiding.....	27
4.2    Resultaatverantwoordelijke Eenheid Gemeentelijk Vastgoed .....	27
4.3    Voorstel besluitvormingsproces gemeentelijk vastgoed.....	30

## Voorwoord

Het is mij een genoegen op de valreep van deze Raadsperiode de nota Stedelijke Vastgoedstrategie te presenteren. Deze nota is tot stand gekomen onder begeleiding van de Bestuurlijke Klankbordgroep Stedelijke Vastgoedstrategie. In de Klankbordgroep werden de stadsdelen vertegenwoordigd door mijn collega-bestuurders Egbert de Vries en Lieke Thesingh en nam de gemeentesecretaris zitting als ambtelijk opdrachtgever. Wij hebben ons gedurende het proces laten adviseren door een externe Quality Board, bestaande uit Henk Rotgans (Havensteder Rotterdam), Anneke de Vries (Ahold), Jaap van Rhijn (Colliers) en Leon Bobbe (Woonstichting De Key).

De lange voorbereidingstijd die noodzakelijk was om tot dit rapport te komen is voor een belangrijk deel veroorzaakt door het feit dat de registratie van het gemeentelijk vastgoed niet op een centrale plek was ondergebracht. Dit euvel is inmiddels tot mijn grote vreugde opgelost door de ingebruikname van de webapplicatie Vastgoedmaps. Hier is al het vastgoed van de gemeente ingevoerd. Tijdens een informele gezamenlijke bijeenkomst van centrale stad en stadsdelen op 28 november 2013 is de applicatie gepresenteerd en zijn wachtwoorden verstrekt om deze naar eigen inzicht te gebruiken. De inventarisatie heeft laten zien dat wij als Gemeente Amsterdam een buitengewoon veelzijdige en omvangrijke vastgoedportefeuille hebben, variërend van sportvelden en buurthuizen tot kerktorens en musea. In totaal hebben wij maar liefst 1595 panden in portefeuille, zowel in eigendom als gehuurd.

Op basis van de inventarisatie hebben wij de strategische uitgangspunten geformuleerd zoals verwoord in hoofdstuk 3 van deze nota. Een belangrijk nieuw uitgangspunt is dat de gemeente in principe alleen vastgoed in bezit heeft ter ondersteuning van gemeentelijke beleidsdoelen en niet voor commerciële doeleinden. De volledige portefeuille zal daarom op regelmatige basis moeten worden beoordeeld op nut en noodzaak. In de notitie wordt een eerste aanzet gegeven over de wijze waarop dat kan worden gedaan. Omdat geen pand op situatie gelijk is vereist dit een zorgvuldig afwegingsproces, dat nog nader zal worden uitgewerkt. Daarnaast zullen subsidiestromen en de exploitatiekosten van het vastgoed worden ontvlochten, om de daadwerkelijke kosten voor maatschappelijke activiteiten en de huisvesting helder en inzichtelijk te maken.

De organisatorische consequentie van de vastgoedstrategie, namelijk het vormen van één vastgoedorganisatie voor de Gemeente Amsterdam, is inmiddels onderdeel geworden van het ontwikkeltraject Plan Organisatieontwikkeling. Hiermee wordt een belangrijke stap gezet in het bundelen van alle aanwezige vastgoedkennis en -expertise in de stad en zal er beter op de volledige portefeuille gestuurd kunnen worden.

Met de uitgangspunten zoals geformuleerd in deze nota en de wijze waarop de nieuwe organisatie vorm zal krijgen, ga ik ervan uit dat wij als Gemeente Amsterdam in de toekomst op een professionele manier met ons vastgoed zullen omgaan.

*Maarten van Poelgeest*

Wethouder Ruimtelijke Ordening, Grondzaken en Klimaat en Energie

## Hoofdstuk 1

### Bestuurlijke en organisatorische context

#### 1.1 Aanleiding

Op 10 maart 2011 heeft het voormalige raadslid Van Dalen schriftelijke vragen gesteld over een inventarisatie van de vastgoedportefeuille, leegstand, het rendement op het gemeentelijk vastgoed en het vastgoedbeleid. De beantwoording van de schriftelijke vragen van het raadslid Van Dalen is op 8 juni 2011 gepubliceerd in het Gemeenteblad (afd. 1, nr. 405-11).

Op 27 maart 2012 is de uitkomst van de inventarisatie en de vervolfbeantwoording in het College behandeld (*“Vervolgbeantwoording vragen raadslid Van Dalen inzake vastgoed, opdrachtverstrekking tot vervolginventarisatie gemeentelijk vastgoedbezit en beantwoording van schriftelijke vragen van het raadslid Mulder inzake leegstaande gemeentepanden”* (BD0088451)). Daarbij heeft B&W opdracht gegeven om een uniform overzicht te creëren van het totale vastgoedbezit van de gemeente ten behoeve van de voorbereiding van een vastgoedvisie voor dit bezit (beslispunt 2. B).

10 juli 2012 heeft het College van B&W besloten om de Gemeentesecretaris op te dragen een heldere opdrachtformulering op te stellen voor het maken van een strategie en het doen van onderzoek naar efficiënt beheer en effectieve exploitatie van het gemeentelijk vastgoedbezit (BD2012-006607). Op 26 september 2012 is dit besproken in de raadscommissie BWK en op 7 november 2012 in de gemeenteraad (Gemeenteblad afd. 3A, nr. 175/898).

Op 27 november 2012 heeft het College van B&W opdracht gegeven aan de Gemeentesecretaris (BD2012-009614) - *‘Opdracht Stedelijke Vastgoedstrategie’* om:

- 1.1** Een strategie te ontwikkelen voor het vastgoed in bezit van de Gemeente Amsterdam met als doel:
  - a) Bepaling nut en noodzaak van het gemeentelijk vastgoed
  - b) Het komen tot uniforme (financiële) beleidskaders
  - c) Het verduurzamen van het vastgoed dat in bezit blijft van de gemeente
  - d) Het voorkómen van leegstand
  - e) Doorlopend actueel inzicht in de vastgoedportefeuille
  - f) Professionalisering van vastgoedontwikkeling en -beheer
- 1.2.** Voorstellen te doen voor organisatiemodellen om de bij punt 1.1 ontwikkelde strategie te kunnen realiseren

De Gemeentesecretaris heeft deze opdracht uitbesteed aan de directeur Ontwikkelingsbedrijf Amsterdam (OGA). Deze heeft de projectdirecteur van Bureau Gemeentelijke Huisvesting/BGH gevraagd hier nadere uitwerking aan te geven. Dit heeft geleid tot de oprichting van de ambtelijke Projectgroep Stedelijke Vastgoedstrategie, waarin alle gemeentelijke eigenaren (zowel centraal als decentraal) zijn vertegenwoordigd.

## 1.2 Organisatie

### Bestuurlijke Klankbordgroep

De opdracht tot het maken van een Stedelijke Vastgoedstrategie valt onder verantwoordelijkheid van een bestuurlijke klankbordgroep, bestaande uit wethouder Van Poelgeest, gemeentesecretaris Van Gils en stadsdeelbestuurders Thesingh (Stadsdeel Oost) en De Vries (Stadsdeel Zuid). De Klankbordgroep heeft gedurende het proces kritisch gekeken naar de voorgestelde uitgangspunten en geadviseerd over strategische en organisatorische keuzes.

### Quality Board

Aan het eind van de inventarisatie en bij het begin van de gedachtenvorming rond strategie is er een Quality Board samengesteld om te komen tot nieuwe inzichten en ervaringen van buiten de gemeente. De Quality Board is op moment van schrijven vier keer bij elkaar geweest, waarvan eenmalig gezamenlijk met de Klankbordgroep. De resultaten van deze boeiende besprekingen zijn daar waar van toepassing opgenomen in deze notitie. De Quality board bestaat uit:

Henk Rotgans	(voormalig vastgoeddirecteur Vastgoedbedrijf Gemeente Rotterdam, huidig directeur Havensteder Rotterdam)
Anneke de Vries	(directeur vastgoed AHOLD)
Jaap van Rhijn	(CEO Colliers International)
Leon Bobbe	(directievoorzitter Woonstichting De Key).

### Projectgroep Stedelijke Vastgoedstrategie

Het totstandkomen van de vastgoedstrategie en de hieraan voorafgaande inventarisatie is intensief begeleid door een ambtelijke projectgroep Stedelijke Vastgoedstrategie, bestaande uit vrijwel alle eigenaren van zowel centrale stad als alle stadsdelen. In de projectgroep is onder meer gewerkt aan een eenduidige categorisering en typering van het gemeentelijk vastgoed. Op basis van de uitkomsten van de inventarisatie zijn de te ontwikkelen strategieën in meerdere heisessies met de projectgroep besproken en verder ontwikkeld.

### Overleg gemeente Rotterdam

Enkele jaren geleden heeft de gemeente Rotterdam besloten om een centraal vastgoedbedrijf op te richten. Ook hier was het vastgoed verspreid over vele instanties binnen de gemeente en ontbrak het aan een stedelijke strategie en een centraal overzicht. Het vastgoedbedrijf is, evenals nu beoogd in Amsterdam, ondergebracht in het cluster Ruimte en Economie. In het kader van "best practices" hebben we ook de Rotterdamse ervaringen meegenomen in deze nota.

### 1.3 Bestuurlijke en organisatorische ontwikkelingen

Sinds de start van de opdracht eind 2012 zijn er enkele grootschalige ontwikkelingen in gang gezet die van grote invloed zijn op het voltallig gemeentelijk apparaat. Enerzijds zijn er aanzienlijke bezuinigingsmaatregelen aangekondigd (1 Stad 1 Opgave) en anderzijds is er sprake van zowel een bestuurlijke als ambtelijke reorganisatie.

Deze ontwikkelingen hebben grote invloed gehad op het proces rondom de stedelijke vastgoedstrategie en de hieraan gekoppelde opdracht om organisatiemodellen te ontwikkelen om een betere sturing op de portefeuille mogelijk te maken. De besluitvorming over de organisatie maakt inmiddels onderdeel uit van het gemeentebrede Plan Organisatieontwikkeling en volgt een eigen besluitvormingstraject. In de volgende paragrafen worden de verschillende trajecten kort toegelicht.

#### 1.3.1 Bezuinigingsopgave 1 Stad 1 Opgave

##### *Invloed op bestuurlijke aansturing*

Enkele maanden na het verlenen van de opdracht aan de Gemeentesecretaris is door het College besloten om deze opdracht vanuit inhoudelijke en financiële overwegingen te beschouwen als onderdeel van het hervormingsprogramma 1 Stad 1 Opgave (1S1O). Het betreft immers een opgave die zowel centrale stad als stadsdelen aangaat en die op verschillende punten samenhangt met andere maatregelen (bijvoorbeeld onderwijs en parkeergebouwen). Er is daarbij nadrukkelijk afgesproken dat er, in tegenstelling tot de overige opdrachten, geen financiële taakstelling aan de opgave zou worden verbonden en dat er sprake zou zijn van een afwijkend tijdsplan. Tevens werd besloten om de opdracht onder verantwoordelijkheid te brengen van een zelfstandig Bestuurlijk Team, bestaande uit wethouder Van Poelgeest en stadsdeelwethouders Lieke Thesingh en Egbert de Vries. Het toevoegen aan 1S1O maakte het onder meer mogelijk om de projectkosten die voor de opdracht waren begroot (met name bestaande uit een inventarisatie van het vastgoed in de webapplicatie Vastgoedmaps), ten laste te brengen van de frictiereserve 1S1O.

Gaandeweg het proces is besloten om de opdracht een formele status te verlenen en te benoemen tot **maatregel 18** van 1S1O. Daarmee viel deze onder ambtelijke verantwoordelijkheid van de programmadirecteur 1S1O en bestuurlijke verantwoordelijkheid van het Bestuurlijk Team 1S1O. Het apart ingestelde Bestuurlijk Team Vastgoedstrategie kreeg daarmee de status van Bestuurlijke Klankbordgroep. De Klankbordgroep is tot op heden het belangrijkste bestuurlijke adviesorgaan geweest ten aanzien van de opdracht, nu omgedoopt tot 'maatregel 18 1S1O'.

##### *Invloed op vastgoedstrategie*

In het kader van het hervormingsprogramma 1S1O zijn verschillende afspraken gemaakt die van invloed zijn geweest op het formuleren van een stedelijke vastgoedstrategie. Zo zijn er ten aanzien van onderwijsgebouwen, parkeergebouwen en sport & recreatie aparte afspraken gemaakt. Deze worden hieronder kort samengevat:

### *Onderwijsgebouwen*

Op 13 februari 2013 heeft de Raad ingestemd met de uitwerking van de maatregelen van 1 Stad 1 Opgave. Hierin is vastgelegd dat het primair onderwijs (incl. Speciaal Basisonderwijs), onderwijshuisvesting en Voor- en Vroegschoolse Educatie centraal worden georganiseerd in één Gebundelde Onderwijsorganisatie (GOO). Tot deze maatregel is besloten om ontubbeling en uniformering binnen de gemeente Amsterdam te realiseren. Voor het Primair Onderwijs (PO) en (V)SO betaalt de gemeente het onderhoud. In 2015 of 2016 zal de verantwoordelijkheid voor PO en (V)SO voor onderhoud en aanpassingen overgaan naar de schoolbesturen.

De afdeling Jeugd Onderwijs en Bureau Leerplicht van DMO (straks RVE Onderwijs) heeft per 1 januari 2014 de verantwoordelijkheid gekregen voor het basisonderwijs en deze bevoegdheid is tot 19 maart terug gemandateerd aan de stadsdelen. De projectgroep Stedelijke Vastgoedstrategie en DMO hebben daarom besloten om de onderwijsgebouwen voorlopig (in ieder geval de eerste 2 jaar) *buiten* de scope van de vastgoedstrategie te houden, totdat de centralisatie en harmonisatie van regelgeving en overlegstructuren op het gebied van onderwijshuisvesting is gerealiseerd. De onderwijsgebouwen zijn wel meegenomen in de algemene inventarisatie van het vastgoed en komen later in dit stuk terug bij de resultaten.

### *Parkeergebouwen*

Parkeergebouwen worden ondergebracht bij de nieuwe RVE Parkeergebouwen. Onder haar verantwoordelijkheid zal er een strategie worden ontwikkeld voor het beheer en onderhoud van de parkeergebouwen, waarbij wordt gestreefd naar een efficiënte en kostendekkende exploitatie en beheer. Om die reden zijn parkeergebouwen voorlopig buiten de scope van de Stedelijke Vastgoedstrategie gehouden.

### *Sport en Recreatie*

Voor gebouwen voor Sport & Recreatie geldt hetzelfde als voor onderwijs en parkeergebouwen. Ook hiervan is afgesproken dat de verantwoordelijkheid voor de strategie en opschoning van de portefeuille centraal wordt belegd. Het huidige DMO zal zich hier in de komende periode over buigen. Om die reden worden de gebouwen van Sport en Recreatie buiten de scope van de Stedelijke Vastgoedstrategie gehouden.

Voor bovenstaande vastgoedcategorieën geldt dat er nauw wordt samengewerkt en dat de uitgangspunten van de stedelijke vastgoedstrategie waar mogelijk worden toegepast. Het streven is er op gericht om een eenduidige strategie voor al het gemeentelijk vastgoed te implementeren. De komende periode kan daarom worden beschouwd als een overgangperiode, waarbij verschillende portefeuilles eerst vanuit inhoudelijk expertise worden 'opgeschoond' alvorens deze vanuit een centraal punt strategisch te beheren.

### **1.3.2 Plan Organisatieontwikkeling**

Dit jaar heeft het College een voorgenomen besluit genomen over de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. In mei 2013 is onder verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris het 'Plan Organisatieontwikkeling' gepubliceerd, waarin wordt voorgesteld om het gemeentelijk apparaat anders in te richten. Grofweg betekent dit dat de huidige gemeentelijke diensten worden opgeheven en onderverdeeld in verschillende resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE's). Deze worden ondergebracht in 4 clusters, waaronder het cluster Ruimte & Economie. Daarnaast zullen er zeven bestuurscommissieorganisaties worden ingericht.

Dit betekent dat er sprake is van zowel een centralisatie- als een decentralisatietendens. Enerzijds vindt centrale aansturing straks plaats door vier clusterdirecteuren die samen met de gemeentesecretaris de concerndirectie vormen. Tegelijkertijd worden de huidige diensten opgesplitst in een veelvoud aan grotere of kleinere RVE's. Doel van deze operatie is onder meer om de centrale kaderstelling te versterken en de uitvoering te ontdebellen en meer op basis van vakdisciplines te organiseren.

Het Plan Organisatieontwikkeling is met name ten aanzien van het organisatievraagstuk omtrent vastgoed van belang:

#### ***RVE Vastgoed***

In het Plan Organisatieontwikkeling is voorgesteld om binnen het nieuwe cluster Ruimte en Economie, een Resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) Vastgoed in te richten. De projectdirecteur van Bureau Gemeentelijke Huisvesting heeft daarop als trekker van de Stedelijke Vastgoedstrategie opdracht gekregen om, onder verantwoordelijkheid van de programmadirecteur Organisatieontwikkeling, nadere uitwerking te geven aan deze RVE. Deze opdracht lag in het verlengde van de oorspronkelijke opdracht om, op basis van de nieuwe vastgoedstrategie, te komen tot bijbehorende organisatiemodellen.

In overleg met de bestuurlijke klankbordgroep en het programmateam Organisatieontwikkeling is besloten om de besluitvorming over de Stedelijke Vastgoedstrategie en de RVE-vorming te splitsen. In het afgelopen jaar is veel tijd en energie gestoken in het ontwikkelen van een organisatie voor het gemeentelijk vastgoed. Besluitvorming hierover in het College van B&W en de raad wordt gecoördineerd vanuit het Programmateam Organisatieontwikkeling.

In het laatste hoofdstuk van deze notitie wordt kort ingegaan op de uitgangspunten die zijn gehanteerd bij het ontwikkelen van een nieuw organisatie-model.



## Hoofdstuk 2

### Inventarisatie gemeentelijk vastgoed

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de inventarisatie van het gemeentelijk vastgoed heeft plaatsgevonden en tot welke resultaten dit heeft geleid. De inventarisatie heeft de basis gevormd voor de strategische uitgangspunten zoals geformuleerd in hoofdstuk 3.

#### 2.1. Inventarisatieproces

De belangrijkste aanleiding voor de oorspronkelijke opdracht was het gebrek aan inzicht in de totale vastgoedportefeuille van de gemeente Amsterdam. Nadat de gemeenteraad vragen had gesteld over onder meer het totale leegstandspercentage in de gemeentelijke vastgoedportefeuille, is begin 2012 onder leiding van het Ontwikkelingsbedrijf een eerste inventarisatie uitgevoerd. Hieruit bleek dat het vastgoedbeheer sterk versnipperd over de stad was belegd en dat centraal overzicht ontbrak. Er konden wel *ad hoc* lijsten worden opgesteld van adressen en vierkante meters vloeroppervlak, maar het ontbrak aan de mogelijkheid om centraal op de portefeuille te kunnen sturen of om een gedetailleerd en actueel overzicht te krijgen.

De eerste opgave was daarom om al het gemeentelijk vastgoed op een zodanige manier in kaart te brengen dat het mogelijk zou zijn om strategische keuzes te maken. Er daarbij gekozen om het gebruik van de webapplicatie Vastgoedmaps ([www.vastgoedmaps.nl](http://www.vastgoedmaps.nl)), een online beleidsinstrument dat strategisch inzicht geeft in de vastgoedportefeuille<sup>1</sup>. Het inventarisatieproces is begeleid door BBN vastgoedadviseurs.

##### 2.1.1 Scope inventarisatie

Voor de start van de inventarisatie is eerst de scope bepaald. Zo is besloten om het vastgoed van de **Haven** niet te inventariseren, aangezien dit een integraal onderdeel uitmaakt van het inmiddels verzelfstandigde Havenbedrijf.

Verder is besloten om het **GVB** en **deelnemingen** van de gemeente buiten de kaders van deze inventarisatie te houden. De gemeente is in zulke gevallen vaak niet de enige eigenaar en de deelneming betreft vaak niet alleen vastgoedactiviteiten.

Ook het **buitengemeentelijk vastgoed** is buiten de scope gehouden. Hier is echter wel onderzoek naar verricht door het OGA, hetgeen heeft geresulteerd in een mooi overzicht van het vastgoed dat zich om de stad heen uitstrekt: de Waterleidingduinen, het riviertje Bullewijk als erfenis van een graaf, een deel van de Vinkeveense Plassen. Het betreft veelal voorzieningen en objecten die verband houden met de Amsterdamse Watervoorziening en in beheer zijn bij Waternet. In een later stadium zou dit vastgoed ook meegenomen kunnen worden in een strategie, vooralsnog laten we dit buiten beschouwing.

Verder is al het vastgoed van de stadsdelen en centrale diensten geïnventariseerd.

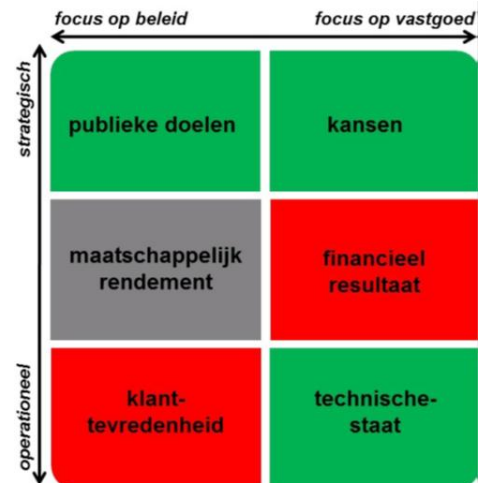
---

<sup>1</sup> Vastgoedmaps is door de TU Delft ontwikkeld in samenwerking met het vastgoedbedrijf Gemeente Rotterdam en wordt ook in andere gemeenten (Almere, Utrecht, Zoetermeer etc.) ingezet als strategische tool bij het sturen op het vastgoed. De applicatie wordt nu beheerd en verder ontwikkeld door BBN Vastgoedmaps. Ook Stadsdeel Oost had al goede ervaringen met de applicatie, waardoor wij vertrouwen hadden in de bruikbaarheid er van.

### 2.1.2 Inventarisatie kwantitatieve en kwalitatieve gegevens

Van elk object zijn algemene gegevens verzameld (naam, adres, gebouwfunctie, oppervlakte, leeftijd etc.), financiële gegevens (waaronder gebouwspecifieke kosten en opbrengsten) en kwalitatieve gegevens over de technische staat, de tevredenheid van de gebruikers en de mate waarin het object bijdraagt aan geformuleerde beleidsdoelstellingen.

Deze gegevens worden zichtbaar gemaakt op een z.g. scorekaart (zie voorbeeld). Met behulp van deze scorekaart wordt elk gebouw beoordeeld vanuit 6 verschillende invalshoeken of prestatievelen. Binnen VastgoedMaps scoort een gebouw op een specifiek prestatievelde groen (voldoende), rood (onvoldoende) of grijs (niet van toepassing). De prestatievelden komen voor een belangrijk gedeelte weer overeen met de verschillende rollen die per object moeten worden ingevuld.



Zodra al het vastgoed in de webapplicatie is opgenomen is het mogelijk om, met behulp van verschillende filters, selecties te maken uit de portefeuille. Zo kan worden gefilterd op alle kunst & cultuurgebouwen, alle volledige leegstand etc.

### 2.1.3 Betrouwbaarheid gegevens

De gegevens in Vastgoedmaps zijn ingevoerd door de huidige eigenaren en kunnen op bepaalde onderdelen nog onvolledig zijn omdat de benodigde informatie ontbreekt, of op een zodanige wijze wordt geadministreerd dat deze er nu niet op de gewenste wijze uit te halen is. Zolang er geen harde koppeling bestaat met een gecentraliseerd vastgoedbeheersysteem is de actualiteit en de kwaliteit van de informatie afhankelijk van de accuratesse en de beschikbare capaciteit van de huidige eigenaren van het vastgoed. Dit kan betekenen dat de informatie in de applicatie achterloopt of nog niet volledig is. Zo kan een pand met het perspectief 'afstoten' inmiddels zijn verkocht of kan een leegstaand schoolgebouw inmiddels zijn verhuurd. Doorlopende actualisatie van de gegevens en het toewerken naar één centraal vastgoedbeheer is daarom een van de belangrijkste aandachtspunten in het vervolgtraject om te komen tot een centrale vastgoedorganisatie.

Hoewel (nog) niet voor 100% betrouwbaar is de inventarisatie een geweldige stap voorwaarts in het verkrijgen van inzicht in de samenstelling van de stedelijke vastgoedportefeuille en het effect van mogelijke strategieën.

### 2.1.4 Inventarisatie Vastgoedbeleid

Naast het inventariseren van het feitelijke vastgoed is ook aan de eigenaren gevraagd om vastgestelde beleidsnota's aan te leveren. Hier zal bij de resultaten nader op worden ingegaan.

## 2.2 Resultaten inventarisatie vastgoed

### 2.2.1 Feiten en cijfers gemeentelijk vastgoedportefeuille

Op dit moment is ongeveer 89% van alle gegevens in Vastgoedmaps gevuld. De huidige invoer leidt tot de volgende kerngetallen:

- 21 gemeentelijke eigenaren (centraal en decentraal)
- 1595 objecten/2700 verhuurbare eenheden
- BVO: 3 miljoen m<sup>2</sup>
- Boekwaarde: € 1.3 miljard (geëxtrapoleerd: € 1.5 miljard)
- WOZ: € 1.8 miljard (geëxtrapoleerd: € 2.1 miljard)

### 2.2.2 21 gemeentelijke eigenaren

Het eerste wat opvalt bij de inventarisatie is het grote aantal instanties dat zich op de een of andere manier binnen de gemeente eigenaar is van vastgoed. In totaal hebben we 21 entiteiten kunnen onderscheiden. Sommige beheren slechts 1 of 2 objecten (DFM), anderen waren daarentegen verantwoordelijk voor tientallen tot honderden objecten (stadsdelen, DMO). De vorming van de 7 stadsdelen heeft er toe geleid dat binnen ieder stadsdeel een herkenbare afdeling vastgoed is ontstaan. Het vastgoed op het gebied van sport en recreatie is op verschillende plekken ondergebracht, soms bij de afdeling vastgoed, soms bij de afdeling sport. Wel zijn er uiteraard verschillen in professionaliteit tussen grote en kleine eigenaren. Met name bij kleinere eigenaren kan men zien dat het hebben van vastgoed slechts een klein onderdeel uitmaakt van het primaire beleidsproces waar de dienst verantwoordelijk voor is.

### 2.2.3 Opbouw portefeuille

Wat verder opvalt als gekeken wordt naar de objecten, is dat zij een caleidoscoop vormen van de geschiedenis van de gemeente Amsterdam en de verschillende beleidsuitgangspunten die in loop der jaren in praktijk zijn gebracht. Zo zijn er, uit voorzorg bij eventuele verzakkingen, langs de Noord-Zuidlijn verschillende aankopen gedaan, waardoor de gemeente nu een aantal appartementen in het duurdere segment van de binnenstad bezit. Nu de ruwbouw van de Noord-Zuidlijn is voltooid kunnen we constateren dat de belangrijkste strategische reden om eigenaar te zijn van dit vastgoed, is komen te vervallen. Op basis van dit en andere voorbeelden lijkt het ons verstandig om de hele portefeuille in de toekomst periodiek door te nemen op nut en noodzaak.

## 2.2.4 Beleidsdoelen

In vergelijking met particuliere portefeuilles is er sprake van een grote diversiteit binnen de gemeentelijke portefeuille. De inventarisatie kwamen wij 10 beleidsdoelen tegen op basis waarvan de gemeente vastgoed in bezit heeft of huurt. Deze zijn als volgt gedefinieerd:

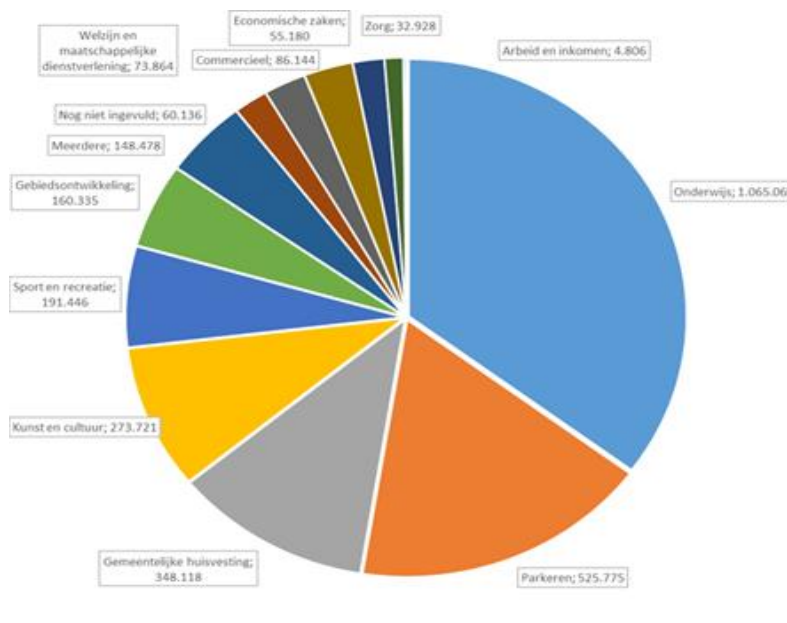
<b>beleidsdoel</b>	<b>Voorbeelden</b>
<b>Arbeid en inkomen</b>	sociale werkvoorziening, arbeidsbemiddeling
<b>Economische zaken</b>	winkels, kantoren, bedrijfsruimtes die specifiek economisch beleid ondersteunen, bijvoorbeeld startende ondernemers, broedplaatsen of winkelbranchering.
<b>Gebiedsontwikkeling</b>	strategische aankopen van vastgoed, met het doel deze op termijn in te zetten in een gebiedsontwikkeling. De huidige activiteit in het object is niet de voornaamste reden om het in bezit te hebben.
<b>Gemeentelijke huisvesting</b>	stadhuis, stadsdeelkantoren, ambtelijke kantoren, gemeentewerven, dienstwoningen etc.
<b>Kunst &amp; Cultuur</b>	musea, theater, overig kunst & cultuur.
<b>Onderwijs</b>	basisscholen, voortgezet onderwijs, speciaal onderwijs, bijzonder onderwijs, peuterspeelzalen, na- en buitenschoolse opvang.
<b>Sport &amp; Recreatie</b>	zwembaden, clubhuizen, verenigingsgebouwen (ook in recreatieve sfeer), sportcomplexen
<b>Vervoer en parkeren</b>	hoofdzakelijk parkeergarages.
<b>Welzijn en maatschappelijke dienstverlening</b>	jongeren centrum, buurtcentra
<b>Zorg</b>	ouderkindcentra (OKC), geïntegreerde voorzieningen.

Daarnaast heeft de gemeente vastgoed in bezit dat geen direct beleidsdoel dient. Dit is gedefinieerd als commercieel vastgoed:

<b>Commercieel</b>	winkels, kantoren, bedrijfsruimtes, woningen. Het betreft courant vastgoed waarbij geen primair publiek belang is.
--------------------	--

### 2.2.5 Bruto vloeroppervlak

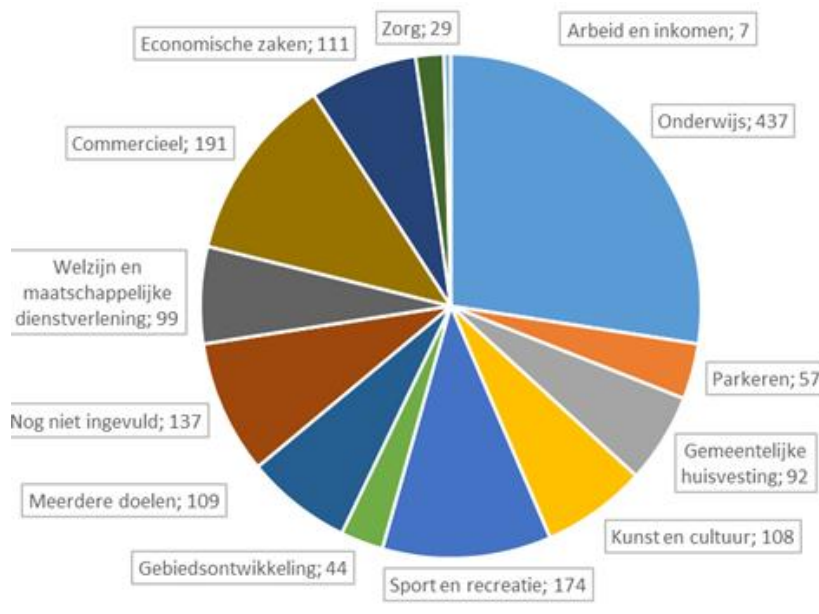
In onderstaande grafiek is het aantal m2 bruto vloeroppervlak per beleidsdoel uitgedrukt. Hieruit komt naar voren naar de beleidsdoelen onderwijs (35.2 %) en parkeren (17.4 %) het grootste deel van de portefeuille beslaan, met gemeentelijke huisvesting (11.5%) en kunst en cultuur (9 %) als de twee grootste portefeuilles daarna.



	BVO	%
Onderwijs	1.065.065	35,2
Parkeren	525.775	17,4
Gemeentelijke huisvesting	348.118	11,5
Kunst en cultuur	273.721	9,0
Sport en recreatie	191.446	6,3
Gebiedsontwikkeling	160.335	5,3
Meerdere	148.478	4,9
Nog niet ingevuld	60.136	2,0
Welzijn en maatschappelijke dienstverlening	73.864	2,4
Commercieel	86.144	2,8
Economische zaken	55.180	1,8
Zorg	32.928	1,1
Arbeid en inkomen	4.806	0,2
	<b>3.025.996</b>	

### 2.2.6 Objecten

Er is tevens een vertaling gemaakt naar het aantal objecten per vastgoedcategorie. Hieruit blijkt dat Onderwijs de meeste objecten vertegenwoordigd (437). Commercieel vastgoed staat op de tweede plaats met 191 objecten, hoewel dit slechts 2.8 procent van het totale vloeroppervlak betreft. Het hoge aantal kan worden verklaard door het feit dat het hier vaak om relatief kleine objecten gaat (winkels, woningen).



	Objecten	%
Onderwijs	437	27,4
Parkeren	57	3,6
Gemeentelijke huisvesting	92	5,8
Kunst en cultuur	108	6,8
Sport en recreatie	174	10,9
Gebiedsontwikkeling	44	2,8
Meerdere doelen	109	6,8
Nog niet ingevuld	137	8,6
Welzijn en maatschappelijke dienstverlening	99	6,2
Commercieel	191	12,0
Economische zaken	111	7,0
Zorg	29	1,8
Arbeid en inkomen	7	0,4
	1.595	

### **2.2.7 Omvang en waarde van de portefeuille**

Bij de registratie in Vastgoedmaps zijn alle gegevens op objectniveau gegroepeerd. Daarnaast is het aantal verhuurbare eenheden per object geïventariseerd.

De gemeente is (economisch/juridisch) eigenaar en huurder van 1595 objecten met daarbinnen 2700 verhuurbare eenheden en vormen een totaal bruto vloeroppervlak van ongeveer 3 miljoen m<sup>2</sup>.

Het berekenen van de feitelijke waarde van alle objecten is niet eenvoudig. De meeste gemeentelijke eigenaren hanteren voor hun pand de boekwaarde: de waarde van de oorspronkelijke investeringen en de hierop in mindering gebrachte jaarlijkse afschrijving. De wijze van het berekenen van de boekwaarde kan per eigenaar en per tijdperk overigens nog wel eens verschillen. Zo blijkt dat panden afgeschreven worden tot boekwaarde €0, terwijl volgens de huidige gemeentelijke regels op grond nooit mag worden afgeschreven. Ook afschrijftermijnen voor dezelfde soort investeringen willen per eigenaar nog weleens verschillen. Om de boekwaardes allemaal goed met elkaar te kunnen vergelijken zal nog het nodige evaluatie- en correctiewerk moeten worden verricht. .

Een andere waarde die van bijna alle panden bekend is, is de WOZ waarde. Een min of meer afgeleide marktwaarde van de panden die gebruikt wordt voor het bepalen van tal van overheidsheffingen. De WOZ-waarde wordt bepaald door de afdeling taxatie van de dienst Gemeentebelastingen. Over deze waarde en waardebeoordeling vindt niet alleen tussen burger en Belastingdienst, maar ook tussen overheden de nodige correspondentie plaats. Veel van deze correspondentie kan in de toekomst worden voorkomen door meer en beter overleg met de Belastingdienst voorafgaand aan de waardebeoordeling. Met name tussen OGA en de Belastingdienst zijn door het inzetten van *lean management* goede en heldere afspraken gemaakt, hetgeen tot een minimale hoeveelheid bezwaarschriften heeft geleid. Een dergelijke operatie zou aan te bevelen zijn voor al het vastgoed.

Met de nodige slagen om de arm zou gesteld kunnen worden dat met een totale boekwaarde van € 1.5 miljard en een geschatte WOZ-waarde van € 2.1 miljard (geëxtrapoleerd) de gemeentelijke portefeuille weliswaar op objectniveau forse problemen kan kennen, maar nog geenszins als geheel onder water staat.

### **2.2.8 Inventarisatie Vastgoedbeleid**

Uit het aantal verschillende beleidsnota's dat op het gebied van vastgoed is verschenen (zo'n 35) kan de conclusie worden getrokken dat er van eenduidigheid binnen het vastgoedbeleid vooralsnog weinig sprake is. Er bestaan verschillen tussen de beleidsuitgangspunten van zowel centrale diensten als stadsdelen. Zowel ten aanzien van het aantal onderwerpen dat wordt beschreven als de keuzes die hierbij gemaakt zijn.

Zo bestaan er grote verschillen op het gebied van huurprijsbeleid, het definiëren van doelgroepen, het definiëren van commerciële of maatschappelijke gebruikers en/of het toewijzingsbeleid. Ook worden er verschillende keuzes gemaakt ten aanzien van activeren, waarderen en afschrijven, het toerekenen van overheadskosten (eigen apparaatskosten) en het vastleggen van meerjarige verplichtingen rond onderhoud etc.

Opvallend is ook dat er verschillend wordt gedacht over vastgoed als subsidie-instrument voor de activiteiten die er in plaatsvinden. Zo is het vastgoed in de categorie Sport & Recreatie vaak een indirecte subsidieverlener aan de activiteiten die er in plaatsvinden. Er worden bijvoorbeeld grote tekorten opgevangen in de vastgoedexploitatie voor zwembaden (rond de € 1 miljoen per jaar per zwembad). Ook in de culturele categorie komt dit incidenteel voor. Het belangrijkste voorbeeld hier is de – in samenspraak met het Rijk overeengekomen - indirecte subsidiëring via het vastgoed van de opera in het Muziektheater, dat nu slechts een halve (€ 0,5) euro huur betaalt voor 30.000 m<sup>2</sup> BVO.

Verder moet helaas geconstateerd worden dat geen enkele vastgoedeigenaar dezelfde administratieve inrichting hanteert voor het vastgoed, waardoor bijvoorbeeld financiële cijfers onderling lastig vergelijkbaar zijn.

Veel van de bestaande verschillen zijn historisch verklaarbaar vanuit de beleidskeuzes die op centraal en decentraal zijn gemaakt. Er is dus geen reden om de bestaande diversiteit te veroordelen of te bekritisieren. Wel lijkt de tijd rijp om toe te werken naar gezamenlijke beleidskaders.



## Hoofdstuk 3 - Stedelijke Vastgoedstrategie

### 3.1 Inleiding

Uit de inventarisatie kan worden geconstateerd dat de gemeente een van de grootste en meest gemêleerde vastgoedportefeuilles van Nederland heeft (van vergelijkbaar niveau met Rotterdam), maar ook dat er nauwelijks sprake is van strategische uitgangspunten voor de gehele portefeuille die het mogelijk maken om hier integraal op te sturen.

Bijna alle beslissingen rond het bestaande vastgoed worden nu op dienst- of stadsdeelniveau genomen en kennen nauwelijks of geen relatie met de rest van de gemeentelijke portefeuille. Dat wil niet zeggen dat de verschillende deelportefeuilles niet goed worden beheerd, maar het gevolg is wel dat er onvoldoende efficiënt en effectief met de portefeuille als geheel wordt om gegaan. De wil om hier verandering in te brengen is op bestuurlijk en ambtelijk niveau zeer groot. Er is duidelijk behoefte aan zowel een algemene als vastgoedspecifieke strategie en eenduidige beleidskaders.

Tallose gesprekken, discussies en intensieve heidagen met bestuurders, ambtenaren en vastgoedprofessionals hebben geleid tot de onderstaande algemene strategische uitgangspunten voor het gemeentelijk vastgoed. Er is bewust gekozen voor een korte, heldere formulering, die voor alle gemeentelijke vastgoedprofessionals herkenbaar en hanteerbaar zijn.

### 3.2 Algemene strategische uitgangspunten

- *Alle bezit is tijdelijk*

Het hebben van vastgoed is geen doel op zich. Het gemeentelijk vastgoed vervult altijd een facilitaire functie voor het beleid dat de gemeente nastreeft.

Bepaald vastgoed wordt aangekocht of gehuurd omdat het een tijdelijk beleidsdoel dient. Zo kan het verhuren van winkel-/bedrijfsruimte in sommige gevallen een beleidsdoel zijn, bijvoorbeeld wanneer de gemeente grip wil hebben op branchering en gedrag van (startende) ondernemers (voorbeelden zijn Project 1012 waar bordelen worden opgekocht of winkels in de Dapperstraat die zijn aangekocht door stadsdeel Oost om invloed te hebben op de diversiteit in de winkelbranche). Verder kan het zijn dat gewaardeerde politieke beleidsdoelstellingen in de loop der tijd veel meer aan de markt worden overgelaten. Dergelijk vastgoed kan worden beschouwd als 'restproduct'.

Vanaf nu wordt periodiek nagegaan waarom het vastgoed nog in bezit is en of de oorspronkelijke argumentatie voor het bezit nog steeds valide is. Daarbij geldt als stelregel: vastgoed dat (ook op termijn) geen beleidsdoel dient kan in principe worden afgestoten.

(NB. Dit vereist een zorgvuldige strategie, waarbij rekening gehouden wordt op de verhouding markt- vs. boekwaarde, gebruik, rendement en actuele ontwikkelingen. Aandachtspunt hierbij is dat rendabel vastgoed op dit moment op positieve wijze bijdraagt aan het bedrijfsresultaat. Verkoop zal leiden tot een eenmalige winst, waarbij de structurele positieve bijdrage wegvalt. Dit zal leiden tot een negatief effect op het exploitatieresultaat, dat op zijn beurt weer een negatief effect heeft op een structurele bezuinigingsdoelstelling.)

- *Er zijn altijd kroonjuwelen*

Een stad, hoe groot of klein ook, wordt voor een deel gedefinieerd door zijn vastgoedobjecten. Deze kunnen variëren van een monumentale Waag op een marktplein tot een Magere Brug over de Amstel. Deze markante objecten zijn vaak in de loop der jaren (eeuwen) in handen gekomen van de overheid. Iedereen verwacht dan ook van de overheid dat zij de objecten waar de stad trots op is met zorg zal onderhouden en in stand houden voor toekomstige generaties. Bij deze objecten is de vraag naar marktwaarde, of een afweging tot nut en noodzaak irrelevant. Net zo irrelevant als de vraag of we het object wel willen onderhouden, of het funderingsherstel niet te duur is, het planologisch in de weg staat etc.

Veelal vervullen deze gebouwen een functie in de bestuurlijk-culturele sfeer (bijv. stadhuisen, musea, schouwburgen, bibliotheken) en/of zijn monumenten (bijv. kerktorens, poorten, marktgebouwen).

Het voorstel is om periodiek, op basis van deskundige adviezen van de RVE Kunst & Cultuur en openbare debatten, vast te laten stellen wat de 'canon van de stad' is. Eenmaal vastgesteld moeten eventuele kosten voor instandhouding niet permanent tot discussie leiden en krijgen deze een rompmatig karakter. Zij horen er gewoon bij.

- *De vraag is leidend, niet het aanbod*

Nieuw vastgoed wordt alleen aangekocht of –gehuurd op basis van beleidsvragen en -doelstellingen. Beleidsdiensten en/of bestuurscommissies fungeren in dit geval als opdrachtgever van de RVE Vastgoed.

De beleids-RVE's en de RVE Vastgoed moeten samen de paradox oplossen om enerzijds zoveel mogelijk huisvesting over te laten aan de markt en anderzijds (dure) leegstand in eigen portefeuille te voorkomen.

- *Vastgoed wordt kostendekkend verhuurd*

Om te komen tot transparante afwegingen en keuzes in het vastgoed, is het gewenst dat er een eenduidige methode wordt vastgesteld voor het bepalen van kostendekkende huurprijs van de objecten. Deze methode wordt zowel richtlijn voor de RVE Vastgoed, als voor de ruimtevrager

beleidsorganisatie/bestuurscommissie. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt wat huisvesting van maatschappelijke activiteitendaadwerkelijk kost. Bovenstaand uitgangspunt betekent *niet* dat de kosten voor de huisvesting van maatschappelijke activiteiten duurder moeten worden, maar dat er her-allocatie van middelen op de begroting moet plaatsvinden.

- *Leegstand wordt tot normale frictie (5%) beperkt*  
Beperking van leegstand is een belangrijke opgave voor de bedrijfsvoering. In de markt is 5% leegstand heel gebruikelijk om verhuizingen en aanpassingen mogelijk te maken. De nieuwe RVE Vastgoed zal het als haar kerntaak rekenen om de leegstand binnen maximaal 5% beheersbaar te houden.
- *Panden in eigendom van de gemeente voldoen aan de gemeentelijke duurzaamheidsdoelstellingen en kwaliteitseisen*  
Uitgangspunt bij het verduurzamen van het gemeentelijk bezit is dat de maatregelen zich binnen 10-15 jaar terugverdienen, tenzij er sprake is van expliciete subsidiering om het gewenste resultaat te behalen. Panden die bestemd zijn om langdurig te worden geëxploiteerd dienen te voldoen aan een minimaal kwaliteitsniveau (NEN 2767, kwaliteitsniveau 3) om op een financieel doelmatige wijze de continuïteit van het gebruik te kunnen waarborgen.

### 3.3 Afweging en besluitvorming nut en noodzaak

Op basis van de strategische uitgangspunten zal de gehele vastgoedportefeuille vanaf nu periodiek beoordeeld moeten worden op onder andere nut en noodzaak. Bij een dergelijke beoordeling behoort een helder afwegingskader en besluitvormingsproces. In het afwegingskader zullen in ieder geval de volgende elementen een plek moeten krijgen:

<b>1. Consolideren</b>	= op gelijke wijze door exploiteren
<b>2. Intensiveren</b>	= efficiënter en effectiever benutten, zowel op pandniveau als op portefeuilleniveau
<b>3. Renderen</b>	= inkomsten verhogen en/of uitgaven verlagen, bij gelijkblijvend gebruik > bijvoorbeeld marktconforme huur voor commercieel vastgoed dat (nog) niet kan worden verkocht
<b>Sloop/nieuwbouw Afstoten</b>	= verkoop voor een marktconforme prijs of door huuropzegging

Een volledig uitgewerkt afwegingskader en besluitvormingsproces zal in september 2014 aan het College van B&W worden voorgelegd.

#### 3.3.1 Eerste afweging nut en noodzaak & besparingsmogelijkheden

Vanwege de omvang van de portefeuille is de verwachting dat er structureel bezuinigd zou kunnen worden op het gemeentelijk vastgoed. Het is in dit stadium nog niet mogelijk om een concreet bezuinigingssaldo te noemen. In het najaar van 2014 zal er op basis van de ingediende gebieds- en sectorplannen door de bestuurscommissies en betreffende RVE's meer inzicht ontstaan in de besparingsmogelijkheden op stedelijk niveau. Vervolgens zal een business case worden voorgelegd met concrete besparingsmogelijkheden.

Hierop vooruitlopend is aan de huidige eigenaren gevraagd om aan te geven of er nu al objecten zijn die:

- geen programmadoel dienen *en/of*
- in de toekomst afgestoten zouden kunnen worden *en/of*
- woningen zijn (en dus geen beleidsdoel dienen) *en/of*
- commercieel vastgoed betreffen

Hierbij is een verzameling objecten uit de verschillende categorieën naar voren gekomen waar mogelijk op korte termijn kapitaal vrij te maken is. Nader onderzoek alvorens tot verkoop over te gaan is noodzakelijk, maar de schatting met enige voorzichtigheid dat de **incidentele** netto opbrengstpotentie (verschil marktwaarde en boekwaarde) van deze objecten ligt tussen de € 20 en € 40 miljoen. Daarbij moet worden opgemerkt dat het verkopen van rendabele panden van directe invloed is op de kostendekkendheid van de huidige portefeuille.

### 3.3.4 Consequenties bij verkoop

Panden die geen bijdrage meer leveren aan de beleidsdoelstellingen, kunnen in principe verkocht worden. Alvorens tot verkoop over te gaan is het wel van belang te bekijken welke consequenties een eventuele verkoop heeft. Die consequenties kunnen per pand verschillen. Hieronder een overzicht van de consequenties per situatie.

#### Verkoop rendabel pand

Een rendabel pand is een pand waarvan de huuropbrengst c.q. de huurwaarde (de potentiële huuropbrengst als een pand leeg staat) hoger is dan de exploitatiekosten van dat pand; het pand heeft dan een positief rendement. Als de verkoopwaarde van dit pand ook nog hoger is dan de boekwaarde zal er een positief verkoop resultaat mogelijk zijn. De verkoop levert dan een incidenteel voordeel op. Als de verkoopopbrengst lager is dan de boekwaarde ontstaat er een incidenteel nadeel. Tegenover dit incidentele voor- of nadeel staat echter een verminderde structurele opbrengst gelijk aan het jaarlijkse positieve exploitatiesaldo. Verkoop heeft daarmee een negatief effect op de rentabiliteit (kostendekkendheid) van de rest van de vastgoedportefeuille. De exploitatie van deze portefeuille is minder rendabel geworden maar soms ook duurder.

De exploitatie wordt duurder als niet alle panden in de portefeuille kostendekkend worden verhuurd en er sprake is van veel leegstand. Door de verkoop valt er dan een dekkingsbron weg.

*Conclusie: De verkoop van een rendabel pand kan zowel een incidenteel voordeel als een incidenteel nadeel hebben, maar leidt altijd tot een vermindering van de structurele opbrengsten en daarmee tot een verlaging van de rentabiliteit c.q. een kostenverhoging van de rest van de portefeuille.*

#### Verkoop van een onrendabel pand

Dit is een pand waarbij de huuropbrengst of de huurwaarde lager is dan de exploitatiekosten; het pand heeft een negatief rendement. Als een pand een negatief rendement heeft zal de verkoopwaarde laag zijn. De verkoopwaarde wordt dan vooral bepaald door de mogelijkheid van functiewijziging en/of herontwikkeling. Als de verkoopwaarde hoger is dan de boekwaarde levert dat een incidentele opbrengst op. Als de verkoopwaarde lager is dan de boekwaarde levert dit een incidenteel verlies op.

Tegenover een incidenteel positief of een negatief verkoopresultaat staat altijd een structureel voordeel. De structurele kosten voor de rest van de portefeuille nemen af, waardoor de rentabiliteit hoger wordt.

*Conclusie: De verkoop van een onrendabel pand kan zowel een incidenteel voordeel als een incidenteel nadeel hebben, maar leidt altijd tot een verhoging van de rentabiliteit en een kostenverlaging van de rest van de portefeuille.*

#### Verkoopstrategie

Op grond van het voorgaande kan gesteld worden dat er bij verkoop een goede afweging gemaakt moet worden tussen de incidentele voor- en nadelen en de structurele voor- en nadelen. In beginsel zou de verkoopstrategie moeten luiden dat:

- Verkoop van een rendabel pand, in relatie tot de rest van de portefeuille, verstandig is als incidentele opbrengst wordt gebruikt om de exploitatiekosten van de resterende portefeuille te verminderen. Dit kan bijvoorbeeld door de opbrengst te gebruiken voor versnelde afschrijving op

de resterende boekwaarden. Als de opbrengst voor andere doeleinden wordt gebruikt, zet dit een rendabele exploitatie van de rest van de portefeuille onder druk.

- Verkoop van een onrendabel pand verstandig is als een incidenteel negatief verkoopresultaat, als gevolg van versnelde afschrijving op de boekwaarde, opweegt tegen de voortzetting van een jaarlijks structureel tekort op de exploitatie.

### **3.1.5 Consequenties bij bezuinigen**

Het terugbrengen van de exploitatiekosten van vastgoed kan op meerdere manieren. Elke manier kent echter zijn eigen grenzen en tijdsfad. Hieronder wordt aangegeven wat de mogelijkheden zijn.

#### Verlagen van de exploitatiekosten

De kosten voor vastgoed bestaan uit beïnvloedbare en niet beïnvloedbare kosten. Niet (of zeer beperkt) beïnvloedbare kosten zijn de kapitaallasten, te betalen huur, overheidsheffingen als OZB, reinigingsrecht, waterschapslasten etc. en verzekeringen.

Wel beïnvloedbare kosten zijn de kosten van (groot)onderhoud en de kosten van directe en indirecte overhead. Onderhoudskosten hebben een directe relatie met een gewenst kwaliteitsniveau en de hoogte van de huuropbrengst. Bezuiniging dient dan ook altijd in dit licht gezien te worden. Bezuinigingsopgaven die een minimaal gewenst kwaliteitsniveau verlagen (voorgesteld wordt minimaal klasse 3 op de schaal voor Rijksgebouwen) zullen een negatieve invloed hebben op de hoogte van de huurprijs en op het lange termijn onderhoud.

Het teveel terugbrengen van de overhead kan leiden tot een slechte en inadequate administratie, onvoldoende stuurinformatie, ondoelmatig en onzorgvuldig beheer en juridische procedures.

#### Verhogen van de huuropbrengsten

Bij verhuur aan commerciële huurders is de huurprijs onderworpen aan de tucht van de markt en de contractuele mogelijkheden voor huuraanpassing. Niet marktconforme huren kunnen over het algemeen op contractueel overeengekomen momenten worden aangepast. Belangrijk is daarbij wel dat door verhoging van de huur het leegstandsrisico niet substantieel toeneemt, iets dat in de huidige markt veel aan de orde is.

Bij verhuur aan maatschappelijke gebruikers is verhoging van de huuropbrengsten afhankelijk van de mate waarin zij geacht worden zelf de huisvestingslasten te kunnen dragen. Veelal worden deze gebruikers gesubsidieerd en zal een verhoging van de huur leiden tot een verzoek om een verhoging van de subsidiebijdrage. Indien een dergelijk verzoek niet wordt gehonoreerd of om een andere reden de verhoging een te grote last vormt, liggen leegstand en wanbetaling op de loer.

#### Intensivering van het gebruik

Intensivering van het gebruik van vastgoed is, met name bij het maatschappelijk vastgoed, mogelijk door het beter benutten van ruimte en tijd. Bij gebouwen met een beperkte bezetting en een beperkte openstelling zou gekeken kunnen worden naar de mogelijkheden om de bezettingsgraad te verhogen en de gebruikstijden te verlengen. Daar waar ruimten nu grotendeels voor een enkele functie worden gebruikt zou onderzocht kunnen worden of multifunctioneel gebruik mogelijk is.

Daarbij dient uiteraard rekening gehouden te worden met bestaande bestemmingsplannen en met het behoud van de maatschappelijke functie in een gebied met bijvoorbeeld hoge marktdruk. Intensivering kan leiden tot kostenverlaging omdat de omvang van de portefeuille daardoor kan afnemen, of tot het kunnen huisvesten van meer vragers. Bij intensivering neemt overigens niet alleen de omvang van de portefeuille af, maar kunnen (bij een kostendekkende huurprijs) over het algemeen ook de subsidiebijdragen worden verlaagd.

#### Strategie

Per situatie moet bekeken worden wat de meest gewenste strategie is. In de praktijk zal het vaak een mix zijn van de mogelijkheden. De valkuilen zijn echter legio. Een te grote verlaging van de kosten kan leiden tot ondoelmatig beheer en slecht onderhoud. Op de korte termijn levert dat voordelen op, maar op de lange termijn kunnen de kosten daardoor wel eens veel hoger worden. Verhogen van de huuropbrengsten kan leiden tot meer subsidie of tot grote leegstand. Intensivering kan leiden tot hogere onderhoudskosten en ontevreden gebruikers. Het is zaak om bij elke aanpak de juiste balans zien te vinden, ongenuanceerde doelstellingen zullen al snel averechts uitwerken.

### **3.4 Specifieke aandachtspunten per vastgoedcategorie**

#### **Onderwijs**

Onderwijshuisvesting is complexe materie, met weinig gebruikelijke vastgoedconstructies. Zowel de Rijks-, als de gemeentelijke overheid evenals veel verschillende schoolbesturen hebben elk eigen verantwoordelijkheden. De schoolbesturen zijn juridisch eigenaar van de gebouwen, de gemeente is economisch eigenaar. Dat betekent dat de gemeente de nieuwbouw bekostigt, het schoolbestuur beheert vervolgens het gebouw.

Onderhoud van en aanpassingen aan de schoolgebouwen wordt in het Voortgezet Onderwijs (VO) betaald door de schoolbesturen. Zij krijgen daarvoor middelen van het Rijk. Voor het Primair Onderwijs (PO) en (V)SO betaalt de gemeente het onderhoud. Waarschijnlijk zal per 1 januari 2015 overigens ook voor PO en (V)SO de verantwoordelijkheid voor onderhoud en aanpassingen overgaan naar de schoolbesturen.

Wanneer een schoolbestuur het gebouw niet meer nodig heeft voor onderwijs, wordt het betreffende gebouw juridisch eigendom van de gemeente. Indien geen ander schoolbestuur het gebouw nodig heeft voor onderwijs activiteiten vervalt de "onderwijsbestemming" van het gebouw. Op dat moment wordt het regulier gemeentelijk vastgoed en zal het gebouw door de RVE Vastgoed worden overgenomen. Tussen RVE Vastgoed en Onderwijshuisvesting zullen werkafspraken gemaakt worden over dergelijke overdrachten.

Dat geldt ook voor de multifunctionele accommodaties (MFA's) waarin sommige basisscholen gehuisvest zijn. Deze gebouwen zijn op dit moment nog de verantwoordelijkheid van de stadsdelen maar zullen op termijn worden overgedragen aan de RVE Vastgoed.

Op 21 november 2013 heeft het bestuurlijk trio (Hilhorst, Kukkenheim, Rengelink) besloten over de concrete invulling van de centralisatie Primair Onderwijs, inclusief VVE en onderwijshuisvesting, waarna op 17 december jl. het College van B&W dit besluit heeft bekrachtigd. Bij dit besluit is een overzicht toegevoegd van de onderwijsgebouwen van de stadsdelen (economisch claimrecht) die naar de gebundelde onderwijsorganisatie worden overgedragen per 1 januari 2014. In het kader van 1 Stad 1 Opgave is besloten om de bevoegdheden van de stadsdelen op het gebied van het basisonderwijs per 1 januari 2014 te centraliseren bij het huidige DMO (zie ook paragraaf 3.1). De verantwoordelijkheid voor het voortgezet onderwijs is al centraal belegd bij DMO. Dit betekent dat de volledige onderwijspportefeuille bij DMO wordt ondergebracht.

### **Sport & recreatie**

In de sportportefeuille (o.a. zwembaden, sportvelden draagt het vastgoed van oudsher bij aan de beoefende activiteiten. Op dit moment wordt door DMO onderzocht in hoeverre een efficiëncyslag mogelijk is. Het transparant maken van de kosten en inkomsten en het zichtbaar maken van de soms onzichtbare bijdrage van de vastgoedeigenaar kan het bewustzijn bevorderen om efficiënter en intensiever met de objecten om te gaan en maakt heldere keuzes mogelijk.

### **Welzijn en dienstverlening**

Met wisselend succes wordt er bij welzijnslocaties geëxperimenteerd met zogenaamde multifunctionele accommodaties (MFA's). In dergelijke accommodaties worden verschillende welzijnsfuncties gezamenlijk onder een dak gehuisvest. Bijvoorbeeld een school met naschoolse opvang, een gymnastiekvereniging etc. Het voordeel is dat gebouwen in potentie intensiever gebruikt kunnen worden op meer uren van de dag. Nadeel is echter dat de activiteiten weinig aan elkaar gelegen laten liggen. De ene huurder ervaart de andere vaak als lastig en niet noodzakelijk voor zijn eigen functioneren. Met name het dagelijks beheer kan hier onder lijden, omdat daar waar er zovelen zijn, niemand zich verantwoordelijk voelt voor het geheel. Ook kunnen de beheerskosten van MFA's relatief hoog zijn. Heroverweging van de verschillende formules is de komende tijd dan ook zeker aan de orde. Een lastig punt wordt dat waar nu de verschillende functies bestuurlijk onder het stadsdeelbestuur vallen, dit in de toekomst wel eens verspreid zou kunnen zijn over de centrale stad en bestuurscommissies.

### **Kunst & Cultuur**

Bij kunst en cultuur gaat het vaak om panden die specifiek voor één functie zijn ingericht en ontwikkeld (bijvoorbeeld musea, schouwburgen, theaters). Deze panden zijn dan ook doorgaans niet courant. Vaak zullen we ook zien dat de 'kroonjuwelen' van de stad een functie vervullen in het palet van kunst en cultuur. Gezien de recente realisatie van een groot aantal nieuwe cultuurgebouwen in de stad (denk aan de bibliotheek, Muziekgebouw aan 't IJ, Stedelijk Museum), ligt consolidatie van deze portefeuille voor de hand.

Wel is in het kader van het Kunstenplan 2013-2016 de culturele vastgoedportefeuille in beeld gebracht. Daarbij is onder andere gekeken naar de mogelijkheden tot het afstoten van courante panden waarbij leegstand wordt



verwacht en die dus niet langer een beleidsdoelstelling dienen. Dit zou er in de toekomst toe kunnen leiden dat bepaalde panden kunnen worden afgestoten.

### **Arbeid en economie**

Bij gemeentelijke doelstellingen op het gebied van arbeid en economie komen we op het grensvlak van maatschappelijk en commerciële exploitatie van vastgoed. De gemeente wenst in sommige gevallen middels vastgoed een bepaalde commerciële activiteit te steunen, bijvoorbeeld broedplaatsen voor startende ondernemers en kunstenaars, het kunnen sturen op branchering in een bepaald winkelgebied. In deze categorie huist het risico dat de doelstellingen in de loop der tijd verglijden. Er moet met name getoetst worden in hoeverre nog aan beleidsdoelstelling wordt voldaan. Ongewenste staatsteun ligt hier immers op de loer.

### **Gemeentelijke huisvesting**

Door de oprichting van Bureau Gemeentelijke Huisvesting is de afgelopen jaren een aanzienlijke bezuinigingsoperatie op het gebied van gemeentelijke huisvesting uitgevoerd. Ca. 60.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte is door het opzeggen van huurcontracten aan de markt teruggegeven. Logischerwijs is daarmee het aandeel eigendomspanden in de portefeuille procentueel sterk gestegen. De vraag komt dan ook steeds meer aan de orde om bij doorgaande krimp van het gemeentelijk apparaat te overwegen ook eigendommen af te stoten. Uit recente taxaties van de eigendomspanden is gebleken dat er hierbij, indien al mogelijk, met aanzienlijke boekverliezen (50%) rekening moet worden gehouden.

In de nabije toekomst moet rekening worden gehouden met toenemende leegstand vanwege de verwachte krimp van het ambtenarenapparaat. Daarnaast wordt door het instellen van de bestuurscommissies meer leegstand verwacht in de stadsdeelkantoren. Voor het vullen van deze gedeeltelijke leegstand zullen nog creatieve strategieën bedacht moeten worden, omdat het niet mogelijk zal zijn leegstand in de stadsdeelkantoren te vullen met ruimtebehoefte vanuit de centrale diensten, die immers ook aan krimp onderhevig zijn.

### **Parkeergebouwen**

Een heel eigen categorie binnen het gemeentelijk vastgoed vormen de parkeergebouwen. Op dit moment wordt de totale portefeuille parkeergebouwen onder de loep genomen door de trekkers van de RVE Parkeergebouwen. De portefeuille kent hele rendabele objecten, objecten die ingezet kunnen worden vanuit het mobiliteitsbeleid, maar ook tal van onrendabele objecten (zoals bijvoorbeeld het bewonersparkeren in Zuidoost) waarbij herontwikkeling de enige mogelijkheid is. Voorlopig wordt de strategie voor parkeergebouwen vormgegeven door de betreffende trekkers.

### **Commercieel vastgoed**

Het is de gemeente niet verboden om commercieel vastgoed te exploiteren. De vraag is echter of de gemeente hiertoe de meest geëigende partij is in de markt. Haar primaire doel is immers om beleidsdoelstellingen te dienen.

Commerciële exploitatie van eigen vastgoed kan lucratief zijn in tijden van schaarste. In tijden van crisis zoals de huidige kan dergelijke exploitatie echter ook grote risico's met zich meebrengen. Het zou verstandig zijn als de gemeente zich

niet als commerciële verhuurder profileert, noch dat, zoals nu regelmatig aan de orde is, het commerciële deel van de portefeuille het niet-commerciële deel dat niet kostendekkend wordt geëxploiteerd, boven water houdt. Een dergelijke overheveling is in goede tijden een financiering om voor weinig geld op de eerste rang te zitten. In slechte tijden kan het effect echter zijn dat het ene faillissement het andere uitlokt en in zijn val meetrokt.

### **Leegstaande panden**

De huidige leegstand van gemeentebouwen is op dit moment beperkt tot ongeveer 3% van de huidige voorraad. Dit is opvallend laag daar waar 5% in de markt tot normale frictieleegstand wordt gerekend. Veel van deze leegstand ontstaat bij voormalige schoolgebouwen, die vaak leegkomen door nieuwbouw elders. Opgemerkt moet worden dat mogelijke verborgen leegstand op grond van inefficiënt gebruik hierin niet is meegenomen.

## Hoofdstuk 4

### Organisatie & implementatie vastgoedstrategie

#### 4.1 Inleiding

Een van de belangrijkste randvoorwaarden om de stedelijke vastgoedstrategie toe te passen en te zorgen voor een eenduidige sturing op de vastgoedportefeuille, is om al het eigendom centraal te beleggen en één gemeentelijke organisatie hiervoor verantwoordelijk te maken. Dit uitgangspunt heeft de basis gevormd bij het uitwerken van een organisatieplan voor de nieuw op te richten RVE Vastgoed. De uitwerking van de organisatie maakt onderdeel uit van de fijnstructuur van het ambtelijk apparaat en volgt een apart besluitvormingstraject.

Gezien de oorspronkelijke opdracht worden de hoofdlijnen in dit hoofdstuk kort samengevat, zodat de samenhang tussen strategie en organisatie niet verloren gaat.

#### 4.2 Resultaatverantwoordelijke Eenheid Gemeentelijk Vastgoed

De RVE Vastgoed wordt eigenaar en beheerder van al het gemeentelijk vastgoed, met (voorlopige) uitzondering van parkeergebouwen, onderwijsgebouwen en sport & recreatie. Zij is primair faciliterend aan de beleidsdoelstellingen van de stad en zal dus met tal van binnengemeentelijke en buitengemeentelijke organisaties te maken hebben. De RVE wordt de huisvester van zowel alle gemeentelijke organisaties (RVE's en stadsdelen) als verhuurder voor organisaties die vanuit de beleidsdoelstellingen van de gemeente huisvesting wordt geboden.

##### 4.2.1 Organisatie

De RVE Vastgoed wordt samengesteld uit het bestaande vastgoedpersoneel van zowel centrale stad als stadsdelen. Door deze bundeling van kennis, kunde en geheugen zal er een professioneel, vakkundig vastgoedbedrijf worden opgezet.

##### 4.2.2 Visie

De RVE Vastgoed draagt verantwoordelijkheid voor een omvangrijke en sterk gedifferentieerde gemeentelijke vastgoedportefeuille, waarmee verschillende beleidsdoelstellingen gerealiseerd kunnen worden. De opgave is om er voor te zorgen dat de portefeuille minimaal kostendekkend is en zo efficiënt mogelijk wordt ingezet. Daarbij is het uitgangspunt dat alle bezit in principe tijdelijk is en dat vastgoed niet omwille van het vastgoed wordt gehouden. Leegstand wordt tot normale frictie beperkt (5%) Zgn. 'kroonjuwelen' vormen daarbij een uitzondering, omdat het hier panden betreft die de stad altijd zal hebben en houden (denk aan musea, de Stadsschouwburg e.d.). Commercieel vastgoed wordt waar mogelijk en verstandig afgestoten, de gemeente is tenslotte geen belegger.

Het functioneren als professioneel vastgoedbedrijf valt of staat met een goed inzicht in de eigen vastgoedportefeuille. Daarom wordt al het vastgoed in één beheersysteem ondergebracht, waarmee een centraal overzicht ontstaat en er op professionele wijze zowel strategisch-, tactisch als operationeel op de portefeuille gestuurd kan worden. Daarnaast worden de procedures voor afhandeling van facturen en het afsluiten van onderhoudscontracten gestroomlijnd (lean

management). Alle zaakdossiers worden op orde gebracht en de financiële administratie worden ondergebracht bij het Amsterdamse Financiële Systeem.

Samenwerking en partnerschap staan voorop. De medewerkers gaan een traject in waarbij een groot verantwoordelijkheidsgevoel en een buurtgerichte houding de resultante is. Er wordt bijzondere aandacht geschonken aan relatiebeheer, gezien het grote aantal 'klanten' dat de RVE zal bedienen. Een winstoogmerk staat niet voorop.

#### **4.2.3 Opgave**

Net als iedere particuliere vastgoedeigenaar ondervindt ook de gemeente de gevolgen van de economische crisis. Waar eerder de bomen tot aan de hemel groeiden en er geld genoeg was voor het realiseren van ambitieuze bouwprojecten is er nu sprake van een krimpende vastgoedmarkt.

De focus in de markt ligt voornamelijk op het effectiever gebruik van bestaand vastgoed en het beperken van de groeiende leegstand. De verwachting is daarom dat ook de RVE Vastgoed zich de komende jaren binnen de huidige marktomstandigheden met name zal richten op efficiënter ruimtegebruik, verduurzaming, herontwikkeling en functiewijziging. Waar nodig zal vastgoed worden afgestoten. De RVE Vastgoed doet dit enerzijds in opdracht van andere beleids-RVE's en bestuurscommissies en anderzijds vanuit haar eigen verantwoordelijkheid als eigenaar.

#### **4.2.4 Vastgoedportefeuille**

In de periode 2014-2015 en verder wordt gewerkt aan het opbouwen van een solide vastgoedportefeuille. Dit vertaalt zich onder meer in het meetbaar maken van de technische kwaliteit van de panden (alle panden hebben dan een MeerjarenOnderhoudsplan (MJOP)), het verduurzamen van panden die langdurig in bezit blijven en het meten van de gebruikersvriendelijkheid. Binnen de kaders van de gemeentelijke streefcijfers om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van gemeentelijk vastgoed te verminderen is er een Routekaart CO<sub>2</sub>/neutraal gemaakt voor de panden die onderdeel uitmaken van de centrale kantorenportefeuille. Voor al het overig vastgoed zal onderzocht worden of het mogelijk is een vergelijkbare routekaart te maken.

Ook werken we aan het realiseren van inkoopvoordelen door gebruik te maken van het nieuwe schaalvoordeel. Zo zullen kosten voor het meerjarig onderhoud naar verwachting beter beheersbaar worden door slimmer aan te besteden. Waar mogelijk zal commercieel vastgoed of vastgoed dat niet langer een beleidsdoel dient, worden afgestoten.

Het afstoten van vastgoed zal gepaard gaan met een goed afgestemde en strategisch vormgegeven exit strategie. Daarbij maken we zoveel mogelijk gebruik van kansrijke momenten en sluiten we aan bij al lopende ontwikkelingen.

Met de RVE Parkeren en met cluster Sociaal maken we afspraken hoe en op welk termijn het vastgoed op het gebied van parkeren, onderwijs en sport overgedragen wordt aan de RVE Vastgoed.

#### **4.2.5 Gebiedsgericht werken**

Het gebiedsgericht werken speelt een prominente rol binnen de RVE Vastgoed. De RVE Vastgoed is een organisatie die deels in opdracht van anderen werkt, waarbij de specifieke opgaven in relatie tot het gebruik van vastgoed in een gebied centraal staan. Haar medewerkers worden dan ook gebiedsgericht ingezet: voor ieder object zal een verantwoordelijke beheerder zijn: voor het afsluiten van een huurcontract, het relatiebeheer en het toezicht op het uit te voeren onderhoud. De medewerkers zullen zich als professioneel partner en adviseur opstellen.

In het kader van de bestuurlijke bevoegdhedenverdeling is afgesproken dat stadsdelen gebiedsplannen kunnen opstellen waarin zij, rekening houdend met de maatschappelijke, economische en ruimtelijke opgaven en binnen nader vast te stellen stedelijke kaders, de programmering en de strategie voor gemeentelijk vastgoed kunnen opnemen. De gebiedsplannen beslaan een periode van vier jaar en bevatten o.a. een risicoparagraaf. De RVE Vastgoed heeft daarbij een adviserende rol, zowel richting Stadsdelen als het College van B&W. Als de gebiedsplannen zijn goedgekeurd door het College van B&W wordt het "economisch eigendom" van het daartoe aangewezen vastgoed voor een periode van vier jaar overgedragen aan de betreffende bestuurscommissie. Het feitelijk beheer en eigendom blijven de verantwoordelijkheid van de RVE Vastgoed.

#### **4.2.6 Uniforme beleidskaders**

Een van de belangrijkste opgave van de RVE Vastgoed is het ontwikkelen van eenduidige beleidskaders voor de totale vastgoedportefeuille, vooral op het gebied van exploitatie.

Om bijvoorbeeld tot een transparante huurprijs te komen dient er een door iedereen geaccepteerde en te controleren eenduidige berekenmethode van de kostprijsdekkende huur te worden gehanteerd. De als zodanig berekende huur is uitgangspunt bij de verhuur van vastgoed en kan door het beleidsorgaan al dan niet worden gesubsidieerd.

Een van de belangrijkste resultaten zal bestaan uit het inzichtelijk maken van de daadwerkelijke kosten van het vastgoed, waardoor op basis hiervan beter afgewogen (politieke) keuzes gemaakt kunnen worden. Dit betekent dat subsidies en huurprijzen ontvlochten moeten worden.

### **4.3 Voorstel besluitvormingsproces gemeentelijk vastgoed**

Het vaststellen van een vastgoedstrategie is één. De uitvoering daarvan is nog iets anders, mede gezien de afspraken die inmiddels zijn gemaakt over de bevoegdhedenverdeling tussen het College van B&W en de Bestuurscommissies. Om recht te doen aan zowel de strategische uitgangspunten als de bestuurlijke afspraken wordt de volgende besluitvormingsprocedure op hoofdlijnen voorgesteld.

#### **Gebieds- en sectorplannen**

Als gevolg van de invoering van een nieuw bestuurlijk stelsel ligt de volledige bevoegdheid voor het gemeentelijke vastgoed bij het College van B&W. Deze bevoegdheid kan (deels) worden gemandateerd aan zowel Bestuurscommissies als centraal gemeentelijke organisaties. De Bestuurscommissies maken eens in de vier jaar gebiedsplannen voor hun stadsdeel en hierin geven zij aan welke maatschappelijke opgave er ligt die gefaciliteerd moet worden met gemeentelijk vastgoed. Per pand wordt in dit gebiedsplan aangegeven welke strategie op dit pand van toepassing is (consolideren, intensiveren, renderen, sloop/nieuwbouw of afstoten).

Ook centraal gemeentelijke organisaties kunnen vastgoed claimen via z.g. sectorplannen. Te denken valt hierbij aan Kunst en Cultuur, Sport en Recreatie, Zorg en Welzijn, Onderwijs etc. Uiteraard kan ook het College zelf panden claimen. Centraal gemeentelijke organisaties dienen, evenals de Bestuurscommissies, eens in de vier jaar sectorplannen te maken voor die panden waar zij zeggenschap over willen hebben. Ook zij dienen aan te geven welke beleidsdoelstelling gefaciliteerd dient te worden en welke strategie per pand in die periode zal worden gehanteerd.

Alle gebieds- en sectorplannen worden ter beoordeling en vaststelling aan het College aangeboden. Voor vastgoed dat niet wordt geclaimd of waarvan de claim niet wordt toegewezen geldt dat de zeggenschap ambtelijk bij de RVE Vastgoed komt te liggen en bestuurlijk bij het College. Omdat de RVE Vastgoed met de overdracht van de zeggenschap nog zeer beperkte sturingsmogelijkheden heeft, wordt met de zeggenschap ook het exploitatierisico voor de betreffende panden overgedragen. Tussentijdse wijziging van vastgestelde gebieds- of sectorplannen is alleen mogelijk met een besluit van het College.

#### **Procedure besluitvorming**

De 4-jaarsperiode loopt gelijk met de bestuursperiode, te beginnen bij maart 2014. Zowel de Bestuurscommissies als de centraal gemeentelijke organisaties krijgen zes maanden de tijd om een gebieds- of sectorplanplan in te dienen. De RVE vastgoed krijgt vervolgens twee maanden de tijd om alle plannen van een advies te voorzien. Daarna wordt het geheel ter besluitvorming in procedure gebracht. (De twee maanden die de RVE Vastgoed krijgt om alle plannen van advies te voorzien zijn erg kort en alleen te realiseren als zij intensief betrokken is bij het voorbereidingsproces).

Zodra er een nieuwe bestuursperiode ingaat, blijven de reeds vastgestelde gebieds- en sectorplannen en de bijbehorende mandaten nog voor een periode van maximaal tien maanden van kracht, totdat de nieuwe gebieds- en sectorplannen

door het College zijn vastgesteld. Na de hiervoor genoemde periode van tien maanden zal de volledige bevoegdheid voor de panden die geen onderdeel uitmaken van een goedgekeurd gebieds- of sectorplan weer bij het College liggen.

### **Tussentijdse toetsing**

Om te voorkomen dat de strategie per pand in beton wordt gegoten en geen aansluiting meer heeft met de hierop van invloed zijnde ontwikkelingen, wordt periodiek door de RVE Vastgoed, in overleg met betrokken Bestuurscommissies en centrale organisatieonderdelen, een **strategische quickscan** gemaakt. Als deze quickscan leidt tot een aanpassing van de strategie, zal deze opnieuw ter besluitvorming aan het College worden voorgelegd.

### **Overgangperiode en nadere uitwerking**

Voorgesteld wordt om 2014 en 2015 als overgangperiode te beschouwen, waarbij er voor deze periode in eerste instantie sprake is van globale plannen en marginale toetsing. Dit houdt in dat zowel Bestuurscommissies als centrale diensten nog zonder verdere strategische en beleidsmatige onderbouwing uiterlijk per **1 oktober 2014** kunnen aangeven over welke panden zij zeggenschap willen hebben. Dit wordt vervolgens voorzien van een advies van de RVE Vastgoed en ter besluitvorming aan het College aangeboden. Het College geeft dan een tijdelijk mandaat tot 31 december 2015. Vervolgens krijgen zowel Bestuurscommissies als centrale organisaties de mogelijkheid om per 1 oktober 2015 de definitieve gebieds- en sectorplannen ter besluitvorming voor te leggen.

De RVE Vastgoed zal, na definitieve besluitvorming, naar verwachting pas op 1 januari 2015 volledig operationeel zijn. Alle activa en bijbehorende beheeradministraties worden dan per 31 december 2014 overgedragen. Daarom wordt voorgesteld om voor de periode tussen 19 maart 2014 en de vaststelling van de globale gebieds- en sectorplannen, een tijdelijk mandaat te geven aan de Bestuurscommissies en de centrale gemeentelijke organisaties die ook nu reeds vastgoed in beheer hebben.