

SPELREGELS

voor vastgoedmanagement



Spelregels voor vastgoedmanagement

Woord vooraf

Spelregels voor vastgoedmanagement

1. Beleid

- 1.1 Rolverdeling
- 1.2 Preambule met bedoeling en verwachting
- 1.3 Wet- en regelgeving
- 1.4 Aansluiten bij beleidsdoelen en afspraken
- 1.5 Begroten en verantwoorden
- 1.6 Afwijkingen

2. Portefeuillesturing

- 2.1 Portefeuillemanagement
- 2.2 Onderverdeling vastgoedtypen
- 2.3 Beoordeling bezit
- 2.4 Hoe om te gaan met leegstand?
- 2.5 Integrale benadering bij (ver)huur en (ver)koop
- 2.6 Hoe om te gaan met verkoop?
- 2.7 Risicomanagement
- 2.8 Vastgoedexploitatie
- 2.9 Investerings- en verkoopopbrengsten

3. Accountmanagement

- 3.1 Accountmanagement
- 3.2 Recht van opstal
- 3.3 Contractbeheer
- 3.4 Huurprijs (methodieken)
- 3.5 BTW-regimes
- 3.6 Bankgarantie en waarborgsom
- 3.7 Aanpassen, uitbreiden en verduurzamen
- 3.8 Activeren, afschrijven en afwaarderen
- 3.9 Specifieke objecten

4. Levenscyclusbeheer

- 4.1 Onderhoudsmanagement
- 4.2 Verantwoordelijkheid eigenaar-gebruiker
- 4.3 Conditie en onderhoudsniveau
- 4.4 Eigenaarsonderhoud
- 4.5 Planmatig onderhoud
- 4.6 Niet-planmatig onderhoud
- 4.7 Verduurzamen van vastgoed
- 4.8 Functionele aanpassingen
- 4.9 Wet- en regelgeving
- 4.10 Onderhoudsvoorzieningen
- 4.11 Overige voorzieningen

5. Facilitair management

- 5.1 Verantwoordelijkheid huurder/gebruiker
- 5.2 Facilitair management
- 5.3 Voorwaarden voor gebruik
- 5.4 Adequate organisatie en exploitatie
- 5.5 Exploitatie horeca
- 5.6 Passend contract

Colofon





'De achterliggende droom is: één vastgoedtaal, zodat we werkelijk van elkaar kunnen leren.'

Willem Raaijmakers

Hoofd Vastgoedbeheer,
gemeente Breda

Woord vooraf

In Breda werd begin 2012 een start gemaakt met het opstellen van Spelregels Vastgoedbeheer. De aanleiding hiertoe was de behoefte om het gemeentelijk publieke vastgoed te centraliseren zodat meer overzicht en eenduidigheid van beleid en begrippen kon ontstaan.

Het opstellen van 'spelregels' bij dit proces van centralisatie is natuurlijk een voorwaarde om tot een gewenste ordening van activiteiten te komen. Standaardisering in de vorm van spelregels brengt efficiency met zich mee en wanneer spelregels goed beschreven zijn en draagvlak hebben, worden ze functioneel en kan bijvoorbeeld ten aanzien van portefeuillebeheer adequaat worden gehandeld.

Uit gesprekken met de 'Chefs Vastgoed' bleek dat praktisch alle gemeenten op de één of andere manier met 'centralisatie' aan de slag waren. Toen eind 2013 de agenda voor de chefs werd opgemaakt, bestond er snel overeenstemming om de spelregels in Bouwstenenverband verder te ontwikkelen tot een soort Wikipedia voor gemeentelijk vastgoedbeheer. Vooral het hanteren van duidelijke en transparante definities werd een hoofddoel. Spelregels zullen altijd per gemeente of zelfs per bouwgroep op maat worden gemaakt, maar de basis van dit alles blijft communicatie en dus het spreken van een gemeenschappelijke taal.

De publicatie die nu voor u ligt, rondt de eerste fase van dit traject denkbeeldig af; de stand van zaken per 1 december 2016. Nu al weten we dat deze versie van de spelregels op bepaalde punten morgen weer zal zijn veranderd. Nieuwe wet- en regelgeving en nieuwe inzichten over rollen en verantwoordelijkheden zijn kenmerkend voor de huidige dynamiek in de vastgoedwereld.

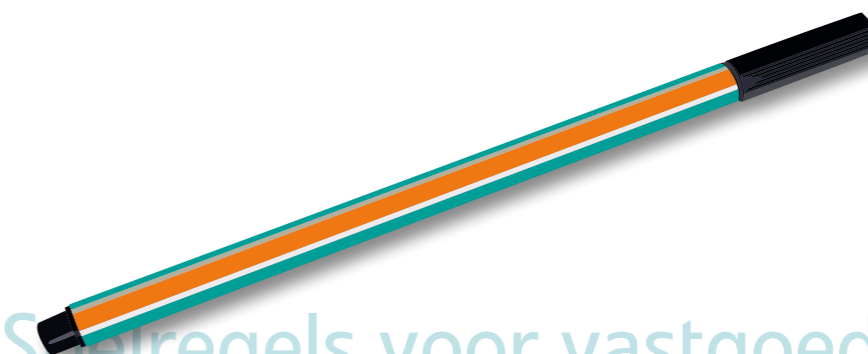
Alle veranderingen worden in de online versie van de spelregels bijgehouden op de website van Bouwstenen voor Sociaal. Net als bij Wikipedia kan iedereen de spelregels op deze site actueel houden. Het motto is: 'Niet (helemaal) eens met een spelregel, kom met een betere'. U bent van harte uitgenodigd.

Graag wil ik de vele sponsors danken voor hun bijdragen, zowel inhoudelijk als financieel. Achterin deze publicatie staan hun namen vermeld.

We hebben met veel mensen en met veel plezier aan de spelregels gewerkt. We hebben elkaars kennis benut en elkaar geïnspireerd. Neem ervan, zoveel u wilt!

Willem Raaijmakers

Hoofd vastgoedbeheer, gemeente Breda
December 2016



Spelregels voor vastgoedmanagement

In deze publicatie treft u spelregels die u kunt gebruiken als referentie voor het maken van afspraken over het vastgoedmanagement binnen uw gemeente. Ze zijn bij lange na niet compleet en er valt nog veel te verbeteren, maar toch zijn we trots op dit resultaat. Het is voor het eerst dat zoveel kennis bij gemeenten over maatschappelijk vastgoed bijeen is gebracht, in een vorm waarin we het er met elkaar en met anderen over kunnen hebben.

Handige kapstok

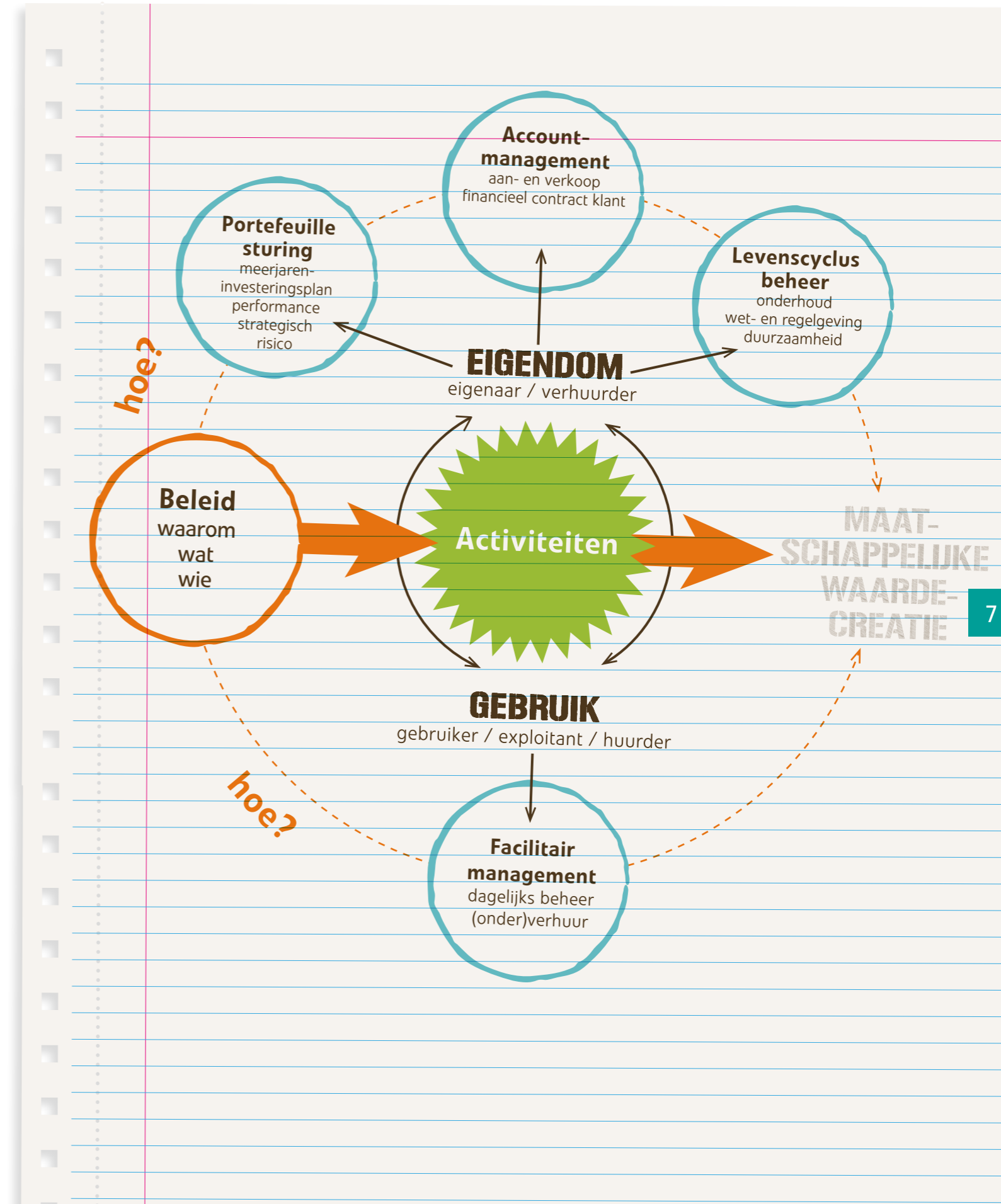
Ook zijn we trots op de kapstok die we voor deze spelregels hebben ontwikkeld. Daarin wordt duidelijk waar het in het maatschappelijk vastgoed om gaat; het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Dat gebeurt met name langs de weg van het beleidsinhoudelijke programma, maar met de locatie van de voorzieningen, de beschikbaarheid en kwaliteit van het vastgoed en de wijze waarop we het facilitair beheer (mede) vormgeven kunnen we daar zeker een bijdrage aan leveren. Het helpt om met betrokkenen het gesprek aan te gaan over vragen als; waarom doen we wat we doen? Wat en wie hebben we nodig om de beleidsdoelen te realiseren en hoe pakken we dat ieder voor zich en ook samen aan?

Fundamentele onderdelen

In de publicatie lopen we bol voor bol langs de fundamentele onderdelen van het vastgoedmanagement; van beleid en portefeuillesturing, naar accountmanagement, levenscyclusbeheer en mogelijke afspraken over het facilitair management. Daarbij geven we steeds aan wat we onder deze begrippen verstaan, hoe de rollen verdeeld kunnen worden en welke afspraken over de uitvoering kunnen worden gemaakt. Bij elke potentiële spelregel geven we een korte toelichting.

Kennis om te delen

Wat we in deze publicatie niet hebben gedaan is alle begrippen uitleggen, alle mogelijke werkwijzen beschrijven en alle goede en inspirerende voorbeelden benoemen. Dat zou teveel worden. Maar u kunt deze informatie en nog veel meer wel vinden op de website van Bouwstenen voor Sociaal. We hopen dat u daar ook uw informatie en voorbeelden aan toevoegt en we nog meer van elkaar kunnen leren als het gaat om vastgoedmanagement bij gemeenten.



1. Beleid

Bij maatschappelijk vastgoed draait alles om de politieke/bestuurlijke wens 'maatschappelijke waarde te creëren'. Zonder deze wens en de daarvoor noodzakelijk geachte 'activiteiten' is er geen vastgoed of locatie nodig. Vragen die daarbij een rol spelen zijn:

- **Waarom is wat nodig? Wat gaat er mis als de gemeente niets doet?**
- **Welke maatschappelijke doelen worden nagestreefd?**
- **Hoe kunnen deze doelen het beste worden gerealiseerd?**
- **Welke rol speelt vastgoed bij het realiseren van de doelen?**
- **Is het wenselijk of noodzakelijk dat de gemeente dit vastgoed zelf in eigendom heeft en/of zeggenschap over het gebruik van dit vastgoed heeft?**
- **Wie kan een goede rol spelen in de realisatie van de doelen?**

1.1 Rolverdeling

De rolverdeling tussen de beleidsafdelingen en de gemeentelijke vastgoedorganisatie bestaat in de kern uit de scheiding tussen beleid en eigendom.

- De beleidsafdeling geeft aan welke behoefte aan vastgoed er is voor het realiseren van het gemeentebestuur. De afdeling regelt tevens de financiering en stelt de kaders voor de gebruikerexploitatie c.q. de maatschappelijke doelen vast.
- De vastgoedorganisatie stelt zich op als eigenaar en het bedrijfseconomisch geweten voor het vastgoed van de gemeente. De gemeentelijke vastgoedorganisatie zal de kosten voor het onderhoud, de afschrijvingen en de financiering via huurtarieven of gebruikersvergoedingen doorberekenen aan de huurders of de beleidsafdelingen.

Toelichting

Deze rollenscheiding is vaak nog geen praktijk. Voor de helderheid van de discussie en de onderbouwing en transparantie van de besluitvorming is het evenwel van groot belang deze rollen te scheiden en expliciet te beleggen. Hierdoor ontstaat op natuurlijke wijze een goede balans tussen het maatschappelijke en financiële rendement.



Beleid
waarom
wat
wie

1.2 Preambule met bedoeling en verwachting

Het doel van het vastgoed is (zelf invullen)

Betrokken partijen verwachten dat dit doel vooral kan worden gerealiseerd door (zelf invullen)

Toelichting

Voor een goed inzicht en begrip van de wetten, procedures, routines en nieuwe beleidsafspraken in het gemeentelijk vastgoed is het aan te raden dat betrokken partijen de bedoelingen en verwachtingen van het vastgoed en het vastgoedmanagement periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) en bij beleidswijzigingen, nieuwe activiteiten of afspraken expliciet naar elkaar uitspreken. Ze kunnen als preambule bij nieuw beleid en andere afspraken, waaronder ook huurcontracten, worden opgenomen.

Dit is vooral van belang indien voor het realiseren van de beleidsdoelen meerdere partijen betrokken zijn. In dat geval is het extra belangrijk helder te hebben wat de gezamenlijke ambities zijn, of en in welke mate de beoogde doelen uitstijgen boven de doelen van de afzonderlijke organisaties en of er een gelijke visie bestaat over de wijze waarop de doelen kunnen worden bereikt en ieders rol daarin. Gezamenlijk optrekken vraagt altijd meer afstemming en als de extra ambities niet kunnen worden waargemaakt valt ook de bodem onder de samenwerking weg.

Gezamenlijke doelen en ambities in maatschappelijk vastgoed kunnen betrekking hebben op:

- (meer) inhoud of betrokkenheid;
- (verbeteren) gezamenlijke dienstverlening;
- (versterken) ontmoetingen in buurt, wijk of stad of tussen bepaalde bevolkingsgroepen;
- (efficiënter) delen van ruimte en faciliteiten.

1.3 Wet- en regelgeving

Het vastgoed en het gebruik daarvan moeten voldoen aan wet- en regelgeving.

Toelichting

Denk aan regels rond brandveiligheid, asbest, legionellapreventie, de Wet Informatie-uitwisseling Ondergrondse Netten (WION), de regels rond begroting en verantwoording (het BBV), de ruimtelijke ordening (de Omgevingswet), het bouwbesluit en de Wet Markt en Overheid.

Komende periode is speciale aandacht nodig voor duurzaamheid, (brand)veiligheid en toegankelijkheid.

Wijzigingen in wet- en regelgeving tijdens de gebruikperiode van het gebouw kunnen aanzienlijke financiële gevolgen hebben. Ook een verandering van gebruik tijdens de huur- of exploitatieperiode kan leiden tot verplichte aanpassingen met financiële consequenties.

1.4 Aansluiten bij beleidsdoelen en afspraken

De beleidsdoelen van het gemeente-bestuur worden vertaald naar het vastgoedbeleid en waar mogelijk in meetbare indicatoren voor de te leveren prestaties (ook wel KPI's - Kritische Prestatie Indicatoren - genoemd). Er worden in ieder geval KPI's geformuleerd voor (zelf invullen)

Toelichting

Het gaat hier niet alleen om beleidsdoelstellingen met betrekking tot de huisvesting, maar ook om bijvoorbeeld duurzaamheidsbeleid, erfgoedbeleid, de herbestemmingsopgaven, de wijze van begroten en verantwoorden en andere speerpunten in het collegebeleid.

Om de politieke ambitie en de lange termijn vastgoedbelangen goed op elkaar af te stemmen, ligt er voor het vastgoedmanagement de expliciete opdracht de consequenties van mogelijke beleidsbeslissingen (keuzes) helder aan het bestuur voor te leggen.

Wat betreft de KPI's kan worden gedacht worden aan KPI's vanuit het perspectief van de vastgoedeigenaar, bijvoorbeeld over de mate van gebruik in termen van % bezetting, leegstand en verhuurd. Voor een breder beeld van het functioneren van het vastgoed kan het gebouw ook vanuit andere perspectieven dan de eigenaar worden beoordeeld, bijvoorbeeld vanuit de samenleving (stadspeiling, buurtgesprekken) en/of vanuit verschillende rollen. Hieraast een aantal suggesties waarnaar gekeken kan worden.

Bezoekers/gebruikers

- waardering bereikbaarheid en toegankelijkheid (afstand)
- waardering activiteiten en diensten
- waardering gastvrijheid en horeca
- waardering gebouw en uitstraling
- betekenis voor sociale cohesie
- betekenis voor veiligheid
- betekenis ontwikkeling wijkbewoners

Dienstverlener(s)

- waardering locatie
- waardering activiteiten en diensten
- waardering gastvrijheid en horeca
- waardering gebouw en uitstraling
- betekenis voor primair proces
- betekenis voor samenwerking
- betekenis voor vindbaarheid/imago

Eigenaar

- spreiding
- technische kwaliteit en onderhoudsniveau
- gezondheid (binnenklimaat, asbest)
- duurzaamheid/energie
- verhuurd en leeg
- restant looptijd huurcontracten
- exploitatiekosten en achterliggende kentallen
zoals onderhoudskosten, beheerkosten, vaste lasten
- huuropbrengst/boekwaarde
- bruto en netto aanvangsrendement en Internal Rate of Return (IRR)
- kostendekkendheid (kostprijs versus contracthuur)
- WOZ-waarde/boekwaarde

Exploitant

- bezoekers locatie
- exploitatiekosten
- energiegebruik
- bezettingsgraad (uren/ruimte/week)
- omzet/bezoeker
- bezoekers website/week
- social media (Kloud-score)

1.5 Begroten en verantwoorden

Voor de uitvoering van het vastgoedmanagement wordt aangesloten bij de begrotings- en verantwoordingscyclus van de gemeente.

Eens in de vier jaar wordt de raad geconsulteerd over de volgende zaken:

- hoe de vastgoedportefeuille wordt onderhouden en welke gelden zijn geprognoseerd voor het levenscyclusbeheer, verduurzaming en vernieuwing van de gemeentelijke gebouwen;
- of er aanpassingen nodig zijn in het vastgoedbeleid in verband met externe (bijvoorbeeld de lokale vastgoedmarkt) of interne ontwikkelingen.

Jaarlijks wordt aan het College van B&W gerapporteerd:

- welk vastgoed de organisatie in haar bezit heeft en hoe is deze over de deelportefeuilles en gebouwcategorieën is verdeeld;
- wat de prestatie van de vastgoedobjecten is op de prestatievelden. Daarbij wordt gekeken naar de financiële prestatie, publiek doel, tevredenheid van de gebruiker, ontwikkelingskansen en de technische staat;
- wat het perspectief voor elk pand is (handhaven, vernieuwen, afstoten, et cetera);
- of en in welke mate de portefeuille te verduurzamen is en welke bijdrage vanuit vastgoed wordt geleverd aan de duurzaamheidsdoelstelling van de gemeente (afhankelijk van de gemeentelijke afspraken en duurzaamheidsambities).

Toelichting

De rapportagekalender kan er als volgt uitzien:

Beleid	Inhoud	Frequentie	Besluit door	Opmerking
Vastgoednota/Kadernota Vastgoed	Omschrijft hoe de gemeente omgaat met gemeentelijk vastgoed. Legt ambities vast.	1 x per 4 jaar	Raad	
Vastgoedplan	Legt ambities vast op basis van toetsingscriteria per deelportefeuille en geeft weer wat het perspectief/ besluit per object is.	1 x per jaar	College	Resultaten worden verwerkt in programmabegroting

Planning & controlecyclus	Inhoud	Frequentie	Besluit door	Opmerking
Paraaf onderhoud kapitaal-goederen	Evaluatie/uitvoering zoals vastgesteld in vastgoedplan/begroting	2 x per jaar	Raad	- Programmabegroting - Jaarrekening
Meerjarenonderhouds-plannen	Bepalen dotatie aan en onttrekkingen uit de onderhoudsvoorziening	1 x per 3 jaar	Raad	- Programmabegroting - Jaarrekening
Planning exploitatiekosten per vastgoedobject	Verantwoording realisatie versus begroting	2 x per jaar	Raad	- Programmabegroting - Jaarrekening
Inzicht in risico's	Riscoscan op portefeuille-niveau	1 x per jaar	Raad	- Programmabegroting - Jaarrekening



1.6 Afwijkingen

Afwijkingen van vastgesteld beleid worden altijd aan het College van B&W, en eventueel vervolgens aan de gemeenteraad, voorgelegd.

Toelichting

Het beleid is een aangelegenheid van het College van B&W en afwijkingen kunnen dus op collegeniveau worden gemeld en verantwoord.

In de Vastgoed- of Kadernota zijn afspraken vastgelegd over sturing op de vastgoedportefeuille. Als er redenen zijn om hiervan af te wijken, dient dit na goedkeuring van de raad te gebeuren.

Jan Kappers
Afdelingshoofd Vastgoedmanagement,
gemeente Haarlem



'Bij de groei van en erkenning voor het vak van gemeentelijke vastgoedmanager, helpen de spelregels ons in de verdere ontwikkeling van onze professionaliteit.'

2. Portefeuillesturing



Onder 'portefeuillesturing' worden alle strategische activiteiten verstaan die gericht zijn op (lange termijn) sturing en optimalisatie van vraag en aanbod van vastgoed. Het gaat daarbij om vragen als:

- Hoe verhouden vraag en aanbod van vastgoed zich?
- Welke eisen worden gesteld aan het vastgoed?
- Welke risicospreiding passen we toe?
- Hoe presteert de totale portefeuille?

2.1 Portefeuillemanagement

Binnen de gemeentelijke organisatie is iemand aanspreekbaar op de portefeuillesturing/het portefeuillemanagement.

De portefeuillemanager zorgt voor uitvoering van de volgende taken:

- vertalen van ontwikkelingen in de (lokale) vastgoedmarkt naar het gemeentelijk vastgoedbeleid;
- verkrijgen van inzicht in de wensen vanuit beleid, programma's en bij (potentiële) huurders;
- analyseren van de vraagzijde op basis van bijvoorbeeld de gebiedsagenda en wijkprogramma's;
- opstellen van de criteria waarop de portefeuille wordt beoordeeld (portefeuillebeleid, KPI's);
- in beeld brengen van vraag en aanbod, signaleren van knelpunten en het benoemen van oplossingsrichtingen (optimaliseren van de portefeuille);
- inhoudelijke sturing aan verhuur- en verkooptrajecten;
- opstellen van adviezen voor het Bestuur over de strategie van en eventuele aanpassingen in het beleid;
- adequate informatie over (nut en noodzaak, kosten en prestaties van) het vastgoed.

Toelichting

Afhankelijk van de grootte van de vastgoedportefeuille en de inrichting van de vastgoedorganisatie kan het portefeuillemanagement bij het hoofd vastgoed, de teammanager vastgoed of de coördinator vastgoed worden belegd en kunnen één of meer portefeuillemanagers worden benoemd voor specifieke gebieden of deelportefeuilles (bijvoorbeeld sport). Belangrijk is dat er iemand of een groep medewerkers aanspreekbaar is op de totale portefeuille.

2.2 Onderverdeling vastgoedtypen

In de communicatie en gegevensuitwisseling rond het gemeentelijk vastgoed wordt de indeling gebruikt zoals die in het BBV is voorgeschreven. Eventueel worden voor specifieke beleidsdoelen aanvullende afspraken gemaakt.

Toelichting

In het BBV wordt onderscheid gemaakt in gebouwcategorieën op basis van de beleidsvelden in de zogenaamde IV3-systematiek:

Portefeuille en categorieën	Aantal	m ² bvo
Maatschappelijk vastgoed	xx	xx
Buurt- en clubhuizen	x	x
Cultureel erfgoed	x	x
Gemeentelijke huisvesting	x	x
Huisvesting onderwijs - basis	x	x
Huisvesting onderwijs - speciaal	x	x
Huisvesting onderwijs - voortgezet	x	x
Huisvesting begraafplaatsen	x	x
Huisvesting brandweer	x	x
Huisvesting cultuur	x	x
Huisvesting wijkteams	x	x
Kunstwerken en gedenktekens	x	x
Maatschappelijke opvang	x	x
Overig vastgoed - MFA	x	x
Sportaccommodaties - buitensport	x	x
Sportaccommodaties - binnensport	x	x
Sportaccommodaties - zwembaden	x	x
Volkstuinen	x	x
Overig vastgoed	xx	xx
Overig vastgoed - commercieel	x	x
Overig vastgoed - natuurbeleid	x	x
Overig vastgoed - woonwagens	x	x
Overig vastgoed - woningen	x	x
Totaal	xx	xx

In aanvulling op het BBV kan worden aangesloten bij landelijke benchmarks.

2.3 Beoordeling bezit

Bij concrete besluiten over aankoop, periodiek heroverwegen, verhuur of afstoten van vastgoed wordt op basis van (minimaal) zes indicatoren de prestatie van de objecten in kaart gebracht. De zes prestatie-indicatoren zijn:

1. maatschappelijk rendement/ maatschappelijke meerwaarde;
2. financieel rendement/prestatie;
3. publiek doel;
4. klant- of gebruikerstevredenheid;
5. ontwikkelingskansen;
6. technische kwaliteit/ duurzaamheid.

Verantwoording voor de mate waarin gemeentelijke en/of politieke doelstellingen worden behaald geschiedt vanuit de beleidsprogramma's. Vanuit vastgoed worden de prestatie-indicatoren 2 tot en met 6 in beeld gebracht. Daarbij worden vier verschillende stakeholders betrokken:

1. de politiek en de bestuurders;
2. de ambtelijke organisatie, waaronder beleidsdiensten en de afdelingen voor financiën, vastgoed en ruimtelijke ordening;
3. de huurders;
4. de gebruikers.

Op basis van de analyse kan er een keuze worden gemaakt uit:

- consolideren;
- renderen (financieel rendement verhogen door uitgaven te verminderen of inkomsten te verhogen);
- herpositioneren door herbesteden, herontwikkelen of extra investeren;
- afstoten (verkopen of slopen).

Deze vervolgstategie wordt uitgewerkt naar:

- de eigenaar(srol) - uitwerking naar overeenkomsten voor verhuur/ gebruik/verkoop, bepalen van eigendomsonderhoud en verwerken financiële consequenties;
- de gebruiker(srol) - bepalen exploitatiemodel.

Toelichting

Welke prestatie-indicatoren precies worden gebruikt en hoe de afweging voor het vervolg uitpakt is afhankelijk van het gemeentelijk beleid en de wensen van het bestuur (zie ook beleid).

2.4 Hoe om te gaan met leegstand?

Er zijn vijf vormen voor 'hoe om te gaan met leegstand':

1. tijdelijke verhuur;
2. bruikleen;
3. antikraak;
4. bewuste leegstand;
5. innovatieve oplossingen (ingroei huur, start-ups e.d.).

De keuze wordt bepaald op basis van:

- de vervolgstategie voor het pand en de belemmering die gebruik of huur voor deze strategie kan vormen;
- risico op vandalisme en kraak gebaseerd op klachtmeldingen en schades, ligging van het pand en de wijk waarin het pand staat;
- risicoprofiel van potentiële tijdelijke huurder/gebruiker;
- beschikbaarheid van geschikte kandidaten voor tijdelijke verhuur/bruikleen;
- bepalingen van het bestemmingsplan en brandveiligheidsvoorschriften.

Eventuele overeenkomsten op leegstaand vastgoed zijn op korte termijn opzegbaar, zodat op elk gewenst moment een heroverweging plaats kan vinden.

Toelichting

Onderstaande tabel geeft aan wanneer welke variant toepasbaar is, inclusief de voor- en nadelen en de financiële consequenties.

Beleidsvariant	Toepasbaar bij	Voordelen	Nadelen	Financieel
Tijdelijke verhuur (object blijft in portefeuille)	Geschikte kandidaat met laag risicoprofiel.	Huurvergoeding Gebruikerslasten voor huurder. Toezicht Storingen snel bekend	Risico van beroep huurder op huur- of ontruimingsbescherming.	Kostprijsdekkende huurprijs (afhankelijk van objectgroep). Gebruikerslasten voor huurder.
Tijdelijke verhuur (door verkoop of sloop wordt object afgestoten)	Geschikte kandidaat met laag risicoprofiel (veelal 'kleine zelfstandige' - geen bv of nv).	Huurvergoeding Gebruikerslasten voor huurder. Toezicht Storingen snel bekend	Risico van beroep huurder op huur- of ontruimingsbescherming.	Situationeel bepaalde huurprijzen. Gebruikerslasten voor huurder.
Bruikleen	Hoog risico op vandalisme of kraak. Kandidaat met een hoog risicoprofiel. Bestaande of nieuwe gebruiker (zonder eigen gewin) die bereid is de periode tot verkoop/afstoten te overbruggen.	Gebruikerslasten voor gebruiker. Toezicht Storingen snel bekend	Eigenaarslasten voor vastgoedbeheer van gemeente.	Geen huur ('om niet'). Gebruikerslasten voor gebruiker.
Antikraak	Hoog risico op vandalisme of kraak. Geen kandidaat voor bruikleen voorhanden.	Werk uit handen door antikraakorganisatie. Toezicht Storingen snel bekend	Eigenaarslasten en gebruikskosten niet gedekt (risico bij vastgoedbeheer van gemeente). Past over het algemeen niet in bestemmingsplan.	Geen huur ('om niet'). Gebruikerslasten vaak voor eigenaar.
Bewuste leegstand	Vervolgstrategie is sloop. Laag risico op vandalisme of kraak. Geen kandidaat voorhanden.	Flexibiliteit Mogelijke nieuwe invulling	Eigenaarslasten en gebruikskosten niet gedekt (risico bij vastgoedbeheer van gemeente).	Geen gebruiksvergoeding. Gebruikerslasten voor eigenaar.
Innovatieve oplossingen	Kandidaat met innovatief concept. Concept heeft potentie voor de stad, werkgelegenheid e.d.	Gebruikerslasten voor gebruiker. Werk uit handen door antikraakorganisatie. Toezicht Storingen snel bekend	Eigenaarslasten voor vastgoedbeheer van gemeente. Onzeker of dit leidt tot een bestendige situatie.	Vooralsnog geen huur, maar op termijn mogelijk wel. Gebruikerslasten voor gebruiker.

'Deze spelregels zijn voor mijn afdeling echte Bouwstenen. Samen ontwikkelen van standaarden en onze kennis delen, dat is wat we met de spelregels voor elkaar krijgen.'

Marianne de Widt
Afdelingshoofd Vastgoedmanagement, gemeente Arnhem

2.5 Integrale benadering bij (ver)huur en (ver)koop

Ten behoeve van een zorgvuldige afweging bij verkoop en verhuur wordt ambtelijk gewerkt vanuit een integrale benadering, vanuit de volgende rollen:

- vastgoed (voorraad);
- sociaal beleid (ruimte voor de participatiesamenleving);
- ruimtelijke ontwikkeling (ruimte vraag).

Toelichting

De integrale benadering kan door samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen tot stand komen, maar kan ook door een Makelpunt worden bereikt. Een Makelpunt is ook handig om knelpunten en trends te signaleren in de ruimte vraag en het aanbod van ruimte in de gemeente.

De gemeente hoeft niet in elke ruimte vraag te voorzien. Waar mogelijk en wenselijk kunnen partijen worden doorverwezen naar panden die niet in eigendom zijn van de gemeente.



2.6 Hoe om te gaan met verkoop?

Bij de keuze over al of niet verkoop wordt ingegaan op en rekening gehouden met:

- het vastgoedbeleid van de gemeente en eventuele (interne) kandidaten voor het pand;
- de mogelijkheid de verkoopprocedure te gebruiken als instrument voor andere gemeentelijke doelen (bijvoorbeeld op het gebied van wonen, verduurzamen of ruimtelijke ontwikkeling);
- de wenselijkheid en mogelijkheid de bestemming van het pand te wijzigen en het gewenste moment daarvoor (voor of na verkoop);
- de getaxeerde verkoopprijs met en zonder voorwaarden en met en zonder bestemmingsplanwijziging;
- eventuele consequenties van de verkoop voor de vermogenspositie van de gemeente;
- huidige gebruikers en of die wel/niet het eerste recht van koop hebben.

De verkoop kan al of niet onder voorwaarden plaatsvinden en op de volgende manieren in de markt worden gezet:

- in pakketten;
- via een openbare bieding/inschrijving;
- beste plan voor de gemeente of buurt;
- onderhands (verkoop is niet aanbestedingsplichtig);
- verkoop met EMVI- procedure (Economisch Meest Voordelige Inschrijving).

Bij het moment van afstoten wordt rekening gehouden met de ontwikkelingen (concurrentie) op de vastgoedmarkt.

De verkoopprocedure voldoet aan de volgende criteria:

- transparant;
- openbaar;
- marktconform;
- gelijke kansen.

Potentiële kopers worden uitgebreid geïnformeerd en serieuze gegadigden worden geselecteerd in het kader van de Wet Bevordering IntegriteitsBeoordelingen door het Openbaar Bestuur (Bibob/BIO) en eventueel andere criteria.

Toelichting

De informatie over het te verkopen object kan bestaan uit:

- kadastrale informatie;
- bodemonderzoek, eventueel vervolgonderzoek/sanering;
- asbestonderzoek, eventueel vervolgonderzoek/sanering;
- NEN 2580 inzake oppervlaktmeting;
- MJOP of conditiemeting;
- concept (erfpacht)overeenkomst;
- energielabel;
- beschrijving van de monumentale waarden (indien van toepassing);
- huurvoorwaarden (indien van toepassing);
- vigerend bestemmingsplan;
- gemeentelijke verkoopvoorwaarden en een standaard biedingsformulier.

Een alternatief voor het bovenstaande is de koper in de koopovereenkomst het recht te bieden om een bodem- en asbestonderzoek voor de eigendomsoverdracht te laten doen. Wanneer de koper van deze mogelijkheid geen gebruik maakt, ligt het risico bij de koper.

Bij een openbare inschrijving is een taxatie niet verplicht, maar wel raadzaam om de inschrijvingen op waarde te kunnen schatten en het bestuur van goed advies te kunnen voorzien.

De procedure in deze spelregel voldoet aan de twee door de Europese Commissie erkende methoden om staatssteun uit te sluiten, namelijk:

- verhuur/verkoop via een onvoorwaardelijke biedprocedure die voldoende openbaar is gemaakt;
- taxatie door een onafhankelijke deskundige en verkoop tegen de getaxeerde waarde.

2.7 Risicomanagement

Voorstellen voor besluitvorming over vastgoedtransacties worden van een risicoscan en een financieel dekkingsplan voorzien.

Voor de bestaande vastgoedportefeuille wordt periodiek (aanbevolen één keer per jaar) een risico-inventarisatie uitgevoerd. Deze wordt in de planning en control-cyclus van de gemeente meegenomen. Voor de bepaling van het risicoprofiel worden vier soorten risico's geïnventariseerd:

1. Contractrisico, zoals looptijd huurcontracten, kwaliteit van de huurder;
2. Pandrisico's, zoals staat van onderhoud, energetische waarde en courantheid;
3. Risico's van wetgeving en beleid, zoals bezuinigingen, het nieuwe werken, regionalisering, Wet Markt en Overheid/VPB-plicht voor gemeenten, transities in het sociale domein;
4. Financiële risico's, zoals exploitatiewaarde tegenover boekwaarde, kosten van leegstand, rente- en inflatiewijzigingen, mate van verzekering.

Toelichting

Risico-inventarisatie biedt handvatten voor sturing en is een belangrijk onderdeel van het vastgoedmanagement.

2.8 Vastgoedexploitatie

Het uitgangspunt van de gemeentelijke vastgoedexploitatie is dat het een gesloten systeem is. Dit betekent dat de aan vastgoed gerelateerde kosten in principe uit de huurinkomsten worden gedekt, tenzij anders afgesproken.

De huur wordt in principe wel/niet bij de gebruiker in rekening gebracht.

Toelichting

Het in beeld krijgen van de vastgoedexploitatie over meerdere jaren is essentieel voor een goede afweging van kosten en baten door het gemeentebestuur. Zo kan ongeoorloofde staatssteun worden voorkomen en kan aan de verplichting en het inzicht in het kader van de vennootschapsbelasting worden voldaan. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat het vastgoed vanuit de vastgoedorganisatie kostendekkend wordt geëxploiteerd.

Of de kosten van het vastgoed bij de gebruiker/huurder in rekening worden gebracht, danwel worden verrekend met de beleidsafdeling van de gemeente is een andere keuze. Beide zijn mogelijk.

2.9 Investerings en verkoopopbrengsten

De investeringen in en de verkoopopbrengsten van het vastgoed komen ten laste van de exploitatie van de vastgoedafdeling.

Toelichting

Indien het vastgoed is ondergebracht bij de beleidsafdelingen komen de investeringen en verkoopopbrengsten uiteraard ook bij de beleidsafdelingen.



Erwin van Proosdij
Hoofd Vastgoedbedrijf,
gemeente Enschede

'Portefeuillemanagement zorgt ervoor dat de vastgoedargumenten op de bestuurlijke tafel nadrukkelijk meegewogen worden in de besluitvorming.'

3. Accountmanagement

Accountmanagement betreft alle activiteiten die gericht zijn op het voldoen aan de klant/gebruikersvraag, het optimaal benutten van de objecten in de portefeuille, het vasthouden en verwerven van nieuwe huurders, het verlengen van de levensduur van objecten, het afsluiten van overeenkomsten/huurcontracten, financiën per object, et cetera. Vragen die hierbij aan de orde zijn, zijn:

- Welke kosten en opbrengsten hangen samen met een bepaald vastgoedobject?
- Welk type huurcontract past in een bepaalde situatie het beste?
- Welke afspraken kunnen met de gebruiker worden gemaakt?

3.1 Accountmanagement

Binnen de gemeentelijke organisatie is minimaal één persoon aanspreekbaar op het accountmanagement.

De accountmanager;

- draagt er zorg voor dat het gebouw doet waarvoor het (beleidsmatig) bedoeld en bestemd is;
- controleert op objectniveau de prestatie van het vastgoed;
- is eerste aanspreekpunt en heeft direct contact met de huurder/eindgebruiker;
- zorgt voor adequate (huur-/gebruikers-) overeenkomsten en nakoming daarvan;
- zorgt voor goede ordening en bijhouden van relevante informatie binnen de door de gemeente gekozen systematiek;
- onderhoudt contacten met de verschillende stakeholders (beleidsafdeling, portefeuillemanager, huurders) en met de technisch beheerder.

Toelichting

Afhankelijk van de grootte van de vastgoedportefeuille zijn er één of meerdere personen belast met het accountmanagement, zodat zowel mensen binnen als buiten de gemeente weten wie er aanspreekbaar is voor informatie over een bepaald vastgoedobject.

3.2 Recht van opstal

Een recht van opstal wordt gevestigd als op gemeentelijke grond een opstal staat/komt die geen eigendom van de gemeente is. Indien een recht van opstal wordt gevestigd, gelden de volgende voorwaarden:

- duur: onbepaalde tijd;
- herzieningsdatum: vijf jaar;
- opzegtermijn: zes maanden;
- retributie: bebouwd oppervlak x grondprijs x rentepercentage betreffende jaar.

Bij het vestigen van een recht van opstal wordt gebruik gemaakt van een standaard overeenkomst.

3.3 Contractbeheer

Afspraken met de huurder/exploitant c.q. gebruiker worden vastgelegd in een standaard huurovereenkomst (gebaseerd op de standards van de ROZ), een dienstverleningsovereenkomst, danwel een bruikleenovereenkomst. Daarbij gelden in principe de uitgangspunten in de tabel op de rechter pagina.

Toelichting

De in de tabel genoemde uitgangspunten kunnen per gemeente verschillen. Uniformiteit is belangrijk voor de wetmatigheid en uitvoerbaarheid, maar afwijkingen en specifieke maatvoering blijft mogelijk. Wel is het raadzaam afwijkingen van de standaard goed te onderbouwen en te documenteren, zo mogelijk in het contract zelf, bijvoorbeeld in de preambule.

Bij het sluiten van een huurcontract en het vaststellen van de herzieningsdatum is het van belang te weten om wat voor soort ruimte het gaat. Het kan gaan om:

- Bedrijfsruimte vallend onder artikel 7.290 Burgerlijk Wetboek (BW) - Deze ruimte is publiek toegankelijk en een plek waar een product of dienst wordt geleverd, zoals een winkel. Ook kringloopwinkels en voedselbanken vallen in principe onder dit regime. Een

dergelijke ruimte heeft extra wettelijke bescherming, zoals een huurrecht van de eerste tien jaar en een opzegtermijn van minimaal een jaar. De herzieningsdatum is bij wet geregeld.

- Overige bedrijfsruimte vallend onder artikel 7.230 BW - Dit is ruimte die niet past in de vorige categorie en ook geen woonruimte is. Deze ruimte heeft geen publiek toegankelijk deel. Voorbeeld van een dergelijke ruimte

is een kantoor, maar ook ruimten voor kinderopvang, sport, een buurthuis of onderwijs (voor zover niet geregeld in de onderwijswetten) vallen meestal onder dit regime. Bij deze ruimte is de betalingstermijn standaard ook het opzegtermijn en is een herzieningsdatum niet verplicht. Per situatie kan worden bepaald wat wel of niet in het contract wordt opgenomen.

	HUUROVEREENKOMST		DIENSTVERLENINGSOVEREENKOMST		BRUIKLEENOVEREENKOMST	
	BESTAANDE ROUW	NIEUWBOUW/RENOVATIE	BESTAANDE ROUW	NIEUWBOUW/RENOVATIE	OM NIET TER BESCHIKING STELLEN	LEESSTAND
GEBRUIK	BESTEMMINGS-PLAN	BESTEMMINGS-PLAN	BESTEMMINGS-PLAN	BESTEMMINGS-PLAN	BESTEMMINGS-PLAN	BESTEMMINGS-PLAN
TERMIJN	5 JAAR	ZO LANG MOGELIJK (MINIMAAL 15 JAAR)	ONBEPAALE TIJD	ONBEPAALE TIJD	ONBEPAALE TIJD	BEPAALE TIJD (1 MAAND - 1 JAAR)
VERLENGING	5 JAAR, DAARNA TELKENS 1 JAAR					
PRIJS	KOSTENDEKKEND OF MARKTCONFORM	KOSTENDEKKEND OF MARKTCONFORM	KOSTENDEKKEND; WERKELIJKE KOSTEN	KOSTENDEKKEND; WERKELIJKE KOSTEN		GEEN
HERZIENINGS-DATUM	5 JAAR	5 JAAR	1 JAAR	1 JAAR		
INDEXERING	1x PER JAAR (PI)	1x PER JAAR (PI)	GEEN, TENZIJ KPDH	GEEN, TENZIJ KPDH		
OPZEGTERMIJN	6 MAANDEN	6 MAANDEN	6 MAANDEN	6 MAANDEN	6 MAANDEN	1 MAAND
ONDERHOUD	STANDAARD ONDERHOUD VERDEELLIJST	STANDAARD ONDERHOUD VERDEELLIJST	STANDAARD ONDERHOUD VERDEELLIJST	STANDAARD ONDERHOUD VERDEELLIJST	STANDAARD ONDERHOUD VERDEELLIJST	TERUGHOUDEND ONDERHOUD



3.4 Huurprijs (methodieken)

Voor de verhuur van ruimte wordt in principe uitgegaan van kostprijsdekkende huur, tenzij de huurder geen beleidsondersteunende activiteiten ontplooit. In dit laatste geval en bij ondernemingen wordt een marktconforme huur gehanteerd.

De kostprijs huur wordt berekend door middel van de Discounted Cash Flow-methode. Indien de gemeente dit wenselijk acht, kan bij de gebruiker een zogenaamde 'beleidshuur' in rekening worden gebracht.

De marktconforme huur wordt bepaald door middel van een taxatie en een eventuele beleidshuur wordt door de raad vastgesteld.

De huur wordt in principe direct bij de huurder in rekening gebracht of in voorkomende gevallen (deels) met de beleidsafdeling verrekend.

Indien de gemeente een beleidshuur heeft vastgesteld voor huurders van gemeentelijk vastgoed, wordt het verschil tussen de kostprijsdekkende huur en de beleidshuur door de gemeentelijke vastgoedorganisatie verrekend met de betrokken beleidsafdeling.

Toelichting

Voor het gemeentelijke vastgoed kunnen drie huurprijsmethodieken worden toegepast:

1. Een marktconforme huur wordt op basis van een taxatie bepaald. Deze taxatie geschiedt aan de hand van referenties van soortgelijke objecten met een soortgelijke functie op een soortgelijke locatie. Deze methode is goed bruikbaar voor courant vastgoed in een transparante markt waar veel ervaring voorhanden is. De daadwerkelijke huur die in de huurovereenkomst wordt opgenomen komt door het onderhandelingsresultaat tot stand.
2. De kostprijsdekkende huur wordt op basis van de werkelijke kosten bepaald. Binnen de methodiek van de kostprijsdekkende huur zijn diverse alternatieven mogelijk zoals de DCF-methode, de zuivere kapitaalslasten-methode of de kostprijsdekkende huur met index.
3. Beleidshuur is een beleidsmatig vastgestelde huur volgens een bepaalde norm per type functie. Beleidshuur is vaak gekoppeld aan beleidsdoelen, bijvoorbeeld om voorzieningen laagdrempelig toegankelijk te houden voor alle burgers in de gemeente. Dezelfde functies betalen dezelfde huur, ongeacht de locatie of het type vastgoed. Beleidshuren moeten door de Raad worden vastgesteld, conform de Wet Markt en Overheid. De norm kan

bepaald worden op basis van (landelijke) benchmarks of aan de hand van een kostprijsdekkende huur op basis van een standaard object.

Op basis van de Wet Markt en Overheid worden gemeenten verplicht een integrale kostprijs voor het gebruik van vastgoed door te berekenen, tenzij er een besluit van 'algemeen belang' wordt genomen door de raad. Daarnaast is het voor de transparantie van de besluitvorming en verantwoording steeds gebruikelijker een kostprijsdekkende huur toe te passen. Vanuit de staatssteundiscussie is het niet toegestaan om aan ondernemers een kostprijsdekkende huur te hanteren indien deze lager is dan de marktwaarde.

Met de kostprijsdekkende huur is de gemeentelijke vastgoedorganisatie in staat om alle vastgoed-gerelateerde kosten te dekken. Hierbij moet men denken aan kapitaalslasten, onderhoudskosten, verzekeringen en belastingen, beheerkosten (personele kosten) en het afdekken van eventuele risico's.

Het overstappen van een lage (beleids) huur naar een hogere (kostprijs) huur heeft consequenties voor de interne en externe huurder. Er kunnen afspraken worden gemaakt hoe hiermee om te gaan.

3.5 BTW-regimes

Voortvloeiend uit de wet geldt dat afhankelijk van het wel of niet plaatsvinden van belaste activiteiten in het gebouw, de huurprijs wel of niet met BTW is belast. Hoofregel is dat de verhuurder de BTW niet kan verrekenen en de huurprijs niet wordt belast.

Toelichting

Verhuur van vastgoed is in principe vrijgesteld van BTW. Indien er in het vastgoed echter BTW-belaste activiteiten worden uitgevoerd, kan voor een BTW-belaste verhuur worden gekozen. Voor maatschappelijk vastgoed gaat dit doorgaans niet op. Er zijn echter voor een aantal activiteiten uitzonderingen gemaakt, bijvoorbeeld voor sportbeoefening.

3.6 Bankgarantie en waarborgsom

Een bankgarantie heeft de hoogte van drie maanden huur en wordt alleen aan commerciële partijen gevraagd indien de huursom (of de totale huursom van diverse locaties tezamen die gehuurd wordt door één partij) groter of gelijk is aan € 50.000,- per jaar.

Een waarborgsom heeft de hoogte van één betaalperiode in geval van huur en bij bruikleen is het bedrag € 100,- x het aantal vierkante meters gedeeld door twaalf. Deze waarborg wordt altijd gevraagd bij externe partijen (zowel maatschappelijk als commerciële) voor bruikleen- en voor huursituaties, bij aanvang van de huur of het gebruik en bij een grote wijziging in het contract.

3.7 Aanpassen, uitbreiden en verduurzamen

Bij een wens van de eigenaar of huurder tot aanpassing, uitbreiding of verduurzaming van een gebouw wordt in eerste aanleg een quick scan uitgevoerd naar de technische haalbaarheid en de (financiële) consequenties voor de waarde van het gebouw voor de eigenaar en huurder. Bij het beoordelen van de vraag wordt ook de wenselijkheid gezien vanuit het strategische beleid.

Indien door de eigenaar wordt ingestemd met de aanpassing, zijn er twee mogelijkheden:

1. De huurder krijgt van de eigenaar een schriftelijke toestemming met voorwaarden om de aanpassing/uitbreiding zelf te realiseren, waarbij de daarmee samenhangende kosten zowel van de investering als toekomstige kosten volledig door de huurder worden gedragen. Als voorwaarde kan gesteld worden dat bij beëindiging van de huurovereenkomst het gebouw in de oude toestand dient te worden hersteld of dat de aangebrachte voorziening automatisch eigendom van de verhuurder wordt.
2. De aanpassing/uitbreiding wordt gerealiseerd door de eigenaar. De aanpassing/uitbreiding op verzoek van de huurder tijdens de exploitatieperiode wordt of bekostigd in de vorm van een huurverhoging of wordt rechtstreeks aan de huurder gefactureerd.

Als zowel de eigenaar als huurder belang hebben bij de aanpassing, uitbreiding en/of verduurzamingen, kunnen specifieke afspraken over de kostenverdeling tussen de eigenaar en huurder worden gemaakt. Deze worden altijd contractueel vastgelegd.

Toelichting

Bij het verduurzamen van een gebouw kan de kostenverdeling ingewikkeld zijn. Gemeentelijke doelstellingen op dat terrein kunnen niet zonder meer financieel naar de huurder (zie ook levenscyclusbeheer) worden verlegd. In dit geval kunnen specifieke afspraken worden gemaakt.

Martin Timmermans

Hoofd Vastgoed,
gemeente 's-Hertogenbosch



'De spelregels zijn een handreiking. Ze bieden houvast, maar zijn niet zó star dat lokaal maatwerk op voorhand is uitgesloten.'



In 2015 is door Financiële Experts in Bouwstenenverband een publicatie opgesteld over kostprijsdekkende huur.



Rob Lub

Teammanager Vastgoed
& WijDeventer,
gemeente Deventer



3.8 Activeren, afschrijven en afwaarderen

Activeren, afschrijven en waarderen geschiedt conform de artikelen en bepalingen uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), artikel 59 tot en met artikel 65, en de door de gemeente vastgestelde afschrijvingstermijnen.

Toelichting

Activering vindt plaats op objectniveau (niet op basis van objectgroepen). Interne 'a fonds perdu'-bijdragen mogen niet in mindering worden gebracht op de verkrijgingsprijs. Deze gelden, en eventueel ook mogelijke externe subsidies en bijdragen, worden in een reserve gestort. Deze reserve wordt vervolgens gebruikt om gedurende de looptijd van de huur de afschrijvingslasten voor een deel mee af te dekken, waardoor de huurprijs wordt verlaagd.

De wijze van afschrijven is bepaald in de afschrijvingsverordening. Uitgangspunt hierbij is doorgaans lineaire afschrijving. Er zijn echter ook alternatieven mogelijk, bijvoorbeeld annuïtaire afschrijving.

De afschrijvingstermijnen verschillen per gemeente. Bij nieuwe investeringen worden over het algemeen de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

AFSCHRIJVING IN EEN PERIODE VAN x AANTAL JAAR	JAREN
GEBOUW BOUWKUNDIG	40
GEBOUWINSTALLATIES	15
VERBOUWINGEN INCLUSIEF BIJBEHORENDE TECHNISCHE INSTALLATIES	20
VASTE INRICHTING/STOFFERING GEBOUWEN (DEELS HUURDER)	10

Afwaardering geschiedt conform de artikelen en bepalingen uit het BBV. In artikel 63 lid 1 BBV is bijvoorbeeld opgenomen dat activa worden gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs.

3.9 Specifieke objecten

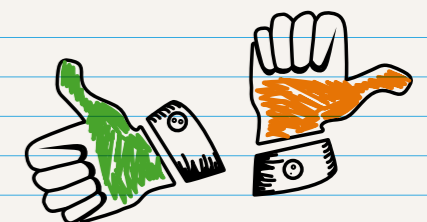
Zendmasten

Voor zendmasten voor telecommunicatie of TV op gemeentegrond wordt een recht van opstal gevestigd. Voor zendmasten op een dak wordt een overeenkomst afgesloten. Er wordt gebruik gemaakt van standaardovereenkomsten. Het is huurders alléén na toestemming van de verhuurder toegestaan om overeenkomsten aan te gaan voor het plaatsen van zendmasten.

Zonnepanelen

Indien de huurder of derden zonnepanelen wil plaatsen, is dat alléén toegestaan na goedkeuring door de eigenaar. Dit wordt vastgelegd in een overeenkomst.

'Ja, we zijn best goed op het operationele vlak, ook wel op tactische onderdelen met het gemeentelijk vastgoed. Maar wat een wereld hebben we nog te winnen op het strategische vlak! Inspiratie van mooie voorbeelden uit andere gemeenten daarbij helpt!'



4. Levenscyclusbeheer



Bij levenscyclusbeheer gaat het om alle activiteiten die gedurende de levensloop van een vastgoed moeten worden uitgevoerd in verband met wet- en regelgeving, technische instandhouding, verduurzaming, waardebehoud en levensduurverlenging. Vragen die hierbij spelen zijn bijvoorbeeld:

- Welk energielabel heeft een gebouw en wat is de technische staat?
- Hoe ziet het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) eruit en hoe voeren we het uit?
- Kunnen we de maatregelen in het kader van onderhoud, wet- en regelgeving en verduurzaming integraal oppakken?
- Heeft het gebouw nog toekomst en wat zijn de mogelijkheden voor levensduurverlenging?

4.1 Onderhoudsmanagement

Binnen de gemeentelijke organisatie is minimaal één persoon aanspreekbaar op het onderhoud en/of de contracten met een externe onderhoudsdienst.

Deze persoon/dienst die het onderhoud uitvoert:

- is verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud;
- is het eerste aanspreekpunt voor het contact met de huurder/eindgebruiker wat betreft het onderhoud;
- zorgt voor goede ordening en het bijhouden van relevante informatie rond het onderhoud;
- onderhoudt contacten met de verschillende stakeholders (beleidsafdeling, portefeuillemanager, huurders) en met de beheerders van de gebouwen.

Toelichting

Ook voor deze taak is het van belang dat hij duidelijk in de organisatie is belegd, zodat zowel mensen binnen als buiten de gemeente weten wie er aanspreekbaar is voor informatie, werkzaamheden en contracten over het onderhoud van een bepaald vastgoedobject.

4.2 Verantwoordelijkheid eigenaar-gebruiker

De eigenaar van het vastgoed is verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud en de huurder/gebruiker is verantwoordelijk voor het gebruiksonderhoud.

Wat betreft de taakverdeling tussen de eigenaar en huurder/gebruiker wordt de verdeling aangehouden zoals beschreven in de standaard huurcontracten van de Raad voor de Onroerende Zaken (ROZ), tenzij andere wettelijke regels gelden en/of met de huurder/gebruiker andere afspraken zijn gemaakt.

Voor de taakverdeling met onderwijs wordt uitgegaan van de wettelijke regels zoals vastgelegd in de Wet primair onderwijs, Wet voortgezet onderwijs en WEC.

Afspraken (vooral als ze afwijken van voornoemde indeling) worden altijd vastgelegd in het huur/gebruikscontract.

4.3 Conditie en onderhoudsniveau

De conditie van de gebouwen wordt gemeten en geregistreerd op basis van de huidige NEN 2767 'Conditie meten voor gebouw en installatiedelen'.

Het minimale conditieniveau is 3 (= voorbeeld), tenzij anders wordt afgesproken in een management-, huur- of gebruikscontract.

Periodiek (bijvoorbeeld elke drie of vijf jaar) vindt er voor de actualisatie van het meerjarenonderhoudsplan een herinspectie van het onderhoudsniveau plaats.

Het gewenste onderhoud is afhankelijk van specifieke afspraken tussen de eigenaar en de huurder/gebruiker en is mede afhankelijk van de volgende factoren:

- de verwachte/gewenste levensduur van het gebouw;
- de cultuurhistorische waarde;
- de (nieuwe) functie van het gebouw;
- het doel van het gebouw;
- de intensiteit van het gebruik;
- beschikbare middelen.

Gebouwen die op termijn worden gesloopt, afgestoten of herontwikkeld worden op een andere niveau onderhouden.

Het conditieniveau van een gebouw wordt in het meerjarenonderhoudsplan vertaald naar concrete maatregelen. Daarin moet minimaal aandacht zijn voor energiematregelen met een terugverdientijd van vijf jaar (wettelijk minimum in het kader van de Wet Milieubeheer).

Toelichting

In de NEN 2767 worden zes conditieniveaus onderscheiden.

NIVEAU	OMSCHRIJVING	TOELICHTING
1	UITSTEKENDE	GEEN GEBREKEN
2	GOED	INCIDENTEEL BEGINNENDE VEROUDERING
3	REDELIJK	PLAATSELIJK ZICHTBARE VEROUDERING, FUNCTIE NIET IN GEVAAR
4	MATIG	KANS DAT FUNCTIE IN GEVAAR IS
5	SLECHT	VEROUDERING ONOMKEERBAAR
6	ZEER SLECHT	TECHNISCH RIJP VOOR SLOOP

Marlou Niewold

Manager Vastgoed & Vastgoedbedrijf, gemeente Apeldoorn



'Spelregels zijn het resultaat van samengesmolten expertise en gemeentelijk vakmanschap. Spelregels vormen daarmee een praktisch handvat en doordachte richtlijn bij onze gemeentelijke vastgoedvraagstukken.'



4.4 Eigenaarsonderhoud

Er worden twee vormen van eigenaarsonderhoud onderscheiden.

- Planmatig onderhoud, waaronder:
 - kort cyclisch onderhoud, zoals jaarlijks, regulier, contractonderhoud, servicebeurt, onderhoudsbeurt, wettelijke keuringen;
 - lang cyclisch onderhoud; planmatig, groot en vervangingsonderhoud, zoals opgenomen in het meerjarenonderhoudsplan (ook uitgesteld correctief onderhoud).
- Niet-planmatig onderhoud zoals correctief onderhoud, naar aanleiding van klachten, storingen, schade en vandalisme.

Specifieke projecten, zoals andere bestemming of andere functies (renovatie, transformatie, nieuwbouw, aankoopadviezen) worden niet als onderhoud aangeduid. Om te bepalen of een bepaald werk nog als onderhoud wordt gezien of als specifiek project, worden de volgende criteria gehanteerd (= voorbeeld).

Criteria	Onderhoud	Specifieke projecten
Bestuurlijke gevoeligheid	Laag	Hoog
Communicatie	Standaard	Complex
Kenmerk werk	Cyclisch of klus	Project
Uitvoeringstermijn	< 6 maanden	> 6 maanden
Type werk	Onderhoud < 50%	Renovatie & nieuwbouw Onderhoud > 50%
Kosten per gebouw	< € 50.000,-	> € 50.000,-
Juridisch	Meldingsplicht	Vergunningsplicht

Toelichting

In de literatuur worden verschillende indelingen gehanteerd waarin het onderhoud wordt opgehangen aan zaken als:

- wanneer en hoe (zoals bovenstaand);
- type maatregel (preventief en correctief);
- wijze van financiering (via normale exploitatie of voorziening).

Hoewel de onderverdeling in planmatig en niet-planmatig (nog) geen algemeen gebruik is, heeft het redactieteam voor deze opzet gekozen omdat het een goede kapstok biedt voor de werkplanning.

4.5 Planmatig onderhoud

Voor het planmatig onderhoud wordt gewerkt aan de hand van een meerjarenonderhoudsplan, dat:

- periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks of eens in de vijf jaar) wordt opgesteld door (zelf invullen);

- inhoudelijk wordt afgestemd met (eigenaar, huurders, gebruikers en dienstverleners);

- inzicht geeft in het huidige onderhoudsniveau;
- concreet richting geeft aan de activiteiten om het onderhoud op het gewenste niveau te brengen of te houden (inclusief benodigde inzet);
- een tijdshorizon heeft van tien jaar met een doorkijk naar twintig jaar of langer;
- al of niet wordt vastgelegd in een besluit;
- al of niet wordt vertaald in een (dienstverlenings-) overeenkomst en
- zowel bij het opstellen als na vaststelling goed wordt gecommuniceerd met alle betrokkenen.

4.6 Niet-planmatig onderhoud

Voor niet-planmatig onderhoud (schade, klachten, meldingen) wordt (zelf invullen wat georganiseerd en hoe betaald).

Toelichting

Ook hier is het voor huurders/gebruikers van belang waar ze zaken rond schade en klachten kunnen melden en hoe ermee wordt omgegaan.

4.7 Verduurzamen van vastgoed

Voor het verduurzamen van het vastgoed wordt gestreefd naar (kies doelstellingen; bijvoorbeeld op basis van Energieakkoord).

Uitvoering en financiering van de hiervoor benodigde maatregelen vindt plaats op basis van een kosteneffectieve aanpak, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van middelen voor onderhoud, fonds en subsidies.

Toelichting

Bij onderhoud spelen de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid een belangrijke rol. Gemeenten zijn via de VNG gebonden aan het Energieakkoord (17 februari 2016) en daarbij de ambitie uitgesproken om uiterlijk in 2050 energieneutraal te zijn. Ook wordt gesproken van een doelstelling om in 2030 gemiddeld het label A te voeren.

Afhankelijk van de gemeentelijke doelen kan dit worden vertaald in termen van:

- reductie van energieverbruik en CO₂ uitstoot;
- beperken van de milieubelasting en het tegengaan van uitputting van grondstoffen;
- gezonde bruikbare gebouwen met toekomstwaarde in de vastgoedportefeuille.

Voor de vertaling van het Energieakkoord kan worden aangesloten bij een of meer van de volgende maatstaven:

- Labels: de systematiek van de labels is het meest eenvoudig. Dit loopt via EPA-U (energieprestatieadvies-utiliteitsbouw);
- GPR wordt gebruikt om aan te tonen hoe duurzaam een gebouw of ontwerp is. Met GPR Gebouw wordt de duurzaamheid getoetst aan de hand van vijf thema's: energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde.

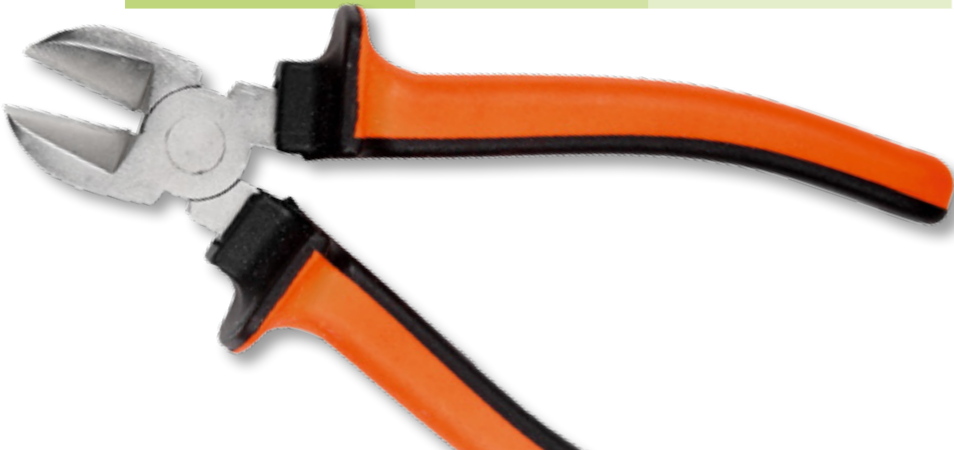
Op ieder thema wordt een score gehaald op een schaal van 1 tot 10.

- BREEAM is ook een beoordelingsmethode om de duurzaamheid van gebouwen uit te drukken. Daarbij wordt een gebouw beoordeeld aan de hand van negen categorieën. Met BREEAM-in-Use is er nu ook een methodiek voor bestaand vastgoed, waarbij via een verbeterprogramma gewerkt kan worden aan de verbetering van de score.
- BENG (Bijna-EnergieNeutraal Gebouw) is de Europese maat die steeds meer in opkomst is. Volgens de richtlijn EPBD moeten lidstaten ervoor zorgen dat eind 2020 alle nieuwe gebouwen bijna-energieneutraal zijn.

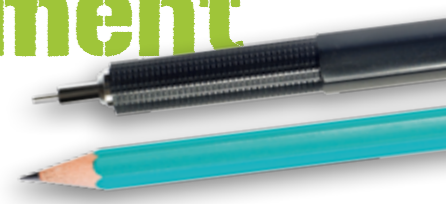
De fysieke en financiële impact van het energieneutraal maken van het totale bestaande gebouwenbestand is groot waardoor gekozen kan worden voor een realistische kosteneffectieve aanpak, waarbij de netto contante waarde positief is. Daarbij wordt het Energieakkoord als ondergrens gehanteerd, dit wil zeggen: twee labelstappen in 2020, label A in 2030 en energieneutraal in 2050. Bovendien geldt dat deze ondergrens steeds als 'gemiddeld' wordt genomen over het totale gebouwenbestand. Dit om voldoende ruimte te creëren voor een kosteneffectieve aanpak.

De kosteneffectieve aanpak kent de volgende uitgangspunten:

- minimaal verduurzaming van de kernportefeuille (focus);
- realistische afschrijftermijnen op basis van de levenscyclus van de gebouwen (exploitatie);
- maatregelen worden zo dicht mogelijk tegen het onderhoudsmoment geprogrammeerd;
- inzetten energiewinst (centraliseren energiebeheer, split incentive afspraken met de gebruikers);
- voor de onrendabele top worden de kansen voor subsidies zoveel mogelijk benut en algemene middelen ingezet.



5. Facilitair management



4.8 Functionele aanpassingen

Er wordt van uitgegaan dat een gebouw najaar functionele aanpassing behoeft en dat die aanpassingen niet passen binnen het reguliere onderhoud.

Toelichting

Functionele aanpassing wordt ook wel revitalisering genoemd en heeft als doel de levensduur van een gebouw te verlengen. Het gaat om aanpassingen om te voldoen aan de 'eisen van de tijd' of het inzetten van nieuwe technologieën. Overleg tussen eigenaar en gebruiker is de basis voor functionele aanpassingen.

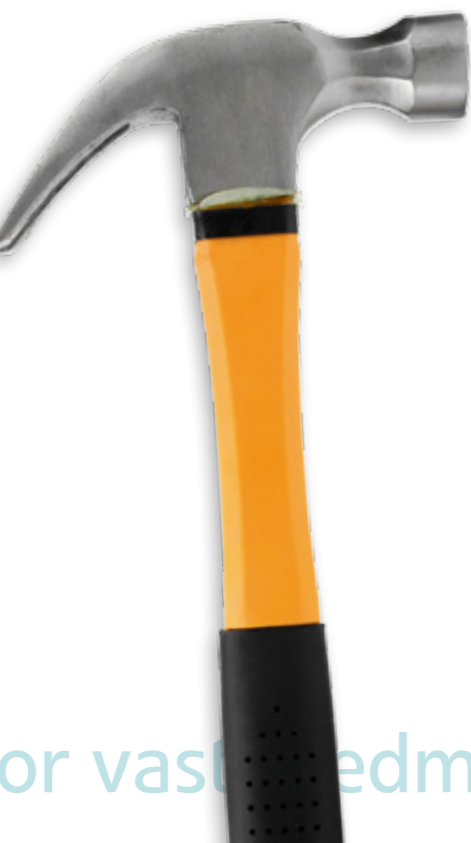
4.9 Wet- en regelgeving

Als wet- en regelgeving inzake het verhuren van bedrijfsruimten wijzigt, dan komen de aanpassingen daar waar sprake is van verhuur van bedrijfsruimten voor rekening van de verhuurder met uitzondering van de wet- en regelgeving die betrekking heeft op het gebruik.

Indien er géén sprake is van verhuur van bedrijfsruimten (veelal de oudere huurcontracten), dan is in het huurcontract geregeld of de kosten voor rekening van de verhuurder of de huurder zijn.

Toelichting

Wijzigingen in wet- en regelgeving tijdens de gebruikperiode van het gebouw kunnen aanzienlijke financiële gevolgen hebben. Maar ook verandering van gebruik tijdens de huur- of exploitatieperiode kan leiden tot verplichte aanpassingen die financiële consequenties hebben.



4.10 Onderhoudsvoorziening

De kosten voor planmatig onderhoud worden betaald uit de onderhoudsvoorziening die wordt gevoed met een jaarlijkse normdotatie. De jaarlijkse normdotatie is het gemiddelde bedrag over tien jaar op basis van de meerjarenonderhoudsplaning (MJOP).

Toelichting

In de onderhoudsvoorziening zijn wel de kosten voor planmatig onderhoud, maar niet de jaarlijks terugkerende onderhoudskosten opgenomen. De kort-cyclische kosten worden conform het BBV uit de exploitatie betaald.

4.11 Overige voorzieningen

De extra investeringen voor verduurzaming en functionele aanpassingen worden betaald uit ... (zelf invullen).

Toelichting

Deze kosten kunnen worden gezien als (extra) investering en kunnen een plek krijgen in het meerjareninvesteringsplan.

Het facilitair management bevat alle activiteiten die door de huurder/gebruiker worden uitgevoerd ten behoeve van het gebruik van het gebouw, zoals ruimtegebruik, roostering, zalenverhuur, beveiliging, schoonmaak en gebruikersonderhoud. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn:

- Worden de ruimtes goed gebruikt?
- Welk onderhoud is nodig?
- Wat is de ervaring van de gebruikers met het gebouw?
- Wat doen we zelf en wat besteden we uit?



5.1 Verantwoordelijkheid huurder/gebruiker

De huurder van het gebouw is verantwoordelijk voor de inhoudelijke activiteiten en de gebruikerexploitatie, tenzij hierover andere afspraken worden gemaakt.

Indien andere afspraken worden gemaakt, worden de taken en verantwoordelijkheden expliciet belegd en in afspraken vastgelegd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van:

- de gebruikerexploitatie (en het exploitatierisico);
- het facilitair management, waarbij wordt aangesloten bij de NEN-EN 15221 (de Europese Normen voor facility management).

Toelichting

Vooral wanneer de eigenaar van het gebouw ook in het gebruik een rol speelt, is het van belang de rollen expliciet te benoemen. Dit kan het geval zijn als:

- de gemeente specifieke doelen met het gebouw nastreeft, bijvoorbeeld bij een kindcentrum of sportvoorziening;
- de gemeente een deel van het gebruikersbeheer op zich heeft genomen, bijvoorbeeld bij een buurthuis;
- er een subsidierelatie bestaat m.b.t. het gebruik (wie is verantwoordelijk voor het resultaat en waar ligt het exploitatierisico?).

De gebruikerexploitatie betreft de activiteiten waarbij het gebouw op risicodragende wijze wordt benut door één of meer gebruikers. Het gaat daarbij bijvoorbeeld over de exploitatie van de onderwijs, sport of buurtactiviteiten, maar ook over het doorverhuren van ruimtes of het organiseren van horeca in het gebouw.

Wie is verantwoordelijk bij gebouwen voor:	Onderwijs	Zorg	Sport	Cultuur	Buurt	MFA
Exploitatie						
Zalenverhuur						
Horeca-exploitatie						
Communicatie en marketing						
Begroting, planning en verantwoording						
Risico						
Fysiek (gebouwgebonden)						
Ruimtebeheer/Roostering						
Energielevering						
Schoonmaak						
Sleutelbeheer						
Beveiliging						
Dagelijks onderhoud						
Sociaal (persoonsgebonden)						
Catering						
Dagelijks toezicht (sociale veiligheid)						
Activering						

Vooraf bij meervoudig gebruik en subsidierelaties is het van belang goede afspraken te maken over hetgeen wel en niet onder de exploitatie valt en waar het exploitatierisico van de gebruiker ligt.

In de NEN-EN 15221 (de Europese Normen voor facility management) wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Gebouwegebonden activiteiten, zoals energiebeheer, gebruikersonderhoud, schoonmaken, ruimtebeheer en dergelijke;
- Persoonsgebonden activiteiten, zoals catering en dagelijks toezicht, maar ook sociale en culturele activering.

In de praktijk worden diverse andere indelingen gebruikt en worden, afhankelijk van het type vastgoed, afspraken gemaakt.

Op pagina 29 staat een voorbeeld van een schema voor een algemene beleidslijn rond taken en verantwoordelijkheden rond specifieke voorzieningen.

5.2 Facilitair management

Voor elk gebouw is iemand of een organisatie aanspreekbaar op het facilitair management.

Deze persoon/organisatie:

- past binnen het beleid van de gemeente;
- is verantwoordelijk voor het functioneren van het gebouw op gebruiksniveau;
- is eerste aanspreekpunt en heeft direct contact met de verhuurder/eigenaar en eventuele onderhuurders en eindgebruikers;
- zorgt voor adequate overeenkomsten en nakoming daarvan;
- zorgt voor goede ordening en aanwezigheid van relevante informatie;
- onderhoudt contacten met de verschillende stakeholders (beleidsafdeling, portefeuillemanager, huurders) en met de technisch beheerder.

Toelichting

Op basis van het gewenste maatschappelijke rendement, specifieke beleidsdoelen of eigen personele invulling kan de gebouweigenaar eisen stellen aan de wijze waarop het facilitair beheer wordt vormgegeven, welke verder gaan dan 'een goede huisvader' zijn. Ook als er geen specifieke doelen en afspraken zijn, is het in het kader van het gebouwbeheer goed oog te hebben voor de invulling van het facilitair management en de tevredenheid van de gebruikers over het gebouw.

5.3 Voorwaarden voor gebruik

Aan de gebruiker/exploitant kunnen voorwaarden voor gebruik worden meegegeven ten aanzien van:

- prioritering bij medegebruik en verhuur van zalen/ruimtes;
- tariefstelling bij verhuur van ruimtes;
- duurzaam gebruik van gebouw en faciliteiten.

Toelichting

Op basis van het gewenste maatschappelijke rendement of specifieke beleidsdoelen kan de gebouweigenaar voorwaarden aan het gebruik van het gebouw stellen, bijvoorbeeld als het gaat over nevengebruik of onderhuur. Deze voorwaarden kunnen een algemeen of specifiek karakter hebben

en bijvoorbeeld:

- gelden voor bepaalde type voorzieningen, zoals scholen, sportaccommodaties of MFA's;
- betrekking hebben op een specifiek gebouw of groep gebouwen, bijvoorbeeld monumenten;
- betrekking hebben op één facet van de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld energie of openstelling op bijzondere dagen.

Een voorbeeld van prioritering bij verhuur volgt hieronder:

Prioritering bij verhuur

Binnensportaccommodaties

1. Onderwijs - primair en speciaal
2. Verenigingen - volledig seizoen
3. Particulieren - volledig seizoen
4. Verenigingen en particulieren - incidenteel

Buitensportaccommodaties

1. Verenigingen - volledig seizoen
2. Particulieren - volledig seizoen
3. Verenigingen en particulieren - incidenteel

Brede Scholen

1. Onderwijs - primair en speciaal
2. Overige partners Brede School
3. Verenigingen - volledig seizoen
4. Particulieren - volledig seizoen
5. Verenigingen en particulieren - incidenteel

Dorps- en wijkcentra

1. Verenigingen en particulieren - volledig seizoen
2. Verenigingen en particulieren - incidenteel

Een spelregel over duurzaam gebruik van gebouw en faciliteiten zou kunnen zijn dat de gebruiker van het gebouw zich conformeert aan de duurzaamheidsdoelstelling van de gemeente en/of inzicht biedt in haar energiegebruik en de gemeente daar tegenover inzicht biedt in de kansen voor verduurzaming door monitoring van het energiegebruik van gelijksoortige gebouwen/activiteiten.

Denk bij de concrete invulling van dit onderdeel ook aan de gezamenlijke uitvoer van een (D)M)OP en een verplichte inkoop van duurzame energie, danwel de mogelijkheid om te participeren in duurzame inkoop van deze diensten en levering door de gemeente.

5.4 Adequate organisatie en exploitatie

De gebruiker richt zijn organisatie en exploitatie zo in dat de beoogde maatschappelijke meerwaarde kan worden gerealiseerd. Ze legt daarover verantwoording af aan haar eigen toezichthouders en (aanvullende) maatschappelijke financiers.

Toelichting

Deze spelregels zijn vooral relevant voor multifunctionele accommodaties waarbij meerdere gebruikers ruimtes delen. Om een dergelijk gebouw goed te kunnen laten functioneren is het van groot belang dat de organisatie in het gebouw aansluit bij de ambities van de partijen.

Voor de invulling zijn diverse organisatievormen denkbaar. Vier voorbeelden van (archetypische) organisatievormen worden hier genoemd.

1. Gebruikers werken samen in een verzamelgebouw. De eigenaar verhuurt (of stelt ter beschikking) direct aan gebruikers die hun services zelf regelen, eventuele gemeenschappelijke ruimtes en diensten worden via de eigenaar verrekend.
2. Gebruikers zetten een gezamenlijke serviceorganisatie op. De eigenaar verhuurt direct aan gebruikers, beheer van de gemeenschappelijke ruimte en diensten worden door de gezamenlijke serviceorganisatie geregeld.
3. Eén van de gebruikers treedt op als hoofdhuurder. De eigenaar verhuurt het gehele object aan één van de gebruikers, deze is verantwoordelijk voor de onderhuur en de services aan andere gebruikers.
4. Centrale exploitant (de baas). De eigenaar verhuurt het gehele object aan een aparte, professionele exploitant, deze is verantwoordelijk voor onderhuur en services aan andere gebruikers.



Henk Hoogland

Afdelingsmanager Vastgoed-, Parkeer- en Geo-bedrijf,
gemeente Almere



'De spelregels helpen ons met de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal, broodnodig voor een branche die nog zo in ontwikkeling is!'

5.5 Exploitatie horeca

De gemeente exploiteert in principe zelf geen horeca. Indien horeca van toegevoegde waarde is en dit niet de expertise van de gebruiker(s) is, wordt gezocht naar een passend horecaconcept en een bijbehorende horecaondernemer.

Toelichting

Het is belangrijk goed over de rol van de horeca op de specifieke locatie na te denken. Verhuur de beschikbare ruimte niet aan de 'eerste de beste' horecaondernemer, maar kies een uitvoerende partij die de benodigde competenties heeft en past bij de specifieke eisen die een publieke voorziening stelt. Daarvoor kunnen de volgende stappen worden doorlopen:

5.6 Passend contract

Afspraken tussen de eigenaar/exploitant en gebruiker(s) van een gebouw worden altijd in contracten vastgelegd die passen bij het doel, de aard en de inhoud van de bedoeling. Daarin wordt steeds aangegeven waarom een afspraak is gemaakt (wat wordt beoogd), wat wordt gedaan, wat hier tegenover staat en wanneer en hoe de resultaten worden beoordeeld.

Toelichting

Afhankelijk van het doel, de aard en de inhoud van de afspraken kunnen verschillende overeenkomsten worden afgesloten. Zie voor voorbeelden het hoofdstuk accountbeheer, paragraaf contractbeheer.

Stappenplan bij selectie horeca

○ Stap 1: Gastvrijheidsconcept

Ontwikkel op basis van de visie een gastvrijheidsconcept voor de accommodatie met tenminste aandacht voor:

- bijdrage van horeca aan visie (denk aan geld, werk, ontmoeting, marketing, e.d.);
- doelgroepen;
- ligging en oppervlakte van horecadeel;
- uitstraling en inrichting;
- (gedrag) medewerkers;
- openingstijden;
- indicatie van assortiment en tarieven (wel/geen alcohol);
- eventuele combinatie van horeca met beheer en andere activiteiten.

○ Stap 2: Selectie

Selecteer een geschikte partij via een transparante inschrijvingsprocedure op basis van visie en uit het concept af te leiden criteria:

- formuleer compacte uitvraag met duidelijke criteria en procedure;
- geef partijen de ruimte voor het doen van een doordacht en creatief voorstel;
- selecteer de meest geschikte partij in samenspraak met de andere belanghebbers van de publieke voorziening.

○ Stap 3: Uitwerking

Werk samen met de geselecteerde partij het gastvrijheidsconcept uit tot een duidelijk plan waarin tenminste zijn opgenomen:

- (ontbindende) voorwaarden, bijvoorbeeld een bepaald type horecavergunning, medewerking van andere gebruikers; prestatie-indicatoren, denk aan bezoekersaantallen, bezettingsgraad, aantal en aard activiteiten, gebruikerservaringen, e.d.);
- contractvorm, met als opties:
 1. huur- of pachtovereenkomst (omzetrisico bij horecaondernemer),
 2. dienstverleningsovereenkomst zoals in de bedrijfscatering gebruikelijk is en
 3. in eigen dienst (de horeca-aanbieder komt bij verhuurder of exploitant in dienst).

○ Stap 4: Vergunningen

- Ondersteun de geselecteerde partij bij het verwerven van de benodigde vergunningen (exploitatievergunning, omgevingsvergunning, e.d.)

○ Stap 5: Definitieve contractering op basis van vorige stappen

- (indien dit niet lukt dan terug naar reserve-kandidaat uit selectie)

○ Stap 6: Monitoring en bijsturing:

- geselecteerde partij gaat aan de slag.





Redactie

Ad van de Gevel, gemeente Tilburg (2015)
Annemieke Lübbert, gemeente Utrecht (2016)
Fons Geraedts, gemeente Oss (2015)
Ingrid de Moel, Bouwstenen (2015, 2016)
Jan Kappers, gemeente Ede/Haarlem (2015, 2016)
Martin Timmermans, gemeente 's-Hertogenbosch (2016)
Willem Raaijmakers, gemeente Breda (2015, 2016)

Eindredactie

Ingrid de Moel, Bouwstenen

Ondersteuning

Evelien Stougje, Bouwstenen
Jolanda Hochstenbach, Bouwstenen
Lindy Odijk, Bouwstenen
Marloes Rodenburg, Twynstra Gudde (2015)
Piet Scheerhoorn, Scheerhoorn CS
Wim Kooyman

Vormgeving

Charlot Luiting Ontwerp

Drukwerk

Veldhuis Media

ISBN

978-94-91934-07-0



Bijdragen Chefs Vastgoed

Ad Renting, gemeente Amstelveen
Ad van de Gevel, gemeente Tilburg
Anja Jager, gemeente Zwolle
Annemieke Reekers, gemeente Alphen aan den Rijn
Caroline Bosscher, gemeente Rotterdam
Eric Peperkamp, gemeente Nijmegen
Erwin van Proosdij, gemeente Enschede
Floris Blom, gemeente Amsterdam
Fons Geraedts, gemeente Oss
Francois Weerts, gemeente Maastricht
Fred Bottenberg, gemeente Veenendaal
Frits Velthuis, gemeente Utrecht
Hans Heshusius, gemeente Leiden
Hans van Leeuwarden, gemeente Westland
Henk Hoogland, gemeente Almere
Jan Kappers, gemeente Ede
Jelle van Wier, gemeente Haarlem
Jim Krijnen, gemeente Moerdijk
Jolande Mensink, gemeente Amersfoort
Joyce Hoogeland-Theijn, gemeente Dordrecht
Jurriën Brombacher, gemeente Utrecht
Marc Schutgens, gemeente Zoetermeer
Marianne de Widt, gemeente Arnhem
Mariska Eikenaar, gemeente Den Haag
Marlou Niewold, gemeente Apeldoorn
Martel Stadlander, gemeente Venlo
Martin Timmermans, gemeente 's-Hertogenbosch
Michiel Oomen, gemeente Eindhoven
Pieter de Bont, gemeente Houten
Rachid Ihataren, gemeente Gouda
Rob Lub, gemeente Deventer
Sam Versluis, gemeente Utrecht
Willem Raaijmakers, gemeente Breda

Bijdragen rond verduurzamen

Anko Kuyt, gemeente Almere
Anne den Bok, gemeente Utrecht
Danny Mooren, Woningstichting Leusden
Eke Schins-Derksen, Grontmij
Eveline Botter, gemeente Leiden
Ingrid de Moel, Bouwstenen
Jan Kappers, gemeente Ede
Jan Koffijberg, gemeente Dordrecht
Jim Krijnen, gemeente Moerdijk
Jonathan van de Bilt, gemeente Den Haag
Joyce Hoogeland-Theijn, gemeente Dordrecht
Judith van Nuland, gemeente Breda
Leendert Odijk, Advies In Vastgoed
Mark van Rotterdam, gemeente Amersfoort
Marlou Niewold, gemeente Apeldoorn
Martin Timmermans, gemeente 's-Hertogenbosch
Michiel Verlaak, HEVO
Sander Huitink, Greenspread
Sanne Gielis, gemeente Oss
Tinio van Goor, gemeente 's-Hertogenbosch
Willem Adriaanssen, HEVO
Willem Raaijmakers, gemeente Breda

Bijdragen rond financiën

Alexander Bastings, gemeente Heerlen
Arthur van Loon, gemeente Utrecht
Erik Vlaming, Fakton
Harmen Meerbeek, gemeente Bergen op Zoom
Henk Boon, gemeente Arnhem
Ingrid de Moel, Bouwstenen
Jan Navis, gemeente Nijmegen
Jim Krijnen, gemeente Moerdijk
Jolande Mensink, gemeente Amersfoort
Joris van Berkel, gemeente Alphen aan den Rijn
Juliette van den Broek, gemeente Amsterdam
Lars Wolfkamp, Aestate
Luc Hotterbeekx, gemeente Weert
Marijke Kempen, gemeente Roerdalen
Marion Bakker, gemeente Tilburg
Mariska Eikenaar, gemeente Den Haag
Martel Stadlander, gemeente Venlo
Martin Timmermans, gemeente 's-Hertogenbosch
Paul Mooij, gemeente Amsterdam
Peter Broer, Metafoor Vastgoed en Software

Petra Richters, gemeente Amsterdam
Rien van der Maarel, Metafoor Vastgoed en Software
Ser Janssen, gemeente Leusden
Terase Fiolka, bbn adviseurs
Thijn Forrer, gemeente Dordrecht
Willem Raaijmakers, gemeente Breda
Wouter van den Wildenberg, Fakton

Bijdragen rond facility

Angelique Noordhuis, gemeente Nieuwkoop
Danny Mooren, Woningstichting Leusden
Hans van der Hek, Ronduit Onderwijs Alkmaar
Ingrid de Moel, Bouwstenen
Jan Kappers, gemeente Ede
Jan van Leeuwen
Joris van der Meijden, Libertas Leiden
Marc van Leent, Wijkplaats
Marije van Mierlo, gemeente Utrecht

Financiële bijdragen

De ontwikkeling van deze spelregels is mogelijk gemaakt door de bijdragen van Bouwstenen-partners en een extra bijdrage van de gemeenten Almere, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Breda, Deventer, Dordrecht, Ede, Eindhoven, Enschede, Haarlem, 's-Hertogenbosch, Nijmegen, Oss, Rotterdam, Tilburg, Venlo, Westland en Zoetermeer.

Disclaimer

De auteurs hebben in deze publicatie gestreefd naar complete, accurate en actuele informatie. Desondanks kunnen aan deze informatie geen rechten worden ontleend en aanvaarden de auteurs geen enkele aansprakelijkheid voor schade of andere claims als gevolg van het gebruik van de informatie.

© Deze uitgave of delen daaruit mogen worden verspreid, met bronvermelding van Bouwstenen voor Sociaal, www.bouwstenen.nl





Ingrid de Moel

Directeur, Bouwstenen voor Sociaal



'EN NU MAAR HOPEN DAT
GEMEENTEN DE SPELREGELS
GOED KUNNEN GEBRUIKEN'
EEN FIJNE DAG!





Spelregels voor vastgoedmanagement

Hoe te gebruiken?

Achter deze flap staan de titels van de spelregels nog eens op een rijtje. U kunt ze afvinken bij het doorlezen. Vindt u de spelregel goed, moet hij worden aangepast voor uw gemeente of zou u hem naar de prullenbak verwijzen?

Bespreken

Wanneer u uw beoordelingsflap naast die van uw collega's legt, ziet u in één oogopslag waar jullie het eens zijn en welke spelregels nog afstemming behoeven. Plan een bespreking in en heb het er met elkaar over.

Eigen regels opstellen

Op de website van Bouwstenen, bij publicaties, vindt u de Word-versie van de spelregels. Om te downloaden en te gebruiken als basis voor de spelregels in uw eigen gemeente. Betrek ook uw bestuurder erbij. Welke sturingsinformatie wil hij/zij hebben?

Meer informatie

Op de website van Bouwstenen, via het hoofdmenu, is ook meer informatie te vinden over:

- de gehanteerde begrippen;
- de meest actuele spelregels;
- diverse onderwerpen en voorbeelden.

Betere regels

Heeft u een nieuwe of betere spelregel of ander voorbeeldmateriaal? Stuur die dan naar nieuws@bouwstenen.nl. Zo werken we samen aan een actuele set referentieregels en aan de ontwikkeling van het vak.

SPELREGELS WAT VIND JIJ?



Beleid

Rolverdeling			
Preambule met bedoeling en verwachting			
Wet- en regelgeving			
Aansluiten bij beleidsdoelen en bestaande afspraken			
Begroten en verantwoorden			
Afwijkingen			

Portefeuillesturing

Portefeuillemanagement			
Onderverdeling vastgoedtypen			
Beoordeling bezit			
Hoe om te gaan met leegstand?			
Integrale benadering bij (ver)huur en (ver)koop			
Hoe om te gaan met verkoop?			
Risicomanagement			
Vastgoedexploitatie			
Investerings en verkoopopbrengsten			

Accountmanagement

Accountmanagement			
Recht van opstal			
Contractbeheer			
Huurprijs (methodieken)			
BTW-regimes			
Bankgarantie en waarborgsom			
Aanpassen, uitbreiden en verduurzamen			
Activeren, afschrijven en afwaarderen			
Specifieke objecten			

Levenscyclusbeheer

Onderhoudsmanagement			
Verantwoordelijkheid eigenaar-gebruiker			
Conditie en onderhoudsniveau			
Eigenaarsonderhoud			
Planmatig onderhoud			
Niet-planmatig onderhoud			
Verduurzamen van vastgoed			
Functionele aanpassingen			
Wet- en regelgeving			
Onderhoudsvoorzieningen			
Overige voorzieningen			

Facilitair management

Verantwoordelijkheid huurder/gebruiker			
Facilitair management			
Voorwaarden voor gebruik			
Adequate organisatie en exploitatie			
Exploitatie horeca			
Passend contract			



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten



vereniging van
woningcorporaties



ISBN 978-94-91934-07-0



9 789491 934070