



# Reisroute

- naar een gemeentelijk portefeuilleplan

# Reisroute

## - naar een gemeentelijk portefeuilleplan

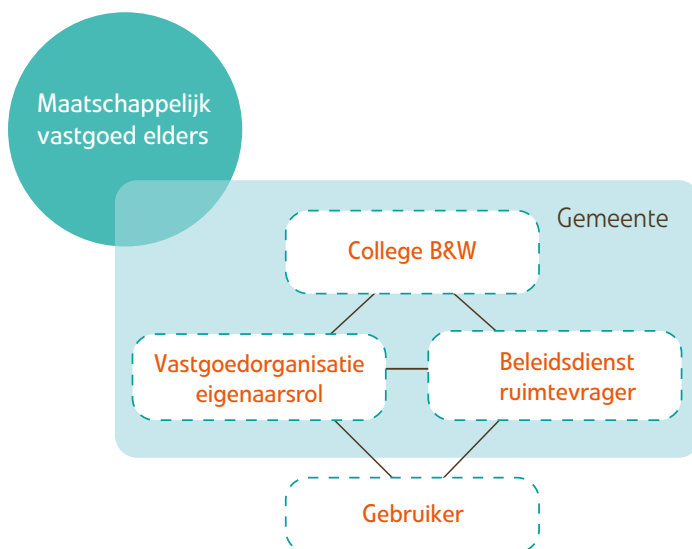
Voor een goede sturing op het gemeentelijk vastgoed is een portefeuilleplan onontbeerlijk. Het plan benoemt de ambities en wensen van de gemeente en vertaalt deze naar de vastgoedportefeuille. Zo krijgt de vastgoedafdeling grip op de verwachte prestaties. Maar hoe kom je tot een goed portefeuilleplan?

Wie moet je daarbij betrekken, wat staat er in en welke relatie is er met de andere vastgoeddOCUMENTEN?

Deze publicatie van het Bouwstenen-netwerk Vastgoedsturing biedt een route naar een portefeuilleplan. Maar wat is een reisplan zonder de reisverhalen? Daarom hebben we enkele gemeenten gevraagd hun reisverhaal te delen.

### Voor wie schrijf je het?

De eerste stap is duidelijk krijgen voor wie je het portefeuilleplan schrijft: voor de vastgoedorganisatie, de beleidsdiensten, de wethouder vastgoed, de gemeenteraad of voor de gemeenschap?



#### Leiden:

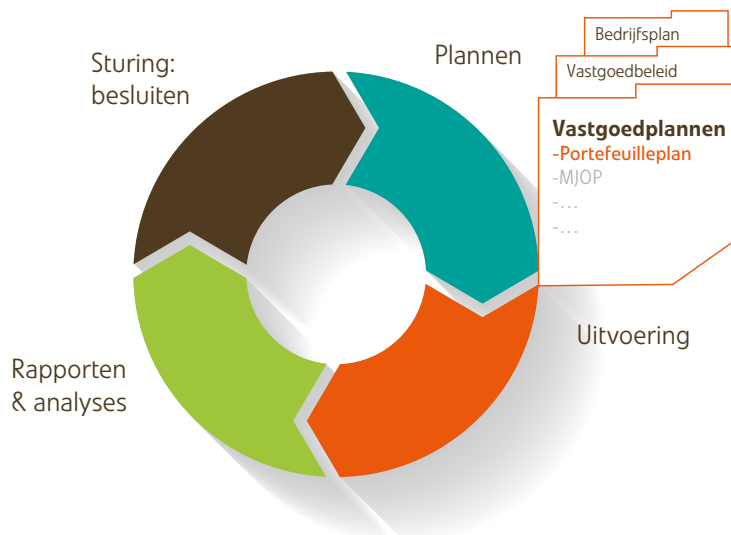
*"Een portefeuilleplan wordt in de eerste plaats geschreven voor de vastgoed- én beleidsafdelingen: hoe ondersteunt het vastgoed de gemeentelijke beleidsdoelen."*

#### Amersfoort:

*"Het portefeuilleplan zorgt voor inzicht in het vastgoed voor beleidsafdelingen en bestuur. En inzicht biedt uitzicht."*

#### Almere:

*"Het Meerjarenperspectief Vastgoed Almere (MPVA) is een instrument voor sturing op het gemeentelijk vastgoed. Het geeft op transparante wijze kijk op de kansen en bedreigingen voor het vastgoed op de middellange termijn van vier jaar. Daarmee ontstaat voor zowel het college als de ambtelijke organisatie zicht op de toekomst. Zij kunnen op die manier afgewogen beleidskeuzes maken."*



## De plek in de vastgoedsturing

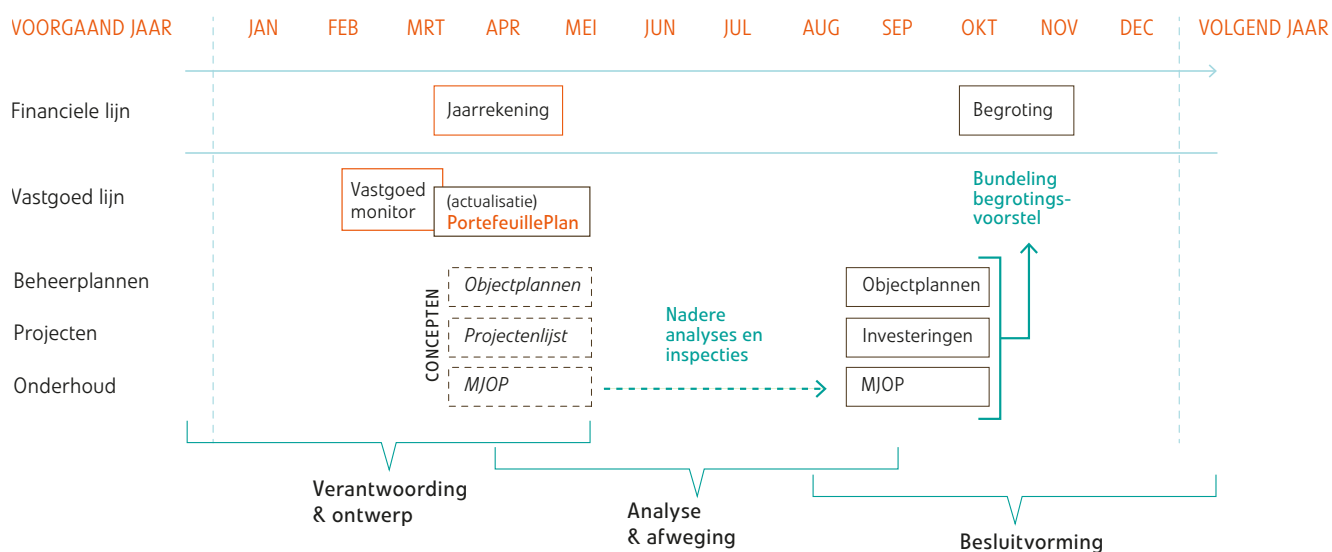
Voordat een portefeuilleplan tot stand kan komen, dient eerst het vastgoedbeleid vastgesteld te zijn, met de algemene kaders voor bijvoorbeeld het onderhoud, huurprijsbeleid en investeringen.

Het portefeuilleplan geeft richting aan operationele plannen en de uitvoering. De behaalde resultaten worden in de rapporten gespiegeld aan de plannen en geanalyseerd. Sturing is mogelijk door het nemen van vastgoedbesluiten. In essentie betekent dat per object de keuze maken voor doorexploiteren, renoveren, uitbreiden dan wel krimpen.

## De plek in de jaarcyclus

Bij de gemeente Almere werkt het zo. Het MPVA komt tot stand op basis van gegevens op 1 juli. Het college stelt het document in september vast, vooruitlopend op de programmabegroting. De investeringen en andere financiële gevolgen zijn onderwerp van integrale afweging bij de begroting. Daar valt de beslissing om wel of niet te honoreren. De raad ontvangt het document ook in september ter voorbereiding op de integrale afwegingen.

**Amersfoort:** "Het portefeuilleplan is dynamisch en heeft jaarlijkse actualisatie. Van foto naar film."



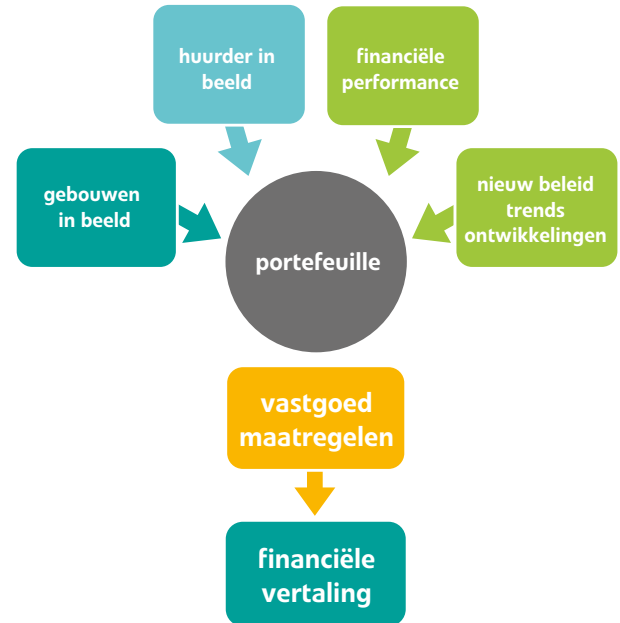
## Een portefeuilleplan opstellen

Het opstellen van het portefeuilleplan gaat in stappen: te beginnen met het bepalen van de ambitie, gevolgd door het nadenken over de daarvoor benodigde ingrepen. Door de ingrepen te analyseren, krijg je scherp of ze naar het beoogde doel leiden.

**Almere** pakt het zo aan.

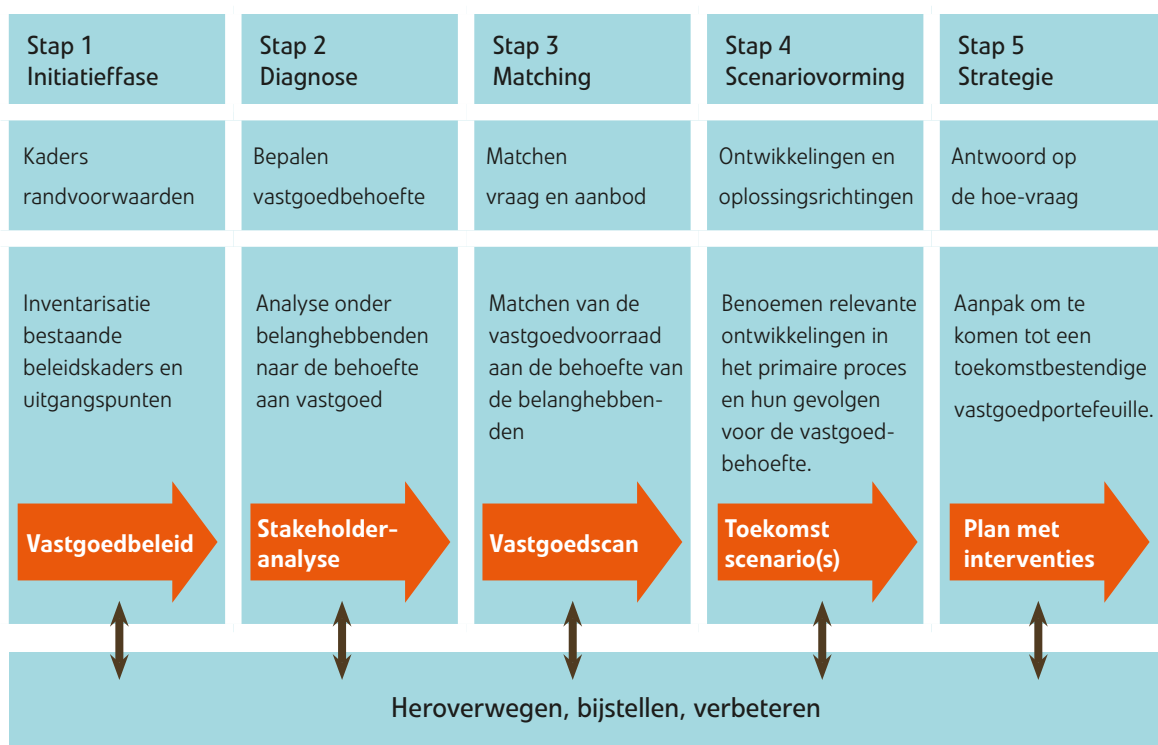
Om een beeld te krijgen van de risico's én kansen voor de vastgoedportefeuille maken we jaarlijks analyses vanuit vier gezichtspunten:

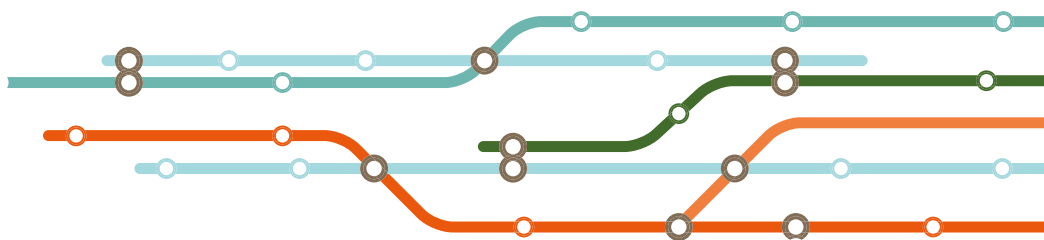
- we brengen de gebouwen in kaart en analyseren wat er nodig is om ze in goede staat te houden;
- we brengen de huurders in kaart en kijken naar hun toekomstplannen. Daarbij letten we ook op de klanttevredenheid en onderzoeken we de markt van potentiële nieuwe huurders;
- we analyseren de financiële prestaties van de gebouwen en nemen deel aan een benchmark om onze gegevens te vergelijken;
- we brengen nieuw beleid, trends en ontwikkelingen in kaart, die gevolgen kunnen hebben voor het vastgoed. Denk daarbij aan nieuw beleid van de gemeente, maar ook aan ontwikkelingen in Almere en landelijke trends. Gewenste ontwikkelingen in Almere kunnen we eventueel steunen en versterken door inzet van het vastgoed.



De analyses maken we per gebouw en per deelpor-tefeuille, zoals sport, cultuur, welzijn, onderwijs en veiligheid. Sessies houden we met de beleidsmen-sen, die te maken hebben met de gesubsidieerde partijen waaraan we huisvesting bieden. In Almere gaat het dan met name om de terreinen onderwijs, sport, cultuur, welzijn en parkeren. We nemen per discipline de beleidsontwikkelingen en ambities voor de toekomst door. Samen met de beleidsdienst praten we met de grote huurders over hun beleving van de gebouwen, het maatschappelijk rendement en de toekomstplannen van de huurders.

De route in **Capelle aan den IJssel** was als volgt:





**Amersfoort:** *"Het portefeuilleplan is een middel om gestructureerd in gesprek te gaan met beleidsafdelingen over vraag en aanbod."*

## Actuele thema's

Politieke ambities en keuzes, nieuw beleid en professionele ontwikkelingen maken actieve sturing op de gemeentelijke portefeuille noodzakelijk. De vraag is op welke thema's de keuze valt om het vastgoed van meer betekenis voor de stad te laten zijn. De thema's zijn de zaken waar het college en de raad zich politiek voor willen inzetten. Hiermee zijn de succesfactoren van het portefeuilleplan bepaald. Thema's gaan dan ook verder dan 'de basis op orde'. Het op orde hebben van de administratie, het beperken van de leegstand en het onderhouden van de gebouwen zijn zaken die als basisprestatie te verwachten zijn.

## Voorbeelden van thema's :

### Leiden

- Duurzaamheid
- Efficiënt ruimtegebruik binnen de kernportefeuille
- Functioneel aanpassen van gebouwen aan hedendaags gebruik

### Amsterdam en Enschede

- Verkoop vastgoed
- Terug naar kernportefeuille

### Almere

- Roadmap naar energieneutraal en duurzaam vastgoed 2018-2021
- Integraal huisvestingsplan onderwijs
- Levensduurverlengende maatregelen en de financiering daarvan
- Verkopen van verhuurd commercieel vastgoed
- Huisvestingsvraag vanuit sociaal domein

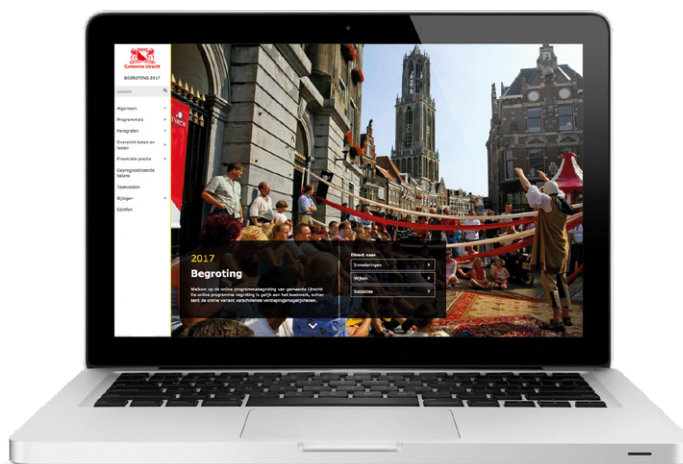
## Prestatie-indicatoren

De thema's in het portefeuilleplan zijn te vertalen in kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Je kunt onderscheid maken in basis-indicatoren, zoals oppervlak (m<sup>2</sup> bvo), verdeling per beleidsveld en kosten (€ x,- onderhoud per m<sup>2</sup>) en meer strategische en beleidsmatige indicatoren, zoals duurzaamheid (e-Label) en gebruik (openingsuren, bezetting).

**Almere** toetst alle gebouwen aan de kadernota vastgoedbeleid op kostprijsdekkende cq marktconforme huur, het onderhoudsniveau afgemeten aan de nen-norm en duurzaamheid (e-label, aanwezigheid van pv-panelen). En aan de betrokken beleidsdienst wordt bevraagd of het gebouw een publiek doel heeft, er voldoende maatschappelijk rendement wordt geleverd en de huurders tevreden zijn.

**Apeldoorn** heeft meerdere KPI's: kostprijsdekkende huur, onderhoud, verduurzamen

**Utrecht** heeft haar KPI's openbaar gemaakt op <http://utrecht.begroting-2017.nl/>





## De inhoud

De inhoud van een portefeuilleplan kan per gemeente verschillen en verschillende aanvliegroepen hebben; vanuit de activiteiten of het vastgoed zelf. Een vanuit een visie of voorzieningenplan opgebouwd plan is vaak opgesteld door gemeenten die een nieuwe start willen maken met hun voorzieningen: wat is er nu écht nodig? Met het portefeuilleplan willen ze een goede verbinding maken met de beleidsdiensten of de inwoners.

### Voorbeeld inhoud plan vanuit visie:

- 1 Introductie
- 2 Waar wil onze gemeente over 5 jaar staan
  - 2.1 Wat gaat er veranderen?
  - 2.2 Onze ambities
- 3 Onze wensportefeuille
  - 3.1 De portefeuille nu
  - 3.2 Wat willen we anders?
- 4 Extra aandacht voor thema's
  - 4.1 Duurzamer
  - 4.2 Ontmoeten
- 5 Uitvoering
  - 5.1 Onze werkwijze
  - 5.2 Wat kost het?
  - 5.3 Uitvoeringsvragen
- 6 Keuzes

**Groningen** heeft op een 'blanco vel' geschetst waar en aan welke voorzieningen in de toekomst mogelijk behoefte is.

**Oss** heeft samen met haar inwoners een Voorzieningenkaart 2030 opgesteld ([www.oss.nl/voorzieningenkaart](http://www.oss.nl/voorzieningenkaart)).

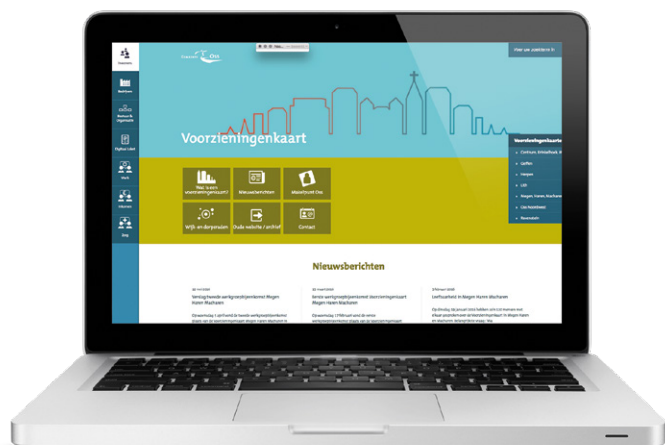
Een opbouw vanuit het vastgoed zelf geeft snel herkenning voor de lezer. De opbouw van het portefeuilleplan volgt uit de inhoud van het bestuurlijke gesprek over waar welk vastgoed. Ook bij de opbouw vanuit de gebouwen is de dialoog met beleid en bestuur nodig.

### Voorbeeld inhoud plan vanuit vastgoed

- 2 Samenvatting
  - 3 De vastgoedportefeuille kerngegevens, nieuw in exploitatie, uit in exploitatie
  - 4 Nieuw beleid, trends en ontwikkelingen
  - 5 Gebouwen in beeld wetgeving, oudere gebouwen, verduurzaming, Iconen
  - 6 Huurder in beeld  
Plannen van huidige en nieuwe huurders
  - 7 Financiën in beeld resultaten, benchmark, risico's
  - 8 Vastgoedmaatregelen in 2018 nieuwbouw, onderhoud, verduurzamen, investeringen, huurprijsbeleid, nieuwe huurders en leegstand, verkoop- en slooplijst
- Bijlage
- Deelportefeuilles onderwijs, beleidsondersteunend vastgoed, eigen en commercieel gebruik

### Ander voorbeeld vanuit vastgoed:

1. De vastgoedportefeuille
  - a. De top-15
  - b. Kernportefeuille
2. Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)
  - a. Financieel
  - b. Onderhoud
  - c. Verduurzaming
  - d. Verkoop
  - e. Organisatie
3. De vastgoedportefeuille per beleidsprogramma  
Per programma (eigen huisvesting, sport & cultuur, openbare ruimte, veiligheid):
  - i. Beleidsdoelstelling
  - ii. Perspectief en toekomst
  - iii. Actuele ontwikkelingen
4. Investerings en projecten
5. Resultaat en taakstelling



## En tot wat leidt het portefeuilleplan?

Een vastgesteld portefeuilleplan geeft zicht op de ontwikkeling van vraag en aanbod van gemeentelijk vastgoed en hoe hiermee om te gaan. Het geeft de vastgoedorganisatie houvast bij het nemen van concrete besluiten.

Het plan kan worden uitgewerkt tot vastgoedbesluiten per object. Althans, voor zover de omvang van de portefeuille dat toelaat. Anders bieden uitwerkingsplannen die mogelijkheid. De vastgoedbesluiten dienen als basis voor projectopdrachten.

De besluiten en bijbehorende prestatiecriteria kunnen onderdeel uitmaken van de vastgoedrapportages, zodat de gemeente grip krijgt op de geboekte resultaten en hierop eventueel kan bijsturen.

**Almere:** Met het goedkeuren van het MPVA stelt het college nieuw beleid, concrete vastgoedmaatregelen en een meerjarendoorkijk op de investeringsbehoefte vast en benoemt vraagstukken voor de toekomst. Voorbeelden van nieuw beleid zijn de roadmap naar energie-neutraal en duurzaam vastgoed en het verkopen van vastgoed voor transformatie naar woonruimte. Vastgoedmaatregelen waarover in het MPVA afspraken zijn gemaakt gaan over nieuwbouw, de aanpassing van de huurprijs, onderhouden, verduurzamen, levensduur verlengen, functionele aanpassingen, doorverhuren, verkopen en slopen.



# Reisroute

## - naar een gemeentelijk portefeuilleplan

Deze publicatie is gemaakt door het Bouwstenen-netwerk Vastgoedsturing met teksten van Annemarie van der Zee (Almere), Bob Remmert (Utrecht), Erik Leisink (Leiden), Mark van Rotterdam (Amersfoort), Sidney Mac Gillavry (BBN) en Wai Li (Capelle aan den IJssel).

Deelnemers wisselen kennis en ervaring uit door actuele vragen collegiaal te bespreken en helpen elkaar vooruit, ook buiten de bijeenkomsten om. Voor voorbeelden van portefeuilleplannen van diverse gemeenten verwijzen we graag naar de website van Bouwstenen.

Heb je ook een mooi reisverhaal over de totstandkoming van een portefeuilleplan? Dan horen we dat graag!

### Colofon

**Eindredactie:** Jacqueline Bot  
**Vormgeving:** Charlot Luiting Ontwerp  
**Drukwerk:** Henk Hardon Grafisch Adviesbureau

Aan de inhoud van deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.  
© Deze uitgave of delen daaruit mogen worden verspreid, met bronvermelding van Bouwstenen voor Sociaal, [www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl)

30 november 2017  
ISBN: 978-94-91934-12-4



I S B N 978-94-91934-12-4

