

Van beheer naar sturing

Portefeuillemanagement

Rondje vraag en aanbod



Van beheer naar sturing

- **Hoe kom je van beheer naar sturing?**
 - Vervolg op routekaart 2030 - 2050 (Den Haag)
 - Verbinding met beleid en bestuur (Amsterdam)
 - Sturen op data (Den Haag met Twijnstra en Gudde)

Lunch & Ommetje

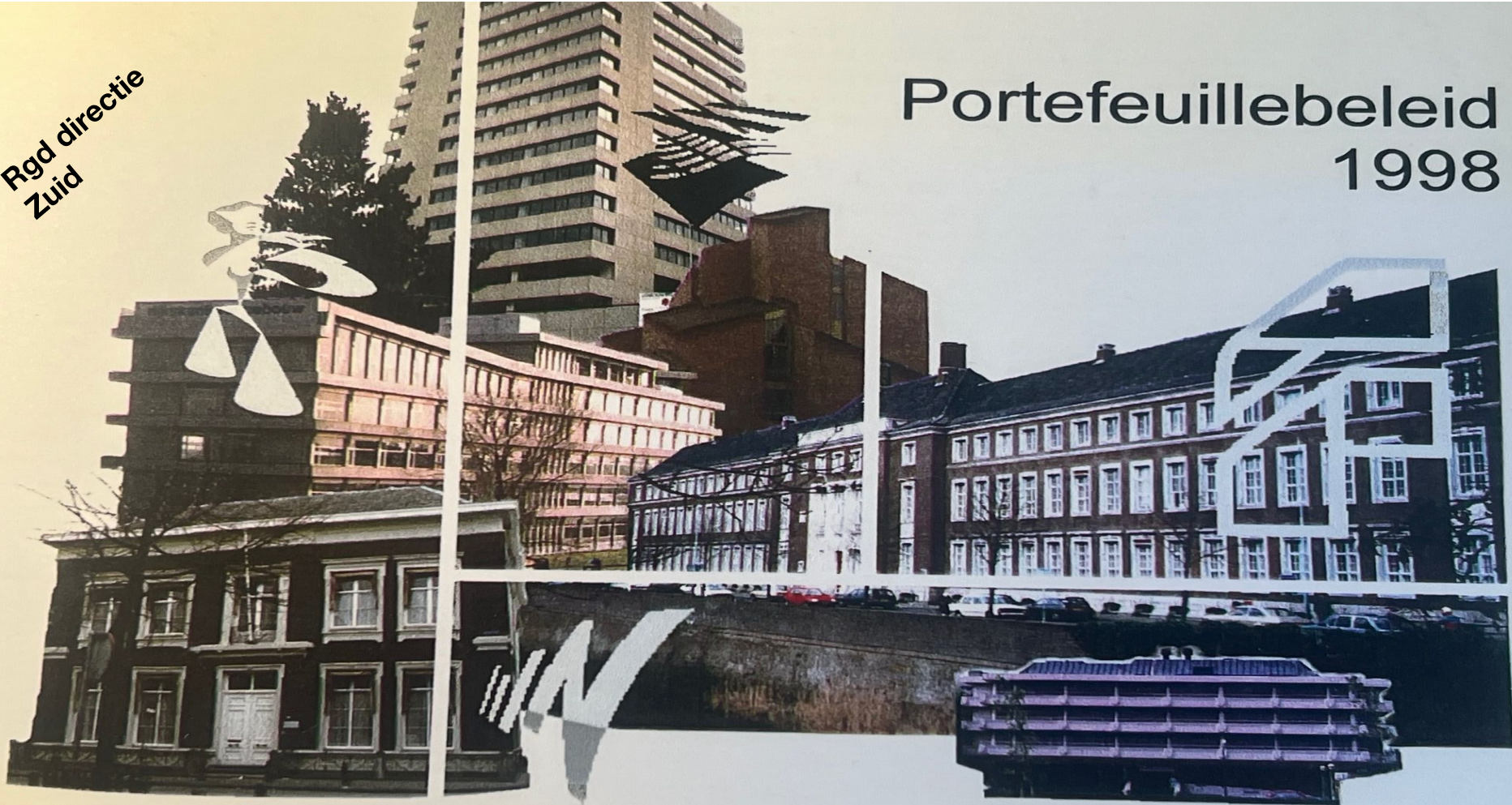
- **Hoe ver ga je met je portefeuillesturing?**
 - Verduurzaming naar Paris Proof (Den Haag)
 - Verduurzaming in de begroting (Bouwstenen)
 - Kostprijsdekkende huur (Ermelo)
 - Huisartsenpraktijken (Aalsmeer)

Van beheer naar sturing

- **Hoe kom je van beheer naar sturing?**
 - Vervolg op routekaart 2030 - 2050 (Den Haag)

Rgd directie
Zuid

Portefeuillebeleid 1998



Rgd/DZ/Huisvestingszaken
30 juni 1998

Managementletter

Voor u ligt de "bijbel" van het portefeuillemanagement voor 1998. Dit portefeuillebeleid is een eerste aanzet tot een compleet overzicht in de dynamische voorraad van gebouwen ressorterend onder de directie Zuid van de Rijksgebouwendienst. Het betreft de provincies Noord-Brabant en Limburg.

In afwijking op voorgaande jaren lijken er in eerste instantie geen duidelijke grootschalige veranderingen in de portefeuille op te treden in de nabije toekomst. De bundeling in verzamelgebouwen is de komende jaren een belangrijke termijnproblematiek. Portefeuillebeleid lijkt momenteel nog te worden bepaald door de organisaties. Toch is dit schijn: organisaties veranderen navenant.

voor u ligt de "bijbel" van het portefeuillemanagement voor 1998. Dit portefeuillebeleid is een eerste aanzet tot een compleet overzicht in de dynamische voorraad van gebouwen ressorterend onder de directie Zuid van de Rijksgebouwendienst. Het betreft de provincies Noord-Brabant en Limburg.

In afwijking op voorgaande jaren lijken er in eerste instantie geen duidelijke grootschalige veranderingen in de portefeuille op te treden in de nabije toekomst. De bundeling in verzamelgebouwen is deels afgerond, deels langere termijn problematiek. Portefeuillebeleid lijkt meer tot portefeuillebeheer te (ver)worden. Toch is dit schijn: organisaties veranderen steeds sneller, de huisvestingsbehoefte verandert navenant en in onder het nieuwe stelsel van de PSR zal de Rijksgebouwendienst door de klant veel directer worden afgerekend op haar professionaliteit.

In de categorisering, die als basis werd gebruikt bij dit portefeuillebeleid, is één categorie toegevoegd (*kantoren hard*). Na overleg met het FoHZ is dit principe accoord bevonden, landelijke implementatie dient nog te gebeuren, ook over de tenaamstelling zal nog besluitvorming moeten plaatsvinden.

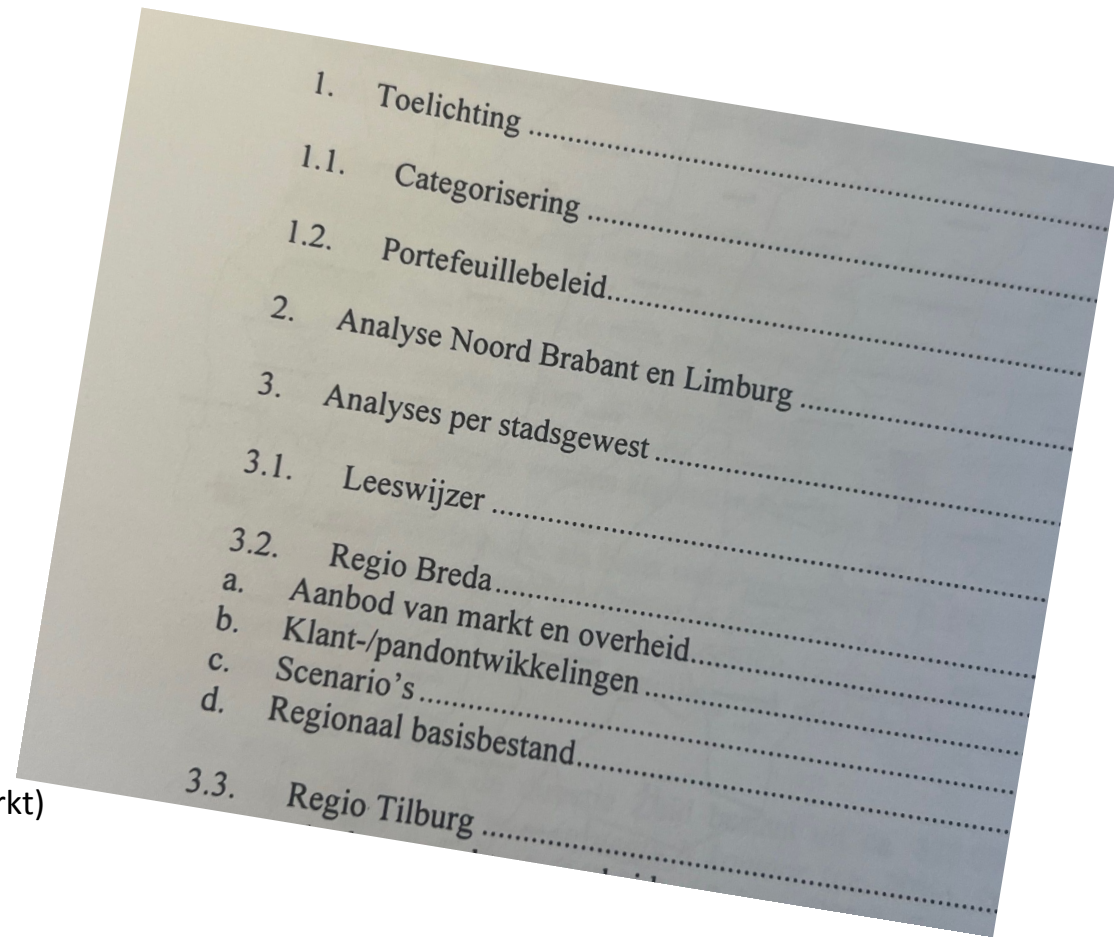
Categorisering
Kantoren strategisch
kantoren hard
kantoren rest
kantoor afstoot
niet-kantoor strategisch
etc.

Onderwerpen

- klant-/pand-/marktontwikkelingen
- Economisch vastgoed Management
- Koppeling aan begrotingscycli
- onderhoud
- leegstand
- afstoot
- sturing op expiratie
- beschrijving voorraad (kwalitatief,
kwantitatief)

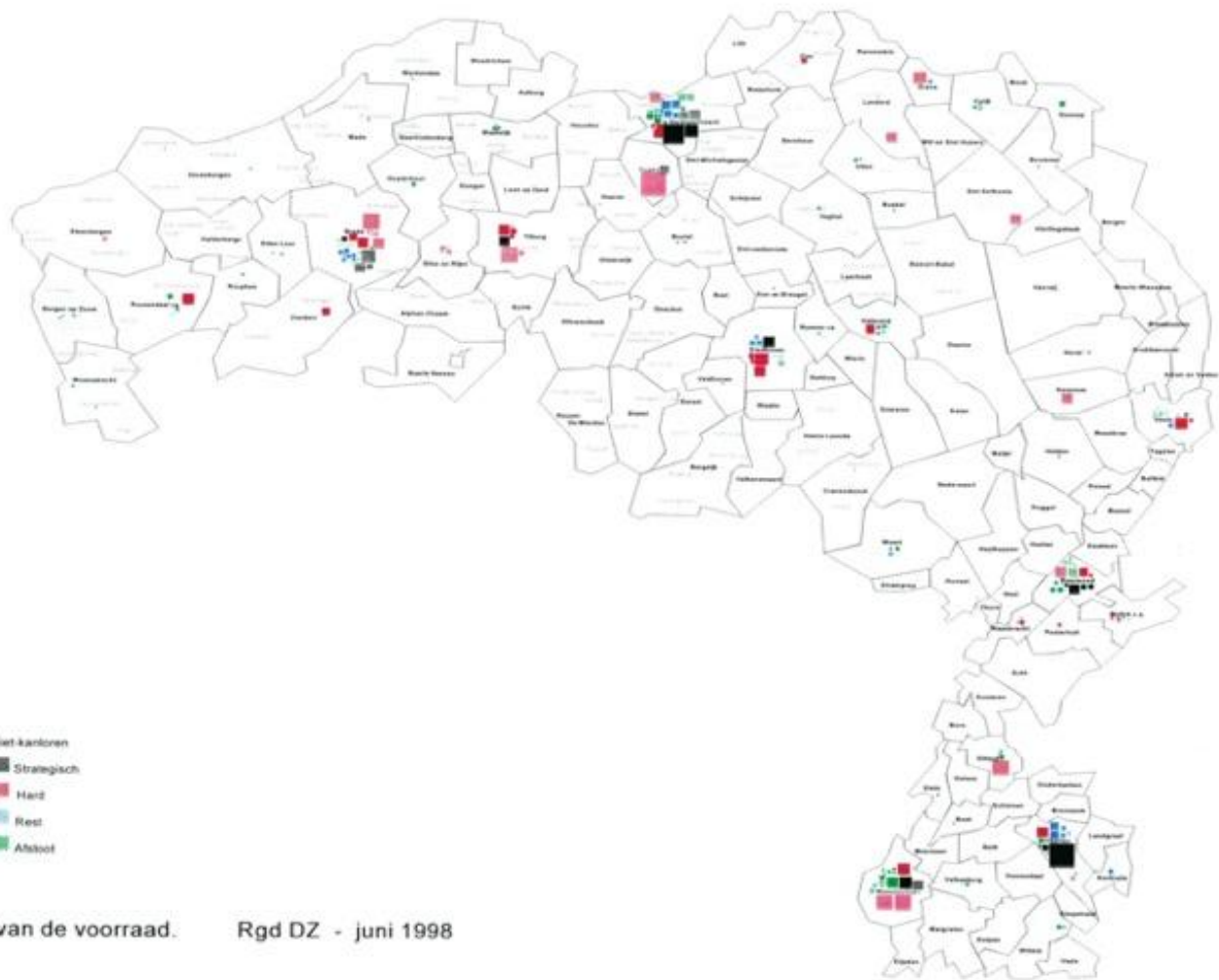
Uitmondend

- toekomstscenario's (ook financieel uitgewerkt)
- regionaal basisbestand



1.	Toelichting
1.1.	Categorisering
1.2.	Portefeuillebeleid.....
2.	Analyse Noord Brabant en Limburg
3.	Analyses per stadsgewest
3.1.	Leeswijzer
3.2.	Regio Breda
a.	Aanbod van markt en overheid.....
b.	Klant-/pandontwikkelingen
c.	Scenario's
d.	Regionaal basisbestand.....
3.3.	Regio Tilburg

Rgd directie
Zuid



Legenda

Kantoren

- Strategisch
- Hard
- Rest
- Afkoot

Niet-kantoren

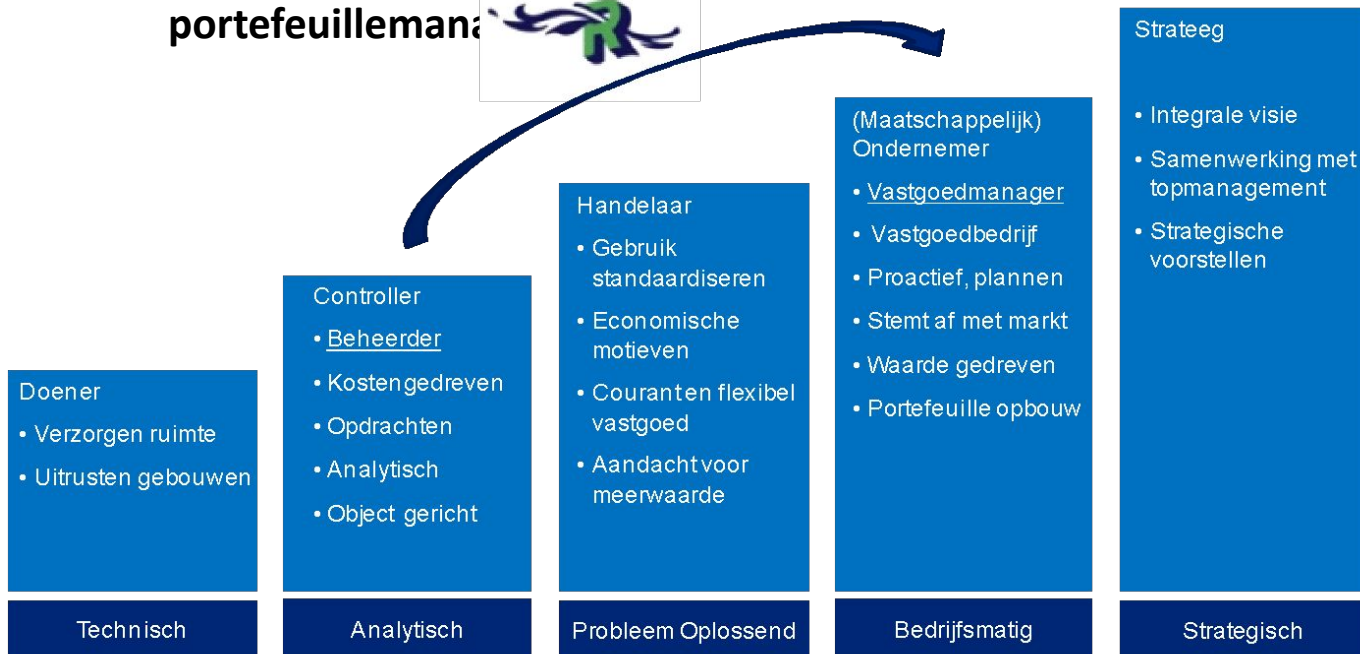
- Strategisch
- Hard
- Rest
- Afkoot

Categorisering van de voorraad.

Rgd DZ - juni 1998

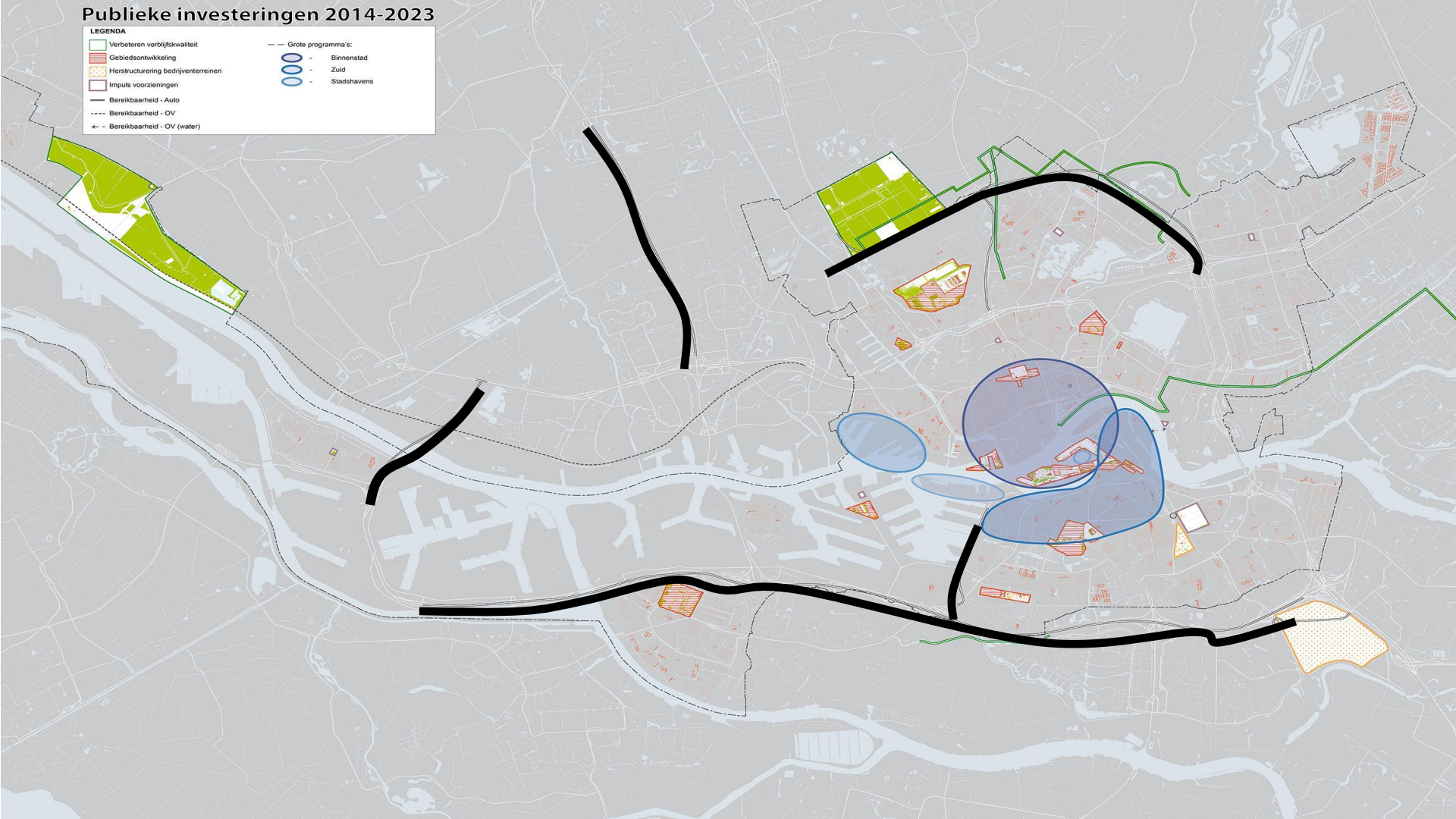
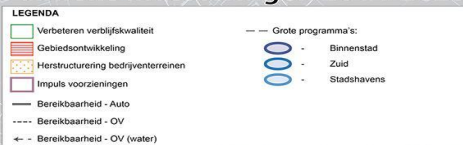
Vastgoed: professionele organisatie, Meerjarig perspectief Rotterdams Vastgoed (MPRV)

Van vastgoedbeheer naar portefeuillemanagement



Bewerking Joroff, 1994

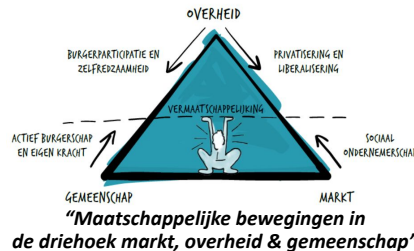
Publieke investeringen 2014-2023



VGU

Maatschappelijke waardecreatie (MWC) via gemeentelijk vastgoed

Via de functionele as van vastgoed: het huisvesten van organisaties die maatschappelijke meerwaarde creëren.



Via de technische as van vastgoed: het realiseren van maatregelen die bijdragen aan gezonde verstedelijking.

Huisvesten van beleidsdoelen

Leegstand

Vastgoed in transitie

UITGANGSPUNT

Goed voor de mensen

Goed voor de planeet

Goed voor de welvaart

MWC bepaald door beleidsveld:
Vanuit beleidsveld komt huisvestingsvraagstuk voor organisaties die maatschappelijke meerwaarde creëren

MWC via activistisch leegstandsbeheer door het faciliteren van korte tijdelijke huisvesting van initiatieven via leegstandsbeheerder

MWC via participatie door samen met de gemeenschap én de markt de randvoorwaarden voor maatschappelijke meerwaarde te bepalen

TYPERING MWC

MWC via het versterken van
- Sociale structuren en inclusiviteit
- Veiligheid & gezondheid
- Stedelijke identiteit en cultuurhistorische waarden

MWC via het minimaliseren van verontreiniging, aantasting of uitputting van klimaat, natuurlijke systemen, bodem & water door energietransitie, circulariteit en ruimtelijke adaptatie.

MWC via benutting van
- Gemeentelijke inkoopkracht
- risicodragend vermogen
- maatschappelijke kosten & baten analyse
- levenscycluskostenanalyse

Vastgoedorganisatie creëert MWC via portefeuillevisies en via de technische as van het vastgoed.

Vastgoedorganisatie creëert MWC via het bijeenbrengen van vraag en aanbod in de stad via het Makelpunt

Vastgoedorganisatie creëert MWC door vertaling participatietraject naar pandvisie en gebouwspecifiek beoordelingskader voor nieuwe initiatieven

INVLOED VASTGOED-ORGANISATIE

Vastgoedorganisatie creëert MWC bij nieuwbouw en aankoop van vastgoed

Vastgoedorganisatie creëert MWC bij het renoveren c.q. transformeren van bestaande gebouwen

Vastgoedorganisatie creëert MWC bij het uitvoeren van beheer & onderhoud

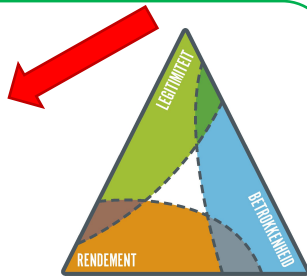
Vastgoedorganisatie creëert MWC bij het ontmantelen of verkopen van vastgoed

Maatschappelijke meerwaarde wordt afgewogen door:

1. **Betrokkenheid:** Van wie en voor wie is het initiatief?
2. **Legitimiteit:** Wat maakt het verschil?
3. **Rendement:** Wat kost het en slaat de winst neer?

Bruikbare documentatie:

- Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief?
- Afwegingskader hergebruik maatschappelijk vastgoed
- Creating Public Value



AFWEGINGSKADER

Maatschappelijke meerwaarde wordt afgewogen door:

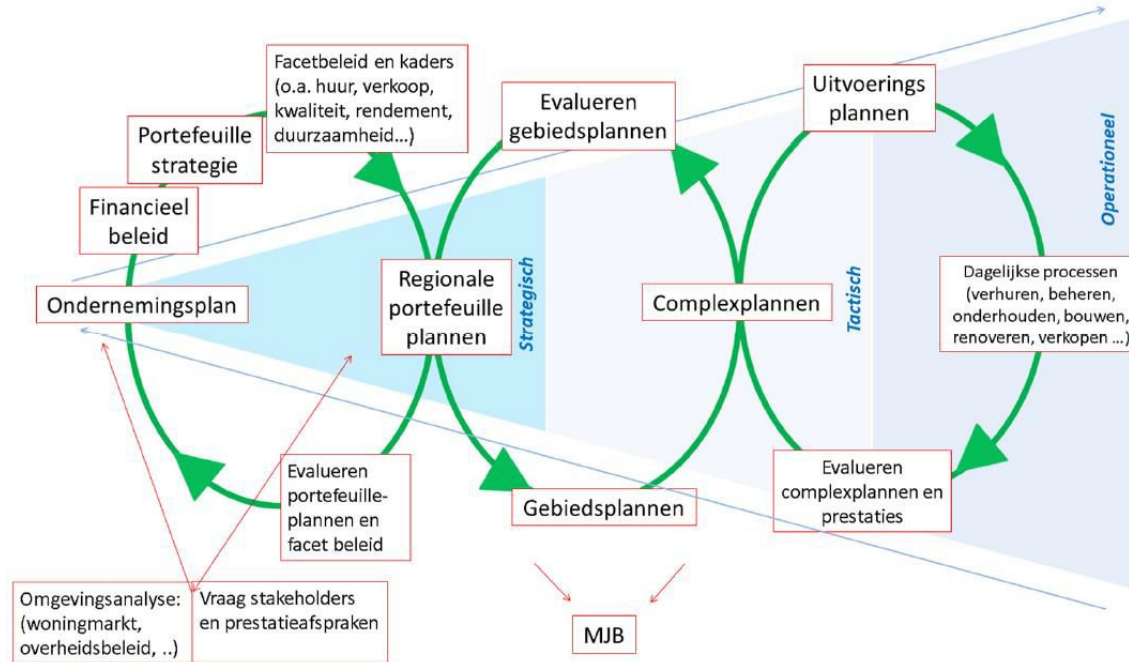
1. **Draaglijkheid:** Wat is het effect op de planeet en de samenleving?
2. **Acceptatie:** Welke mate van steun is er vanuit de samenleving?
3. **Rendement:** Wat kost het en waar slaat de winst neer?

Bruikbare documentatie:

- VN Duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's)
- Omgevingsvisie Utrecht (thematisch en gebiedsgericht beleid)
- Koersdocument leefbare stad en maatschappelijke voorzieningen



Portefeuillesturingsmodel



Rode lijn in 27 jaar

- soms meer soms minder visie (zie De Alliantie v.s. R'dam)
- nog geen sturingsmodellen
- informatievoorziening zeer basic, niet gedigitaliseerd
- veel belangstelling voor tactisch en strategische sturing
- ruimte (en draagvlak) voor portefeuillesturing
- invalshoeken veelal zeer verschillend
- bij Rgd: concentratie/€/OV-knooppunten, R'dam: "de markt tenzij", De Alliantie: betaalbaar vergroten van de DAEB voorraad, Utrecht: "maatschappelijke meerwaarde van Vastgoed"

Portefeuillemanagement van beheer naar sturing

Kick-off 23 mei 2025

- onderwerp is dus actueel?
 - leeft portefeuillesturing (nog) 27 jaar na “Eindhoven”? Wat is noodzaak, zijn vastgoedorganisaties niet gewoon uitvoerend aan maatschappelijke vragen?
 - Hoe is dat in de steden?
 - Wat zijn de elementen hedentendage in een portefeuillevisie?
 - Wat voor organisatie is daar voor nodig?
 - Etc.
-
- Pieter Habets: Verbinding met beleid
 - Sybren van der Velde en Justin de Fluiter: Sturen op data
 - Marc Beste: Verduurzaming en portefeuilleroortekaart
-
- Ewout Middelburg: Kostprijsdekkend huur
 - Rommert Mulder: Huisartsenpraktijken

Van beheer naar sturing

- **Hoe kom je van beheer naar sturing?**
 - Vervolg op routekaart 2030 - 2050 (Den Haag)
 - Verbinding met beleid en bestuur (Amsterdam)

Portefeuillestrategie gemeente Amsterdam

23 mei 2025, Den Haag



Gemeentelijk Vastgoed



Verantwoorde groei

- Toekomstbestendig vastgoed
- Effectief en efficiënt gebruik
- Verwerven en nieuwbouw
- Optimalisatie vastgoedportefeuille
- Sturen op
 - voorkomen van leegstand
 - hogere bezettingsgraad
 - multifunctioneel gebruik
- Goede communicatie met huurders

Solidaire stad met betaalbaar maatschappelijk vastgoed

- Lagere aanvangshuur
- Kostprijsdekkend verhuren
- Bij uitzondering verhuren onder de kostprijs
- Maatwerk mogelijk

Duurzame toekomst

- Duurzaam, circulair, klimaatadaptief en natuurinclusief gemeentelijk vastgoed
- 55% CO2 reductie
- Fors investeren in verduurzaming bestaand vastgoed

Ontwikkeling ambtelijke huisvesting

- Voorkeur panden in eigendom boven aanhuur
- Nieuwe werkomgeving met hybride werken
- Maatschappelijk dubbelgebruik van onze panden
- Centrale huisvesting

Integrale sturing op leegstand

- Inzet voor maatschappelijke doeleinden, voorkeur economisch daklozen en buurtgerichte initiatieven
- Achterstallig onderhoud aanpakken
- Leegstand terugdringen
- 0-12 maanden: leegstandsbeheer
- 1-5 jaar: tijdelijke verhuur

Kostprijsdekkend verhuren

- We verhuren **kostprijsdekkend** omdat:
- het wettelijk verplicht is
 - het oneerlijke concurrentie tegengaat
 - het transparant is

Nieuwe huurprijs systematiek

Kostprijsdekkend verhuren op pandniveau

Uitzondering 1

Een gemiddelde huur voor een groep panden met een vergelijkbare functie.

Uitzondering 2

Een huurprijsberekening onder de kostprijs met een algemeen belangbesluit

Het belang van vastgoed

Waarom hebben we vastgoed?

- Betaalbare huisvesting voor beleidsdoelen en ambtenaren
- Erfstukken
- Strategisch bezit voor de gebiedsontwikkeling
- Bestuurlijke of stedelijke redenen

Bieden van maatschappelijke infrastructuur

- bestaanszekerheid en leefkwaliteit,
- waar de markt niet in voorziet,
- zekerheid aan de gebruikers,
- type gebruiker,
- eerlijke spreiding in de stad.



Investeringsbehoefte en maatschappelijke waarde

Stedelijk Museum Amsterdam

- Eigenaarsonderhoud bij huurder
- Subsidie via Kunstenplan
- Lekkage dak
- Wie betaalt de dakvernieuwing?



Ateliergebouw aan de 2^{de} Nassaustraat

- Verduurzaming ateliergebouw
- Huurders maken zich zorgen
- Hoge kosten en weinig verbruik
- Duurzaamheid of betaalbaarheid?



Broedplaats De School

- Aangekocht voor gebiedsontwikkeling
- Succesvolle en gewenste broedplaats
- Tijdelijk en achterstallig onderhoud
- Hoe behouden we maatschappelijke functie?



Winkels Dappermarkt

- Aangekocht door stadsdeel Oost
- Tegen verloedering buurt
- Winkels nu zelf verloederd
- Wie gaat hier investeren?



Portefeuillestrategie voor gemeentelijk vastgoed

- Betaalbare en gezonde vastgoedportefeuille over 10 jaar met voldoende investeringsmiddelen
- Uniform en efficiënt vastgoedbeheer, transparante financiën, een hoge bezettingsgraad en lage leegstand
- Kaders voor waardesturing, multifunctioneel gebruik en een aan- en verkoopstrategie
- Kansen en opgaven per deelportefeuille



Van beheer naar sturing

- **Hoe kom je van beheer naar sturing?**
 - Vervolg op routekaart 2030 - 2050 (Den Haag)
 - Verbinding met beleid en bestuur (Amsterdam)
 - Sturen op data (Den Haag met Twijnstra en Gudde) -> presentatie apart in pdf

Sparren met collega's

- Op welke KPI's wil je sturen?
- Hoe ga je sturen? Op welk niveau?
- Welke afspraken maak je met je beleidsorganisaties (SLA's)?

Lunch & Ommetje



Hoe ver ga je met je portefeuillesturing?

- Verduurzaming naar Paris Proof (Den Haag) -> presentatie apart in pdf

Hoe ver ga je met je portefeuillesturing?

- Verduurzaming naar Paris Proof (Den Haag)
- Verduurzaming in de begroting (Bouwstenen)



Paragraaf Kapitaalgoederen

- begroten en verantwoorden
- handreiking aan BBV
- prijs beste begroting
- zicht op inkomsten en uitgaven
- zicht op vervangingsopgave
- wat anderen zeggen



Duurzaamheidsindicatoren

Mogelijke opties

- labels
- aantal of percentage panden van gas af
- percentage groene stroom
- feitelijk energiegebruik (WEii)
- CO2 (is de norm maar ook een berekening)
- MPG (ook nodig voor omgevingsvergunning)
- Klimaatadaptief
- Natuurinclusief
- Circulair
- Biobased

Paragraaf Kapitaalgoederen tabel 1

Tabel: Overzicht vastgoed in bezit van de gemeente in aantal en vierkante meter bruto vloeroppervlak

Categorie	Aantal objecten	Aantal m ² BVO	Programma
Eigen huisvesting			
Onderwijs (economisch)*			
Sport en recreatie			
Kunst en cultuur			
Welzijn en zorg			
Opvang vluchtelingen			
Multifunctioneel			
Parkeergarages			
Wonen			
Overig			
Totaal			

Paragraaf Kapitaalgoederen tabel 2

Tabel: Energiegebruik in KWh/m² gebruiksoppervlak/jaar in *(jaar invullen)*

	Streefwaarden kWh/m ² /jr	Huidig gebruik kWh/m ² /jr	Info (% van m ²)	Voortgang
Eigen huisvesting				
Onderwijs (economisch)				
Sport en recreatie				
Kunst en cultuur				
Welzijn en zorg				
Opvang vluchtelingen				
Multifunctioneel				
Parkeergarages				
Wonen				
Overig				

Paragraaf Kapitaalgoederen tabel 3

Tabel: Baten en lasten in €x,- in (jaar)

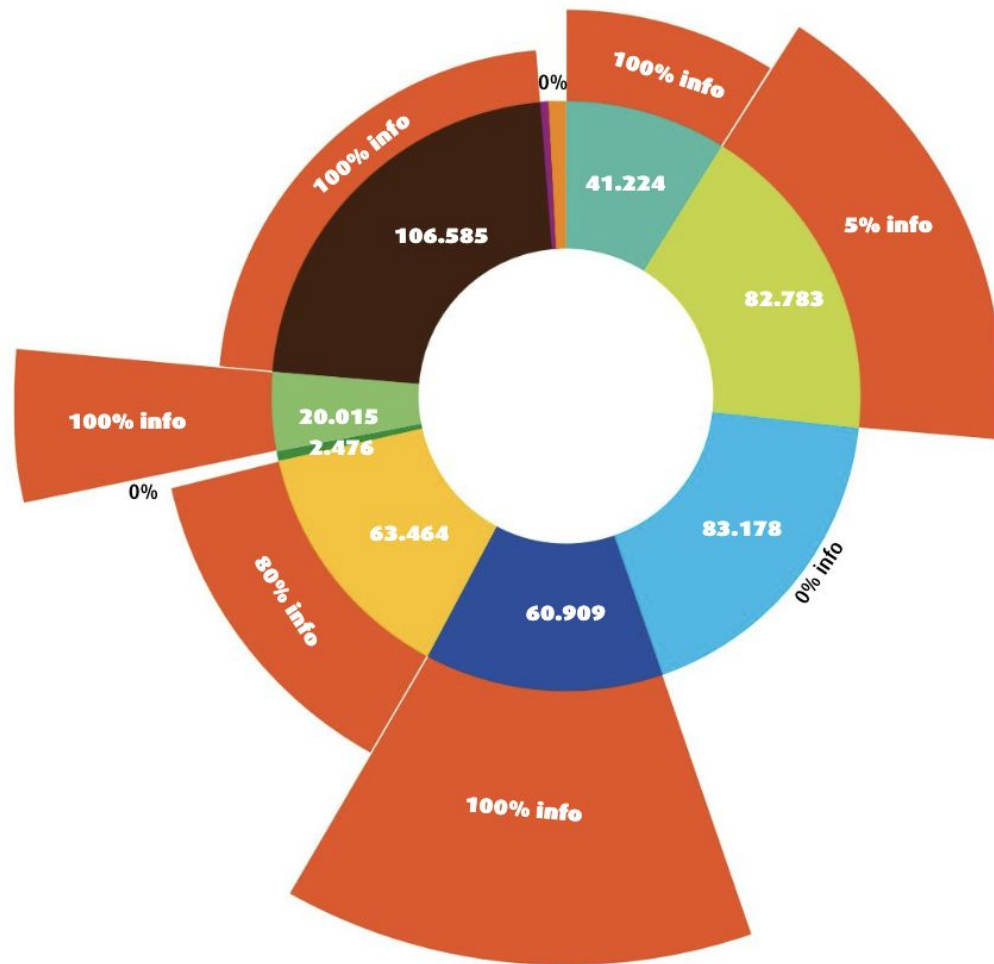
	Baten	Lasten	Resultaat	Referentie lasten
Eigen huisvesting				
Onderwijs (economisch)				
Sport en recreatie				
Kunst en cultuur				
Welzijn en zorg				
Opvang vluchtelingen				
Multifunctioneel				
Parkeergarages				
Wonen				
Overig				
Totaal dit boekjaar				
Totaal 1 jaar geleden				
Totaal 2 jaar geleden				

Weii protocol

Gebruiksfuncties Bouwbesluit	Gebruikstypen WEii	WENG	Paris Proof	Zeet Zuinig	Zuinig	Gemiddeld	Onzuinig	Zeet Onzuinig
Bijeenkomstfunctie	Restaurant	0	200	270	415	695	1075	-
Bijeenkomstfunctie	Café	0	70	90	140	250	450	-
Bijeenkomstfunctie	Kinderopvang	0	50	80	130	195	285	-
Bijeenkomstfunctie	Sauna	0	160	200	300	500	1330	-
Bijeenkomstfunctie	Overig	0	70	90	130	245	415	-
Celfunctie	Cellengebouw	0	100	130	200	340	590	-
Gezondheidszorgfunctie met bedgebed	Ziekenhuis	0	100	135	185	315	500	-
Gezondheidszorgfunctie met bedgebed	Tehuis met overnachting	0	80	115	160	285	455	-
Gezondheidszorgfunctie anders dan met bedgebed	Medische (groeps) praktijk	0	80	110	150	270	420	-
Gezondheidszorgfunctie anders dan met bedgebed	Opvang zonder overnachting	0	90	115	170	290	490	-
Industriefunctie	Bedrijfshal	0	-25	-10	20	70	115	-
Industriefunctie	Koel/vrieshuis	0	15	35	80	165	275	-
Industriefunctie	Garage/showroom	0	70	90	140	250	400	-
Kantoorfunctie	Kantoor	0	70	100	150	230	330	-
Logiesfunctie (in logiesgebouw)	Hotel	0	110	140	210	375	640	-
Logiesfunctie	Vakantiepark	0	70	90	140	250	425	-
Onderwijsfunctie	Basis/ Voorgezet onderwijs	0	60	85	120	165	290	-
Onderwijsfunctie	MBO/HBO/Universiteit	0	70	90	125	225	380	-
Sportfunctie	Sportaccommodatie binnen	0	70	90	140	245	435	-
Sportfunctie	Sportaccommodatie buiten	0	80	95	160	280	515	-
Sportfunctie	Zwembad	0	210	300	430	765	1365	-
Winkelfunctie	Winkel met warenkoeling	0	150	175	300	525	925	-
Winkelfunctie	Winkel zonder warenkoeling	0	80	100	165	290	520	-
Woonfunctie	Appartement	0	45	65	100	150	180	-
Woonfunctie	Grondgebonden woning	0	35	55	90	140	170	-

Figuur: Gebouwen in m² en energieverbruik boven Paris Proof
(op basis van x% informatie)

- eigen huisvesting
- onderwijs (economisch) PO en VO
- sport en recreatie binnen en buiten
- kunst en cultuur
- welzijn en zorg
- opvang vluchtelingen
- multifunctioneel divers
- parkeergarages
- wonen
- overig



Verge- lijken

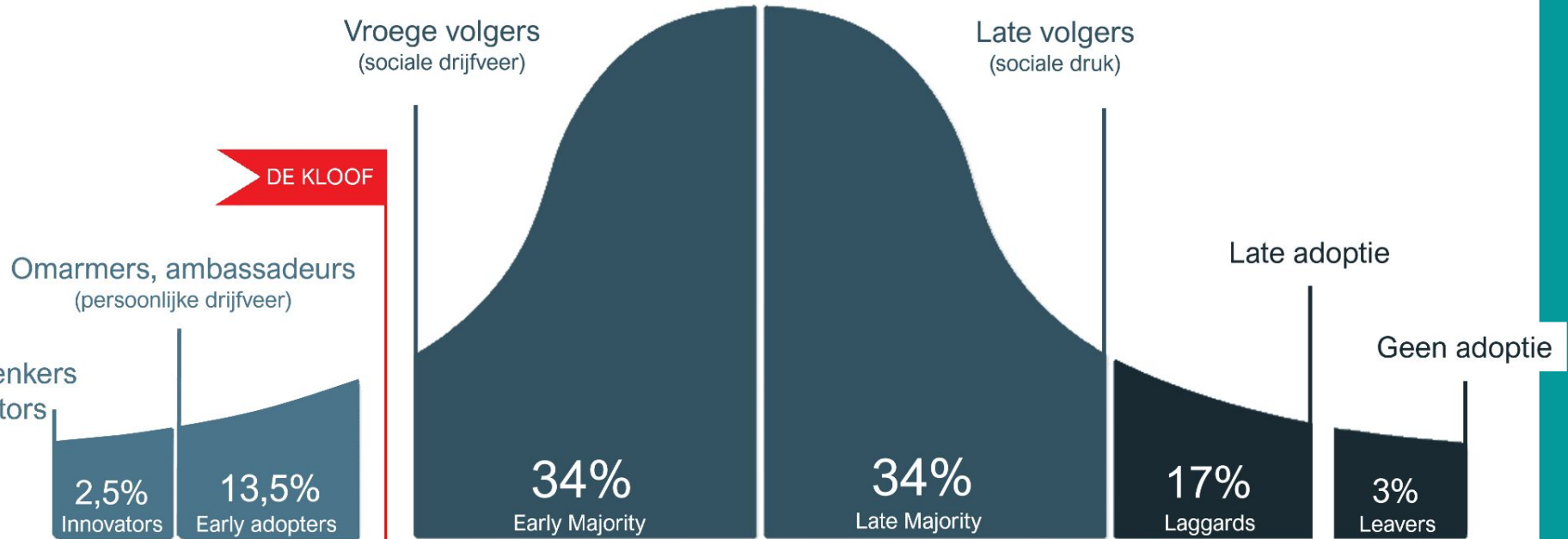
Tabel: Energiegebruik in kWh/m² in (jaar) gebruiksoppervlak (GO)

	Referentie WEii-protocol	Streefwaarde kWh/m ² /jr	Huidig gebruik kWh/m ² /jr	Info (% van m ²)
Eigen huisvesting	Kantoren	70	120	100
Werf	Bedrijfshal	-25	171	100
Onderwijs (economisch)	PO en VO-onderwijs	60	140	5
Sport en recreatie	Binnen- en buitensport, exclusief zwembaden	70-80		0
	Zwembaden	210		0
Kunst en cultuur	Showroom, winkel zonder warenkoeling	70-80	241	100
Welzijn en zorg	Bijeenkomst, gezondheidszorg	70-80	142	80
Opvang vluchtelingen	Tehuis met overnachting, vakantiepark	70-80		0
Multifunctioneel	Divers	70-80	225	100
Parkeergarages	Geen	5	35	100
Wonen	Wonen	35-45		0
Overig				

Video 'cursus' bij de handreiking

- Webinar 1: Professionaliseren van de vastgoedorganisatie
- Webinar 2: Begroten en verantwoorden
- Webinar 3: Sturen op energiegebruik
- Webinar 4: Sturen en verantwoorden op geld

Innovatiecurve van Rogers



Waar staat jouw gemeente?

>> van beheer naar sturing



Van beheer naar sturing

- **Hoe kom je van beheer naar sturing?**
 - Vervolg op routekaart 2030 - 2050 (Den Haag)
 - Verbinding met beleid en bestuur (Amsterdam)
 - Sturen op data (Den Haag met Twijnstra en Gudde)

Lunch & Ommetje

- **Hoe ver ga je met je portefeuillesturing?**
 - Verduurzaming naar Paris Proof (Den Haag)
 - Verduurzaming in de begroting (Bouwstenen)
 - Kostprijsdekkende huur (Ermelo)

Kostprijsdekkende huur

Ewout Middelburg
juridisch beleidsmedewerker Vastgoed en Grondzaken
Gemeente Ermelo

Bouwstenen voor Sociaal, Den Haag 23 mei 2025

Wet Markt en Overheid

Doel: voorkomen van oneerlijke concurrentie.

Vier gedragsregels voor overheden als zij zich begeven op de markt.

1. alle kosten doorberekenen
2. overheidsbedrijven niet bevoordelen
3. gegevens gebruiken onder dezelfde voorwaarden
4. functiescheiding

toezichthouder: ACM
uitzonderingen?

Algemeen Belang Besluit

Huidige Wet markt en overheid verlengd tot 1 juli 2025

Herziening onder meer vanwege:

- beperkte motivatie AB-besluit
- weinig participatie ondernemingen bij besluitvorming

In Ermelo AB-besluit 2014, geen participatie geweest.

In 2018 besloten om kostprijsdekkende huur voor al het vastgoed te hanteren, in combinatie met gelijktijdige subsidieverstrekking.

Kostprijsdekkende huur

Voordelen:

- * Gelijke concurrentiepositie
- * Inzicht in werkelijke kosten
- * Transparantie en legitimiteit

Nadelen:

- * Minder flexibiliteit in prijsstelling
- * Minder sturingsruimte op maatschappelijk beleid
- * Kans op leegstand als marktprijzen lager zijn dan kostprijs



Benodigde gegevens

- operationele kosten
- afschrijvingskosten
- onderhoudskosten
- vermogenskosten



De Ermelose oplossing, netto contante waarde berekening

Gegevens / Berekeningen		Kasstroomschema								
		jaar	(huur) opbrengsten	exploitatie kosten	groot onderhoud	netto opbrengsten	investering	restwaarde	saldo	huidige waarde
actuele boekwaarde	4.090.000	0					-4.090.000		-4.090.000	(€4.090.000)
restwaarde na 40 jaar	-	1	128.000	-25.733		102.267			102.267	€100.508
leverage		2	130.560	-26.248		104.312			104.312	€100.755
rentepercentage		3	133.171	-26.773		106.398			106.398	€101.002
(huur) opbrengsten	128.000	4	135.835	-27.308		108.526			108.526	€101.251
indexering	2,0%	5	138.551	-27.854		110.697			110.697	€101.499
		6	141.322	-28.412		112.911			112.911	€101.749
exploitatiekosten	25.733	7	144.149	-28.980		115.169			115.169	€101.999
inflatie	2,0%	8	147.032	-29.559		117.472			117.472	€102.249
		9	149.972	-30.151		119.822			119.822	€102.501
Terugverdientijd	40,0	10	152.972	-30.754		122.218			122.218	€102.752
jaar		11	156.031	-31.369		124.663			124.663	€103.005
		12	159.152	-31.996		127.156			127.156	€103.258
Som huidige waarde		13	162.335	-32.636		129.699			129.699	€103.512
40 jaar	€4.219.069	14	165.582	-33.289		132.293			132.293	€103.766
		15	168.893	-33.954		134.939			134.939	€104.021
Netto contante waarde		16	172.271	-34.634		137.638			137.638	€104.277
40 jaar	€129.069	17	175.717	-35.326		140.390			140.390	€104.533
		18	179.231	-36.033		143.198			143.198	€104.790
IRR		19	182.816	-36.753		146.062			146.062	€105.047
40 jaar	1,9%	20	186.472	-37.488		148.983			148.983	€105.305
		21	190.201	-38.238		151.963			151.963	€105.564
		22	194.005	-39.003		155.002			155.002	€105.823
Rekenrente	1,75%	23	197.885	-39.783		158.102			158.102	€106.083
		24	201.843	-40.579		161.264			161.264	€106.344
BAR	3,1%	25	205.880	-41.390		164.490			164.490	€106.605
		26	209.998	-42.218		167.779			167.779	€106.867
		27	214.198	-43.062		171.135			171.135	€107.130
		28	218.481	-43.924		174.558			174.558	€107.393
		29	222.851	-44.802		178.049			178.049	€107.657
		30	227.308	-45.698		181.610			181.610	€107.921
		31	231.854	-46.612		185.242			185.242	€108.186
		32	236.491	-47.544		188.947			188.947	€108.452
		33	241.221	-48.495		192.726			192.726	€108.719
		34	246.046	-49.465		196.580			196.580	€108.986
		35	250.967	-50.455		200.512			200.512	€109.254
		36	255.986	-51.464		204.522			204.522	€109.522
		37	261.106	-52.493		208.613			208.613	€109.791
		38	266.328	-53.543		212.785			212.785	€110.061
		39	271.654	-54.614		217.041			217.041	€110.331
		40	277.087	-55.706		221.381			221.381	€110.602

exploitatiekosten:	verzekering	€ 3.190,20
	zakelijke lasten	€ 15.043,02
	onderhoud	nvt
	beheerslasten	€ 500,00
	erfpachtcanon	€ 7.000,00
	totaal	€ 25.733,22

gebruikte input:	
totaal BVO m2	1150
onderhoudskosten BVO/jaar incl BTW	nvt
ozb en watersysteemheffing	0,37%
beheerslasten toerekening ambtelijke uren	
premie opstalverzekering	0,08%
ontwikkeling inflatie/disconto obv	
langjarige raming CPB	2,00%
interne rekenrente	1,75%

Van beheer naar sturing

- **Verduurzamen van de portefeuille**
 - Vervolg op routekaart 2030 - 2050 (Den Haag)
 - Verbinding met beleid en bestuur (Amsterdam)
 - Sturen op data (Den Haag met Twijnstra en Gudde)

Lunch & Ommetje

- **Hoe ver ga je met je portefeuillesturing?**
 - Verduurzaming naar Paris Proof (Den Haag)
 - Verduurzaming in de begroting (Bouwstenen)
 - Kostprijsdekkende huur (Ermelo)
 - Huisartsenpraktijken (Amstelveen)

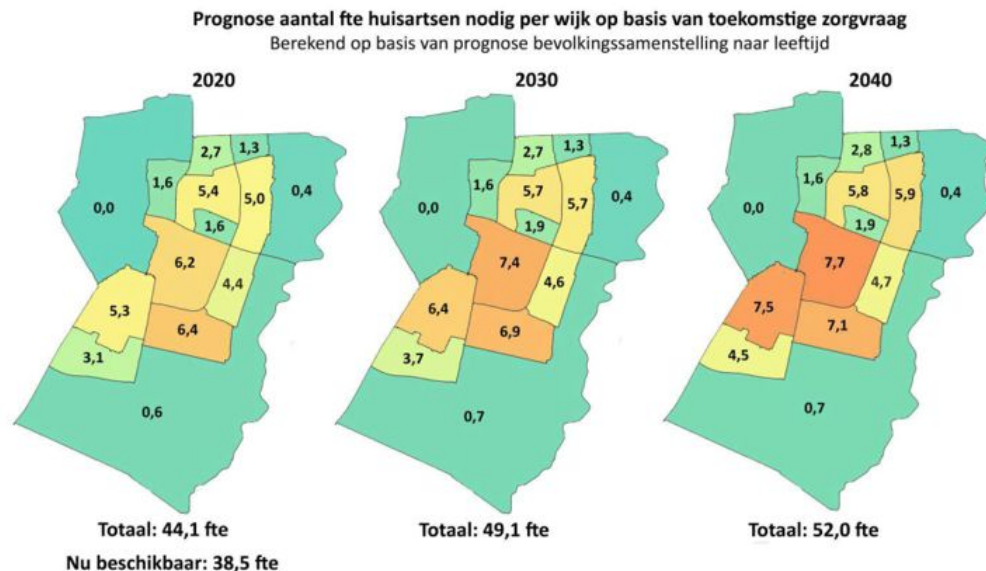
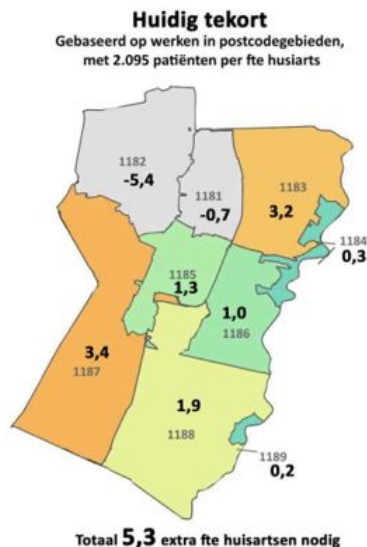
Huisvesting Eerstelijnszorg in Amstelveen

23 mei 2025

**Bouwstenen voor
sociaal**

Geschat tekort aan huisartsenzorg: nu en straks

Het tekort aan huisartsen is kwantitatief weergegeven in het aantal FTE dat nodig is om primaire zorg te leveren aan mogelijke nieuwe patiënten (waarmee gerekend is met een normpraktijk, 2095 patiënten per huisarts en een 36-urige werkweek). Dit is de tijd die de huisarts direct besteedt aan primaire zorg. Bijkomende activiteiten van huisartsen zoals bedrijfsvoering en overleggen zijn hierin niet meegenomen.





Raadsbesluit

- Verminderen tekort aan huisartsen in Amstelveen (nu 5,5 fte, verwachting 13,5 fte in 2040)
- Actieve gemeentelijke rol in realiseren van voldoende huisvesting voor huisartsen en eerstelijnszorg



Voorgestelde maatregelen

1. Acute huisvestingsproblemen aanpakken:
 - Gemeente ontwikkelt vastgoed voor eerstelijnszorg,
 - 2 concrete projecten
 - Afwijken van kostprijsdekkende huur mogelijk in uitzonderlijke gevallen
2. Langetermijnplanning: ruimte in plannen reserveren voor zorg (H)
3. Ontwikkelaars aansporen tot betaalbare zorgvoorzieningen
4. Steun alleen in kwetsbare wijken, tijdelijk en heroverwogen
5. Mogelijk andere concrete projecten opstarten



Concrete projecten



Medisch centrum Lindelaan



Medisch centrum Alleman



MC Lindelaan

- 2000 m2 BVO Totaal
 - 1200 m2 Medisch Centrum
 - 800 m2 Maatschappelijk
- Eigen grond
- Maximale huur MC €180 m2
- Verschil €180 versus KPD (€220) gedekt door begroting beleid



MC Alleman

- 2800 m2 BVO Totaal
 - 1540 m2 Medisch Centrum (koop)
 - 770 m2 Wijkcentrum (KPD)
 - 507 m2 2^{de} Huisarts (huur)
- Eigen grond
- Gemeente ontwikkeld
- Maximale (ver)koopprijs van €3.500 m2
- Maximale huurprijs van €180 m2
- Wijkcentrum KPD
- Nieuwe woningontwikkeling huidige locatie MC.





Juridische & financiële kaders + vervolgstappen

- Wet Markt en Overheid: steun mag bij algemeen belang
- Staatssteun: de-minimisverordening (€200.000/3 jaar)
- Didam-arrest en gelijkheidsbeginsel gelden bij verhuur/verkoop

Vervolgstappen:

- Uitvoering 2 concrete projecten
- Actualisatie huisartsentekort en ruimtebehoefte
- Onderzoek samenwerking zorgaanbieders
- Aanpassing (nieuwe bestemmingsplannen)



Vragen?

**Dank voor
uw aandacht**

WVTTK

Bouwstenen - ontwikkelingen

- Vinden
- Verbinden
- Vooruitkomen

Bouwstenen - vinden

- Posts (LinkedIn)
- Nieuwsbrief
- Website

Bereiken we jou?
Tips en tops?





Accountmanagers
NIEUW



Beleidsmedewerkers
(beleid en vastgoed)



Bestuurders



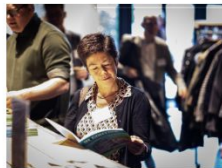
Chefs Vastgoed
G40-gemeenten



Facility managers
(samen onder één dak)



Financiële experts



Informatiemanagers
NIEUW



Makelaars
(makelen & schakelen)



Onderhoudsmanagers



Onderwijshuisvesters
PO- en VO-scholen



Onderwijshuisvesters
gemeenten



Portefeuillemanagers
(vastgoedsturing)



**Sportief
vastgoedmanagers**



Vastgoedjuristen
(juridische zaken)



Vastgoedmanagers
anders dan G40



Verduurzamers

Verbinden:

- 16 netwerken
- appgroep
- 13 november

Maatschappelijk Vastgoeddag 2025!

Vooruitkomen: Bouwstenen-agenda 2025



AGENDA MAATSCHAPPELIJK VASTGOED 2025

De Agenda Maatschappelijk Vastgoed bevat een aantal focus- en ontwikkelpunten waarmee Bouwstenen-partners in 2025 aan de slag willen. Ze trekken daarin samen op. Het is tevens het werkbriefje van Bouwstenen; de organisatie achter het netwerk.

De door partners genoemde onderwerpen voor 2025 zijn in onderstaande zes punten samengevat:

verduurzamen

goede en aantrekkelijke plekken

beheer en exploitatie

datamanagement

financiën op orde

organisatie op orde

We vertalen alle input naar ontwikkelprogramma's gericht op goede maatschappelijke ruimte, voor een maatschappelijk geaccepteerde prijs, professioneel uitgevoerd. Schoolgebouwen, sport en wijkaccommodaties krijgen extra aandacht als aanpakingspunt voor vernieuwing.

Wilt u meedoen, dan horen we dat graag.

Kijk voor meer informatie op www.bouwstenen.nl of bel (033) 258 4337

Bouwstenen voor Sociaal is een onafhankelijk platform voor kennisuitwisseling en -ontwikkeling in het maatschappelijk vastgoed. De activiteiten worden mogelijk gemaakt door 165 partners. Zij brengen kennis in, halen kennis op en maken samen nieuwe kennis. Ze houden elkaar scherp en bieden houvast. Zo hebben we de afgelopen 20 jaar een nieuwe vastgoedsector opgebouwd, die van het maatschappelijk vastgoed.



Partners van
Bouwstenen:



BOUWSTENEN
VOOR SOCIAAL

Ook meedoen?



Traineeship 2026

*“Trainees komen vaak met **creatieve, frisse ideeën**.*

*Ze **verjongen** onze organisatie en het kost me een stuk **minder tijd** aan begeleiding dan ik gewend ben.*

*Bovendien komen ze ook nog met veel **kennis van andere gemeenten aan tafel**.”*

[Meer informatie](#)



Volgende sessie

- Verdieping onderwerpen vandaag (welke?)
- Bij wie?
- Voorkeur voor dag/duur

verduurzamen

goede en aantrekkelijke plekken

beheer en exploitatie

datamanagement

financiën op orde

organisatie op orde



Links voor meer informatie

- [Website](#)
- [Netwerken](#)
- [Ontwikkelwerk](#)
- [Traineeprogramma](#)
- [Nieuwsbrief](#) en [LinkedIn](#)

Contact Bouwstenen



nieuws@bouwstenen.nl

Bedankt!!

En graag tot de volgende keer!

Remmende factoren

- Netcongestie
- Installateurs
- Gebrek aan regelgeving
- Huurders roeren zich niet
- Afhankelijk van politieke kleur
- Ravijnjaar
- Data niet op orde
-

