



NOTA VASTGOEDBELEID 2020

Vastgoed als middel voor maatschappelijke impact

gemeente Eindhoven
Ruimtelijke Expertise, Omgevingskwaliteit

Vastgesteld door de gemeenteraad
op 6 oktober 2020



EINDHOVEN

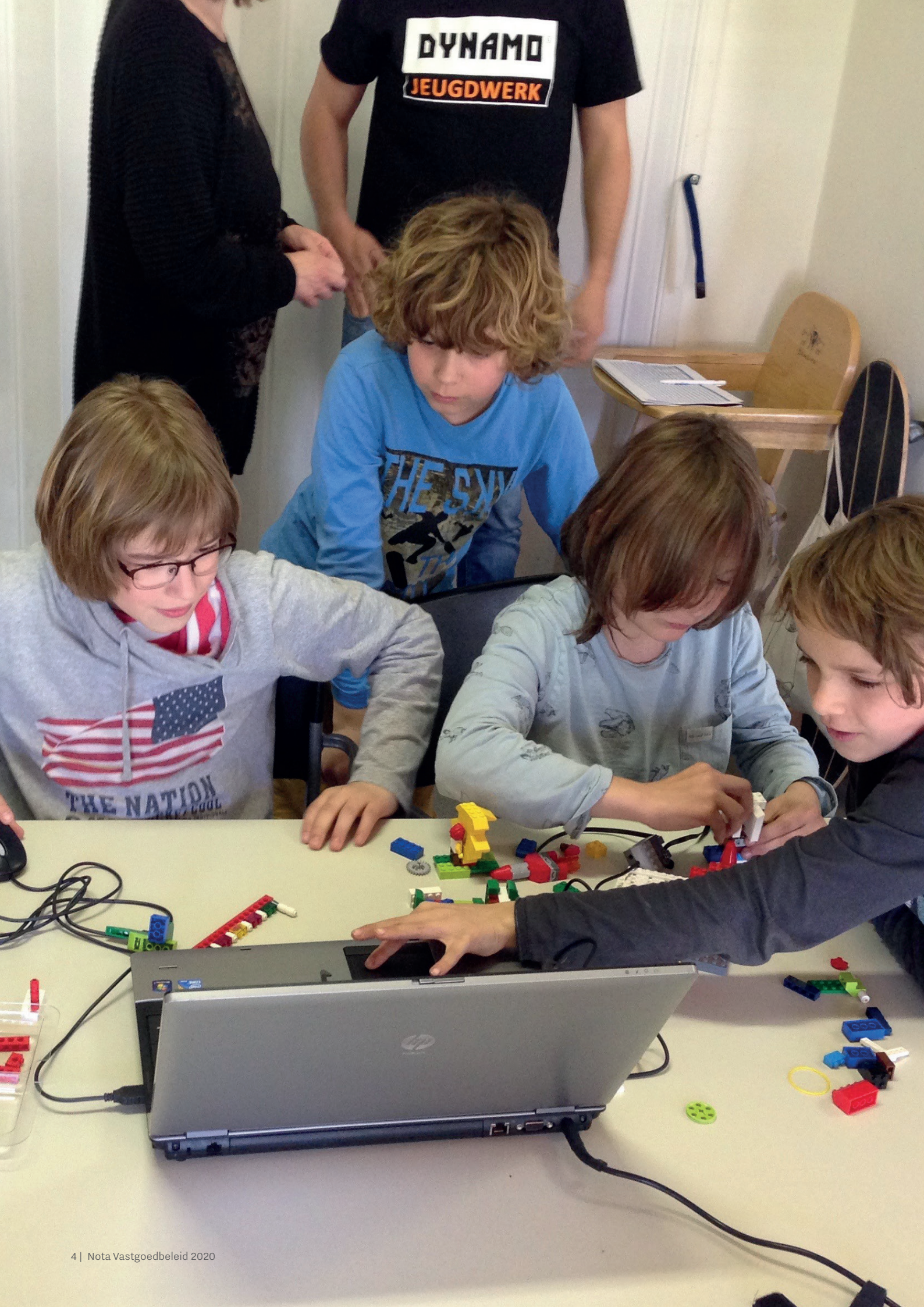


Eindhoven is de stad van
innovatie, ontwikkeling
en samenwerking.
Deze termen zijn ook
van toepassing op ons
nieuwe vastgoedbeleid
2020.



INHOUDSOPGAVE

1	Voorwoord (Samen impact maken met gemeentelijk vastgoed)	5
2	Inleiding	6
2.1	Status en opbouw van het vastgoedbeleid	6
2.2	Professionalisering vanuit achterstand	7
2.3	Doorontwikkelen	7
3	Visie op vastgoed	9
3.1	Waarom heeft de gemeente vastgoed in eigendom?	9
3.2	De vastgoedorganisatie als matchmaker	10
3.3	Het vastgoed als katalysator	11
3.4	Typisch gemeentelijk: hoofdzakelijk incourant vastgoed	11
3.5	De kosten en opbrengsten van vastgoed	12
3.6	Scorecardmethodiek: wel of niet behouden van een pand?	13
3.7	Externe trends en ontwikkelingen	15
3.8	Vastgoed in deelportefeuilles	15
3.9	Vastgoedbeleid in relatie tot 'global goals' en de ruimtelijke opgaven	16
3.10	Conclusie	17
4	Hoofdlijnen van de beleidsthema's	19
4.1	Verhuur van vastgoed	19
4.2	Huurprijsbepaling	20
4.3	Onderhoud	22
4.4	Verduurzaming gemeentelijk vastgoed	24
4.5	Beperking en gebruik van leegstand	27
4.6	Ateliergebouwen	29
4.7	Verkoop	31



VOORWOORD samen impact maken met gemeentelijk vastgoed

In 2016 presenteerden we de eerste Nota Vastgoedbeleid en Spelregels Vastgoedbeleid. Daarmee werd een belangrijke eerste stap gezet naar een integraal vastgoedbeleid. Dat was een belangrijke en pittige uitdaging, want de gemeente Eindhoven heeft een grote vastgoedportefeuille. Zowel qua volume (487 gebouwen) als in vermogen (bijna € 750 miljoen).

Onder het motto “Geen vastgoed, tenzij...” hebben we in de afgelopen jaren de vastgoedorganisatie verder geprofessionaliseerd. Er zijn achterstanden weggewerkt, samenwerkingen zijn vormgegeven en de organisatie heeft meer inzicht gecreëerd in de samenstelling en prestaties van onze vastgoedportefeuille. En op basis hiervan zijn een aantal lastige en weloverwogen keuzes gemaakt ten aanzien van de portefeuille.

Eindhoven is de stad van innovatie, ontwikkeling en samenwerking. Deze termen zijn ook van toepassing op ons nieuwe vastgoedbeleid 2020, dat zich dankzij samenwerking met vele partijen blijft doorontwikkelen. Waar we voorheen vooral bespraken waarom we als gemeente minder vastgoed wilden hebben, leggen we nu steeds meer de nadruk op de meerwaarde die we met onze gebouwen kunnen bereiken, samen met onze partners in de stad.

De tijd is aangebroken om door te ontwikkelen op deze beweging. Onze focus verschuift naar het woord ‘tenzij’ uit het motto van 2016. Dit vertaalt zich in het nieuwe motto: “Vastgoed als middel voor maatschappelijke impact”. We zijn ons er van bewust dat vastgoed een schaars en belangrijk middel is om inwoners en organisaties te helpen, hun behoeften te bevredigen en doelen te bereiken. Behoeftes aan ontmoeting en ontplooiing, behoefte aan een steentje bijdragen, behoefte aan een verschil maken voor iets of iemand. Of een doel om in een buurt of wijk

mensen bij te staan bij vraagstukken waar ze mee kampen, of om dagbesteding aan te bieden, of om clubs en verenigingen een dak boven het hoofd te bieden. We willen daarbij een betrouwbare overheid zijn en dat betekent dus ook dat we alleen zaken willen doen met betrouwbare kopers, huurders en gebruikers.

Onze doorontwikkeling steunt op het DNA dat wij de afgelopen jaren hebben opgebouwd. Het goede van die professionele ontwikkeling houden wij in stand, terwijl we in de toekomst nadrukkelijker zullen kijken waarom we juist wel vastgoed hebben en welke maatschappelijke impact we daarmee kunnen bereiken. Om die impact goed te kunnen duiden, leggen we de komende jaren ook beter vast hoe je die impact kan meten. Dat maakt het mogelijk om keuzes en beslissingen rond vastgoed beter te onderbouwen. Bovendien zullen we meer proactief binnen onze bestaande panden en ons huurdersbestand zoeken naar slimmere combinaties en nieuwe kansen.

Deze nieuwe Nota Vastgoedbeleid bestaat uit zeven beleidsthema's. De al bestaande thema's uit de nota van 2016 (verhuur-, verkoop-, leegstands- en onderhoudsbeleid) zijn herijkt en aangevuld met drie nieuwe thema's; atelierbeleid, duurzaamheidsbeleid en huurprijsbeleid. Daarmee is voor het eerst echt sprake van een compleet en integraal vastgoedbeleid. Deze kaders worden nog uitgewerkt in nieuwe Spelregels Vastgoedbeleid, een bestuurlijk document dat meer handen en voeten geeft aan ons handelingskader rond gemeentelijk vastgoed. Een handelingskader waarmee we kiezen voor impact!

*Y. Torunoglu
wethouder wonen, wijken, werk en ruimtelijke ontwikkeling.*

INLEIDING

Dit hoofdstuk schetst de aanleiding, status en opbouw van het vastgoedbeleid, de (door) ontwikkeling van de vastgoedorganisatie en de betekenis van vastgoed(beleid) voor de 'global goals' en onze ruimtelijke opgaven.

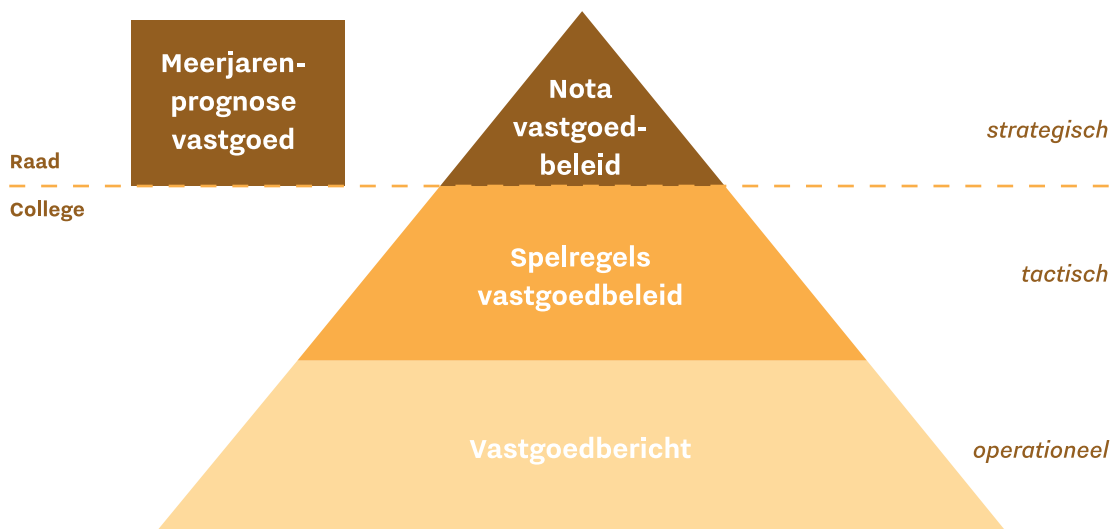
2.1 Status en opbouw van het vastgoedbeleid

De gemeente Eindhoven is eigenaar, hoofdhuurder, verhuurder en gebruiker van een omvangrijke vastgoedportefeuille. Deze bestond per 1 januari 2020 onder meer uit 487 gebouwen voor maatschappelijke functies zoals sport, welzijn, cultuur en onderwijs. In omvang en functie variërend van een woning tot een sportcentrum, van een tribune tot een scholencomplex. Binnen dat aantal vallen ook eigen dienstgebouwen, eigendommen in toekomstige ruimtelijke

ontwikkelingen, schoolgebouwen waar de gemeente slechts claimrecht bezit en diverse overige objecten.

Vastgoedbeleid speelt zich af op de overlap van de inhoudelijke beleidsprogramma's enerzijds en de bestaande vastgoedportefeuille anderzijds, aangevuld met de dynamiek van de verschillende segmenten van de vastgoedmarkt. Dit alles wordt beïnvloed door externe trends en ontwikkelingen. Om goed aan te sluiten op deze complexiteit, is het Eindhovense vastgoedbeleid opgebouwd uit drie lagen, die samen een onlosmakelijk geheel vormen. Het niveau van besluitvorming daarover is eveneens gelaagd. Dit wordt in onderstaand diagram gevisualiseerd.

De Nota Vastgoedbeleid bestrijkt het strategische niveau en bevat een ambitieuze 'stip op de horizon', inclusief de visie en de belangrijkste ambities voor de gemeente in haar rol als vastgoedorganisatie. De raad stelt de Nota vast.



Hierdoor ontstaan kaders, die maken dat de verdere ontwikkeling van de portefeuille en de organisatie een heldere richting krijgt. Hoewel nog onvolledig, heeft de eerste Nota (2016) wat dat betreft al veel duidelijkheid gebracht. Op tactisch niveau krijgt de Nota handen en voeten in de vorm van spelregels, die het beleid uitwerken op het gebied van verhuur en huurprijsbepaling, onderhoud, verduurzaming, leegstand, verkoop en atelierbeleid. Het college van B&W stelt de spelregels vast. Deze vormen het 'handboek soldaat' voor de vastgoedorganisatie. Het beleidsdocument met de spelregels worden in de maanden na vaststelling van de Nota afgerond en het kan desgewenst tussentijds worden geactualiseerd.

Op het meer operationele niveau wordt de bestaande portefeuille concreet beetgepakt en geanalyseerd, in een jaarlijkse frequentie. Tevens wordt een link gelegd met de gewenste portefeuille in de toekomst. De afgelopen jaren gebruikten we daarvoor het Meerjarenperspectief Vastgoed, dat door het college werd vastgesteld. Dat verandert vanaf dit jaar. Naar analogie van het MPG (Meerjaren Prognose Grondexploitaties en private ontwikkelingen) gaat de raad jaarlijks een MPV vaststellen: de Meerjaren Prognose Vastgoed. Daarmee worden de geactualiseerde meerjaren onderhoudsplanningen vastgesteld en wordt ook ingegaan op verkoop, op eventuele sloop en op begrotingswijzingen in het vastgoed. Het college zal daarnaast een jaarlijks Vastgoedbericht vaststellen waarin de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille, met een doorkijk naar de toekomst, zichtbaar wordt gemaakt.

Zowel de Nota als de Spelregels vastgoedbeleid 2020 zijn, ten opzichte van 2016, niet alleen aangevuld met nieuwe thema's, maar ook geactualiseerd. De wereld staat immers niet stil en ook de organisatie zelf blijft in ontwikkeling. Het beleid moet daarmee in de pas blijven lopen en wordt daarom regelmatig kritisch tegen het licht gehouden.

Beleid kan alleen succesvol worden toegepast als er voldoende draagvlak voor bestaat. Daarom zal er afstemming zijn en blijven binnen het ruimtelijke domein, tussen het ruimtelijke domein en de inhoudelijke beleidssectoren (de 'behoeftestellers') en met externe maatschappelijke en commerciële partners, zoals woningcorporaties, welzijnsinstellingen en makelaars. De wijze waarop de uitvoering van het beleid plaatsvindt kan op die manier worden verfijnd of ingevuld.

2.2 Professionalisering vanuit achterstand

In 2013 en 2014 constateerde de rekenkamer dat bij de beheersing van de gemeentelijke vastgoedportefeuille aanzienlijke verbeteringen noodzakelijk waren. Het meeste maatschappelijke vastgoed bleek als beleidsinstrument niet doelmatig en doeltreffend. De basis informatievoorziening was niet op orde; sturing en monitoring van het maatschappelijk vastgoed was daardoor onvoldoende. Onduidelijk was hoeveel indirecte subsidie via vastgoed werd verleend. De financiële risico's waren niet goed in beeld en de vastgoedorganisatie vertoonde gebreken.

Aangestuurd vanuit een 'taskforce vastgoed', onder leiding van de gemeentesecretaris, is de daaropvolgende jaren hard gewerkt om de vereiste professionalisering op het vastgoeddossier vorm te geven. Dit wierp zijn vruchten af. Er zijn grote vorderingen gemaakt wat betreft systemen, bemensing, professionalisering en samenwerking. De verbijzonderde interne controle op vastgoed is eind 2017 afgeschaald naar het reguliere controleniveau en de taskforce is per december 2018 ontbonden. We hebben geleerd van het verleden; de continu kritische (zelf)reflectie en de inzet tot verdere verbetering blijven onverminderd doorgaan.

2.3 Doorontwikkelen

Het kaderstellende vastgoedmotto "Geen vastgoed, tenzij..." (2016) heeft er de afgelopen vijf jaar sterk aan bijgedragen dat de achterstanden weggewerkt konden worden en dat de organisatie nu staat, zoals beoogd. Dit ging niet zonder slag of stoot; het heeft veel discipline, daadkracht en toewijding gevraagd van de vastgoedorganisatie en haar omgeving. Er is een duidelijke en noodzakelijke scheiding aangebracht in (interne) verantwoordelijkheid en rolzuiverheid. De interne organisatie heeft gedurende deze periode vanuit dit motto nieuwe organisatiestructuren en overlegvormen opgetuigd, met goed gevolg. Vanaf nu kan dan ook, vanuit het nieuwe motto "Vastgoed als middel voor maatschappelijke impact" worden doorontwikkeld op het voorgaande vastgoedmotto "Geen vastgoed, tenzij..." uit 2016. De maatschappelijke impact die bereikt wordt door de juiste inzet van het vastgoed, komt daardoor nog meer centraal te staan.



LET OP!
VANAF HIER
DIEPTEVERSCHIL
1.00 m.

1.23 1.03

VISIE OP VASTGOED

In dit onderdeel, de vastgoedvisie, schetst de gemeente vanuit haar rol als ‘vastgoedorganisatie’ een toekomstbeeld, kijkend naar de wereld van nu en de kansen in de toekomst. De visie schetst een ‘stip op de horizon’, een ambitie die richting geeft aan het vastgoedbeleid en de MPV (meerjarenprognose vastgoed). Dankzij een helder geformuleerde stip op de horizon kan goede regie worden gevoerd.

3.1 Waarom heeft de gemeente vastgoed in eigendom?

Dat is de cruciale vraag. Het antwoord blijft: de gemeente Eindhoven hoeft in beginsel geen vastgoed te bezitten. Het vastgoed vergt een omvangrijke beheerorganisatie en er gaat veel geld in om. De gedachtegang achter het motto uit 2016 “Geen Vastgoed, tenzij...” behoudt zijn waarde, maar de huidige tijd vraagt om een doorontwikkeling op gebied van maatschappelijke impact. Het nieuwe motto luidt dan ook:

...Vastgoed als middel voor maatschappelijke impact...

Onveranderd blijft het gegeven dat het in eigendom hebben van gebouwen voor de gemeente geen doel op zichzelf is. Gemeentelijk vastgoed is een middel, een instrument, dat wordt ingezet om bij te dragen aan de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Die doelstellingen gaan in de basis over menselijke behoeften en uiteindelijk over menselijk geluk. Daar is vaak een huisvestingscomponent bij nodig.

De gemeente faciliteert door middel van huisvesting een groot aantal activiteiten. Het zijn feitelijk niet de stenen maar de activiteiten die daarin plaatsvinden, die de gemeentelijke doelstellingen invullen en dienen. De core business van de gemeente gaat, gezien haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, over het mogelijk maken van die activiteiten ten behoeve van meer maatschappelijk impact. Veel van die activiteiten kennen als randvoorwaarde ook een huisvestingskant. Deze wordt wat de gemeente betreft bij voorkeur door de gebruikers zelf georganiseerd. De gemeente wil daar alleen een rol in spelen, door inzet van gemeentelijk vastgoed, als daar heel goede argumenten voor zijn.

Er zijn vier soorten argumenten om als gemeente vastgoed in eigendom te hebben of houden. Het hebben van vastgoed is opportuun:

- indien wet- en regelgeving eigendom voorschrijven, zoals bij onderwijshuisvesting; de gemeente heeft de wettelijke plicht om onderwijshuisvesting aan de instellingen ter beschikking te stellen; of
- indien de gemeente invloed en zeggenschap kan en wil krijgen of houden in ruimtelijke of sociaal-economische ontwikkelingen (strategisch belang; zeggenschap) of om in een buurt een bepaalde maatschappelijke impact tot stand te brengen; of
- indien marktpartijen niet kunnen of willen voorzien in het benodigde vastgoed voor maatschappelijk relevante activiteiten; of
- indien de huisvesting goedkoper is als de gemeente hier zelf voor zorgt, dan wanneer deze van marktpartijen wordt gehuurd.

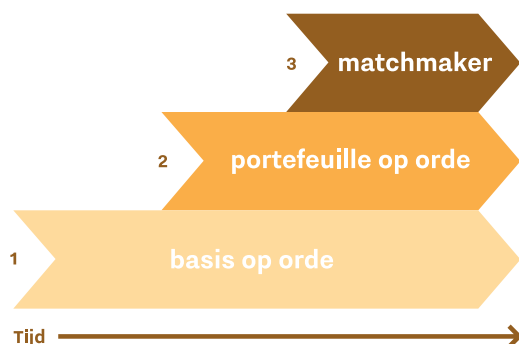
Weerbaarheid van de overheid en het voorkómen van het faciliteren van ondermijnende activiteiten

maakt een vanzelfsprekend onderdeel uit van de visie. Het uitgangspunt is daarbij dat de gemeente een betrouwbare en transparante overheid kan zijn, wanneer zij zaken doet met betrouwbare partijen en gebruikers van maatschappelijk vastgoed. Wij zullen ons dan ook inspannen om te voorkomen dat gemeentelijk vastgoed wordt misbruikt.

3.2 De vastgoedorganisatie als matchmaker

De gemeente heeft ambities voor haar vastgoedorganisatie en voor het vastgoed zelf. Zij vormen een stip op de horizon en we bewegen in die richting. Nog fundamenteeler zijn dit de kernbegrippen: matchmaker en katalysator.

De vastgoedorganisatie maakt in een doorlopend proces van professionalisering een transitie door in enkele stappen, waarbij steeds een nieuw level wordt bereikt en waarbij de oude levels blijven bestaan, aangezien zij nodig blijven als randvoorwaarde om de hogere levels mogelijk te maken. Uiteindelijk beheerst de organisatie alle drie de levels. Dit wordt gevisualiseerd in onderstaand diagram (de daaronder vermelde 'planning' is indicatief).



- Level 1 (2013 en verder): de basis is op orde; de focus ligt op het object. De organisatie handelt nog reactief. Er is toenemende aandacht voor automatisering. De portefeuille is aanvankelijk te groot en onvoldoende effectief. Vastgoed maakt ongewild (maar steeds minder vaak) inhoudelijke beleidskeuzen. De noodzaak van intern en extern relatiemanagement en sturing op de (deel)portefeuille(s) groeit.
- Level 2 komt erbij (2017 en verder): de basis is en blijft op orde; de organisatie is responsief. Koers zetten richting de kernportefeuille. De behoeftebestellers (beleidssectoren) zijn leidend, het vastgoed en de vastgoedorganisatie zijn faciliterend en opereren in die rol zo transparant mogelijk.

- Level 3 komt erbij (2021 en verder): de vastgoedorganisatie is een proactieve matchmaker tussen vraag en aanbod. Focus op het vastgoed in zijn fysieke omgeving en op andere (maatschappelijke) vastgoedeigenaren. Aandacht voor smart city. Analyse van big data helpt verbanden te leggen en slimme oplossingen te vinden. Realisatie van de kernportefeuille. De behoeftebestellers (beleidssectoren) maken beleidskeuzen met vastgoed-consequenties, hebben daar de middelen voor en worden hierin optimaal gefaciliteerd vanuit Vastgoed.

De organisatie staat anno 2020 stevig in level 2 en op onderdelen al in level 3. Vanwege de dynamiek in de vastgoedportefeuille is continue aandacht vereist om de basis op orde te houden en het portefeuillemanagement te professionaliseren. Verbeterpunten zullen er altijd blijven naarmate we de lat hoger leggen.

Bij het hebben van vastgoed komen veel zaken kijken en dat vraagt veel van de vastgoedorganisatie. Basis op orde, integraal contractmanagement, relatiemanagement, accounthouderschap met intensieve en heldere communicatie, realistisch en anticiperend begroten, informatiemanagement en benchmarking: het zijn slechts enkele termen die de organisatie volledig moet beheersen om het hoogste level volledig te behalen.

Om de inzet van maatschappelijk vastgoed te kunnen verbeteren, gelden nog meer onvermijdelijke randvoorwaarden; dit zijn geen keuzes, maar ze horen bij de verantwoordelijkheid van een vastgoedeigenaar. Zo moeten we in staat zijn om met het beheer van onze gebouwen te voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Denk daarbij op technisch vlak onder meer aan eisen omtrent brandveiligheid, legionella, asbest en valbeveiliging, als het gaat om financiële verantwoording landelijk eisen vanuit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en, in onze rol als vastgoedeigenaar die handelt in het economisch verkeer, de regels van de Wet Markt en Overheid.

Aan de technische aspecten kan pas sinds relatief korte tijd de volle aandacht worden besteed, vanwege de aanvankelijke focus sinds 2013 om administratief-financieel weer in control te komen.

Daarbij moet voor elk pand regelmatig de vraag worden gesteld, waar het optimum ligt tussen kosten (financieel rendement) en opbrengsten (inkomsten en maatschappelijke waarde). Proactief nieuwe inzichten creëren vraagt dan

ook om handelen richting het gewenste effect. Ook is belangrijk dat er in de portefeuille genoeg 'ademruimte' overblijft om bewegingen te kunnen faciliteren, zonder dat de overmaat te groot is. Botweg afstoten van overtollig gemeentelijk vastgoed, zonder integrale afweging en doorkijk naar de toekomst, kan leiden tot problemen of gemiste kansen.

3.3 Het vastgoed als katalysator

Wat betreft het vastgoed zelf ambieert de gemeente vooral dat haar vastgoed gaat functioneren als katalysator van ontmoeting, interactie en van sociale, culturele en economische ontwikkelingen. Dit gaat verder dan alleen het faciliteren van behoeften en dat vraagt een optimale kwantiteit en kwaliteit van de vastgoedportefeuille en de vastgoedorganisatie.

Zodoende wordt de huisvesting een soort 'hulpmotor' om wenselijke processen en ontwikkelingen tot bloei te laten komen. Meer nog dan nu al het geval is, verlenen gemeentelijke gebouwen dan waarde aan de samenleving, doordat ze ontwikkelingen mogelijk maken die anders minder goed of minder snel van de grond zouden komen. Het gaat uiteindelijk niet om de stenen, maar om het geluk van mensen, individueel en collectief. Denk daarbij ook aan de Global Goals zoals beschreven in paragraaf 3.9. Het gemeentelijke vastgoed kan daar een bijdrage aan leveren, doordat de gebouwen een plek scheppen voor activiteit, ontmoeting, contact en uiteindelijk dus menselijke behoeften en geluk. Dan maken we dus een maatschappelijke impact!

Daarbij wordt de portefeuille getransformeerd naar een kernportefeuille met noodzakelijke, duurzame en flexibele eigen huisvesting en maatschappelijk vastgoed. De panden in die kernportefeuille hebben een voldoende tot goed maatschappelijk rendement, dankzij de manier waarop zij worden gebruikt. Waar mogelijk is ook het financiële rendement voldoende of goed. De huidige overmaat wordt teruggebracht, de overtollige panden worden na een zorgvuldige integrale afweging pas afgestoten, zij het met behoud van voldoende ademruimte. Er blijft voldoende speling om als totaalportefeuille gezond te kunnen functioneren.

Om het beschikbare vastgoed optimaal te laten inspelen op maatschappelijke behoeften, is cruciaal dat de gemeente het 'toekomstig doel' van elk pand zo realistisch mogelijk inschat en

benoemt. Dat wordt ook wel de 'huidige strategie' genoemd. Blijft het pand in gebruik? Gaat het verkocht worden, of gesloopt en zo ja wanneer; zien we het als een strategische positie of is het een 'bijzonder bezit'? Dit bepaalt sterk de manier waarop het pand beheerd en onderhouden moet worden. Het is noodzakelijk regelmatig het toekomstige doel te verifiëren; na overleg met de huurder, bij ontvangst van een huuropzegging en altijd in afstemming met de betreffende beleidssector. Daarbij wordt vanuit vastgoed-oogpunt gekeken naar de langere-termijn vastgoedexploitatie: leidt de technische en functionele veroudering niet tot te hoge kosten en/of inefficiënt gebruik?



3.4 Typisch gemeentelijk: hoofdzakelijk incourant vastgoed

De term incourant houdt in dat het object voor een specifieke functie is ontworpen, dat de verhandelbaarheid ervan zeer beperkt is en dat er (te) weinig referentie-transacties zijn om comparatief (vergelijkend) te kunnen spreken van een marktwaarde. Die kenmerken hebben een nadrukkelijke relatie met elkaar.

De mate van courantheid van een vastgoedobject is een glijdende schaal. 'Wel courant' of 'niet courant' is te zwart-wit. Er zijn vele tussenvormen. We kunnen stellen dat veel gemeentelijk vastgoed relatief incourant is. Dit geldt voor het merendeel van onze deelportefeuilles. Denk bijvoorbeeld aan musea, buurthuizen en sport-accommodaties. Hoe komt het nu dat dit typisch gemeentelijk (of typisch iets voor overheden) is? Panden die noodzakelijkerwijs incourant zijn, passen bij uitstek bij een gemeentelijke c.q. maatschappelijke taakopvatting. Vanwege het feit dat 'de markt' er veelal niet in voorziet, of alleen tegen ongunstige voorwaarden, is het aan de overheden om zorg te dragen voor huisvesting ten behoeve van maatschappelijk relevante activiteiten.

In dit licht is het negatieve financiële rendement op maatschappelijk vastgoed (ook wel de 'onrendabele top' genoemd) een begrip dat een genuanceerde beoordeling vraagt. Dit wordt nader besproken in 3.5.

Voor commerciële marktpartijen is het bezitten van incourant vastgoed meestal niet interessant. Zij streven een positief financieel rendement na, inclusief een vergoeding voor de risico's die zij aangaan. Voor zover zij dergelijke panden verhuren, zullen ze streven naar zeer lange huurtermijnen en/of hanteren zij aanzienlijke risico-opslagen. De huurder wordt dus zeer lang gebonden en/of betaalt extra geld om risico's voor de verhuurder af te dekken. Vanwege dit mechanisme is het voor de gemeente vaak aantrekkelijker om eigenaar te zijn van incourant vastgoed, dan om het aan te huren. Andersom kan het bij courant vastgoed juist aantrekkelijker zijn om te huren, dan om eigendom te hebben. Elk geval is uniek en vraagt om maatwerk.

De gemeente streeft ernaar dat haar panden binnen de mogelijkheden optimaal courant zijn en blijven. Afhankelijk van de huisvestingseisen die horen bij een bepaald soort activiteiten, zal dit meer of minder haalbaar zijn. Gebouwen als De Effenaar en het Muziekgebouw zijn erg monofunctioneel ontworpen, vanwege de zeer specifieke eisen waaraan zij moeten voldoen. Een slim ontworpen buurthuis kan in beginsel – los van een eventuele bestemmingsplanwijziging – zonder grote gebouwaanpassingen ook worden ingezet als kantoor of voor een onderwijs-, atelier- of woonfunctie. Elk bestaand gebouw zal op enig moment worden getoetst op zijn toekomstbestendigheid en perspectief. De courantheid weegt daarbij sterk mee.

Indien een nieuw gebouw voor bijvoorbeeld onderwijs, buurtontmoeting, sport of cultuur gebouwd moet worden, dan moet nadrukkelijk worden onderzocht of het mogelijk en zinvol is het pand meer courant te maken door in het ontwerp flexibiliteit voor de toekomst te creëren.

Voorbeeldcasus. Een relatief flexibel schoolgebouw kan tijdens zijn levens-cyclus meerdere verschillende onderwijsconcepten na elkaar accommoderen, zonder dat ingrijpende verbouwingen noodzakelijk zijn. Kijkend naar onder meer de locatie, de verwachte economische en technische levensduur van een nieuw te realiseren pand en de meerkosten van 'ingebakken flexibiliteit', moet tijdig in het proces de afweging worden gemaakt in hoeverre dit opportuun is.

3.5 De kosten en opbrengsten van vastgoed

Het meeste gemeentelijke vastgoed heeft een negatief financieel rendement; dit wordt ook wel de 'onrendabele top' genoemd. Hierbij hoort echter een genuanceerde beoordeling. Deze panden mógen per saldo geld kosten, omdat ze een middel zijn dat wordt ingezet om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Dat is enkel de motivatie. De gebouwen hebben een maatschappelijke waarde, dankzij de functies die zij vervullen. Voor de totale portefeuille is sprake van een negatief verschil tussen jaarlijkse kosten (€ 27,1 miljoen) en opbrengsten (€ 11,8 miljoen) van € 15,3 miljoen.

De uitdaging blijft uiteraard, de balans van financiële kosten en baten van vastgoed ten minste acceptabel te houden. We blijven er naar streven om de maatschappelijke waarde van ons vastgoed voor de stad en zijn inwoners op peil te houden of te verhogen. We zoeken voortdurend naar het optimum tussen een maximale maatschappelijke impact en een zo klein mogelijke portefeuille. Dit vraagt om een scherpe duiding van 'kern-, rand- en restportefeuille' en om een verkleining van de rand- en restportefeuille.

De gebouwen in de kernportefeuille zijn voor de gemeente noodzakelijk om beleidsdoelstellingen te helpen realiseren. De gebouwen in 'rand' doen dat in mindere mate en de gebouwen in 'rest' doen dat niet of nauwelijks.

Bewustwording blijft nodig, zowel binnen de gemeente als bij de gebruikers, over de kosten van vastgoed. Dat bewustzijn creëren we onder meer door goed inzichtelijk te maken, wat de baten en lasten zijn van gemeentelijk vastgoed. De integrale benadering van inhoud en financiën zal op langere termijn leiden tot een beter benutte portefeuille, waarbij een hogere maatschappelijke impact en zo mogelijk lagere exploitatiekosten het resultaat zullen zijn.

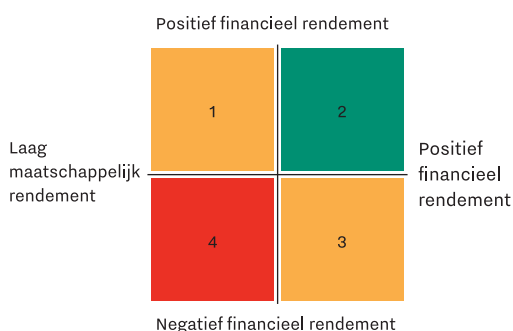
Ten principale wil de gemeente geen maatschappelijk geld besteden aan het speculeren op een positief (direct of indirect) financieel rendement van vastgoed. Vastgoedexploitatie is niet mogelijk zonder risico's. Bij maatschappelijk vastgoed is het maatschappelijke rendement bovendien leidend; een negatief financieel rendement kan acceptabel zijn. Reeds in de portefeuille aanwezige panden dienen (naar omstandigheden, passend in hun functie) zo goed mogelijk te renderen. Toch zal de

gemeente niet proactief de portefeuille uitbreiden met vastgoed, waarvan een positief financieel rendement wordt verwacht, als tegenwicht voor verlieslatend vastgoed.

3.6 Scorecardmethodiek: wel of niet behouden van een pand?

Vanuit haar streven naar een efficiënte en inhoudelijk goed presterende vastgoedportefeuille, de zogeheten kernportefeuille, die noodzakelijk is voor de realisatie van haar beleidsdoelen, toetst de gemeente geregeld of haar panden nog het behouden waard zijn. Een aantal daarvan zal moeten 'afvallen' of in een (minder dominante) randcategorie terecht komen. Voor het uitvoeren van deze toets zijn meerdere prestatievelden geformuleerd, die worden gehanteerd in een scorecardmethodiek. Het gebruik van deze methode vraagt bij uitstek om een brede blik en dus om een gezamenlijke beoordeling door de vastgoedorganisatie en de beleidsdomeinen. De twee belangrijkste prestatievelden zijn de volgende:

1. de maatschappelijke waarde of maatschappelijke impact;
2. het structurele en incidentele financiële rendement.



De uiteindelijke kernportefeuille bevindt zich in de rechterhelft van bovenstaande scorematrix en dan bij voorkeur in het groene kwadrant rechtsboven: die panden hebben dankzij hun functie een hoge maatschappelijke waarde en zijn bovendien financieel gezond. De meeste zullen echter in het oranje kwadrant rechtsonder zitten, doordat ze puur financieel gezien niet positief scoren.

'Maatschappelijke waarde' (of maatschappelijke impact) is een breed begrip dat meerdere aspecten bezit, zoals: effectiviteit in het huisvesten van activiteiten die beleidsdoelen van de gemeente dienen; strategisch belang (invloed op

ruimtelijke ontwikkelingen); zeggenschap in sociaal-economische ontwikkelingen; veiligheid; leefbaarheid; cultuurhistorisch belang. Voor de beoordeling van de gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt daarbij met name gekeken naar de inhoudelijke beleidsdoelen vanuit het sociaal domein, cultuur en sport. Ook het versterken van de weerbaarheid of de aanpak van ondermijning maakt hier deel van uit.

Per domein kunnen naast generieke criteria voor maatschappelijke waarde ook domeinspecifieke criteria van toepassing zijn.

Het 'financiële rendement' betreft zowel de vastgoedexploitatie, die een continu (structureel) karakter heeft en zich laat uitdrukken in onder meer de 'internal rate of return' (IRR), alsook een mogelijk verkoopresultaat, dat een eenmalig karakter heeft.

Beide aspecten worden in beeld gebracht bij de afweging tussen aanhouden of verkopen. Ook wordt het effect van de eventuele verkoop op het rendement van de portefeuille getoond. Indien sprake is van verschillende mogelijke effecten, als gevolg van bijvoorbeeld een bestemmingswijziging, dan worden deze effecten ingeschat.

Panden die suboptimaal scoren, in een oranje kwadrant linksboven of rechtsonder, moeten zo mogelijk opnieuw worden gepositioneerd, om een hoger maatschappelijk rendement te bereiken, of ze moeten indien mogelijk financieel rendabeler worden gemaakt. Dat laatste zal lang niet altijd mogelijk zijn, vanwege de specifieke aard van het vastgoed en reeds lopende huurovereenkomsten. Zoals betoogd in 3.5 is die onmogelijkheid niet per se onacceptabel.

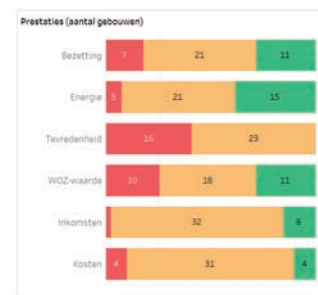
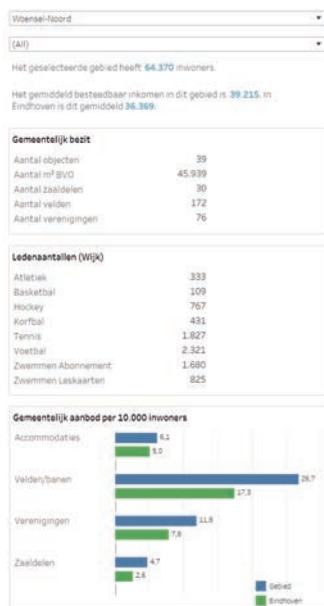
Vastgoed dat blijvend slecht scoort op deze combinatie van prestatievelden, in het rode kwadrant linksonder, kan na een bestuurlijk besluit worden verkocht volgens de spelregels van het verkoopbeleid. Dat is echter wel het laatste middel waarnaar gegrepen zal worden.

In 2019 is voor de deelportefeuille Sport een datagedreven voorzieningenplanning sport ontwikkeld. Het sportbeleid is vertaald naar meetbare indicatoren, die zijn gemeten en waar mogelijk gebenchmarkt. Door vastgoedinformatie te combineren met sportinformatie is een beter beeld ontstaan over de prestaties van de sportvoorzieningen. Hierbij is gekeken naar de balans tussen enerzijds de mate waarin gebouwen bijdragen aan de beleidsdoelstellingen en anderzijds de kosten ervan. Dit is tevens gevisualiseerd in dashboards. Deze aanpak helpt bij het

bepalen van de toekomstige kernportefeuille aan sportvoorzieningen. Hieronder een screenshot.

Voor de komende jaren is de ambitie om ook de andere onderdelen van het maatschappelijk vastgoed toe te voegen aan de datagedreven voorzieningenplanning, zodat we tot een integrale voorzieningenplanning komen. Zo wordt ook samengewerkt voor de transformatieagenda 'twee-één-nul' van het Sociaal Domein. De eerste- en tweedelijns ondersteuning moeten ontlast worden door de sociale basis. Ook wordt verkend of de voorzieningenplanning, in een later stadium, verbreed kan worden in de context van het Stedelijk Gebied Eindhoven en/of Brainport, in relatie tot de discussie over een aantrekkelijk vestigingsklimaat met bijhorend voorzieningenniveau.

Het verdient de vermelding dat dit traject nog volop in ontwikkeling is. Daarom moeten de opgaven in eerste instantie niet te groot zijn. Het gaat eerst om het vinden van een 'vaste/uniforme' kern van parameters die de maatschappelijke waarde kunnen duiden, als hulpmiddel voor de voorzieningenplanning. Het concreet duiden van maatschappelijke waarde is landelijk een zeer actueel thema. Per deelportefeuille zijn er verschillen en daarom zullen er per deelportefeuille specifieke indicatoren en parameters toegevoegd kunnen worden. Dit vraagt een (door) ontwikkeling die enkele jaren zal beslaan. Uiteindelijk willen we de maatschappelijke waarde scherp kunnen duiden.



3.7 Externe trends en ontwikkelingen

Op verschillende niveaus, vaak buiten onze invloedssfeer, doen zich trends en ontwikkelingen voor, die elk iets betekenen voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille en de eisen die daaraan worden gesteld. Ze worden in deze paragraaf genoemd. Kort samengevat leiden deze trends tot de conclusie dat het gemeentelijke vastgoed in toenemende mate duurzaam, flexibel, efficiënt, courant, beschikbaar en laagdrempelig toegankelijk moet zijn. Hier ligt dan ook een grote opgave voor de gemeentelijke vastgoedorganisatie, op weg naar de kernportefeuille, om te blijven werken aan de best mogelijke aansluiting tussen de vraag naar en het aanbod van maatschappelijk vastgoed. Niet voor niets is de rol van matchmaker (zie 3.2) het hoogste 'level', die stip op de horizon waar de vastgoedorganisatie naartoe werkt.

- De toename van de energiebehoefte en de noodzaak tot CO₂-reductie vragen om het verduurzamen van de vastgoedvoorraad en het toepassen van duurzame energiebronnen.
- De betaalbaarheid van het sociaal domein staat sinds de decentralisaties in 2015 (jeugd, Wmo, arbeidsparticipatie) sterk onder druk, wat het maken van impopulaire keuzes rond sociale (basis)voorzieningen onvermijdelijk heeft gemaakt. Tegelijk kunnen woningcorporaties op dat gebied minder betekenen, doordat de Woningwet 2015 hen dwingt tot concentratie op hun kernproduct sociale huurwoningen.
- Eigendom van 'producten' wordt minder belangrijk dan beschikbaarheid ervan. Vastgoed kan worden gezien als een dienst. Daarbij blijft het interessant en nodig om vastgoed efficiënter en flexibeler te benutten.
- Toewerken naar een gemeentelijke kernportefeuille blijft van belang, zolang er een overaanbod is van vastgoedobjecten met weinig of geen inhoudelijke potentie. Dat 'overaanbod' aan vastgoedobjecten zorgt voor te hoge beheer- en exploitatiekosten, door alle (wettelijke) verantwoordelijkheden, taken en opgaven die hieraan gesteld worden.
- Door het vrijspelen van vastgoedobjecten door herprogrammering worden nieuwe (binnen) stedelijke ontwikkelingen gerealiseerd, gekoppeld aan nieuwe (maatschappelijke) behoeften.
- De sterke economische opleving sinds 2015 maakt de verkoop van vastgoed interessant, maar maakt beheer, onderhoud en nieuwbouw van vastgoed duurder. De lengte van een conjunctuurgolf laat zich echter lastig voorspellen, zo toonde de COVID-19 crisis in 2020 duidelijk aan.

- Door COVID-19 en de sociaal-maatschappelijke effecten hiervan is de behoefte aan ontmoeting en sociale contacten gegroeid, wat het belang van ons maatschappelijk vastgoed heeft vergroot.
- De krappe arbeidsmarkt stelt de organisatie voor grote uitdagingen om betaalbaar de juiste medewerkers aan te trekken.
- De kwaliteit van het voorzieningenniveau en vestigingsklimaat voor inwoners en bedrijven in de regio Brainport loopt achter bij de ambitie. Steeds duidelijker wordt gezien hoe sport, cultuur, vrije tijd, onderwijs, woningaanbod, detailhandel en kwaliteit van de openbare ruimte bijdragen aan het vestigingsklimaat. Veel extra geld is nodig om een kwaliteitsslag op die gebieden te maken, ook wat vastgoed betreft.
- Op diverse fronten is een 'plintendiscussie' gaande als het gaat om nieuwe vastgoedontwikkelingen. Bij het verdichten van de stad zijn levendige plinten belangrijk, maar er kunnen maar zoveel koffietentjes bij komen... Plinten kunnen ook worden ingevuld met (een mix aan) maatschappelijke initiatieven.
- De continue innovatie en robotisering leidt tot verandering van menselijke gedragingen, heeft invloed op de wijze waarop vastgoed wordt gebruikt (onderwijs, wonen, vrijetijdsbesteding, sport, werken, enz) en vraagt om meer flexibiliteit in vastgoedoplossingen. Technische innovaties en de toenemende beschikbaarheid van data kunnen daar tegelijk enorm bij helpen en de efficiency van het vastgoedgebruik helpen verhogen.
- Er is in toenemende mate aandacht voor het risico op onbewust faciliteren van ongewenste, criminele of antidemocratische activiteiten door middel van vastgoed.

3.8 Vastgoed in deelpartefeuilles

De uiteindelijke klanten waarvoor gemeente Eindhoven vastgoed bezit en in sommige gevallen aanhuurt, zijn de individuele inwoners. Zij zijn voor hun activiteiten (en in basis voor hun persoonlijke behoeften en levensgeluk) mede aangewezen op gebouwen en ruimten. De gemeente faciliteert daarbij, voor zover het activiteiten betreft die passen in gemeentelijke beleidsdoelstellingen. De zakelijke relatie wordt door de gemeente aangegaan met onder andere schoolbesturen, sportverenigingen, welzijnsorganisaties en culturele instellingen. Daarnaast is er 'eigen huisvesting' voor de bestuurders, raadsleden, ambtenaren en ingehuurde medewerkers.

De klanten van het vastgoed zijn sectoraal te groeperen en de gemeente heeft dan ook zogenaamde deelportefeuilles vormgegeven:

- Maatschappelijk vastgoed:
 - onderwijs (gebouwen voor primair, speciaal en voortgezet onderwijs, spilcentra);
 - sport (sportparken, sporthallen, zwembaden, kleedlokalen, ijssportcentrum etc.);
 - welzijn (met name buurt-/wijkgebouwen, scouting, kinderdag-verblijven);
 - cultuur (o.a. musea, podia, ateliers).
- Eigen huisvesting (bestuur, ambtenaren): benodigd als werk- en vergaderlocaties voor het functioneren van het ambtelijke apparaat, raadsfracties en het bestuur. Ook gemeente-werven vallen hieronder.
- RO-Overig vastgoed:
 - RO-vastgoed: vanwege de ondergrond in voorraad genomen voor toekomstige ruimtelijke ontwikkelingen of opgenomen in lopende grondexploitaties.
 - Overig: het merendeel van dit vastgoed draagt niet meer bij aan de realisatie van gemeentelijke doelstellingen en kan worden afgestoten. Deze categorie bevat daarnaast enkele objecten die niet goed in de andere categorieën passen maar wel in eigendom blijven.

Onderstaande tabel geeft per deelportefeuille een indicatie van de omvang.

Onderdeel	Aantal objecten	Omvang in m ² bruto vloeroppervlak
Maatschappelijk vastgoed	331	616.472 m ² BVO
Eigen huisvesting	10	63.652 m ² BVO
Ruimtelijke Ontwikkeling en Overig	146	138.542 m ² BVO
Totaal	487	818.666 m² BVO

Bron: meerjarenperspectief vastgoed 2020; peildatum gegevens: 01-11-2019.

Binnen het maatschappelijke vastgoed vormt onderwijs, met 132 objecten, het grootste onderdeel, gevolgd door welzijn en sport met respectievelijk 92 en 90 objecten. Cultuur is met ongeveer 17 objecten de kleinste deelportefeuille. Deze aantallen zeggen overigens niets over de complexiteit en het capaciteitsbeslag van het beheer van de deelportefeuilles. Zo wordt bijvoorbeeld de huisvesting van het primaire onderwijs niet beheerd door de gemeente, maar door de schoolbesturen. En die relatief kleine cultuurportefeuille kent een relatief hoge graad van inzet en complexiteit.

3.9 Vastgoedbeleid in relatie tot 'global goals' en de ruimtelijke opgaven

Vastgoed is er meestal niet 'voor zichzelf', maar dient een doel, dat primair tot uiting komt in de wijze van gebruik van dat vastgoed. Vanuit dit faciliterende perspectief zoomen we nu uit naar de schaal van landen en continenten. Deze paragraaf gaat over de vraag, hoe ons vastgoed(beleid) bijdraagt aan doelen en opgaven die Nederland belangrijk vindt en die zelfs internationaal zijn omarmd. We gaan daarom kijken naar de 'Global goals' van de Verenigde Naties.

Daarnaast speelt vastgoed een rol in het ruimtelijke functioneren van de stad en regio, terwijl het doelen dient van onder meer maatschappelijke en culturele aard. Hoe vastgoed(beleid) een bijdrage levert aan de ruimtelijk relevante opgaven van de stad, benoemen we in relatie tot de dit jaar vastgestelde Omgevingsvisie Eindhoven.

De agenda met 17 'Global Goals for Sustainable Development' is in 2015 door alle lidstaten van de Verenigde Naties aangenomen en vormt voor de periode tot 2030 een belangrijke gezamenlijke agenda. Hoe ambitieus ze ook zijn of lijken, ook voor decentrale overheden zoals gemeenten is een belangrijke taak weggelegd. Veel doelen hebben immers raakvlakken met opgaven van lokale overheden. Denk aan het terugdringen van ongelijkheid, maatschappelijke integratie, een leefbare en veilige leefomgeving, duurzame productie en consumptie en hoogwaardig bestuur. Alle doelen (de Global Goals of Sustainable Development Goals) bevatten subdoelen, die direct of indirect raken aan het dagelijkse werk van gemeenten.

Eindhoven heeft in 2019 een nulmeting uitgevoerd om een beeld te krijgen van onze relatie met de VN-doelen en om bewustwording rond

deze doelen te creëren. In 2020 is daar een verdere vertaalslag in gemaakt, waarbij ook vanuit vastgoedoptiek is meegedacht. Met ons vastgoed en vastgoedbeleid werken wij op (in)directe wijze mee aan het behalen van meerdere van de 17 global goals. Onze top drie (in willekeurige volgorde) bestaat uit doelen die we niet alleen belangrijk vinden, maar waar we op ons eigen schaalniveau ook daadwerkelijk aan werken en invloed op hebben:

- Duurzame steden en gemeenschappen
 - sociale basisvoorzieningen, buurthuizen, transitie 2-1-0, cultuurhistorisch erfgoed, inclusiviteit, leegstandsbestrijding, functiemenging, vergroening.
- Duurzame energie
 - slim verduurzamen vastgoed (SVV), slim verduurzamen gemeentegebouwen (SVGG), ecosysteem en vliegwielen voor effectievere en efficiëntere verduurzaming van stedelijk vastgoed.
- Verminderde ongelijkheid
 - inclusiviteit, 'geluk' van de inwoner als drijfveer, inclusief onderwijs en integrale kindcentra, ontmoetingsplekken, basisvoorzieningen, bevorderen sociale cohesie, atelierbeleid, faciliteren van cultuurbeleid.

Per juni 2020 heeft Eindhoven een vastgestelde Omgevingsvisie: een integraal verbindende visie voor de fysieke leefomgeving, die focus aanbrengt bij het inrichten van onze stad en die stimuleert om samen te werken aan de stedelijke opgaven. De visie formuleert zes opgaven, betreffende een gezonde groei van de stad, energietransitie, bereikbaarheid, een duurzame en concurrerende economie, attractiviteit van het centrum en leefbare, sociale en herkenbare wijken.

De opgaven waar wij met gemeentelijk vastgoed (beleid) het meeste aan bijdragen zijn in willekeurige volgorde:

- Werken aan een aantrekkelijk en hoogstedelijk centrum
 - Gemeentelijk vastgoed draagt bij aan de levendigheid en aantrekkelijkheid van het centrum, met cultuurgebouwen en cultuurhistorische parels. Verkoop van overbodige panden biedt ruimte voor hoogwaardige en hoogstedelijke nieuwe invullingen.
- Werken aan leefbare en sociale wijken met een sterke identiteit
 - We werken aan een stad waar alle Eindhovenaren prettig kunnen wonen, werken en leven. Gemeentelijk vastgoed faciliteert sociale basisvoorzieningen in alle woonwijken. Bijzondere cultuurhistorische panden maken karakteristieke plekken.

Sportaccommodaties dragen bij aan ontmoeting, cohesie en gezondheid.

- Werken aan een energietransitie in de stad
 - De verduurzaming van gemeentelijke gebouwen draagt rechtstreeks een steentje bij aan energietransitie. De wijze waarop we aan een ecosysteem voor verduurzaming bouwen, is innovatief en kan multiplier-effecten opleveren.

3.10 Conclusie

Vastgoedvraagstukken reiken verder dan het onderhoud van 'stenen' of het financiële exploitatieresultaat. De centrale vraag wordt steeds meer, waar en hoe op een flexibele manier maatschappelijke impact kan worden gerealiseerd. In de visie van de gemeente Eindhoven moeten beslissingen over de kernvoorraad van het vastgoed ten dienste staan van menselijke behoeften, die vertaald worden door de beleidssectoren. Het bezitten van gemeentelijk vastgoed is daarom primair een middel, een instrument, dat wordt ingezet om bij te dragen aan de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Panden die daarin geen rol meer kunnen spelen, zullen niet behoren tot de kernvoorraad, maar verschuiven naar de rand- of restportefeuille. Hiermee blijft het DNA van het vastgoedbeleid 2016 bestaan, maar ontwikkelen we nu verder door op het gebied van maatschappelijke impact en de kwantificering hiervan.

Het hoogste level wordt hierbij nagestreefd dat de vastgoedorganisatie een proactieve matchmaker is tussen vraag en aanbod en dat de gemeentelijke panden een echte katalysator zijn voor menselijke activiteit, ontmoeting en contact. De gemeente faciliteert hierin betrouwbare partijen. Zo creëren we maatschappelijke impact. Daar ligt onze ambitie met de vorming van dit vastgoedbeleid.



HOOFDLIJNEN VAN DE BELEIDSTHEMA'S

Onderstaande beleidsregels beschrijven de wijze waarop de gemeente met haar vastgoedportefeuille omgaat. Deze worden door het college van burgemeester en wethouders uitgewerkt in de Spelregels Vastgoedbeleid.

4.1 Verhuur van vastgoed

Vastgoed beschikbaar stellen is één mogelijke oplossing voor een huisvestingsvraag.

De gemeente kan vastgoed beschikbaar stellen aan partijen die vanwege hun doelstellingen en activiteiten belangrijk zijn voor de stad. Het zijn deze partijen die feitelijk invulling geven aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. We bepalen na integrale afweging welke partijen of activiteiten belangrijk zijn om te huisvesten binnen dit vastgoed, nadat andere vormen van ondersteuning op huisvestingsgebied minder geschikt zijn bevonden. Gedacht kan worden aan bemiddeling naar huisvesting in de markt, doorverwijzing naar andere maatschappelijke partners en (mits belangrijk genoeg voor de stad) eventuele subsidiëring.

Integrale beoordeling van huisvestingsvragen via de maatschappelijke vastgoedtafel.

Om de verschillende belangen van de diverse programma's en beleidsafdelingen goed te kunnen afwegen en om de juiste aansluiting tussen vraag naar en aanbod van gemeentelijk vastgoed te laten plaatsvinden, beschikt de gemeente over de maatschappelijke vastgoedtafel. De doelstelling is het verbeteren van de dienstverlening teneinde het gemeentelijk vastgoed optimaal bij te laten dragen aan de beleidsdoelstellingen. Het betreft de volle

breedte van gemeentelijke doelstellingen, dus ook bijvoorbeeld economische ontwikkeling en het stimuleren van kansrijke startups en ondernemerschap.

Bij het behandelen van huisvestingsvragen wordt een klein beslissingsmodel toegepast:

1. is de betreffende activiteit voldoende maatschappelijk relevant c.q. vult deze de gemeentelijke doelstellingen goed in? zo ja,
2. is er voor de uitoefening van deze activiteit huisvesting nodig? zo ja,
3. is het onhaalbaar en/of onwenselijk dat de initiatiefnemer zelf voorziet in zijn huisvesting? zo ja,
4. kan alleen de gemeente faciliteren in huisvesting en waarom? (of kan een partner daarin voorzien?)

In de gevallen waarbij vier maal 'ja' wordt geantwoord kan de gemeente de huisvesting faciliteren, mits daarvoor ook passende huisvesting en middelen beschikbaar zijn. Zodra echter een vraag met 'nee' wordt beantwoord, hoeft de gemeente niet betrokken te zijn. Ze kan de initiatiefnemer dan wel adviseren en doorverwijzen. Het is dan aan de initiatiefnemer om zelf voor huisvesting te zorgen.

De samenstelling van de maatschappelijke vastgoedtafel moet borgen dat integrale afwegingen worden gemaakt. De samenstelling bestaat uit vertegenwoordigers van de vastgoedafdeling, de beleidssectoren (sport, welzijn, cultuur) en



gebiedsexpertise. De functionaris die daarnaast als ‘pandprogrammeur’ optreedt, creëert zo veel mogelijk inzicht in de feitelijke activiteiten, gebouwexploitatie en -programmering van de gemeentelijke panden. Het doel is het beter en slimmer gebruiken van panden om de maatschappelijke impact van de panden te vergroten.

Bij de verhuur van gemeentelijk vastgoed wordt gebruik gemaakt van de Modelhuurovereenkomsten van de Raad voor Onroerende Zaken (ROZ).

De gemeentelijke huurcontracten zijn gebaseerd op de meest recente huurmodellen met bijbehorende algemene bepalingen, zoals opgesteld door de Raad voor Onroerende Zaken (ROZ). Bij wijziging van de modelovereenkomsten door de ROZ is het uitgangspunt dat de organisatie meegaat in deze ontwikkeling. Het hanteren van modelovereenkomsten bevordert transparantie, kwaliteit en uniformiteit.

De gemeentelijke portefeuille bestaat hoofdzakelijk uit maatschappelijk vastgoed, waarbij de modelovereenkomst Kantoorruimte en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW van toepassing is. Tussentijdse ontbinding is bij gebruikmaking van vaste termijnen niet mogelijk (wel na het einde van een huurtermijn). Voor partijen die een (structurele) subsidierelatie hebben met de gemeente Eindhoven, nemen we daarom op dat tussentijdse opzegging door de huurder mogelijk is, ingeval de subsidieverstrekking aan huurder afneemt of eindigt en huurder niet meer kan voldoen aan zijn betaalverplichting richting verhuurder. De huurder dient in dit geval aan te tonen dat de subsidie dusdanig is verlaagd, dat zij de huur niet meer kan betalen.

Met betrekking tot de verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud voegen we een standaard demarcatielijst toe bij het huurcontract. Eventuele afwijkingen in deze demarcatielijst worden opgenomen in de bijzondere bepalingen van de huurovereenkomst.

4.2 Huurprijsbepaling

‘Huurprijsbeleid’ 2007 is herzien voor meer transparantie in lijn met wet- en regelgeving.

Binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt vastgoed verhuurd en ter beschikking gesteld. Het in eigendom hebben van vastgoed kost geld en voor het gebruik van dit vastgoed wordt een vergoeding gevraagd, zijnde huur. De kostprijs van vastgoed bestaat uit kapitaalslasten en uit kosten voor beheer, onderhoud, belastingen en verzekeringen, die een vastgoedeigenaar op transparante wijze (deels) gedekt wil hebben door huur. Het beleid rondom het vaststellen van huurprijzen helpt hierbij, maar het huurprijsbeleid van 2007 was toe aan een herijking, in lijn met actuele wet- en regelgeving.

De nieuwe kaders en richtlijnen passen beter bij de huidige tijd als het gaat om de inzet van ons vastgoed en bijbehorende gebouwexploitaties.

Inzicht in de vastgoedkosten en -opbrengsten geven de onderbouwing bij het maken van bewuste keuzes om meer maatschappelijke waarde te creëren.

In overheidsorganisaties is het afleggen van verantwoording en creëren van transparantie over de besteding van gemeenschapsgeld steeds belangrijker. Als het gaat om de inzet van ons eigen vastgoed als middel hebben we te maken met twee interne financieringsstromen: huur ten aanzien van het gebruik van het vastgoed;



subsidie als de activiteit bijdraagt aan het realiseren van de beleidsdoelstelling(en).

Vanuit deze verschillende rollen dienen transparante en weloverwogen keuzes gemaakt te worden. De vastgoedorganisatie neemt hierin haar verantwoordelijkheid ten aanzien van het beheren van vastgoed. Het financieel, administratief en contractueel beheren van vastgoed (waaronder het bepalen en innen van de huren) kent zijn eigen regel- en wetgeving. In het huurrecht staan alle verantwoordelijkheden voor huurders en eigenaren van vastgoed beschreven. Dit wordt aangevuld met jurisprudentie, de Wet markt en overheid 2012 en ook de (interne) financiële en BBV/Accountancyregels.

Nieuwe initiatieven die vastgoed vergen (als middel), om uiteindelijk bij te dragen aan het realiseren van maatschappelijke doelstellingen, worden in businesscases ondergebracht, waarbij alle financiële stromingen inzichtelijk worden gemaakt: vastgoedkosten, vastgoedopbrengsten en eventuele subsidie(s). Parallel daaraan wordt door de inhoudelijke beleidssector het beoogde maatschappelijke effect verantwoord. Het totaalpakket (de financiële kant plus de duiding van de maatschappelijke impact) vormt de businesscase. Op deze wijze brengen we separaat de subsidie, de huurstroom en maatschappelijke waarde op een transparante wijze in beeld.

Verschillende huurprijsregimes voor de verschillende deelportefeuilles.

Bij de verhuur van onze eigendommen worden per type vastgoed passende huurregimes gehanteerd: Spilhuur, fiscale huur, kostprijsdekkende huur en markthuur. De verschillende deelportefeuilles kennen een eigen grondslag wat betreft huur-

prijsbenadering, bijvoorbeeld vanuit de wetgeving en/of beleid en/of verordening. Rekening wordt gehouden met reeds lopende huurovereenkomsten; huurprijzen worden na het verstrijken van de bepaalde huurtermijn, bij het aangaan van een nieuwe huurovereenkomst of tussentijds met wederzijds goedvinden van de bestaande huurder aangepast.

Binnen de deelportefeuille Onderwijs wordt voor de Spilcentra ten behoeve van de onderwijspartners (niet de schoolbesturen, maar bijvoorbeeld peuterwerk en kinderopvang) gerekend met de Spilhuur ("Huurstelling Spil"; sinds 2007). Deze is van toepassing bij zowel de scholen die juridisch eigendom zijn van de gemeente, als scholen die juridisch eigendom zijn van het schoolbestuur. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd en dekt de normatieve huisvestingskosten die van toepassing zijn op onderwijshuisvesting. Het is daarmee een '(norm)kostendekkende huurprijs'. De Huurstelling Spil (2007) heeft draagvlak bij alle betrokken partijen en blijft van kracht.

Buurthuizen, jongerencentra en scoutinggebouwen worden verhuurd binnen de deelportefeuille Welzijn. Deze deelportefeuille heeft een nauwe relatie met het Sociaal Domein. Objecten in deze portefeuille dienen te worden verhuurd conform de kaders van fiscale huur, indien er een structurele subsidierelatie is. Is deze er niet, dan geldt kostprijsdekkende huur.

In 2019 is deze deelportefeuille op dit onderdeel herijkt en in lijn gebracht met de uitgangspunten van fiscale huur, omdat bij verschillende partijen de huur beneden fiscale huur lag. Voor alle buurthuizen en scoutinggebouwen is het merendeel aan huurkosten voor de huurder gecompenseerd door de inhoudelijke beleidssector op grond van een nieuwe subsidieregeling, als

aanvulling op de subsidieverordening. Deze zuivere aanpak (scheiding tussen huur- en subsidiestroming) zal als voorbeeld dienen voor de andere deelportefeuilles in het belang van transparantie en uniformiteit.

De cultuurobjecten worden binnen de Cultuurportefeuille in beginsel verhuurd tegen fiscale huur, indien structurele subsidierelaties aanwezig zijn. De meeste cultuurinstellingen hebben een subsidierelatie met de Stichting Cultuur Eindhoven (SCE).

De deelportefeuille RO-Overig kent een diversiteit aan vastgoedobjecten. De huurprijzen worden op grond van een markthuurlaast (taxatie of waardeverklaring) bepaald, bijvoorbeeld als het winkelruimte of een garagebox betreft, of - als het gaat om woningen - het landelijke 'puntenstelsel'. Voor de woningen geldt dat huurprijsindexatie kan gebeuren door toepassing van de inkomensafhankelijke huurverhoging of indexatie in lijn met de Eindhovense woningcorporaties. Aangezien vrijwel alle woningen die de gemeente nog in bezit heeft een sociale huurprijs kennen, wordt aangesloten bij de prijsstijgingsafspraken die de gemeente met de lokale woningcorporaties maakt.

Fiscale huur 2.0 voor huurders met een structurele subsidierelatie.

De fiscale huur is door een raadsbesluit in 2007 geïntroduceerd en geldt voor partijen die een structurele subsidierelatie hebben met de gemeente Eindhoven. Bij fiscale huur worden de kapitaalslasten niet in de huurprijs verrekend; meestal vormen kapitaalslasten het merendeel van de kostprijs. In de vastgoedexploitatie zijn de baten dan dus lager dan de lasten. Een nog lagere huurprijs is fiscaal niet toegestaan; daarom is deze huurvorm in 2007 omschreven als "de door de fiscus verplicht gestelde huur". Het voordeel hiervan is dat relatief weinig subsidie hoeft te worden verstrekt door de betreffende beleidsdomeinen. Het nadeel is dat het totaaloverzicht, hoeveel gemeentelijke middelen aan welke instellingen worden besteed, soms uit meerdere bronnen moet worden samengesteld: subsidies en 'huurkorting'. Vanuit de beleidsdomeinen kan niet gestuurd worden op het huurgedeelte van deze middelen. Gezien het belang van transparantie over de besteding van gemeentelijke middelen is hier in de verantwoording extra zorgvuldigheid nodig.

Niet gesubsidieerde partijen, of partijen die alleen in aanmerking komen voor een incidentele subsidie, die wel belangrijk zijn voor het realiseren

van maatschappelijke of culturele programmadoelstellingen, zijn sinds de introductie van de fiscale huur (2007) verplicht een kostendekkende huurprijs te betalen. Die huurprijs dekt zowel de kapitaalslasten als de kosten voor beheer, onderhoud, belastingen en verzekeringen. Voor zover noodzakelijk voor de huurder en haalbaar voor de gemeente, kan het betreffende beleidsdomein een waarderings- of ondersteuningssubsidie verlenen. Vanuit deze aanpak worden alle subsidies en bijdragen aan een huurder dus vanuit de inhoudelijke beleidsdomeinen beargumenteerd en verantwoord.

Terbeschikkingstelling van vastgoed; verschillende vormen met eigen regimes.

Naast verhuur van vastgoed komen vormen van terbeschikkingstelling voor; aan externe partijen in de vorm van bruikleen en aan 'eigen bedrijfs-onderdelen' in de vorm van terbeschikkingstelling, waarbij de kosten begrotingstechnisch zoveel mogelijk aan de juiste taakvelden worden gekoppeld.

Ons leegstaand vastgoed wordt beheerd door een externe partij, die kaders ten aanzien van het verhogen van maatschappelijke waarde mee heeft gekregen. Het uitgangspunt bij leegstaand vastgoed is dat er altijd gestreefd wordt naar een inhoudelijk relevante invulling en naar het optimaliseren van opbrengsten (door tijdelijke verhuur of bruikleen) en het reduceren van kosten. Feit blijft dat leegstaand vastgoed per saldo altijd geld kost (naast energiekosten en eigenaarslasten). Aandachtspunt is om hierbij zoveel mogelijk de juiste beleidsinhoudelijke taakvelden te gebruiken.

Voor de andere twee deelportefeuilles Sport en Eigen Huisvesting geldt dat alle baten en lasten worden verantwoord op de desbetreffende taakvelden.

4.3 Onderhoud

Onderhoud is de basis van vastgoedbeheer.

De gemeente stelt voor de panden in haar vastgoedportefeuille meerjarenonderhoudsplannen of -planningen (MJOP's) op. Onderdelen binnen het MJOP zijn planmatig onderhoud, contract-onderhoud, dagelijks/correctief onderhoud en overig onderhoud. Door het hanteren van MJOP's verschaffen we inzicht in toekomstige onderhoudskosten van onze objecten. Het MJOP vormt de basis van de begroting en door het hanteren van de methodiek kan sturing op en beheersing

van de totale onderhoudskosten plaatsvinden. Hierdoor worden onverwachte kosten als gevolg van achterstallig onderhoud zoveel mogelijk voorkomen.

Onze MJOP's ontwikkelen zich steeds meer tot een 'duurzaam MJOP'. Ten opzichte van een traditioneel MJOP bevat dit duurzaam MJOP ook verbetermaatregelen ten aanzien van de energieprestatie en het materiaalgebruik, binnen de beschikbare middelen. De verduurzamingsmaatregelen worden na realisatie ook integraal onderdeel van het MJOP.

Inspectie van de gebouwen en het opstellen van het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) gaat volgens de methodiek NEN 2767.

Bij toepassing van de NEN 2767 brengen we naast de inventarisatie van de conditiescores van de bouwelementen ook de risicoaspecten van gebreken in kaart. Hiermee worden de mogelijke gevolgen van het eventueel niet oplossen van het gebrek aangegeven. Afhankelijk van het toekomstig doel en de positie in de kern-, rand- en restportefeuille vormen de conditiescore en de risico's tezamen de basis voor het bepalen van het gewenste onderhoudsregime.

Met de conditiescores en de (eventuele) risicoaspecten per bouwdelen in beeld, kan een MJOP voor het object worden opgesteld of geactualiseerd. De onderhoudsactiviteiten aan het object worden dusdanig gepland, dat het object blijft voldoen aan het vooraf bepaalde onderhoudsniveau: (1) plusniveau, (2) basisniveau, (3) minimum niveau verkoop (4) minimum niveau sloop.

Alle panden worden onderhouden op het basisniveau, tenzij...

Het basisniveau van een object garandeert een redelijke tot goede bruikbaarheid van de gebouwen voor gebruikers en medewerkers. We streven naar een evenwicht tussen enerzijds de uitgaven voor onderhoud en de effecten daarvan en anderzijds de afbreukwaarde van onvoldoende onderhoud aan het pand. De gebouwen, gebouwdelen en bouwdelen verkeren in een redelijk tot goede technische staat, die incidenteel verstoord mag worden door calamiteiten. De uitstraling van het gebouw of een bouwdeel is sober zonder dat de gebouwen een verwaarloosde indruk maken. Het onderhoud wordt planmatig aangepakt.

Gebreken die de uitstraling en het gebruik van gebouwdelen ernstig en duidelijk zichtbaar aantasten dienen op korte termijn te worden verholpen. Vervanging van technische installaties

wordt gepland bij einde technische levensduur, tenzij vanwege duurzaamheid eerdere vervanging verantwoord is.

Voor monumentale panden geldt een aangepaste aanpak: gebreken dienen zoveel mogelijk partieel te worden hersteld waarbij de authentieke uitstraling gehandhaafd blijft.

Voor sommige panden is het basisniveau te hoog of juist te laag.

Objecten die verkocht of gesloopt gaan worden maken tot het moment van sloop of overdracht deel uit van de vastgoedportefeuille van de gemeente. Dit type objecten vraagt om een andere benadering van het onderhoud. Een volledig MJOP heeft voor een af te stoten of slopen object geen toegevoegde waarde en leidt tot verspilling van middelen. Dit type objecten valt onder het onderhoudsscenario "minimum". De basis van het minimum scenario is het beheren van de aanwezige risicoaspecten op het gebied van veiligheid en gezondheid en het continueren van het bedrijfsproces.

In sommige gevallen hanteren we daarentegen het plusniveau, dat gericht is op de instandhouding van beeldbepalende, voor het publiek/externen toegankelijke panden of delen hiervan. Doel van het plusniveau is gebouwen of gebouwdelen beter bruikbaar en de uitstraling en belevingswaarde op hoog niveau te houden of te brengen. De gebouwen verkeren in een goede tot uitstekende technische staat, die incidenteel verstoord mogen worden door calamiteiten. De uitstraling van de gebouwen is aansprekend. Gebreken die de uitstraling en het gebruik van gebouwdelen aantasten, of die de waardering van bezoekers en gebruikers negatief beïnvloeden, dienen op korte termijn te worden verholpen. De minimale conditie van de bouwdelen is goed.

Vierjaarlijks worden de panden door een onafhankelijk bureau geïnspecteerd.

Het MJOP zo objectief mogelijk zijn. Dit is het best haalbaar door vierjaarlijks de panden door een onafhankelijke derde partij te laten herinspecteren volgens NEN 2767 op basis van het dan geldende gewenste onderhoudsniveau. De MJOP's worden hier vervolgens op aangepast.

Borging van alle relevante wet- en regelgeving (compliance) is integraal onderdeel van het MJOP.

"Compliance" is het begrip waarmee wordt aangeduid dat een persoon of organisatie werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Binnen het vastgoedbeheer zijn er diverse

onderhoudsverplichtingen voor de gebouweigenaar, die een directe relatie hebben met de veiligheid en gezondheid van haar gebruikers en passanten. Voor een vastgoedeigenaar is het belangrijk dat het technisch onderhoud aan geldende wet- en regelgeving voldoet. Dat geldt evenzeer voor wettelijk verplichte verduurzamingsmaatregelen.

Een aantal wet- en regelgevingsmaatregelen zijn conform de standaard huurovereenkomst (model ROZ 2015) de verantwoordelijkheid van de gebruiker. We kiezen er echter bewust voor, enkele huurdersverantwoordelijkheden zelf uit te voeren en door te berekenen in de servicekosten. Grondslagen hiervoor zijn:

- de gemeente is er als eigenaar verantwoordelijk voor dat alle wet- en regelgevingsmaatregelen worden geborgd;
- de gemeente is als eigenaar verantwoordelijk voor vervangingen en daarmee ook gedupeerde indien bijvoorbeeld (tussentijdse) keuringen niet worden uitgevoerd.

4.4 Verduurzaming gemeentelijk vastgoed

Verduurzaming is geen keuze meer: vastgoed verduurzamen is noodzakelijk en vanzelfsprekend.

Wij verduurzamen ons vastgoed, omdat we het willen en omdat we het moeten. Dit gebeurt vanuit het principe van de Trias Energetica; beperk het energieverbruik door verspilling tegen te gaan; maak primair gebruik van energie uit duurzame bronnen; maak zo efficiënt mogelijk gebruik van fossiele brandstoffen voor de resterende energiebehoefte. We willen het vanuit onze verantwoordelijkheid voor toekomstige generaties en de kwaliteit van hun leefomgeving. We kunnen de leefomgeving van de toekomst slechts deels beïnvloeden, maar dat ontslaat ons niet van de plicht om maatregelen te nemen. Alle beetjes helpen en de urgentie is zeer hoog. (Inter-)nationale verdragen, normen, regels en wetten dwingen en stimuleren ons bovendien tot het nemen van maatregelen om te verduurzamen, zoals de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED 2012) en het Klimaatakkoord van Parijs (2016).

Onze gemeentelijke Klimaatverordening 040 (2016) formuleert als ambitie onder meer: “We verbruiken niet meer energie dan we zelf opwekken en veroorzaken zo min mogelijk vervuiling; (...) wonen, werken en leven in energieneutrale gebouwen, die waterbesparend zijn en van duurzame materialen zijn gebouwd”. Een doelstelling van Klimaatverordening 040 is

dat in 2025 het vastgoed in eigendom van de gemeente 100% uitstootvrij is. Dit betekent geen CO₂ uitstoot als gevolg van energiegebruik. Deze planning geeft blijk van een hoge ambitie en we zetten ons in om deze zo goed mogelijk waar te maken!

Van het uitgangspunt dat we 100% van ons bezit volledig zullen verduurzamen, kan in sommige gevallen worden afgeweken. We kunnen niet alles tegelijk verduurzamen, om financiële en praktische redenen. Bepaalde monumenten kunnen nog niet volledig worden verduurzaamd zonder het monumentale karakter geweld aan te doen. Panden die we gaan verkopen of slopen gaan we kort daarvoor waarschijnlijk niet meer verduurzamen. Per geval bekijken we welke maatregelen genomen kunnen worden, passend bij de huidige technologie, het karakter, de bouw fysica en de ‘levensverwachting’ van het pand. Vanuit ons overzicht over de hele vastgoedportefeuille stellen we prioriteiten en kijken we naar slimme combinaties. Mede via samenwerkingsverbanden zorgen we ervoor, dat de transitieplannen samen met de partners tot optimale effecten leiden.

Als panden nieuw worden gerealiseerd en aan onze portefeuille worden toegevoegd, hanteren we ten minste de wettelijke eisen op het gebied van duurzaamheid. Vanuit onze voorbeeldfunctie gaan we waar mogelijk een stapje verder op het gebied van onder meer energieprestatie, circulariteit en klimaatadaptatie. Ook bij het aankopen van panden kijken we direct kritisch naar de duurzaamheidsaspecten, zodat die bij de afwegingen rond de aanschaf al zoveel mogelijk meegenomen kunnen worden.

Verduurzamen doen we samen.

Het verduurzamen van gemeentelijk vastgoed levert een heel kleine bijdrage aan de totale verduurzaming van de stad, maar het is wel een bijdrage die moet worden geleverd en die van eenieder een grote inspanning vergt. Iedereen moet zijn steentje bijdragen aan verduurzaming; bij voorkeur niet afzonderlijk van anderen. De kracht van de regio Eindhoven zit in samenwerking. De verduurzamingsaanpak ‘Eindhovense stijl’ onderscheidt zich doordat we ons focussen op het bouwen aan een ‘ecosysteem’ van verduurzaming. Een ecosysteem dat kan groeien en zo de brede verduurzamingsopgave in de stad kan faciliteren, vanuit een langdurige en transparante samenwerking, waar andere partijen op elk moment bij kunnen aanhaken.

De verduurzamingsmaatregelen van de gemeente kunnen werken als een vliegwiel voor de acties van andere partijen in de stad. Andersom kunnen



de maatregelen van andere grote vastgoedpartijen, zoals woningcorporaties of grote bedrijven, als vliegwiel werken voor de gemeente en andere partijen. We leggen verbanden, smeden slimme combinaties, leren van elkaar, liften mee op elkaars aanbestedingen, creëren schaalgroottes door gezamenlijke inkoop; we maken ons als geheel tot een aantrekkelijke opdrachtgever in een verhitte markt.

Binnen het ecosysteem kunnen we bovendien onderzoeken hoe we maximaal gebruik kunnen maken van de diverse subsidiemogelijkheden, die tot op Europees niveau worden aangeboden om verduurzaming te stimuleren. Ook kunnen we samenwerken om technische innovaties een kans te geven om zichzelf te bewijzen en te groeien.

Het Duurzaamheidspact (2018) van de gemeente, de vier lokale woningcorporaties en het Platform Eindhovense Klantenraden is een concrete uitingsvorm van het ecosysteem. Daarbij zijn afspraken gemaakt over gezamenlijke ambities, manieren van samenwerken en de rolverdeling tussen de partijen; dit alles binnen ons gezamenlijke doel: een duurzame stad!

Van de meeste gebouwen in onze portefeuille zijn we eigenaar en vanuit die rol kunnen we het maximale doen aan verduurzaming. Een belangrijk deel van de bespaarde energiekosten zal nodig zijn om de duurzaamheidsmaatregelen (deels) te financieren. De huurders en gebruikers van de gebouwen moeten ook voordeel ondervinden

van de verduurzaming, onder meer om besparend gedrag te blijven stimuleren. Bij de panden die we huren nemen we onze verantwoordelijkheid vanuit de huurdersrol en zullen we de eigenaar en eventuele onderhuurder(s) stimuleren om hetzelfde te doen. Dat stimuleren doen we ook bij de claimrechtsscholen, die in eigendom zijn van schoolbesturen en waarbij de gemeente slechts een economisch claimrecht voor de toekomst bezit. Het ecosysteem biedt volop gelegenheid voor de schoolbesturen om 'in te stappen'.

Duidelijk is nu al, dat het volledig verduurzamen van vastgoed aanpassingen en maatregelen vergt die financieel (nog) niet geheel rendabel zijn; dat geldt al voor de volledige energietransitie van aardgas naar elektriciteit. Ook neemt de complexiteit toe naarmate de doelstellingen ambitieuzer worden. Als gemeente zijn we bij de vervolgfases van verduurzaming sterker afhankelijk van externen in ons ecosysteem, dan in de eerste fases van verduurzaming. De eerste fases bestaan meestal uit quick wins/no regrets (ingrepen met korte terugverdientijden) en betreffen voornamelijk aanpassingen aan de buitenschild.

We accepteren onzekerheden en onvolkomenheden; verduurzamen is werken binnen schuivende panelen.

Het begrip 'zuinig omgaan met energie' is als het (vooralsnog) meest prominente onderdeel van verduurzaming al enkele decennia oud, maar pas



de laatste jaren neemt het een enorme vlucht. Verduurzaming is een markt en een verdienmodel geworden. Andere onderdelen van verduurzaming, zoals circulariteit en klimaatadaptatie, staan nog in de kinderschoenen en zullen op een later moment misschien ook een hoge vlucht nemen. De 'verduurzamingsmarkt', de (installatie) technologie, de toepassingsmogelijkheden, de subsidiekansen en de regels ontwikkelen zich in een enorm hoog tempo. Een keuze die nu wordt gemaakt kan daardoor binnen een korte tijd alweer achterhaald zijn of lijken. Bij het verduurzamen van het gemeentelijke vastgoed acteren we dus in een zeer dynamische context. Investeringsbeslissingen baseren we op de kennis van nu. De (financiële) effecten van de maatregelen die we doorvoeren blijken pas later en zullen afwijken van de initiële aannames, soms ten voordele en soms ten nadele. We kunnen niet anders dan de onzekerheden accepteren en de risico's zo goed mogelijk managen, door scenario-analyses uit te voeren, door binnen de besluitvorming voldoende bijstuurmogelijkheden in te bouwen, door maximaal gebruik te maken van het ecosysteem waarin we kennis organiseren en risico's spreiden.

We starten vanuit energie en verkennen andere vormen van verduurzaming.

Als gemeente verduurzamen we onze vastgoedportefeuille via twee programma's die zich primair richten op energiebesparing en -transitie (van aardgas naar elektriciteit): Slim Verduurzamen Gemeentelijke Gebouwen (SVGG) en Slim Verduurzamen Vastgoed (SVV). Bij SVGG verduurzamen we een aantal gemeentelijke kantoorgebouwen waar de gemeentelijke organisatie zelf de gebruiker van is. Circulariteit en klimaatadaptatie zijn daarbij ook al expliciete verdiepingsthema's. SVV verduurzaamt ons maatschappelijke vastgoed, waarbij anderen de huurder of gebruiker zijn. Samen met het ecosysteem vormt dit tevens een vliegwiel voor ander vastgoed in de stad.

SVGG en SVV zijn programma's, doordat ze bestaan uit meerdere onderling samenhangende projecten, gericht op verduurzaming, met een looptijd van meerdere jaren.

De scope van SVV kan en zal de komende jaren verder vergroot worden, door een zo groot mogelijk deel van onze portefeuille te verduurzamen en, door middel van het ecosysteem, ook andere partijen in de stad te stimuleren om hun vastgoed te verduurzamen. Het vastgoed van de gemeente is maar een fractie van het totale gebouwenbestand in de stad. Door middel van stimuleren, combineren, kennis delen en verbindingen leggen versnellen we de energietransitie in de hele stad.

Circulariteit en klimaatadaptatie (met water en groen) staan vergeleken bij onze energiemaatregelen nog in de kinderschoenen. De ambities zijn nog relatief abstract geformuleerd. Het is zaak deze de komende jaren realistischer te maken, inclusief een vertaalslag naar betaalbaarheid en een zoektocht naar nieuwe business modellen. Daar gaan we collectief aan werken.

4.5 Beperking en gebruik van leegstand

In elke vastgoedportefeuille komt leegstand voor en zo ook in die van de gemeente Eindhoven.

Een 'frictieleegstand' van enkele procenten is nodig voor een goed functionerende portefeuille. Los daarvan is leegstand in beginsel ongewenst. Ook een gebouw dat leeg staat, kost geld: belastingen, verzekeringen, onderhoud, nutslasten enzovoorts. Wij geven liever geld uit aan het waarmaken van de gemeentelijke beleidsdoelen, dan aan het in de lucht houden van een leegstaand gebouw. Maar staat het toch tijdelijk leeg, dan proberen we er financieel en inhoudelijk naar omstandigheden het beste van te maken.

Eindhoven blijft actief werken aan het opsporen en elimineren van leegstand.

Leegstand kost onnodig geld. Na de aanbesteding van het leegstandsbeheer in 2018 is de verwachting dat het beheren van leegstaand vastgoed dit in 2019 de gemeente circa € 380.000 (bruto) heeft opgeleverd. Dit is de som van geprognostiseerde opbrengsten minus de afdracht aan de leegstandsbeheerder. Dit is een forse verbetering ten opzichte van het leegstandsbeheer van vóór de aanbesteding in 2018. Deze opbrengst besteden we aan beheer en onderhoud van deze panden.

Voor de gehele portefeuille bedroeg de financiële leegstand in 2015 € 1,6 miljoen. In 2019 kwam dit bedrag uit op € 1,1 miljoen, waarbij het overgrote deel van deze kosten voor rekening komt van de leegstaande onderwijsgebouwen.

Leegstand is soms expliciet zichtbaar, maar soms verborgen. Bij verborgen leegstand lijkt een ruimte ingevuld, maar eigenlijk worden er kansen gemist. Voorbeelden: bruikleensituaties in panden waar ook verhuur of verkoop mogelijk zijn, of een pand dat door de huurder/gebruiker slechts drie vaste dagen per week goed gebruikt en de overige dagen grotendeels onbenut laat. Dit is onwenselijk en vraagt om een actieve aanpak om verborgen leegstand te voorkomen en te beperken. Deze actieve opsporing en aanpak is geborgd in de vastgoedorganisatie van de gemeente.

We blijven inzetten op het terugdringen van leegstand door middel van sloop, herinzet of verkoop/herontwikkeling, want mede door kosten voor nuts, belastingen, verzekeringen, onderhoud, rente en afschrijvingen blijven leegstaande panden een grote (netto) kostenpost. De toenemende focus op het voldoen aan alle wet- en regelgeving maakt dat nog relevanter.

Tijdelijke leegstand wordt bij voorkeur ingevuld met een nieuwe huurder.

Wanneer een pand leeg komt te staan, is door de vastgoedorganisatie in afstemming met de inhoudelijke beleidssector(en) vaak tevoren al de afweging gemaakt: blijft het pand in portefeuille of gaan we het slopen of afstoten? Indien wordt gekozen voor het in bezit houden van het pand, is het van meerdere factoren afhankelijk, hoe met de leegstand wordt omgegaan. Deze factoren zijn onder meer het risico op vandalisme of kraak, de ligging van het pand, de beoogde toekomstbestemming en de verwachte duur van de leegstand. Het bewust leeg laten van een pand is in ieder geval geen optie, aangezien altijd sprake is van een risico op kraak, vandalisme en onveiligheid.

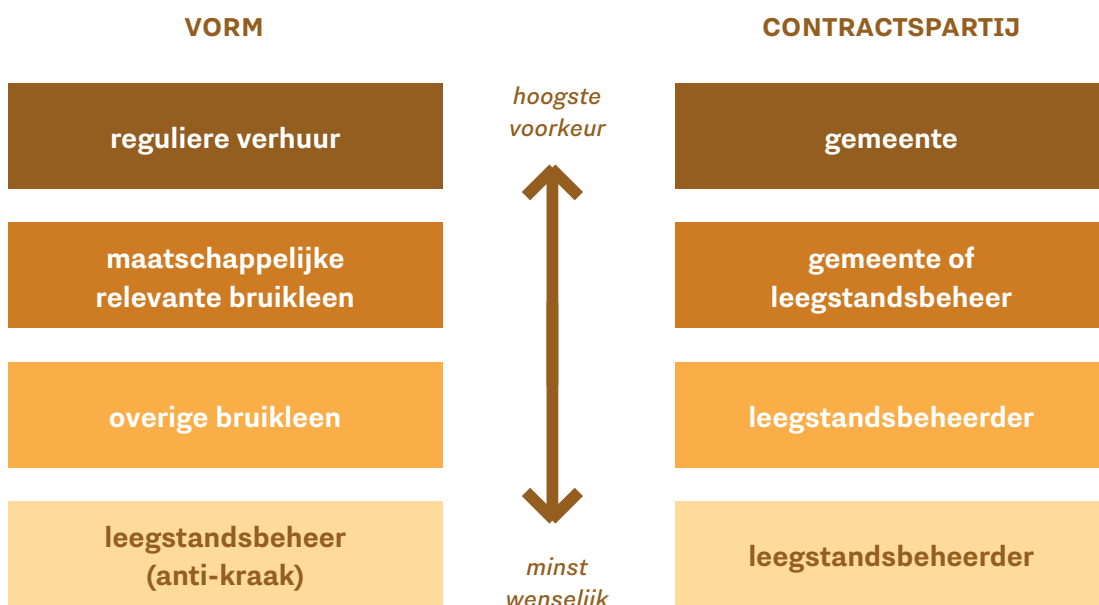
Er geldt een voorkeursvolgorde voor het omgaan met tijdelijke leegstand.

Bij voorkeur wordt een pand (tijdelijk) verhuurd zolang dat opportuun is, bijvoorbeeld voordat het wordt verkocht, gesloopt, of verbouwd ten behoeve van een nieuwe invulling. Op deze wijze levert het pand nog opbrengsten op, wordt vandalisme ontmoedigd en wordt de leefbaarheid op peil gehouden. Bij (tijdelijke) verhuur zal de gemeente zelf de contractspartij zijn voor de huurder. Van belang is hierbij de inschatting of de tijdelijke huurder gebruik kan maken van huur-

bescherming of ontruimingsbescherming, wat een belemmering zou inhouden voor het beoogde vervolg. Bij woonruimte (afhankelijk van de contractvorm) en winkelruimte is dit risico groter dan bij kantoorruimte en overige bedrijfsruimte. Er bestaan overigens juridische mogelijkheden om bedrijfsruimte, winkel- en woonruimte tijdelijk te verhuren, zonder dat sprake is van de normaal geldende huurbescherming, bijvoorbeeld de tijdelijke huurovereenkomst die sinds de invoering van de Wet doorstroming huurmarkt in 2015 mogelijk is.

Bruikleensituaties worden waar mogelijk financieel en inhoudelijk optimaal ingevuld.

Bij sommige panden kan geen (tijdelijke) huurder worden gevonden of is verhuur te riskant, wegens een mogelijk beroep op huurbescherming of ontruimingsbescherming. Een pand kan op dat moment in bruikleen worden gegeven. Dit kan rechtstreeks vanuit de gemeente, maar ook via de leegstandsbeheerder contractueel worden vormgegeven. Dit laatste heeft de voorkeur. Een bruikleencontract is op korte termijn opzegbaar, zeker wanneer de doelstelling en het tijdelijke karakter expliciet in de overeenkomst worden uitgewerkt. Het pand gaat bij voorkeur naar de bruiklener die de hoogste maatschappelijke impact levert. De maatschappelijke vastgoedtafel (MVT) kan in de beoordeling hiervan een belangrijke rol spelen. Gezien de behoefte in de stad aan betaalbare ruimte voor sociaal-maatschappelijke of buurtinitiatieven, worden kansen gemist als we een leegstaand gebouw daar niet (tijdelijk) voor inzetten. Het pand moet echter wel geschikt zijn voor dergelijke initiatieven en de veiligheid van de bewoners/bezoekers moet ten alle tijden gewaarborgd zijn.



Waar dit mogelijk en opportuun is, wordt het pand ingevuld in afstemming met omwonenden. Er kunnen geen huurpenningen worden gevraagd, omdat dan in juridische zin ook direct sprake is van huur, met het risico op huurbescherming of ontruimingsbescherming als gevolg. Wel wordt een vergoeding gevraagd voor de beheerkosten van het pand. De praktijk leert dat de bruikleen-vergoeding vaak niet kostendekkend is, waardoor via het vastgoed een impliciete, niet-transparante subsidie wordt gegeven aan de betreffende bruiklener.

Plat leegstandsbeheer (ook wel 'anti-kraak') is te kiezen bij panden met een kraakrisico, waar op vrij korte termijn een nieuwe invulling, herbestemming of verkoop wordt verwacht en waarbij een kandidaat voor een meer hoogwaardige invulling niet beschikbaar is. Juridisch is dit gelijk aan bruikleen zoals hierboven beschreven. De leegstandsbeheerder is altijd de contractspartij. Deze optie zien we als de laatste te kiezen werkwijze, omdat de maatschappelijke impact ervan laag is.

Het belangrijkste verschil met de maatschappelijk meer relevante vormen van bruikleen is dat bij anti-kraak een pand veelal extensief, met een minimale bezetting, wordt bewoond door een klein aantal inwonende 'oppassers'. Bij de maatschappelijk relevante bruikleen is het mogelijk dat een pand volledig wordt gevuld met gebruikers.

Bij panden die op korte termijn gesloopt of verkocht zullen worden, kan in theorie worden besloten tot bewuste leegstand. Aangezien echter altijd sprake is van een risico op kraak en vandalisme c.q. onveiligheid, is bewust leeg laten geen optie.

Het dilemma rond bruikleensituaties.

We gaan ervan uit dat een pand tijdelijk leegstaat, in afwachting van herontwikkeling, sloop of verkoop. Vanuit maatschappelijk perspectief streven we dan naar een zo relevant mogelijke tijdelijke invulling van het gebouw, als reguliere verhuur niet mogelijk blijkt. Hier gaat echter een dilemma achter schuil. Feitelijk is aan de vraagzijde vaak sprake van een structurele ruimtebehoefte en niet slechts een tijdelijke. Als een bruikleen-situatie dan tot stand is gebracht, kan na verloop van de beoogde periode van 'leegstand' de herontwikkeling, sloop of verkoop in gevaar komen. De bruiklener kan trachten het 'gratis' ruimtegebruik te continueren en doet daartoe vaak een beroep op de gemeente, daarbij ook bestuur en/of raadsleden aansprekend. Daarom

moet bij voorkeur voor (en anders tijdens) de bruikleenperiode door het betreffende beleidsdomein worden bepaald, of het bereid is de bruiklener structureel te ondersteunen.

De bruiklener krijgt daarmee een erkenning met bijbehorende middelen, waardoor het niet meer afhankelijk is van toevallig beschikbare leegstand. De beslissing van het beleidsdomein kan ook behelzen dat er geen structurele ondersteuning komt; de bruikleen is dan dus eindig conform de aanvankelijke bedoeling. De vastgoedorganisatie kan op haar beurt in beide gevallen een gezondere exploitatie realiseren en/of het pand conform planning herontwikkelen, slopen of verkopen.

Leegstand maximaal 18 maanden.

De gemeente stelt als herijk uitgangspunt dat leegstand in beginsel nog maar maximaal anderhalf jaar mag voortduren. In de huidige praktijk gaat het soms om (veel) langere perioden en dat is niet meer wenselijk, onder meer vanwege de met leegstand gepaard gaande kosten. Als de 18 maanden zijn verstreken zonder dat concreet uitzicht bestaat op sloop, renovatie of verkoop, zal de vastgoedorganisatie moeten verantwoorden wat hiervan de redenen zijn. Op dat moment kan worden besloten tot verlenging van de leegstand (c.q. de tijdelijke invulling daarvan), mits daar goede argumenten voor bestaan. Zijn deze argumenten er niet of onvoldoende, dan komt het pand in aanmerking voor verkoop of sloop.

4.6 Ateliergebouwen

Realisatie van atelierbeleid door de inzet van gemeentelijk vastgoed.

Op 1 oktober 2019 stelde de raad de nota "Atelierbeleid - Vestigingsklimaat voor creativiteit in Eindhoven" vast. Het hoofddoel van die nota is *"het behouden van de creatieven in de stad en het faciliteren van de ontwikkeling van creatief talent (...). We willen betaalbaar en structureel ruimte aanbieden via gemeentelijk vastgoed, we willen schaarste tegengaan en ervoor zorgen dat er duurzaam geïnvesteerd kan worden in beschikbare locaties."* Het atelierbeleid richt zich op de creatieven aan de onderkant van de sector. Dit is het gedeelte van de creatieve sector, vooral bestaande uit studenten en starters, dat slechts de laagste huren kan betalen. Hier ligt een rol voor de gemeente doordat marktpartijen in dit prijssegment onvoldoende aanbieden. Bovendien is het aantal (tijdelijke) ateliergebouwen in de stad de laatste jaren aan het afnemen, onder

invloed van de economische hoogconjunctuur en de daaropvolgende verkoop of herontwikkeling van gebouwen.

We kunnen creatieve talenten alleen in de stad behouden en naar de stad toetrekken als er structureel voldoende betaalbare werkplekken zijn. We willen dit, omdat de creatieve sector een maatschappelijke en economische waarde creëert voor de stad. Een constante stroom van inhoudelijke (artistieke) vernieuwing heeft economische groei tot gevolg en versterkt de aantrekkelijkheid en identiteit van Eindhoven als creatieve plek en designstad.

De doelgroep bestaat uit personen die (aankomend) beroepsmatig met het scheppen van producten en de beoefening van kunst bezig zijn. Het zijn over het algemeen 'makers'. Om het hoofddoel te bereiken wordt ingezet op drie parallelle strategielijnen:

1. benut gemeentelijk vastgoed op een duurzame manier;
2. zorg voor voldoende 'rauwe' plekken;
3. ruimte bieden aan totaalconcepten, met werkplekken en 'makerspaces'.

Nota Vastgoedbeleid richt zich op de uitwerking van strategielijn 1.

De focus op de onderkant van de creatieve sector genereert een kweekvijver voor marktpartijen.

De gemeente pakt een deel van de ateliermarkt actief op, omdat deze niet in de volle breedte goed functioneert. Commerciële aanbieders van atelier ruimten in de stad zijn onvoldoende in staat of bereid, ruimten te faciliteren voor de onderkant van de creatieve sector. Om de keten

te voorzien, krijgt deze onderkant de focus in het gemeentelijke beleid. De gemeente wil met haar aanbod niet concurreren met marktpartijen. Ze wil juist een hiaat invullen, dat bij succes een kweekvijver oplevert van doorgroeiend creatief talent, dat vervolgens doorstroomt naar de iets duurder werkplekken in de stad. Hierin schuilt wel een bepaald spanningsveld. Dit hangt samen met de noodzaak om de ateliergebouwen niet uitsluitend aan te bieden aan starters, maar in te vullen met de meest vruchtbare 'mix' van typen ondernemers. Deze mix is noodzakelijk voor de doorontwikkeling van startende creatieven.

De behoeften van de doelgroep geven richting aan het beleid.

Voor de talentvolle creatieven, die de gemeente wil faciliteren door middel van huisvesting, is een aantal aspecten aan die huisvesting van het grootste belang. In de uitwerking van het atelierbeleid moet de gemeente optimaal voldoen aan deze voorwaarden, om de ateliergebouwen die de gemeente gaat inzetten tot een succes te maken.

Allereerst moet de huur van een werkplek betaalbaar zijn voor een student of startende ondernemer, zonder samen met anderen een werkplek te moeten delen. Daarbij mag de werkplek zelf een sobere, 'rauwe' uitstraling hebben; doelmatig, veilig en voorzien van goede internetvoorzieningen. Als eigenaar heeft de gemeente voor dergelijke hardware zorg te dragen.

Daarnaast is de 'community' van belang: een mengeling van ondernemers geeft een betere voedingsbodem voor professionele doorontwikkeling dan bijvoorbeeld alleen een groep startende



designers bij elkaar. Verder is ook de locatie van belang, de ligging in de stad. Over het algemeen is het stadscentrum (inclusief Strijp S) favoriet, maar helaas is daar het aanbod van passend vastgoed het schaarsst. Relevant is dus de afstand tot het centrum, maar ook de bereikbaarheid via openbaar vervoer en de kenmerken van de directe omgeving van het ateliergebouw tellen mee. Ook duidelijkheid over de 'horizon' van het verblijf in het ateliercomplex is belangrijk voor de ondernemer. De gemeente heeft al jaren ateliergebouwen op tijdelijke basis in gebruik. Daarbij kon in principe 'op elk moment' een overeenkomst worden opgezegd, althans zo voelde dat voor de gebruikers. Zij konden zich door de onzekere termijnen van een pand niet optimaal richten op hun kerntaak: het bedenken, scheppen en maken.

Zoeken naar de ideale mix, want exclusiviteit voor de onderkant werkt contraproductief. De gemeente zou de plank mis slaan indien ze haar ateliergebouwen uitsluitend inzet voor de genoemde onderkant van de creatieve sector, de starters. We willen creatief talent faciliteren en dat vraagt meer dan een betaalbare werkplek. Zowel starters als doorstromers hebben baat bij een gebouw met de juiste menging van verschillende ondernemers, qua vakgebied, expertise en ervaringsjaren. Die mix maakt dat jong talent zich sneller en beter kan ontplooiën op weg naar een professionele loopbaan. Dit vraagt dat de gemeente in haar ateliergebouwen een (relatief klein) aandeel doorstromers en ervaren ondernemers gaat faciliteren. Wat de beste mix is, zal deels proefondervindelijk moeten worden vastgesteld tijdens de exploitatie van elk atelierpand.

Een beheerorganisatie (entiteit) zorgt voor het gebouwbeheer, de toewijzing en de doorstroming.

Het faciliteren van atelierfuncties is voor de gemeente een taak die zich in essentie beperkt tot het beschikbaar stellen van gebouwen en deze, vanuit de eigenaarsrol, adequaat op orde houden. We houden de mogelijkheid open om de panden op termijn aan deze entiteit over te dragen.

Om een succesvolle kweekvijver te kunnen zijn voor creatieve professionals, is van belang dat een toegewijde organisatievorm - nader uit te werken - in elk atelierpand een actieve vorm van beheer voert. Deze entiteit zal geen onderdeel zijn van de gemeentelijke organisatie, maar aan zijn taak beginnen in opdracht van de gemeente. Naast de basis van technisch en administratief beheer, ligt de sleutel bij het toewijzen van ruimten en het toezien op de ontwikkeling en doorstroming. De gemeente wil atelierpanden

structureel, dus voor de lange termijn, toevoegen aan haar kernportefeuille. Echter per individuele ondernemer zal het verblijf in zo'n pand gebonden worden aan een nader te stellen termijn, bijvoorbeeld drie jaar of vijf jaar. Na die termijn moet de ondernemer plaatsmaken voor een nieuwkomer. Samen met de gemeente zal de beheerorganisatie criteria moeten opstellen: criteria om de ateliers toe te wijzen aan kandidaten; criteria om te bepalen welke maximale termijn gaat gelden voor een ondernemer. Misschien zal die termijn voor alle gebruikers even lang zijn, maar dat is nog een kwestie van uitwerking.

Ateliergebouwen structureel en duurzaam.

De gemeentelijke vastgoedorganisatie werkt toe naar een solide kernportefeuille, optredend als proactieve matchmaker die vraag en aanbod samenbrengt. De panden in de kernportefeuille dragen optimaal bij aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen, zoals die van het atelierbeleid. Het toewijzen van panden voor een structurele atelierfunctie gebeurt dus met een langetermijnscope. Dat wil zeggen op zijn minst tien jaar, maar in beginsel voor onbepaalde langere tijd. Deze termijn geeft helderheid vanuit vastgoedbeheer en helderheid voor gebruikers. Ze geeft bovendien de mogelijkheid, te investeren in het pand op het gebied van techniek, installaties en verduurzaming. In lijn met de Klimaatverordening 040 (2016) en het programma Slim Verduurzamen Vastgoed zal het verduurzamen van de panden worden meegenomen in de business cases.

4.7 Verkoop

Onderstaande beleidsregels beschrijven hoe de gemeente te werk gaat nadat, met behulp van de scorecardmethodiek en na zorgvuldige overweging, door B&W is besloten tot de verkoop van een gebouw of object.

Vastgoedbeleid naast grondbeleid.

Het verkopen van vastgoedobjecten kan verlopen via de regels van het vastgoedbeleid of van het grondbeleid. Vooraf moet worden bepaald of een object een sloop/ herontwikkelingsopgave kent of juist 'as is' wordt verkocht, al dan niet met functiewijziging. In het laatste geval blijft de opstal bestaan, wordt de bestemming mogelijk gewijzigd (bijvoorbeeld van een maatschappelijke bestemming naar wonen) en wordt eventueel een ondergeschikt nieuwbouwvolume toegevoegd. Bij verkoopobjecten waar dit aan de orde is, zijn de Nota Vastgoedbeleid en de Spelregels Vastgoedbeleid van toepassing.



Op de verkoopobjecten met een sloop/ herontwikkelingsopgave is het grondbeleid van toepassing. Veelal wordt voor deze verkoopopgaven een grondexploitatie geopend. Deze objecten blijven in opdracht van Grond in beheer bij de vastgoedafdeling binnen de RO-overig portefeuille, tot het moment van overdracht aan de koper. De beheerkosten en verkoopkosten/-opbrengsten verlopen via de grondexploitatie en hebben op die manier effect op de algemene middelen, tenzij door middel van een raadsbesluit is bepaald dat het resultaat van de grondexploitatie landt in een andere opbrengstbestemming, bijvoorbeeld de reserve huisvesting onderwijs.

In beide gevallen geldt veelal dat de juridische levering (de eigendomsoverdracht) pas plaatsvindt nadat het bestemmingsplan onherroepelijk is geworden.

De organisatie van vastgoedverkoop.

Het college actualiseert jaarlijks een lijst, waarop staat aangegeven welke panden zich de komende periode lenen voor (onderzoek naar) verkoop. Binnen de vastgoedorganisatie komen in hoofdzaak twee categorieën verkopen voor, die elk vragen om een eigen aanpak:

- reguliere verkooptrajecten, waarbij panden over het algemeen in huidige staat ('as is') worden overgedragen;
- complexe(re) verkooptrajecten die leiden tot een functiewijziging, waarbij het pand behouden blijft in zijn huidige staat.

Het besluiten tot verkoop van vastgoed is een verantwoordelijkheid van het college van B&W, krachtens artikel 160 Gemeentewet (besluiten tot privaatrechtelijke rechtshandelingen van de gemeente). Het is ook zijn verantwoordelijkheid om te bepalen, eventueel eerst de raad te horen voordat het besluit wordt genomen. Per geval

betreft het een maatwerkinschatting. Bij majeure verkooptrajecten, doorgaans met functiewijziging, die gevoelig kan liggen in de betreffende buurt, zal de raad tijdig worden gehoord. Het is immers een verantwoordelijkheid van de raad om te besluiten over bestemmingsplanwijzigingen. In bijzondere gevallen, waarbij volgens de wet sprake kan zijn van 'ingrijpende gevolgen' voor de gemeente, móet zelfs eerst de raad worden gehoord (art 169 lid 4 Gemeentewet). Dit zal vrijwel altijd gevallen betreffen waarbij de verkoop plaatsvindt binnen de regels van het grondbeleid. Het nemen van bestuurlijke besluiten over verkoopdossiers en het betrekken van de raad in verkoopdossiers zal onder geheimhouding plaatsvinden, indien bedrijfsgevoelige informatie met de raad wordt gedeeld.

In uitzonderlijke gevallen moet worden gekozen voor een aanbesteding/tender in plaats van een verkoop (en daarmee een procedure waarop het aanbestedingsrecht volledig van toepassing is), althans indien de verkoop het karakter krijgt van een overheidsopdracht voor werken. Om te kunnen spreken van een overheidsopdracht moet sprake zijn van een rechtstreeks economisch belang voor de gemeente, moet een bouwplicht gelden en moet de gemeente eisen stellen die verder gaan dan de mogelijkheden van het publiekrecht.

Gelet op het belang van een weerbare overheid zorgen we ervoor dat we weten met wie we zaken doen. Bij elke vastgoedtransactie kan de wederpartij worden getoetst op integriteit in het kader van de Wet Bibob. Dit feit wordt kenbaar gemaakt in de verkoopinformatie.



Financiële en maatschappelijke targets van de verkoop.

Waar voorheen het zwaartepunt bij vastgoedverkoop lag op het financiële rendement, verschuiven we, in overeenstemming met het grondbeleid, richting een meer gebalanceerde mix van criteria of kernwaarden. Naast financieel rendement is ook maatschappelijke impact belangrijk. Dit is uit te drukken in bijvoorbeeld: innovatie, duurzaamheid, economie/werkgelegenheid, inclusiviteit en ruimtelijke kwaliteit. Maatschappelijke doelstellingen en voorwaarden kunnen de financiële verkoopopbrengst negatief beïnvloeden, maar daar staat dan een hoger maatschappelijk rendement tegenover. Per verkooptraject kunnen verschillende criteria van toepassing zijn. In de jaarlijkse Meerjaren-Prognose Vastgoed (MPV) zal in de concept-verkooplijst aangegeven worden of de verkoopvoorwaarden door de portefeuillehouder of het college van B&W worden bepaald.

Elke procedure voor de verkoop van vastgoed is maatwerk. Deze wordt goed voorbereid en verloopt transparant en consequent.

Verkoop van gemeentelijk vastgoed gaat in beginsel volgens een transparante, openbare procedure. Vooraf moet worden bepaald of het pand wordt verkocht in verhuurde/gebruikte staat, of vrij van huur en gebruik. Indien het de voorkeur heeft een pand leeg te verkopen, kan het inzetten van een verhuiskostenvergoeding of schadeloosstelling zowel de te verhuizen huurder/gebruiker helpen, als de verkoopwaarde van het pand verhogen.

Het object zetten we breed op de markt (meerdere externe websites en de gemeentelijke vastgoedwebsite) met een marktconforme vraagprijs. Duidelijk wordt gecommuniceerd

op grond van welke criteria en volgens welke aanpak de gemeente een koper selecteert. Ook moet duidelijk zijn welke inhoudelijke wensen de gemeente meegeeft als uitgangspunt bij de verkoop. Gedurende het doorlopen van de procedure worden de spelregels niet meer veranderd.

Regels voor reguliere verkoop ('as is').

Verkoop van een pand in verhuurde staat kan geschieden op verzoek van de huurder. De prijs wordt bepaald op basis van twee onafhankelijke taxaties van de marktwaarde, waarbij het gemiddelde van de twee taxatiewaarden als de marktwaarde wordt beschouwd. Ook kan de gemeente, na bredere afweging met de scorecardmethodiek, tot verkoop besluiten en de huurder actief een koopaanbod doen. Indien de huurder niet op het aanbod ingaat of geen overeenstemming tot stand komt, kan het pand in verhuurde staat worden aangeboden aan derden. Bij verkoop aan een zittende huurder kan in de verkoopvoorwaarden en leveringsakte een passend anti-speculatiebeding en waar nodig een zelfbewoningsverplichting of restauratieverplichting worden opgenomen.

Een zittende huurder heeft overigens op grond van het Burgerlijk Wetboek niet een eerste kooprecht. Dit recht kan alleen van toepassing zijn, indien dit expliciet in het huurcontract is overeengekomen. Dat doet de gemeente in de regel niet.

Verkoop van een onverhuurde woning geschiedt in beginsel door openbare verkoop via een makelaarskantoor, dat de verkoopopdracht in concurrentie heeft verworven. Verkoop van een onverhuurd object, niet zijnde een woning, geschiedt in beginsel door een openbare

inschrijvingsprocedure via een in concurrentie geselecteerd makelaarskantoor. De markt wordt goed over het object geïnformeerd en krijgt ruim voldoende tijd zich op het pand te oriënteren en tot een aanbod te komen. Een alternatieve aanpak is openbare veiling via een bekend en betrouwbaar veilingplatform, of openbare verkoop via een biedingsprocedure bij een makelaar of notaris.

Bij verkoop van een courant, onverhuurd object is een onafhankelijke taxatie niet vereist, doordat het pand breed aan de markt wordt aangeboden. Bij dit soort objecten, waar voldoende biedingen op worden uitgebracht, geeft dit een betere waarborg op het krijgen van een marktconforme prijs ('market evidence') dan een taxatie.

Aanvullende regels voor de complexere verkooptrajecten.

De complexere verkooptrajecten, die leiden tot een functiewijziging in een bestaand pand, vragen een uitgebreidere voorbereiding dan de reguliere, vanwege de maatschappelijke en/of financiële impact van de verkoop. N.B. Indien dit trajecten betreft met een sloop- en/of herontwikkelingsopgave is het grondbeleid van toepassing. Tevoren wordt bepaald welke inhoudelijke en maatschappelijke wensen we meegeven als uitgangspunt bij de verkoop. Het is van groot belang dat de te volgen verkoopprocedure, nadat deze door het college van B&W is vastgesteld, aan het begin van de procedure binnen en buiten de gemeentelijke organisatie volledig wordt gecommuniceerd en dat daaraan consistent wordt vastgehouden. De eventuele selectie- en gunningscriteria en uitsluitingscriteria worden helder en eenduidig gecommuniceerd in de verkoopstukken.

Tijdens of in aanloop naar de verkoopprocedure kan een fase worden doorlopen, waarbij omwonenden en andere geïnteresseerden in een vroeg stadium wordt gevraagd mee te denken over inhoudelijke kaders voor de toekomstige ontwikkeling. Ook is denkbaar dat hen in een latere fase een aantal planvoorstellen wordt voorgelegd, waarbij hen wordt gevraagd te reageren op de voorstellen. Op die wijze kan worden gewerkt aan draagvlak in de buurt, kan in de planvorming goed worden ingespeeld op wat er leeft in de buurt en krijgt de gemeente informatie over de kansen en risico's van de verschillende kaders of planvoorstellen. Het is aan de gemeente om de inbreng van omwonenden op hun juiste waarde te schatten, inclusief eventueel door eigenbelang gekleurde reacties van direct omwonenden.

In drie specifieke gevallen is rechtstreekse verkoop aan één partij toelaatbaar.

Aanvullend op de regels voor verkoop aan een zittende huurder zijn er nog twee gevallen waarbij rechtstreeks aan één koper verkocht kan worden. Ten eerste kan het uitgangspunt van openbare verkoop worden genegeerd in het geval dat zeer goed beargumenteerbaar c.q. logisch is, dat één bepaalde partij de koper wordt. Bijvoorbeeld als daarmee een wenselijke gebiedsontwikkeling mogelijk wordt gemaakt. In dit geval kunnen exclusief met die partij verkooponderhandelingen worden aangegaan.

De tweede soort gevallen, waarbij exclusief met één partij verkooponderhandelingen kunnen worden aangegaan, is de situatie dat een maatschappelijke partner een pand kan overnemen, ter realisatie van afspraken die de gemeente met die partij heeft gemaakt. Bij voorbeeld, maar niet uitsluitend, valt te denken aan een lokale woningcorporatie of lokale intramurale zorginstelling.

In beide gevallen geldt dat de koopprijs ten minste het niveau zal hebben van de marktwaaarde, die door minimaal twee onafhankelijke taxateurs gelijktijdig is bepaald op basis van dezelfde uitgangspunten. Er kan echter ook worden gekozen voor het gezamenlijk door die taxateurs laten uitbrengen van één taxatie.

Voor beide gevallen is een collegebesluit vereist, om te toetsen of de argumentatie door het college wordt gedragen.

Het financiële effect van verkoop en de bestemming van de opbrengst.

Verkoop van een pand heeft een bruto en een netto incidenteel verkoopresultaat. Het bruto resultaat is de koopsom die via de notaris aan de gemeente wordt overgemaakt. Na aftrek van de boekwaarde, taxatiekosten, externe onderzoeks- of advieskosten en apparaatskosten resteert het netto incidentele verkoopresultaat.

Naast het incidentele resultaat door de verkoop, wijzigt de begroting structureel vanwege die verkoop. Dit kan positief en negatief zijn. De begrote inkomsten en uitgaven van het pand eindigen met het einde van het boekjaar.

De verkoopopbrengst komt in een aantal gevallen ten gunste van de verkooptaakstelling van Vastgoed, die loopt t/m 2021. In andere gevallen is de verkoopopbrengst al geoormerkt in relatie tot het betreffende beleidsveld. Het voor een ander doel bestemmen van een verkoopopbrengst dan binnen de verkooptaakstelling vergt een raadsbesluit.

Na beëindiging van de verkooptaakstelling, zullen de incidentele verkopen verantwoord worden binnen het beleidsveld, waarin het vastgoed zich bevindt en zullen zonder aanvullende besluitvorming ten gunste komen van de algemene middelen.

Regels voor de inzet van makelaars, taxateurs en notarissen.

In veel gevallen zal de verkoop van een pand verlopen via een makelaarskantoor. Voor het contracteren van een makelaar worden minimaal drie offertes aangevraagd. Per object wordt een selectie gemaakt en daarbij wordt vooral gelet op een proactieve houding, creativiteit, service-gerichtheid en goede communicatieve vaardigheden en attitude. Afhankelijk van het type vastgoed kan behoefte bestaan aan een bepaald specialisme. Er wordt niet per se gegund op laagste courtage, maar primair op het totaalpakket en verwacht resultaat.

Bij courante objecten, waarbij in concurrentie een verkoopmakelaar wordt geselecteerd, kan de taxatie van het object geschieden door middel van een prijsinschatting door de makelaars die een offerte uitbrengen. De taxateur en de makelaar zijn in dit geval dezelfde partij.

Als de verkoopopdracht los moet staan van de taxatie-opdracht, wordt de taxatie verricht door onafhankelijke gecertificeerde taxateurs. Bij de opdrachtverlening wordt een eenduidige taak- en opdrachtoomschrijving opgenomen, waarbij ten minste wordt aangegeven met welk doel de taxatie wordt verricht en welke waardebegrippen daarbij voor de gemeente van belang zijn.

Notarissen die de juridische overdracht van de verkopen begeleiden, worden in de regel gekozen door de koper. De gemeente kan er in bijzondere gevallen (met grote complexiteit, gevoeligheid en/of afbreukrisico's) voor kiezen zelf een notaris aan te wijzen voor het mee opzetten en begeleiden van een verkoopprocedure. De notaris ondersteunt vooraf bij het opstellen van de verkoopvoorwaarden en de concept-koopovereenkomst. Eventueel worden biedingen van marktpartijen niet bij de gemeente maar bij de notaris ingediend, in welk geval de notaris een proces-verbaal opstelt waarin de ontvangen biedingen zijn opgenomen.

