

**Rekenkamercommissie**



**Bijlagen, behorend bij het rapport  
"Vast wel goed?"**

**Onderzoek naar het Vastgoedbeheer van de gemeente Best**

**Rekenkamercommissie Best  
Februari 2020**

# Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING EN ALGEMEEN</b>	<b>4</b>
1.1 Inleiding	4
1.2 Algemeen	4
<b>2. BEVINDINGEN:</b>	<b>6</b>
2.1 Het vastgoed van de gemeente	6
2.2 Het beleid	7
2.3 De uitvoering van het vastgoedbeleid en de bijdrage aan maatschappelijke doelen	11
2.4 Nadere eisen aan het vastgoedbeheer	14
2.5 Rolverdeling tussen betrokkenen en informatievoorziening	15
<b>3. BIJLAGEN:</b>	<b>18</b>
Bijlage 1 Reactie college van burgemeester en wethouders	19
Normenkader	21
Bijlage 2 Huidige beleidskaders	22
Bijlage 3 Overzicht eigendommen en gebruikers	25

# 1 Inleiding en algemeen.

## 1.1 Inleiding

De rekenkamercommissie hanteert een nieuwe format voor haar rapportering over de uitgevoerde onderzoeken. Dit houdt in, dat het eindrapport in een compacte, meer schematische vorm wordt gepresenteerd. Daarmee worden de resultaten en aanbevelingen uit een onderzoek in een heldere, leesbare vorm gepresenteerd.

In die rapportage wordt per onderzoeksvraag verwezen naar de meer uitgebreide beschrijving van onze bevindingen, zoals u die aantreft in dit bijlagenboek. Dit is vooral bedoeld als achtergrondinformatie voor die raadsleden, die zich meer willen verdiepen in de achtergronden en context van onze conclusies en aanbevelingen.

Dit bijlagenboek is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 1: Inleiding en algemeen.

Hoofdstuk 2: Bevindingen:

- 2.1 Het vastgoed van de gemeente;
- 2.2 Het beleid;
- 2.3 De realisatie van het vastgoedbeleid en de bijdrage aan de maatschappelijke doelen;
- 2.4 Eisen aan vastgoedbeheer;
- 2.5 Rolverdeling tussen betrokkenen en informatievoorziening.

Hoofdstuk 3: Bijlagen:

Bijlage 1 Normenkader

Bijlage 2 Huidige beleidskaders

Bijlage 3 Overzicht eigendommen en gebruikers

## 1.2 Algemeen

In het onderzoeksprogramma 2019 van de Rekenkamercommissie van de gemeente Best (verder RKC genoemd) is een onderzoek opgenomen naar het vastgoed beleid en de uitvoering daarvan in de gemeente Best.

De financiële belangen met vastgoed zijn omvangrijk. Niet alleen in Best maar ook landelijk. De brede belangstelling voor dit onderwerp was voor de VNG in 2014 aanleiding om een landelijk onderzoek te laten uitvoeren naar de omvang en problematiek van het totale maatschappelijke vastgoed van alle Nederlandse gemeenten, voor zover dit overigens betrouwbaar in beeld was gebracht. De volgende tekst uit dit onderzoek spreekt voor zich:

*'De Nederlandse gemeenten hebben het meeste maatschappelijk vastgoed in bezit. De feiten liegen er niet om: Nederland kent net zoveel maatschappelijk vastgoed, als de totale hoeveelheid kantoren en winkelveorraad tezamen. Al dit vastgoed vertegenwoordigt een waarde van ca. € 150 miljard en kost jaarlijks zo'n € 14 miljard. Van de totale 85 miljoen m<sup>2</sup> maatschappelijk vastgoed is ongeveer een derde eigendom van overheden. De totale WOZ-waarde van dat gemeentelijke vastgoed is ongeveer € 35 miljard. Heel zeker weten we dit overigens niet, omdat het ontbreekt aan sluitende vastgoedadministraties. Uit onderzoek blijkt dat 45 procent van de gemeenten een 'beperkt beeld van de eigen vastgoedportefeuille heeft'. De helft van alle gemeenten weet niet hoeveel huurders of*

*gebruikers gehuisvest zijn in de eigen gemeentelijke panden. En twee derde van alle gemeenten heeft geen inzicht of vastgoed bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen.'*

De betekenis van de vastgoedportefeuille is niet alleen in financiële, maar ook in maatschappelijke zin, groot. De RKC is dan ook benieuwd naar het beleid hierover en de uitvoering daarvan.

De gemeente Best hanteert een ruime definitie voor gemeentelijk vastgoed:

*'gemeentelijk vastgoed is de gehele vastgoedportefeuille van de gemeente dus beleidsondersteunend, eigen huisvesting, strategisch of proces ondersteunend vastgoed, vastgoed voor onderwijshuisvesting, commercieel en overig vastgoed.'*

## 2 Bevindingen

### 2.1 Het vastgoed van de gemeente

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 1:

*Welk vastgoed heeft de gemeente in bezit en/of beheer en wat zijn de bijbehorende financiële componenten hiervan?*

In de Notitie Uitvoeringsbeleid 'Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer gemeente Best' (mei 2018) is een overzicht opgenomen van het gemeentelijk vastgoed per categorie en de daarbij behorende aantallen en gebruikers. In de afgelopen tijd zijn daar kleine wijzigingen in aangebracht. Met meest recente overzicht is opgenomen in de Paragraaf Vastgoed van de begroting 2020. De onderstaande tabel is daar op gebaseerd.

Vastgoed-object	Beleids-ondersteunend	Onderwijs en MFA's	Eigen Huisvesting	Proces ondersteunend	Commercieel en overig vastgoed	Totaal
Type	Sporthal, molen, jongeren-centrum, brandweerkazerne zorgloket, etc.	Basisscholen, MFA's voortgezet onderwijs	Gemeentehuis en werf	Woningen	Parkeergarage, buurthuis, kinderopvang en leegstaande panden	
Aantal vastgoed-objecten	20	12	2	2	30	66
Bruto Vloeroppervlakte (BVO)	17.894	34.720	9.875	240	14.162	76.891
Boekwaarde (per 1-1-2019)	14.482.933	12.754.387	1.384.542	92.548	4.422.315	33.136.726
WOZ-waarde (waarde 1-1-2019)	20.469.000	27.614.000	7.402.000	752.000	10.986.000	67.223.000

Wat opvalt is het verschil tussen boekwaarden en de WOZ-waarden. In eerste instantie lijkt het dat hier sprake is van een behoorlijke stille reserve, maar dat is maar beperkt het geval. De WOZ-waarde van bijvoorbeeld gemeentehuis en werf mag dan wel meer dan vijfmaal zo groot zijn als de boekwaarde; in de praktijk is dit verschil niet te verzilveren. Een gemeentehuis verkoop je niet zo maar en bovendien, dan zal er toch ergens anders een nieuw gemeentehuis moeten worden gebouwd. Hetzelfde geldt voor scholen en de brandweerkazerne. Van een omvangrijke stille reserve is dan ook geen sprake.

In bijlage III is een overzicht opgenomen van de verschillende gebruikers per categorie, zij het dat dit overzicht dateert uit 2018.

In de eerdergenoemde notitie Uitvoeringsbeleid en spelregels zijn niet alleen de verschillende categorieën vastgoed gedefinieerd. Voor elk object is ook bekend wat de boekwaarde is, de WOZ-waarde en de verzekerde waarde. Ook de huurinkomsten zijn bekend. Ten tijde van de uitvoering van het onderzoek was nog niet volledig duidelijk in hoeverre de huuropbrengsten al dan niet marktconform waren en was de vraag "handhaven of afstoten" ook nog niet beantwoord.

De bij deze vraag behorende normen stellen dat er volledig inzicht moet zijn in de waarde, gebruikers en activiteiten en kosten en opbrengsten van het vastgoed.

De financiële gegevens van elk pand zijn bekend, gebruikers en waarvoor het gehuurd wordt ook. De verfijning van de relatie tussen kosten en opbrengsten is op dit moment niet beschikbaar, maar daar wordt aan gewerkt. Uiteindelijk zal dus voor elk complex kunnen worden aangegeven:

- of er sprake is van een kostendekkende of een marktconforme huur;
- wat de hoogte van de huren dan zal zijn.

De meer strategische vraag welk vastgoed, voor welke functies de gemeente in eigen beheer wil houden en wat eventueel wordt afgestoten is daarmee echter nog niet beantwoord. Daarop wordt later teruggekomen.

#### Antwoord op onderzoeksvraag 1:

Er bestaat zicht op de omvang en samenstelling van het gemeentelijk vastgoed en een aantal daarbij behorende financiële componenten. Dit zicht is echter nog niet geheel compleet. Met name gegevens over de relatie tussen kosten en opbrengsten ontbreekt.

## **2.2 Het beleid**

Dit hoofdstuk gaat in op onderzoeksvraag 2:

*Is er beleid vastgesteld voor het gemeentelijk vastgoed en wat zijn de doelen die de raad daarmee wil bereiken?*

In eerste instantie wordt een chronologisch samenvattend overzicht gegeven van de belangrijkste activiteiten en documenten. Vervolgens wordt nader ingegaan worden op de inhoud van de belangrijkste beleidsdocumenten.

### **2.2.1 Activiteiten en documenten in de afgelopen jaren**

In 2011 is in Best gestart met het project Professionalisering beheer gemeentelijk vastgoed. In 2012 zijn hiervoor de uitgangspunten voor eigendom en beheer vastgesteld. Daarna volgde een projectplan om deze uitgangspunten daadwerkelijk te implementeren, gevolgd door het instellen van de Projectgroep Vastgoedbeheer om het project uit te voeren. Na inventarisatie van de relevante gemeentelijke eigendommen, gebruikers, huurcontracten etc. werd in mei 2018 de Notitie "Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer gemeente Best" vastgesteld. De gemeenteraad is op verschillende momenten geïnformeerd over de voortgang van dit project.

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste momenten en documenten weergegeven.

1	30-08-2011	Start project "Professionalisering Vastgoedbeheer" middels aanwijzen project-wethouder
2	18-10-2011	Vaststellen startnotitie door B&W
3	26-10-2011	Aanvulling notitie met tijdsplanning, inzet uren en dekking
4	07-05-2012	Vaststellen beleidsnotitie "Professionalisering Vastgoedbeheer"
5	27-08-2012	Presentatie over het project aan commissie
6	06-11-2012	Vaststellen projectplan + budget door B&W
7	09-11-2012	Aanbieden raadsinformatiebrief
8	13-06-2014	Presentatie over voortgang aan directie en MT
9	10-07-2014	Instellen projectgroep Vastgoedbeheer
10	01-06-2015	Presentatie over project en benodigd informatiesysteem aan de raad
11	01-05-2018	Vaststellen notitie "Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer" door B&W
12	01-05-2018	Aanbieden raadsinformatiebrief
13	Sept 2018	Paragraaf Vastgoed is voortaan onderdeel van de begroting

Wat in het voorafgaande overzicht opvalt is de lange looptijd. Zowel in termen van beleidsformulering als uitvoering van dat beleid.

Uit de gesprekken blijkt ook dat er sprake is van een kwetsbare inbedding van het vastgoedbeleid in de organisatie en dat activiteiten om het project in tempo verder te brengen soms worden doorkruist door andere 'prioriteiten'.

### **2.2.2 De inhoud van het beleid**

Beleidsmatig gezien zijn voor het vastgoedbeheer in de gemeente Best de belangrijkste documenten:

- Notitie Professionalisering Vastgoedbeheer Gemeente Best;
- Notitie Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer;
- Paragraaf Vastgoed Programmabegroting.

In het navolgende wordt daarop nader ingegaan.

#### **Notitie Professionalisering Vastgoedbeheer Gemeente Best**

Deze notitie (uit 2012) stelt dat het bezit van vastgoed geen kerntaak is van de gemeente Best, maar tegelijk wordt daarbij gesteld dat er ook redenen kunnen zijn om vastgoed in eigendom te hebben. Zo geeft eigendom een maximale invloed op het gebruik, kan eigendom de goedkoopste oplossing zijn en biedt het strategisch gezien de beste mogelijkheid om vastgoed flexibel in te zetten bij zich wijzigende omstandigheden.

De volgende voorwaarden zijn hierbij van toepassing (een uitgebreide versie hiervan treft u aan in bijlage II):

- Vastgoed kan worden aangehouden om te voorzien in huisvesting en ondersteuning van het bestuur, de ambtelijke organisatie en diensten.
- Vastgoed kan worden aangehouden wanneer er een bepaald maatschappelijk belang mee gediend is en de markt hier niet in voorziet.
- Vastgoed kan worden aangehouden en tijdelijk in exploitatie worden genomen vanuit bijzondere strategische redenen, bijvoorbeeld vooruitlopend op ruimtelijke ontwikkelingen.



- Vastgoed dat niet voldoet aan de vorige criteria maar waarvan het exploitatieresultaat positief is, kan ook worden aangehouden. Pas indien een strategische waarde ontbreekt, kan tot afstoting worden overgegaan.

Ook worden een aantal principes genoemd om een efficiënt gebruik van accommodaties en een maximaal maatschappelijk rendement te halen. Het zijn:

- De gemeente streeft naar een zo hoog mogelijke bezettingsgraad.
- De gemeente werkt met marktconforme tarieven.
- De gemeente concurreert niet op een oneigenlijke manier met de markt als aanbieder van ruimten.
- Vastgoedbeheer wordt gezien als een zelfstandig prestatieveld met minimaal een kostenneutraal financieel resultaat.
- Eventuele subsidieverlening aan gebruikers is locatieonafhankelijk.
- Bij subsidiëring wordt uitgegaan van de maatschappelijke opbrengst van activiteiten.
- Gebruikers kunnen hun accommodatie naar eigen inzicht zo efficiënt mogelijk kiezen.

Verder wordt in deze notitie alvast een voorschot gegeven op de uitgangspunten voor het beheer van vastgoed dat nog verder moet worden uitgewerkt. Het betreft:

- De verantwoordelijkheid binnen de organisatie voor vastgoed wordt op één punt belegd.
- De vastgoedorganisatie treedt op als eigenaar en als verhuurder.
- Zij richt zich op maximalisering van de maatschappelijke en verhuuropbrengsten tegen zo gering mogelijke kosten.
- Er wordt gezocht naar maximalisatie van de bezettingsgraad en dus zo nodig naar meerdere gebruikers.
- Beleidsmakers en de vastgoedorganisatie zoeken samen naar een optimale benutting van de ruimte.
- Ruimten worden verhuurd op basis van een vastgesteld kwaliteitsniveau m.b.t. inrichting, installaties en verlichting. Wil een gebruiker méér, dan moet hij/zij daar zelf in voorzien.
- De vastgoedorganisatie houdt zelf de regie over zaken m.b.t. eigenarenbeheer en gebouwenbeheer.
- De vastgoedorganisatie is verantwoordelijk voor de tijdelijke exploitatie van leegstaand gemeentelijk vastgoed.
- Alle vorige uitgangspunten zijn ook van toepassing op objecten die (naar verwachting) slechts tijdelijk in gemeentelijk bezit zijn.

### **Notitie Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer**

De hiervoor besproken notitie uit 2012 markeert de start van het vastgoedproject in Best. De volgende stap is het opstellen van een plan van aanpak. Daarbij zijn vier fasen onderscheiden: de inventarisatiefase, de reparatiefase, de optimalisatiefase en de strategisch fase. In hoofdstuk 5 wordt daarop nader ingegaan.

Ook zijn spelregels geformuleerd om uniformiteit te krijgen en te behouden in het vastgoedbeleid en het -beheer. Zij dienen ook als werkinstructie voor de betrokken gemeentelijke afdelingen, als naslagwerk voor het bestuur en indirect als ijkpunt voor consequent gedrag bij het nemen van besluiten m.b.t. handhaving of afstoting van vastgoed.

Deze spelregels zijn op 1 mei 2018 vastgesteld door het College van B&W<sup>1</sup>. Het is een uitgebreid overzicht met regels voor de taakvelden Eigendom, Exploitatiebeheer, Onderhoud / Technisch beheer en Organisatie.

Hierbij worden de volgende categorieën binnen de vastgoedportefeuille onderscheiden:

- Beleidsondersteunend vastgoed, bijvoorbeeld voor sport, bibliotheek, cultuur en veelal in samenhang met een gemeentelijke subsidie.
- Onderwijshuisvesting, kindcentra en MFA's. De gemeente is wettelijk verplicht om te zorgen voor onderwijshuisvesting; schoolbesturen zijn juridisch eigenaar van de objecten.
- Eigen huisvesting bijvoorbeeld het gemeentehuis, de gemeentewerf, etc.
- Proces ondersteunend of strategisch vastgoed, bijvoorbeeld aankopen om ruimtelijke (her)ontwikkelingen mogelijk te maken.
- Commercieel en overig vastgoed. Deze categorie draagt niet bij aan een gemeentelijke doelstelling maar aanschaf of behoud kan in voorkomende gevallen gewenst zijn.

In spelregel 15 van de notitie Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer is opgenomen dat courant gemeentelijk vastgoed tegen een marktconforme huur wordt verhuurd. In de meeste gevallen echter is het gemeentelijk vastgoed voor een specifiek doel gerealiseerd (zwembad, jongeren centrum, brandweerkazerne) of is het in de markt weinig gangbaar (buurthuizen). Omdat het lastig is om voor dit (incourant) gemeentelijk vastgoed een marktconforme huur te bepalen (er is geen referentiekader) wordt voor dit soort objecten terug gevallen op een kostprijs dekkende huur.

Met een kostprijs dekkende huur moeten alle kosten worden gedekt van het in eigendom hebben en beheren van vastgoed. Het betreft dan kosten als rente en afschrijving van investeringen, onderhoud, belastingen en heffingen, verzekeringspremies en eventuele beheerskosten.

Middels een raadsinformatiebrief is de gemeenteraad over de Notitie Uitvoeringsbeleid het voorgaande geïnformeerd.

### **Paragraaf Vastgoed Programmabegroting**

Vanaf de Programmabegroting 2019 wordt in de begroting een paragraaf Vastgoed opgenomen. Met deze paragraaf wordt beoogd inzicht te geven in de gemeentelijke vastgoedportefeuille, waaronder de financiële kaders. Raming en verantwoording van het gemeentelijk vastgoed vonden tot 2019 plaats binnen de verschillende programma's in de begroting. Hierdoor was er geen totaal inzicht via de P&C-cyclus. Met behulp van een deze paragraaf wordt dit overzicht wel verschaft.

De ambities m.b.t. vastgoed worden als volgt neergezet:

*'De ambitie van de gemeente is het optimaal inzetten van de gemeentelijke vastgoedportefeuille voor het uitvoeren van het gemeentelijk beleid. Het ontwikkelen en in bezit hebben van vastgoed is geen doel op zich, maar ondersteunend aan de bestuurlijk vastgestelde beleidskaders en doelstellingen. Dit betekent dat de gemeentelijke kernportefeuille bestaat uit het beleidsondersteunend vastgoed en het vastgoed voor eigen huisvesting.'*

Aangegeven wordt dat in 2019 de kosten en opbrengsten per object verder in beeld zullen worden gebracht, waarna aan de hand van de vastgestelde spelregels over elk object

---

<sup>1</sup> In de Notitie Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer gemeente Best van januari 2018

een besluit kan worden genomen over de toekomst: handhaven of afstoten. Bij handhaven wordt uitgegaan van marktconforme huurprijzen tenzij het incurant vastgoed betreft, dan worden kostprijs dekkende huren berekend. Vanaf de begroting 2020 zullen de kosten en opbrengsten per exploitatie inzichtelijk worden gemaakt. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is gebleken dat deze toezeggingen niet zijn gehaald.

### **Raakvlakken met overig beleid**

Hiervoor is aangegeven dat in 2012 beleid is vastgesteld over het aanhouden dan wel afstoten van gemeentelijk vastgoed. Voordat dit uitgevoerd kon worden, moesten er diverse inhaalslagen worden gemaakt zoals inventarisatie, reparatie van de grootste gaten in de informatie, optimalisatie van de bedrijfs- en procesvoering inclusief inbedding in de financiële systemen. Ook de strategische besluitvorming over wat de gemeente in bezit wil houden en wat kan worden afgestoten, moet nog plaatsvinden.

Maar vastgoed is niet een afzonderlijk taakveld. Het is een instrument bij de realisatie van maatschappelijke doelen op verschillende beleidsterreinen. Sinds de vaststelling van het beleid zijn belangrijke beleidsdocumenten, bijvoorbeeld op het terrein van wonen, maatschappelijke ondersteuning, maatschappelijke participatie, e.d. vastgesteld. In het vastgoed beleid moet op deze ontwikkelingen worden ingespeeld. De relatie tussen het vastgoedbeleid en andere beleidsvelden vraagt in die zin om een nadere uitwerking. Tot nu toe heeft deze uitwerking niet plaatsgevonden.

#### Antwoord op de onderzoeksvraag:

De notities uit 2012 en 2018 geven een beeld van de doelen die de gemeente wil bereiken en de wijze waarop dit moet gaan gebeuren. De doelen hebben een algemeen en abstract karakter. Meetbare resultaten en een tijdpad voor de uitvoering worden niet gegeven. De ambities zijn vriendelijk en politiek-bestuurlijk 'vastberaden' (streven naar een efficiënt gebruik, een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement, e.d.).

Vanaf 2019 is een paragraaf vastgoed in de begroting opgenomen. Dit helpt om een meer samenhangend zicht op de gemeentelijke vastgoedportefeuille en de belangrijkste acties daarin te krijgen.

Juist gelet op dit algemene karakter is het belangrijk dat er een systematische en specifieke doorvertaling plaatsvindt naar de uitvoering en naar eventuele aanpassingen van het beleid. Dit kan onder meer voortkomen uit ontwikkelingen in diverse gemeentelijke beleidsvelden.

De in dit onderzoek gehanteerde normen stellen dat er beleid moet zijn vastgesteld voor gemeentelijk vastgoed en dat concreet moet zijn aangegeven welke doelen hiermee moeten worden gerealiseerd.

Het eerste deel van de vraag is met "ja" te beantwoorden, het tweede deel niet.

Het antwoord op de vraag 'welke maatschappelijke doelen met welk vastgoed zijn gediend' is slechts in algemene termen en weinig concreet benoemd.

### **2.3. De realisatie van het vastgoedbeleid en de bijdrage aan maatschappelijke doelen**

Dit hoofdstuk gaat in op onderzoeksvraag 3:

*In welke mate wordt het vastgoedbeleid gerealiseerd en wordt bijgedragen aan het bereiken van maatschappelijke doelen?*

In de gemeente Best wordt vanaf 2012 gewerkt aan een systematische uitwerking van het vastgoedbeleid. Daarbij zijn, zoals hiervoor kort aangegeven, vier fasen onderscheiden. De realisatie per fase is als volgt:

- De inventarisatiefase, waarin de technische, financiële en contractuele gegevens van het gemeentelijk vastgoed worden geïnventariseerd. Deze fase is in 2014 afgerond.
- De reparatiefase, waarin de grootste gaten in de dossiers zijn gerepareerd en een vastgoedinformatiesysteem is aangeschaft dat inmiddels is gevuld met de hiervoor genoemde gegevens. Deze fase is inmiddels ook afgerond.
- De optimalisatiefase met als doel om de bedrijfsvoering met en rond de vastgoedprocessen te verbeteren. Hiertoe is een multidisciplinaire werkgroep opgericht die informatie-uitwisseling verzorgt, adviezen verstrekt, besluiten uitvoert en acties belegt. De werkprocessen zijn beschreven en verbeterd en het vastgoedsysteem is gekoppeld aan het financiële systeem van de gemeente. Facturen worden nu automatisch verzonden, ingevoerd en bewaakt (vanaf 2017).
- De strategische fase, waarin aan de hand van spelregels (die onderdeel van de nota uitmaken) besluiten kunnen worden genomen over de toekomst van het gemeentelijk vastgoed. Wat behouden we en wat kunnen we afstoten? In het laatste kwartaal 2019 is begonnen met het per gemeentelijk pand in beeld brengen van de kostprijs dekkende huur. Met een kostprijs dekkende huur moeten alle kosten worden gedekt van het in eigendom hebben en beheren van vastgoed. Het betreft dan kosten als rente en afschrijving van investeringen, onderhoud, belastingen en heffingen, verzekeringspremies en eventuele beheerskosten.

De methode die hiervoor gebruikt wordt is gebaseerd op gangbare rekenvoorbeelden voor een kostprijs dekkende huur van gemeentelijk vastgoed. Hierbij wordt de zogenaamde discounted cashflow methode (DCF) gehanteerd. Bij de DCF-methode wordt de huur niet alleen op basis van kosten uit het verleden vastgesteld maar worden ook alle toekomstige kasstromen (inkomsten en uitgaven) meegenomen.

In de uitvoering van het vastgoedbeleid is nog geen antwoord geformuleerd op de vraag welk vastgoed wordt aangehouden en wat eventueel kan worden afgestoten. De voornemens zijn om deze fase in 2020 af te ronden.

De realisatie van deze fasen kent een veel langere looptijd dan in de oorspronkelijke projectnotitie was beoogd. De daarin aangegeven planning zag er als volgt uit:

- Inventarisatiefase november 2012 - augustus 2013
- Reparatiefase augustus 2013 - maart 2014
- Optimalisatiefase 2014
- Strategische fase vanaf 2015.

Ervaringen afgelopen jaren met het afstoten van gemeentelijk vastgoed (bijvoorbeeld de Muziekschool en Educatief Centrum de Wig) laten zien dat dit langdurige en moeizame

processen zijn. Dit geldt ook voor de discussies over de vraag wat er moet gebeuren met het gemeentehuis en Bestwijzer. De discussies hierover lopen al geruime tijd. Het is de bedoeling hierover medio 2020 in ieder geval duidelijkheid te hebben.

Het beeld bestaat dat de personele inzet voor het totale vastgoedproces sterk leunt op de inzet van één persoon. In de prioritering van het werk moet daarbij soms tijd ingezet worden op andere onderwerpen. Dit geeft een zekere kwetsbaarheid en verklaart ook mede het lage voortgangstempo in de uitvoering van het voorgenomen beleid.

De wijze, waarop de realisatie van het vastgoedbeleid bijdraagt aan de realisatie van maatschappelijke doelen is een belangrijk thema in het gemeentelijk vastgoedbeleid.

Met het oog daarop wordt in de 'notitie Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer gemeente Best' (2018) onder de noemer 'relevante beleidskaders' een aantal beleidsnota's genoemd:

- Kadernota Maatschappelijke voorzieningen en Uitvoeringsagenda 2011-2014 Visie op maatschappelijke voorzieningen (2010);
- Beleidsnotitie Professionalisering vastgoedbeheer gemeente Best (2012);
- Notitie uitgangspunten buurthuizen Best (2013);
- Integraal Huisvestingsplan onderwijs 2014-2024 (2013);
- Nota grondbeleid 2015 (2015);
- Beleidsakkoord 2014-2018 (2014);
- Wonen met visie (2017);
- Bestuursopdracht 3-sterrendossier 'Maatschappelijke accommodaties/ buurthuizenbeleid';
- Kaderbrief 2017 (2017).

In de genoemde notitie gaat het meer om een opsomming van relevante beleidskaders dan dat de relatie tussen vastgoed en de realisatie van maatschappelijke doelen uitwerking krijgt. De vraag 'welke maatschappelijke doelen worden met welk vastgoed gediend' wordt niet expliciet beantwoord. Een systematische uitwerking van de deze relatie tussen vastgoed en de realisatie van maatschappelijke doelen heeft ook nadien nog niet plaatsgevonden.

Deze uitwerking kan een belangrijk onderdeel vormen van de hiervoor onderscheiden strategische fase. Dit betekent ook dat een stevige koppeling georganiseerd moet worden tussen de beleidsdisciplines op de verschillende terreinen en de discipline vastgoed.

In de gesprekken is ook naar voren gekomen dat deze koppeling aandacht behoeft. Het zijn nog te veel gescheiden werelden.

#### Antwoord op de onderzoeksvraag:

De gehanteerde normen stellen dat er inzicht moet zijn in de mate waarin vastgoedbeleid wordt uitgevoerd en dat vastgoedbeheer bij moet dragen aan de realisatie van maatschappelijke doelen.

Het eerste deel van de vraag is met "ja" te beantwoorden, het vastgestelde beleid wordt uitgevoerd en sinds kort (vanaf 2019) wordt er over de voortgang gerapporteerd in de begroting en rekening (paragraaf Vastgoed). Daarnaast is de raad tussentijds op enkele momenten geïnformeerd over de ontwikkelingen in vastgoedbeheer.

De uitvoering verloopt planmatig en systematisch. Al moet wel worden geconstateerd dat het tempo van de uitvoering aanzienlijk lager ligt dan in de planning was aangenomen. Zo is de laatste fases in het uitvoeringspad – na een start van het project in 2012 - nog steeds

niet afgerond. De doorlooptijd is dus wel erg lang. De beperkte personele inzet vormt hiervoor mede een verklaring.

Wat betreft het tweede deel van de vraag wordt geconstateerd dat er geen inzicht wordt verschaft op welke wijze het vastgoed beleid bijdraagt aan maatschappelijke doelen. De meer abstract geformuleerde doelen zijn ook niet uitgewerkt naar en gekoppeld aan de verschillende vastgoedobjecten. Voorts is wel een opsomming gegeven van zogenaamde 'relevante beleidskaders', maar daarmee is de vraag 'welke maatschappelijke doelen worden met welk vastgoed gediend' nog geenszins beantwoord.

## **2.4 Eisen aan vastgoedbeheer**

In dit hoofdstuk komt onderzoeksvraag 4 aan de orde:

*Zijn er in het beleid nadere eisen gesteld aan het vastgoedbeheer en wordt aan die eisen voldaan?*

In de notitie 'Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer gemeente Best' (2018) is een groot aantal spelregels geformuleerd, die in acht genomen moeten worden bij het vastgoedbeheer.

Het gaat in totaal om 44 spelregels, die betrekking hebben op:

- Spelregels Eigendom, onderdeel Portefeuillebeheer;
- Spelregels Eigendom, onderdeel Financieel Beheer;
- Spelregels Eigendom, onderdeel Relatiebeheer;
- Spelregels Eigendom, onderdeel Informatiebeheer;
- Spelregels Exploitatiebeheer;
- Spelregels Onderhoud/technisch beheer;
- Spelregels Organisatie

Met deze spelregels zijn de verschillende aspecten, die bij vastgoed beheer een rol spelen, goed in beeld. In dat opzicht vormt het een goede basis om het vastgoedbeheer op een systematische en professionele manier vorm te geven.

Tijdens het onderzoek wordt aangegeven dat de spelregels ook daadwerkelijk worden toegepast. Dat geldt echter nog niet voor alle spelregels. Het totale proces van invoering van een professioneel vastgoedbeheer is immers nog niet afgerond.

Dat betekent dat bijvoorbeeld de volgende spelregels nog niet echt operationeel zijn:

- spelregel 2 over de beoordeling van het vastgoed door middel van scorecard methodiek;
- spelregel 5 over de integrale benadering bij de afweging over verkopen of verhuren van vastgoed;
- spelregel 9 over de Bibob toetsing (er zijn nog geen beleidsregels voor de toepassing van de Wet Bibob op vastgoedtransacties);
- spelregel 12 over de concurrentie met eigen vastgoed objecten bij eventuele verkoop van vastgoed;

In de gesprekken wordt aangegeven dat het de bedoeling is om het totale proces van professioneel vastgoedbeheer in 2020 af te ronden. Alsdan kunnen ook bovenstaande spelregels operationeel zijn.

Voorts zijn er ook eisen vanuit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Daarin staan voorschriften en richtlijnen over de inrichting van de financiële administratie, de

koppeling van doelen, programma's, taken en producten. Het is de rol van de accountant hier kritisch naar te kijken.

In de afgelopen jaren zijn de achterstanden in het vastgoedbeheer voor een groot deel weggewerkt. Zo is er een financieel systeem aangeschaft dat gekoppeld is aan de gemeentelijke financiële administratie. Op microniveau, dat wil zeggen per object afzonderlijk, zijn analyses over kosten – baten per object en een toets van huren aan marktconformiteit binnenkort ook beschikbaar.

Ook de relatie met gebruikers is vervat in de spelregels. Mede gelet daarop zijn gesprekken gevoerd met een tweetal gebruikers: een gesprek met een commerciële huurder, namelijk van een ruimte in de sporthal (fysiotherapiepraktijk); daarnaast is gesproken met de Stichting Lumens Groep, één van de 20 deelnemende organisaties in Bestwijzer, een overkoepelende plek waarbinnen samen wordt gewerkt om alle vragen over wonen, zorg en welzijn te beantwoorden.

De genoemde huurders zijn al geruime tijd "gebruiker" van gemeentelijk onroerend goed. Lumens door deelname in de Bestwijzer vanaf 2010 en Bestfit is al zes jaar gevestigd in de sporthal. Beiden geven aan een goede relatie met de verhuurder (= de gemeente) te hebben. In de twee genoemde objecten is een beheerder aanwezig die o.a. als intermediair dient bij huisvestingsproblemen en daar zelfstandig de gemeente voor benadert.

Tegen de hoogte van de huur wordt echter verschillend aangekeken.

Lumens vindt de huur te hoog, zeker in vergelijking met de huren die zij in vergelijkbare gevallen moeten betalen aan andere gemeenten. Zij onderkennen de voordelen van het samen gehuisvest zijn in één pand met andere aanbieders van welzijn, zorg en werk (korte lijnen) maar de financiële consequenties zijn hoog. Lumens geeft aan van plan te zijn om de verschillende gemeentelijke opdrachtgevers met elkaar te gaan vergelijken om zo de verschillen zichtbaar te maken tussen door Lumens te betalen huren, de kwaliteit van de objecten en de te ontvangen subsidies. Hiernaar gevraagd geeft de gemeente Best aan dat zij zich bij verhuur van commercieel en overig vastgoed baseert op marktconforme huren; hooguit kunnen afspraken uit het verleden tot een andere uitkomst leiden.

Bestfit is tevreden over de locatie, kwaliteit en hoogte van de huur. Voor hen is met name van belang de aanwezigheid bij een fitnesscentrum dat als verlengstuk voor fysiotherapie kan dienen.

Bovenstaande onderstreept nog eens de wenselijkheid om zo spoedig mogelijk uitwerking te geven aan het onderzoek naar het marktconforme dan wel kostprijs dekkende huurniveau.

#### Antwoord op de onderzoeksvraag:

Met de geformuleerde spelregels is een zeer uitgebreide set eisen gesteld aan het vastgoedbeheer. Nog niet aan alle deze eisen wordt daadwerkelijk voldaan. Wel is vanaf 2019 een paragraaf vastgoed in de begroting opgenomen. Bij de accountantscontrole zijn geen negatieve opmerkingen over het vastgoedbeheer aangetroffen.

## **2.5 Rolverdeling tussen betrokkenen en informatievoorziening**

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 5:

*Hoe is de rolverdeling m.b.t. vastgoedbeheer geregeld tussen ambtelijke organisatie, college en de raad, wordt hiernaar gehandeld en is de informatievoorziening daarop afgestemd?*

De rolverdeling tussen ambtelijke organisatie, college en raad zou af te leiden moeten zijn uit de Notitie Uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer. Uit het volgende blijkt dat dit slechts ten dele het geval is. Voor de ambtelijke rolverdeling is dit zeker het geval.

Vanwege de behoefte om de informatie en verantwoordelijkheid rondom het gemeentelijk vastgoed te centraliseren, is besloten om een multidisciplinaire werkgroep Vastgoedbeheer op te richten. Deze werkgroep bestaat sinds 2014 en bestaat uit medewerk(st)ers van de vakgroepen: Grondzaken en gemeentelijk vastgoed, Financiële Administratie, Veiligheid, Beheer Openbare Ruimte en Ingenieursbureau.

De werkgroep komt om de twee weken bijeen. De verantwoordelijkheid van de werkgroep is belegd bij de afdelingsmanager Regie en Ontwikkeling. De vakgroepen Beleid vormen inhoudelijk de opdrachtgever. Zij behoren aan te geven welke behoefte aan vastgoed er is voor het realiseren van het gemeentebeleid. Zij zijn beleidsmaker, strategische opdrachtgever en subsidieverstrekker.

De multidisciplinaire werkgroep (opdrachtnemer en aanbieder van vastgoed) stelt zich op als eigenaar en weegt in samenspraak met Financieel Beleid het bedrijfseconomisch belang af. Ook zijn expliciet afspraken gemaakt over het portefeuillemanagement op ambtelijk niveau.

Wat opvalt is dat de rollen voor de ambtelijke organisatie uitgebreid zijn beschreven en ingevuld, maar aan de rol van het college en de raad bij het vastgoedbeleid is geen aandacht besteed. Dit wil overigens niet zeggen dat de raad en het college niet in beeld zijn geweest bij de besluitvorming over vastgoedbeleid en de uitvoering daarvan.

Zo heeft de raad in 2012 de uitgangspunten voor het vastgoedbeheer vastgesteld. Vanaf 2019 is een paragraaf vastgoed in de begroting opgenomen. In algemene zin is de raad in de afgelopen zeven jaar viermaal geïnformeerd over de voortgang van het vastgoedproces, tweemaal middels een raadsinformatiebrief en tweemaal m.b.v. een presentatie over de stand van zaken op dat moment.

Wat betreft het college is de portefeuille vastgoed belegd via de benoeming van een projectwethouder. Daarbij vindt een periodieke informatie-uitwisseling plaats via het overleg met de portefeuillehouder met vertegenwoordigers uit de ambtelijke organisatie. Ook zijn er formele besluiten genomen aan de hand van concrete vastgoeddossiers en over de notitie 'uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer'.

In de gesprekken wordt gewezen op enkele belangrijke ontwikkelingen, die nauw samenhangen met de rolverdeling. Zo wordt geconstateerd dat in de komende periode de *bestuurlijke aandacht* voor vastgoed zal (moeten) gaan toenemen. De verhouding tussen gemeente en samenleving is sterk aan verandering onderhevig. Van de lokale overheid wordt aan de ene kant een grotere betrokkenheid verwacht maar aan de nader kant ook een zekere afstand. Niet alles kan meer strak worden voorgeschreven en geregisseerd. De vraag hoe oplossingen kunnen worden gevonden zal in nauwe samenspraak met de inwoners en organisaties vorm moeten krijgen. Bij de uitvoering van de onderscheiden strategische fase zal daarop moeten worden ingespeeld, zo wordt gesteld. Het gaat daarbij om veel meer dan het beheer technisch op orde te hebben. De vraag welk betekenis heeft het gemeentelijk vastgoed heeft om maatschappelijke doelen te realiseren moet daarbij centraal staan.



Dit heeft ook consequenties voor de inbreng vanuit de ambtelijke organisatie. Tot nu toe lag het accent op beheer, het wegwerken van achterstanden en de administraties op orde krijgen. Komende periode moeten strategische uitspraken worden gedaan (gebaseerd op geactualiseerde uitgangspunten en randvoorwaarden) over de toekomst van elk object in gemeentelijk bezit: aanhouden of afstoten? De inzet vanuit de vakgroepen beleid is daarvoor op korte termijn nodig.

Om verdere uitloop in tijd te voorkomen is het nuttig op zeer korte termijn deze benodigde inbreng te mobiliseren om de strategische fase succesvol af te ronden.

Bij dergelijke strategische ontwikkelingen heeft ook de raad een grote rol. Het gaat in deze komende fase verder dan (zoals tot nu toe) een nota met beleidsuitgangspunten vaststellen en de uitvoering verder aan het college overlaten. Juist een discussie over de strategische betekenis van vastgoed hoort in de raad thuis.

Antwoord op de onderzoeksvraag:

Aan deze vraag is de norm gekoppeld:

*"Rollen en taken m.b.t. vastgoedbeheer zijn beschreven en inzichtelijk voor de betrokkenen, daar wordt naar gehandeld en de informatievoorziening is daarop afgestemd."*

Geconcludeerd kan worden dat voor de ambtelijke organisatie de rollen duidelijk zijn gedefinieerd. Dit is niet op zo'n expliciete wijze gebeurd voor de raad en het college.

Overigens is het college wel in beeld geweest. Bijvoorbeeld door de aanstelling van een vastgoed portefeuillehouder, periodiek overleg met ambtelijke organisatie en de vaststelling van notities over vastgoedbeheer. De raad heeft in 2012 de uitgangspunten voor het vastgoedbeleid vastgesteld en is nadien enkele malen geïnformeerd via presentaties of nieuwsbrieven. Sinds 2019 ook via de paragraaf vastgoed in de begroting.

## **Bijlagen**

**Afdeling Regie en Ontwikkeling**  
Grondzaken en gemeentelijk vastgoed



Dorpsplein 2  
Postbus 50  
5680 AB Best

Tel.: 14 0499  
Fax: 0499 – 360232  
info@gemeentebest.nl  
www.gemeentebest.nl  
IBAN: NL 08 BNGH 028.50.01.051  
Btw nr: NL001 902623.802

Rekenkamercommissie  
Postbus 50  
5680 AB BEST

<b>Uw Brief van</b>		<b>Ons kenmerk</b>	PU20-00831//
<b>Uw kenmerk</b>		<b>Categorie</b>	
<b>Datum</b>	07-02-2020	<b>Behandeld door</b>	Karliën Verkooijen
<b>Verzonden</b>	19-02-2020	<b>Telefoonnummer</b>	14 0499
<b>Onderwerp</b>	Bestuurlijke reactie op conceptrapport "Vast wel goed?"		

Beste heer Van den Heuvel,

Wij hebben van u het conceptrapport "Vast wel goed?" ontvangen. Met de vraag om op het conceptrapport te reageren. In deze brief leest u onze reactie.

**Algehele conclusie**

U stelt dat alles overziende kan worden geconcludeerd dat in Best op een planmatige en systematische manier uitwerking wordt gegeven aan het vastgoedbeleid. Dat stemt ons tevreden. In de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd om het vastgoedbeheer op het huidige niveau te krijgen.

**Aanbevelingen en reactie daar op**

Uit het onderzoek komen enkele aandachtspunten naar voren. Op basis daarvan geeft u vijf aanbevelingen. Twee daarvan zijn specifiek geadresseerd aan de gemeenteraad. Ook op deze aandachtspunten ontvangt u onze reactie.

**Aanbeveling 1:** Verzoek als gemeenteraad het college om binnen een jaar te komen tot een actueel beleidskader gemeentelijk vastgoed.

**Reactie:** In het rapport geeft u aan dat de beleidsmatige uitgangspunten van het vastgoedbeleid dateren uit 2012. En dat sinds de vaststelling daarvan belangrijke beleidsdocumenten (bijvoorbeeld op het terrein van wonen en maatschappelijke ondersteuning/participatie) zijn vastgesteld. Die ook beleidsmatig consequenties kunnen hebben op het vastgoedbeleid. Het strategisch vastgoedbeleid gaat met name over de vraag waarom je als gemeente vastgoed in bezit wil hebben. In hoofdlijn is het antwoord daarop dat het in bezit hebben van vastgoed geen kerntaak is van de gemeente. Maar dat er wel redenen kunnen zijn om vastgoed in bezit te hebben. Het is ondersteunend aan de bestuurlijk (door de gemeenteraad) vastgestelde beleidskaders en doelstellingen. Of met andere woorden, het vastgoed is een middel om andere doelen te bereiken. Doordat de doelen op bijvoorbeeld maatschappelijke ondersteuning/participatie veranderen kan het bestaande vastgoed inhoudelijk een andere invulling krijgen. Dat is een andere veranderende inhoud dan het inhoudelijke vastgoedbeleid an sich. Wij zijn van mening dat de door de gemeenteraad vastgestelde uitgangspunten en principes met betrekking tot het strategische vastgoedbeleid nog actueel zijn. En geven de voorkeur aan het uitvoeren van het vastgestelde vastgoedbeleid.

Bijlage(n):



Pagina 1 van 2

Aanbeveling 2: Geef als college aan de ambtelijke organisatie opdracht om voldoende (eventueel tijdelijke) capaciteit in te zetten om de strategische fase op korte termijn af te ronden en neem de resultaten daarvan mee in het te actualiseren beleidskader gemeentelijk vastgoed.

Reactie: Het klopt dat de doorlooptijd van het project vastgoedbeheer al lang loopt. Het voldoende investeren in de inventarisatiefase, reparatiefase en optimalisatiefase is van toegevoegde waarde voor de strategische fase. Maar zowel de optimalisatiefase en strategische fase kennen feitelijk geen eindtijd. Dit is een continu proces.

Aanbeveling 3: Geef als college en ambtelijke organisatie aan de verschillende betrokken beleidsafdelingen opdracht voor de beantwoording van de vraag: welk vastgoed wordt ingezet voor de realisatie van welke maatschappelijke doelen en wat kan eventueel worden afgestoten.

Reactie: Wij zijn van mening dat er goed inzicht is voor welke maatschappelijke doelen het vastgoed wordt ingezet. Het maatschappelijk rendement is echter nog niet voldoende duidelijk. Daarmee bedoelen we dat de vraag hoe de kosten van de vastgoedobjecten zich verhouden tot de maatschappelijke baten nog niet beantwoord kan worden. Het inzichtelijk maken van de kostprijsdekkende huur kan hier in ieder geval al aan bij gaan dragen.

Aanbeveling 4: Geef in het te actualiseren kader vastgoed ook een duidelijke uitwerking van de rolverdeling en de informatievoorziening tussen raad, college en ambtelijke organisatie.

Reactie: Zoals bij de reactie op aanbeveling één al is opgemerkt zijn wij niet van mening dat het kader aan actualisatie toe is. Daarnaast is volgens ons de rolverdeling helder. Ook wat betreft de rol van de gemeenteraad en het college. In uw rapport geeft u op pagina vijftien aan dat de rolverdeling tussen ambtelijke organisatie, college en raad af te leiden moet zijn uit de "Notitie uitvoeringsbeleid en spelregels vastgoedbeheer". U merkt op dat dit slechts ten dele het geval is. De notitie is echter een uitvoeringsdocument (vastgesteld door het college) op basis van de beleidsuitgangspunten (vastgesteld door de gemeenteraad). Dit is de gebruikelijke rolverdeling. Wellicht dat de naam van de fase waarin we nu zitten ( de strategische fase) van het project vastgoedbeheer doet vermoeden dat de gemeenteraad hier een prominente rol in heeft. Het is echter een fase in uitvoerende zin. Waarbij de ambtelijke organisatie de spelregels met betrekking tot het vastgoedbeheer uitvoert. En vanzelfsprekend de raad betrokken wordt als de situatie daar om vraagt. Of anders geïnformeerd wordt via de paragraaf vastgoed in de begroting.

Aanbeveling 5: Pak als gemeenteraad meer de kans daadwerkelijk te sturen aan de hand van het te actualiseren beleidskader vastgoed en de paragraaf vastgoed in de begroting.

Reactie: Ook bij deze aanbeveling komt aan de orde dat wij anders kijken tegen de noodzaak om het vastgoedbeleid te actualiseren. Wellicht kunt u in het rapport concreter aangeven wat er volgens u geactualiseerd moet worden en daarmee de gemeenteraad in staat stelt om meer te sturen.

Burgemeester en wethouders van Best,



Hans Ubachs  
Burgemeester



Ceciel Noordman  
secretaris

Bijlage(n):

Pagina 2 van 2



## Normenkader

De normen voor dit onderzoek zijn afgeleid uit:

- het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)
- beleidsnotitie Professionalisering Vastgoedbeheer, vastgesteld door de raad op 7 mei 2012
- notitie Uitvoeringsbeleid en spelregels Vastgoedbeheer, vastgesteld door het College van B&W op 1 mei 2018
- de paragrafen Vastgoed van de Programmabegrotingen 2019 en 2020

<b>nummer</b>	<b>omschrijving</b>
<b>Vraag 1</b>	<b>Welk vastgoed heeft de gemeente in bezit en/of beheer en wat zijn de bijbehorende financiële componenten hiervan?</b>
Norm 1a	Er is volledig inzicht in de waarde (WOZ, boekwaarde, verzekerde waarde) van het gemeentelijk vastgoed
Norm 1b	Er is volledig inzicht in de gebruikers en de activiteiten die in elk object worden uitgevoerd
Norm 1c	Er is volledig inzicht in kosten en opbrengsten van het gemeentelijk vastgoed
<b>Vraag 2</b>	<b>Is er beleid vastgesteld voor het gemeentelijk vastgoed en wat zijn de doelen die de raad daarmee wil bereiken?</b>
Norm 2a	De gemeenteraad heeft beleid vastgesteld voor het vastgoed.
Norm 2b	De gemeenteraad heeft concreet aangegeven welke doelen er met dit beleid moeten worden bereikt.
<b>Vraag 3</b>	<b>In welke mate wordt het vastgoedbeleid gerealiseerd en wordt bijgedragen aan maatschappelijke doelen?</b>
Norm 3a	Er is inzicht in de mate waarin het vastgoedbeleid wordt gerealiseerd.
Norm 3b	Er is inzicht in de mate waarin vastgoedbeheer bijdraagt aan het realiseren van algemene maatschappelijke doelen
<b>Vraag 4</b>	<b>Zijn er in het beleid duidelijke eisen gesteld aan het vastgoedbeheer en wordt aan die eisen voldaan?</b>
Norm 4a	Aan het vastgoedbeheer zijn duidelijke eisen gesteld.
Norm 4b	Aan de gestelde eisen wordt daadwerkelijk voldaan, inclusief een paragraaf vastgoed in de begroting.
Norm 4c	De accountant heeft in het kader van de controle van de jaarstukken geen negatieve opmerkingen over de financiële verantwoording van het vastgoedbeheer.
<b>Vraag 5</b>	<b>Hoe is de rolverdeling m.b.t. vastgoedbeheer geregeld tussen ambtelijke organisatie, college en de raad, wordt hiernaar gehandeld en is de informatievoorziening daarop afgestemd?</b>
Norm 5	Rollen en taken m.b.t. vastgoedbeheer zijn beschreven en inzichtelijk voor de betrokkenen, daar wordt naar gehandeld en de informatievoorziening is daarop afgestemd.



## II Huidige beleidskaders

Op 7 mei 2012 heeft de raad de Beleidsnotitie Professionalisering vastgoedbeheer gemeente Best vastgesteld. In deze beleidsnotitie worden de uitgangspunten voor eigendom en beheer van gemeentelijk vastgoed benoemd.

Het gaat hierbij om algemene principes, de voorwaarden waaraan moet worden voldaan om vastgoed te verwerven of te behouden en de uitgangspunten voor een adequaat beheer van vastgoed.

### *Hoofdprincipes voor het gemeentelijk vastgoed*

De gemeente gaat uit van een aantal principes om het efficiënt gebruik van haar accommodaties te stimuleren en een maximaal maatschappelijk rendement te behalen.

- De gemeente streeft naar een zo hoog mogelijke bezettingsgraad van haar vastgoed.
- De gemeente rekent marktconforme tarieven aan de gebruikers van haar vastgoed.
- De gemeente concurreert niet op een oneigenlijke manier met de markt als aanbieder van ruimten.
- De gemeente beoordeelt het vastgoedbeheer als zelfstandig prestatieveld, waarbij het streven is om het financiële resultaat van de vastgoedportefeuille minimaal kostenneutraal te laten zijn.
- De gemeente gaat uit van locatieonafhankelijke subsidieverlening.
- Bij subsidiering gaan we uit van de maatschappelijke opbrengst van activiteiten.
- Gebruikers krijgen de vrijheid om hun accommodatie naar eigen inzicht zo efficiënt mogelijk te kiezen.

### *Voorwaarden voor vastgoedbezit*

Het bezit van vastgoed is geen kerntaak van de gemeente. Er zijn wel redenen te noemen om vastgoed zelf in eigendom te hebben. Eigendom geeft maximale invloed op het gebruik van het vastgoed, kan de goedkoopste oplossing zijn of strategisch gezien de beste mogelijkheid bieden om vastgoed flexibel in te zetten bij zich wijzigende omstandigheden.

- Vastgoedobjecten kunnen worden aangehouden of aangekocht als zij voorzien in de huisvesting en ondersteuning van het bestuur en de ambtelijke organisatie en diensten. Doelstellingen zijn het voorzien in effectieve (kantoor)ruimte, een lage prijs van huisvesting, bijdragen aan de uitstraling van de gemeente en het bijdragen aan beleidsdoelstellingen. **(Categorie: Eigen Huisvesting)**
- Vastgoedobjecten kunnen worden aangehouden als dit het maatschappelijk belang dient en de markt hierin niet voorziet. Deze objecten worden in een permanente exploitatie ondergebracht. **(Categorie: Beleidsondersteunend)**
- Vastgoedobjecten kunnen worden aangehouden en tijdelijk in exploitatie worden genomen wanneer er strategische redenen zijn om deze aan te houden. Voorbeelden zijn:

- Vastgoed waarvoor plannen worden gemaakt om het een nieuwe bestemming te geven.
- Vastgoed, aangekocht of aangehouden in afwachting van ruimtelijke ontwikkelingen.
- Het voorkomen van afhankelijkheid van commerciële verhuurders wanneer bekend is dat de eisen die het huidige gebruik aan het pand stellen gaan veranderen.
- Wanneer een uitzonderlijke situatie het wenselijk maakt dat de gemeente ook civielrechtelijke zeggenschap heeft over een vastgoedobject.
- Wanneer zonder participatie in het vastgoed de ontwikkeling door een derde van een maatschappelijke dienst onmogelijk is. Bij dergelijke participaties moet blijvend worden gezocht naar andere investeerders voor het gemeentedeel. **(Categorie: Proces ondersteunend/strategisch)**
- Vastgoedobjecten die niet aan bovenstaande criteria voldoen, maar waarvan het exploitatieresultaat winstgevend is, kunnen worden aangehouden. Vervreemding heeft in dat geval geen urgentie. Als zich een goede kans voordoet om het object te vervreemden en het pand voor de gemeente geen strategische waarde heeft, wordt tot afstoting overgegaan. **(Categorie: Commercieel en overig)**

#### *Uitgangspunten van vastgoedbeheer*

Voor vastgoed dat conform de bovenstaande redenen in eigendom is gekomen bij de gemeente worden hieronder de uitgangspunten voor het beheer neergelegd.

- De verantwoordelijkheid voor de prestaties van het gemeentelijk vastgoed wordt binnen de organisatie op één locatie belegd.
- De vastgoedorganisatie treedt op als eigenaar en verhuurder van gemeentelijk vastgoed.
- De vastgoedorganisatie richt zich bij haar activiteiten op een maximalisering van de maatschappelijke en verhuuropbrengsten tegen zo gering mogelijk levens-duurkosten.
- Er wordt gezocht naar gemeenschappelijk gebruik door gebruikers en maximalisatie van de bezettingsgraad van vastgoedobjecten.
- Beleidsmakers op het maatschappelijke terrein en de beheerder van het gemeentelijk vastgoed richten zich ieder op hun eigen taken. Zij besparen op kosten door samen te zoeken naar een optimale benutting van de ruimte, en het daarbij passende vastgoedbeheer en -onderhoud.
- De gemeentelijke vastgoedorganisatie verhuurt ruimten met een vastgesteld kwaliteitsniveau voor wat betreft inrichting en technische installaties en verlichting. Deze zijn gericht op een normaal gebruik van de ruimten. Aanvullende wensen die voortkomen uit bijzonder gebruik van de ruimten komen ten laste van gebruikers.
- De verantwoordelijkheden die eigenarenbeheer en vastgoedobjectenbeheer met zich meebrengen worden beschreven en de gemeentelijke vastgoedorganisatie behaalt efficiencyvoordelen door de regie op deze werkzaamheden in eigen hand te houden. Dit dient vakkundig te

gebeuren en wordt niet in handen gegeven van vrijwilligersorganisaties en organisaties wiens corebusiness niet het vastgoed betreft.

- De verantwoordelijkheden voor de tijdelijke exploitatie van leegstaand gemeentelijk vastgoed ligt bij de vastgoedorganisatie. Bij in gebruik zijnde vastgoedobjecten is de exploitatie de verantwoordelijkheid van de gebruiker/ huurder.
- De uitgangspunten gelden ook voor vastgoed dat in het kader van toekomstige ontwikkeling is aangekocht en slechts tijdelijk in haar beheer is. De vastgoed-organisatie houdt rekening met de duur van de beheerperiode en het toekomstige gebruik zoals die worden aangegeven door de ontwikkelaars op basis van hun plannen.



## **Overzicht eigendommen en gebruikers**

Bijlage 1: Portefeuilleoverzicht vastgoed gemeente Best

Overzicht volledig eigendom (panden en ondergrond in eigendom)

Object	Objectnaam/gebruiker	Hoofdbeleidsveld	Subbeleidsveld	Gebruiksfunctie
<b>Beleidsondersteunend vastgoed</b>				
1 Vlinderhei 16	Buurthuis Vlinderhei	Sport, Cultuur en Samenleving	Gemeenschapshuis	Bijeenkomstfunctie
2 Joe Mannweg 6	Joe Mann Natuurtheater	Sport, Cultuur en Samenleving	Theater	Bijeenkomstfunctie
3 Raadhuisplein 32	Cultuuroppor	Sport, Cultuur en Samenleving	Bibliotheek	Bijeenkomstfunctie
4 Sportlaan 6a	Mixed Hockeyclub Best	Sport, Cultuur en Samenleving	Kleedlokaal bij sportveld	Sportfunctie
5 Sportlaan 4b	R.K.V.V. Best Vooruit	Sport, Cultuur en Samenleving	Kleedlokaal bij sportveld	Sportfunctie
6 Jacob van Wassenaerstraat 61	V.V. Wilhelmabovs	Sport, Cultuur en Samenleving	Kleedlokaal bij sportveld	Sportfunctie
7 Jacob van Wassenaerstraat 65	Konbaalvereniging DKB	Sport, Cultuur en Samenleving	Kleedlokaal bij sportveld	Sportfunctie
8 Guldilaan 2	Altereikvereniging Generaal Michiels	Sport, Cultuur en Samenleving	Verenigings gebouw	Sportfunctie
9 de Dommel 4	Leegstand (voorheen BATA tennisvereniging)	Sport, Cultuur en Samenleving	Sporttaal	Combinatie van functies
10 Prinses Beatrixlaan 27	Sporttaal Naestenbest	Sport, Cultuur en Samenleving	Gymzaal	Sportfunctie
11 Haktoel 1a	Gymlokaal de Zevensprong	Sport, Cultuur en Samenleving	Gymzaal	Sportfunctie
12 Rendierhei 10	Gymlokaal Heivelden	Sport, Cultuur en Samenleving	Gymzaal	Sportfunctie
13 Secretaris L. Jansenstraat 7	Gymlokaal Bernardus	Sport, Cultuur en Samenleving	Gymzaal	Sportfunctie
14 Johannes Verleustraat 31	Gymlokaal de Paersacker	Sport, Cultuur en Samenleving	Gymzaal	Sportfunctie
15 Sportlaan 7	Zwembad de Dolfijn	Sport, Cultuur en Samenleving	Zwembad	Sportfunctie
16 Molenstraat 1b	Windmolen	Sport, Cultuur en Samenleving	Cultuurhistorisch gebouw	Overige gebruiksfunctie
17 Jacob van Wassenaerstraat 69	Jongerencentrum Todo	Jeugd en Onderwijs	Jongerencentrum	Bijeenkomstfunctie
18 Zonnewende 173	Bestwijzer	Ondersteuning en Participatie	Zorgloket	Bijeenkomstfunctie
19 Prinses Beatrixlaan 3	Dierenwei	Beheer Openbare Ruimte	Dierenwei	Bijeenkomstfunctie
20 Dieze de 26	Opslagruimte Milieustraat	Beheer Openbare Ruimte / Milieu	Afvalverwerking	Industriefunctie
21 Willem de Zwijgerweg 1a	Brandweerkazerne	Veiligheid	Brandweerkazerne	Overige gebruiksfunctie
<b>Vastgoed voor onderwijshuisvesting, kindcentra en MFA's</b>				
1 Paardenhei 1	Kindcentrum de Klimboom (+ Korein)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
2 Max de Bossstraat 8	Basisschool de Heydonck (+ Partou)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
3 Johannes Verleustraat 29	Basisschool De Paersacker (+ L.P.)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
4 Johannes Vermeerstraat 21	Kindcentrum Platijn (+ Korein)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
5 Haktoel 1	Basisschool De Zevensprong (+ Korein)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
6 van Lumeystraat 1	Basisschool Immanuel (+ Bambino)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
7 Paardenhei 7	Basis St. Antonius dep. Heydonck, Klimboom (+L.P.)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
8 Secretaris L. Jansenstraat 5	Kindcentrum De Kiezel (+ Korein)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
9 Koningin Emmalaan 25	Kindcentrum Platijn (+ Partou)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
10 Burg. Notermansstraat 29	Basisschool De Zevensprong dep. (+ Korein)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
11 Zwijgerstraat Mgr. 85	Kindcentrum De Kiezel dep. (+ Korein)	Jeugd en onderwijs	Integraal Kindcentrum	Combinatie van functies
12 Vlinderhei 14	Basisschool St. Antonius (+ Partou)	Jeugd en onderwijs	Primair onderwijs +opvang	Onderwijsfunctie
13 Willem de Zwijgerweg 148-150	Heerbeek College	Jeugd en onderwijs	Voortgezet onderwijs	Onderwijsfunctie

Object	Objectnaam/gebruiker	Hoofdbeleidsveld	Subbeleidsveld	Gebruiksfunctie
<b>Eigen huisvesting</b>				
1 Dorpsplein 2	Gemeentehuis	Eigen gebruik	Gemeentehuis	Kantoorfunctie
2 Vilverweg 10	Gemeentewerf	Eigen gebruik	Gemeentewerf	Industriefunctie
<b>Procesondersteunend of strategisch vastgoed</b>				
1 Veldweg 14	Vrijstaande woning (Dijkstraten)	Grondzaken en gemeentelijk vastgoed	Strategische aankopen	Woonfunctie
2 Veldweg 16	Vrijstaande woning (Dijkstraten)	Grondzaken en gemeentelijk vastgoed	Strategische aankopen	Woonfunctie
<b>Commercieel vastgoed</b>				
1 Burg. Notermansstraat 27	KDV Korein Kinderplein	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
2 Johannes Verleumstraat 27	Kinderopvang Little People	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
3 Johannes Verleumstraat 27a	Kinderopvang Little People	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
4 Spar 2	Stichting Kinderdagverblijf Babant	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
5 Vindemel 7	Partou / KDV Vindemel 7	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
6 Wildheugel 1-3	Partou BSO Wildheugel 1-3	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
7 Wildheugel 17-19	Kinderopvang Little People Heydonck + BSO Next Step Heydonck	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
8 Trompstraat 39	Partou / KDV Trompstraat 39	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
9 Vindemel 12	Korein Kinderplein Paardemiel	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
10 Koningin Emmalaan 27	Kinderopvang Little People	Geen beleidsfunctie	Kinderdagverblijf	Kinderopvangfunctie
11 Hellig Hartstraat 1	Horeca / Dagbesteding Cello	Geen beleidsfunctie	Dagbesteding	Combinatie van functies
12 Molenstraat 2	Parkeergarage Molenveste	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
13 Jan de Rijpsstraat 33	Garagebox 1	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
14 Johan Brouwerstraat 29c	Garagebox 2	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
15 Wilhelminkanaalstraat 66	Garagebox 3	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
16 Spoorstraat 1	Kantoorpand van der Heijden	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Kantoorfunctie
17 Jacob van Wassenaerstraat 57	Fysio Best	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Gezondheidszorgfunctie
18 Hartenvier 2	Mindequipment	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Overige gebruiksfunctie
<b>Overig vastgoed</b>				
1 Heikantweg 20	Voormalige acc. Postduivenver.	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Overige gebruiksfunctie
2 Stationsstraat 19a	Kamers bioscoop Biobest Theater	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Overige gebruiksfunctie
3 Willem Alexanderpark 11	Vrijstaande woning	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Woonfunctie
4 Dijkpad 1	Politiehandenvereniging Eenheid Overwint	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Bijeenkomstfunctie
5 Franciscusweg Sint 5	Buurthuis De Zessprong	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Bijeenkomstfunctie
6 Ambachtsweg 9	Hengelsportvereniging De Vriendenschap	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Bijeenkomstfunctie
7 Iman van den Boschstraat 2a	Leegstand	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Geen gebruiksfunctie
8 Zweefheugel 2-24	Leegstand	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Geen gebruiksfunctie
9 Wildheugel 9-15	Leegstand	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Geen gebruiksfunctie (anti-kraak)
10 Wildheugel 21 - 23	Leegstand	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Geen gebruiksfunctie (anti-kraak)
11 Jan Pletersz Coenstraat 40	Leegstand	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Geen gebruiksfunctie (anti-kraak)

M = Monument

B = Beschermd dorpsgezicht

\* = zowel beleidsondersteunend (sporthal) als commercieel (commercieel verhuurde ruimtes) vastgoed



Overzicht eigendom ondergronden (pand in eigendom bij derden)

Object	Objectnaam/gebruiker	Hoofdbeleidsveld	Subbeleidsveld	Gebruiksfunctie
<b>Beleidsondersteunend vastgoed</b>				
1	Max de Bossstraat 1	Sport, Cultuur en Samenleving	Ondergrond Tejaterke	Bijeenkomstfunctie
2	Ambachtsweg 5	Sport, Cultuur en Samenleving	Ondergrond kantine en veld	Sportfunctie
3	Jacob van Wassenaerstraat 61	Sport, Cultuur en Samenleving	Ondergrond kantine, tribune en velden	Sportfunctie
4	Sportlaan 6a	Mixed Hockeyclub Best	Ondergrond kantine en velden	Sportfunctie
5	Sportlaan 4a	R.K.V.V. Best Vooruit	Ondergrond kantine, tribune en velden	Sportfunctie
6	Jacob van Wassenaerstraat 65	Korfbalvereniging DKB	Ondergrond kantine en velden	Sportfunctie
7	Randweg 8	Lawn Tennisvereniging Best (LTV Best)	Ondergrond kantine en velden	Sportfunctie
8	Gildeaan 2	Atletiekvereniging Generaal Michaeëls	Ondergrond kantine en velden	Sportfunctie
9	Gildeaan 4	T.V. Smashing '89	Ondergrond kantine en banen	Sportfunctie
10	Boslaan Zuid 11	Scouting Oud Best	Ondergrond verenigingsgebouw	Bijeenkomstfunctie
11	Ambachtsweg 7	WSD	Ondergrond unit	Industriefunctie
12	J. van Wassenaerstraat/Tennispad	Ondersteuning en Participatie	Ondergrond unit	Industriefunctie
<b>Procesondersteunend of strategisch vastgoed</b>				
1	Aarleseweg 3	Grondzaken en gemeentelijk vastgoed	Strategische aankopen	Overige gebruiksfunctie
<b>Commercieel vastgoed</b>				
1	Bernard Beekmanstraat 21	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
2	Bernard Beekmanstraat 23	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
3	Bernard Beekmanstraat 81	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
4	Bernard Beekmanstraat 83	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
5	Bernard Beekmanstraat 85	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
6	J. Brouwerstraat 19	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Parkeerfunctie
<b>Overig vastgoed</b>				
1	Spar 4	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Bijeenkomstfunctie
2	Steenovenseweg 1a	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Bijeenkomstfunctie
3	Kapelweg 26a	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Bijeenkomstfunctie
4	Hoefweg 12	Geen beleidsfunctie	Geen beleid	Sportfunctie