

Onderwerp Informeren raad over bundelen sturing op gemeentelijk vastgoed

Steller L.B. Smit

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 62 45 Bijlage(n) 1

Ons kenmerk 4716218

Datum 26-11-2014 Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

In ons collegeprogramma "voor de verandering" hebben wij aangegeven dat de gebiedsgerichte benadering ook consequenties voor het accommodatiebeleid heeft, bijvoorbeeld voor de activiteitenprogrammering en de spreiding van accommodaties over de stad. Wij denken dat er meer gebruik gemaakt kan worden van het bestaande (gemeentelijke) vastgoed - zoals scholen- om in de wijkfunctie te voorzien. Om efficiënter met het gemeentelijk vastgoed om te gaan, willen wij de aansturing van al het gemeentelijk vastgoed bundelen.

Met deze brief *informeren* wij u over de uitgangpunten voor onze sturing op vastgoed.

Wij hebben BMC opdracht gegeven strategische kaders op te stellen ten aanzien van ons gemeentelijk vastgoed en advies te geven over het organisatiemodel voor de toekomstige vastgoedorganisatie.

Wij nemen de volgende kaders over:

1. Centraliseren van vastgoed in een nieuwe vastgoedorganisatie: Bundelen van alle vastgoedtaken (Vastgoedmanagement SSC, Ruimtelijke ontwikkeling en uitvoering (ROU) (deels), WSR en Stadsbeheer). Het uitgangspunt is dan ook centraliseren, tenzij.
2. Vastgoed inzetten om maatschappelijk doelen te bereiken: samenwerken binnen gemeentelijke organisatie, integrale huisvestingsplannen, scheiden van taken, rollen binnen de organisatie in vraag en aanbod.
3. Bedrijfsmatig omgaan met vastgoed: alle kosten in beeld, kostprijs dekkende huur, subsidiebeleid transparant, etc. Daarbij wordt de vastgoedorganisatie ingezet als makelaar (zowel binnen als, buiten de gemeentelijke portefeuille). Dit wordt het 'makelpunt' voor huisvesting.

Deze kaders dienen als uitgangspunt voor de volgende fase. In de volgende fase gaan wij deze verder uitwerken. Daarbij onderzoeken wij of en in hoeverre de andere uitgangspunten in het rapport geïmplementeerd worden. Afhankelijk van deze uitwerking zal een keus gemaakt worden over of er één vastgoed organisatie wordt opgericht en op basis van welke uitgangspunten.

Vervolg

Het gehele rapport treft u in de bijlage aan. Wij nodigen uw raad uit om, daar waar u aanvullingen ten aanzien van deze kaders wenst ons college hierover te informeren, zodat wij deze mee kunnen nemen in de volgende fase.

Wij verwachten u voor de zomer 2015 te kunnen informeren over deze uitwerking en de vervolgstappen die ons college voor ogen heeft.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,



de burgemeester,
dr. R.L. (Ruud) Vreeman



de secretaris,
drs. P.J.L.M. (Peter) Teesink

Kaders strategisch vastgoedmanagement voor Groningen

Eindrapport (bijstelling na stuurgroep op 20 juni 2014)
Gemeente Groningen

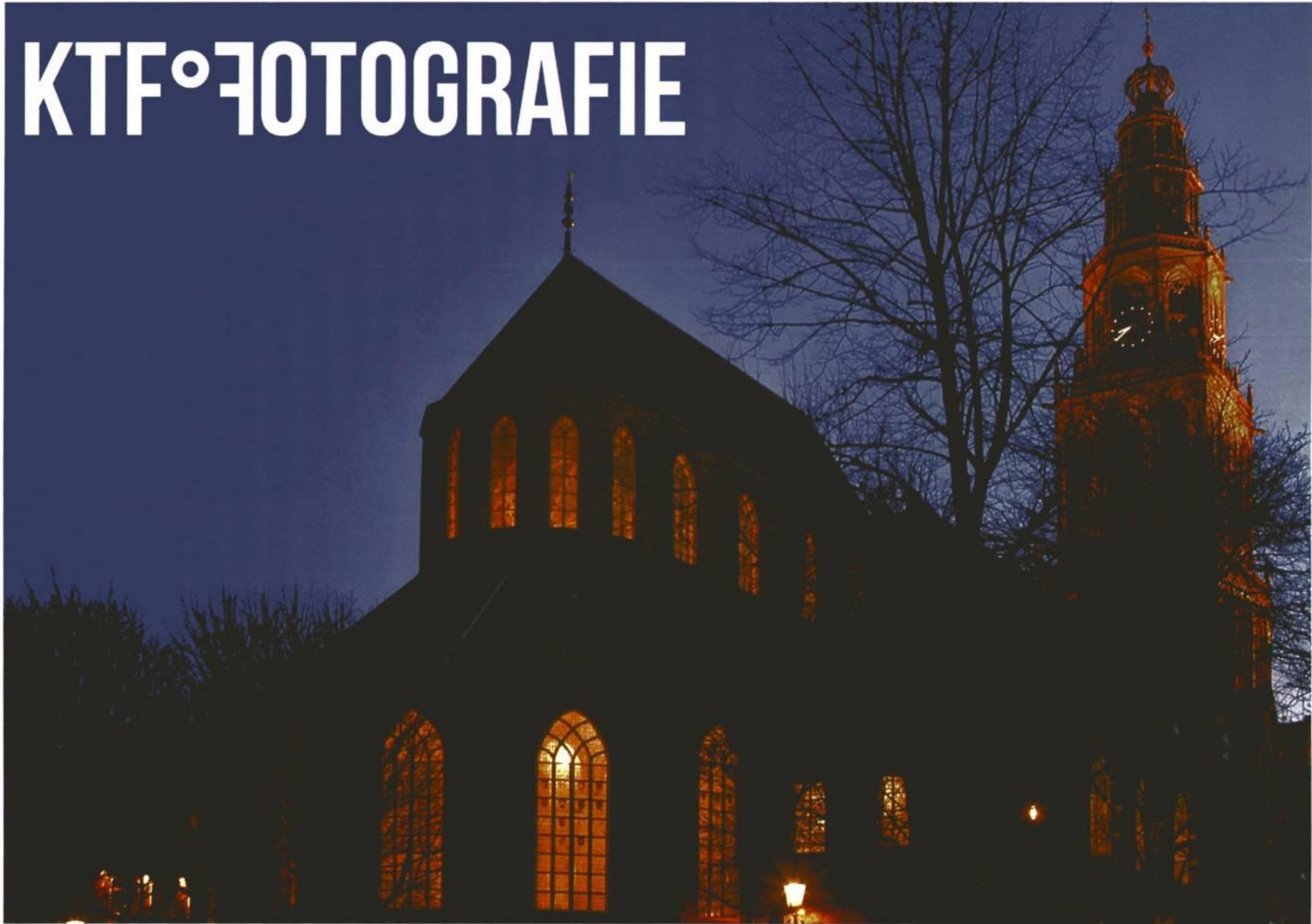
BMC
27 juni 2014
A.G. Busweiler
E.M. Gosselink MUAD
ir. H.W.M. Timp
Projectnummer: 164380
Correspondentienummer: AD-2706-69604

INHOUD

MANAGEMENTSAMENVATTING	4
VOORWOORD – NAAR STRATEGISCH VASTGOEDMANAGEMENT IN GRONINGEN	6
HOOFDSTUK 1 WAAROM HEEFT GRONINGEN VASTGOED IN ONTWIKKELING EN BEZIT?	7
1.1 Groningen heeft vastgoed in ontwikkeling en bezit vanwege het gemeentelijk belang	7
1.2 Invloed op vastgoedaanbod: actieve en proactieve rol van belang	7
1.3 Groningen stuurt op vastgoed vanwege het maatschappelijke nut of rendement	8
1.4 Op welke categorieën vastgoed stuurt Groningen?	8
1.5 Hoe organiseren van vastgoed (portefeuille, organisatie, werkwijzen)?	10
HOOFDSTUK 2 VOOR WELKE DOELEN ZET GRONINGEN VASTGOED IN?	11
2.1 Twee pijlers uit het coalitieakkoord van mei 2014 relevant voor vastgoed	11
2.2 De overige opgaven uit het coalitieakkoord relevant voor vastgoed	11
2.3 Aanvullende doelen vanuit beleidssectoren voor vastgoed	13
HOOFDSTUK 3 HOE VRAAG EN AANBOD VASTGOED GAAN AFSTEMMEN?	15
3.1 Uitgangspunten voor samenwerking binnen de totale gemeentelijke organisatie	15
3.2 Expertisedriehoek vastgoed als middel voor samenwerking	16
3.3 Rollen binnen de gemeentelijke organisatie op basis van de expertisedriehoek vastgoed	16
3.4 Concreet verbinden sociaal en fysiek in Groningen: Makelpunt huisvesting	19
3.5 Hoe bundelen aansturing vastgoed?	20
3.6 Opdracht aan vastgoedbedrijf: ruimte scheppen voor de belangrijke gemeentelijke taken	21
3.7 Randvoorwaarden professioneel uitvoeren van vastgoedtaken binnen vastgoedbedrijf	22
3.8 Organisatiemodellen voor vastgoed met speciale aandacht voor het ontwikkelvastgoed van ROU en het vastgoed en de bijbehorende eigenaarstaken van WSR	22
3.9 Op weg naar een regieorganisatie voor eigenaarstaken	24
HOOFDSTUK 4 INHOUDELIJKE SPELREGELS EN AANDACHTSPUNTEN	26
4.1 Huurprijzen, subsidie en de mogelijkheden om te bezuinigen	26
4.2 Kwaliteit van de gebouwen die onder regie staan van de gemeente	27
4.3 Klantervaring	28
4.4 Verkopen	28
4.5 Risicomanagement	28
HOOFDSTUK 5 OVERZICHT VERVOLGACTIES	29

BIJLAGE 1	BEGRIPPEN	32
BIJLAGE 2	INPUT STAKEHOLDERS, DOCUMENTEN EN INTERACTIEVE SESSIES	36
BIJLAGE 3	EXPERTISEDRIEHOEK VASTGOED	39
BIJLAGE 4	CREM-MODEL	40
BIJLAGE 5	BRONNEN	41

KTF°FOTOGRAFIE



Managementsamenvatting

Doel

De gemeente Groningen heeft de wens uitgesproken het strategisch vastgoedmanagement te willen optimaliseren. Daaronder te verstaan het integraal beheer en beleid van de vastgoedportefeuille(s), waarbij een optimale afstemming plaatsvindt tussen vraag en aanbod van vastgoed in relatie tot gemeentelijke (beleids)doelstellingen. Uiteindelijk resultaat van het toepassen van strategisch vastgoedmanagement is het effectiever en efficiënter om kunnen gaan met vastgoed. Aan BMC is gevraagd in samenwerking met een projectorganisatie de strategische kaders inzichtelijk te maken. Deze kaders zijn noodzakelijk om strategisch te kunnen sturen, maar ook om praktische afwegingen te kunnen maken op het gebied van bezuinigingen, gebruik en beheer.

Invloed coalitieakkoord

Medio mei 2014 verscheen het coalitieakkoord. Terugkijkend bleek dit akkoord een versterking te zijn voor de kaders die al in ontwikkeling waren. En andersom hebben de kaders die nu voorliggen een strekking breder dan vastgoed: zij zijn direct van invloed op het sociaal domein en op de uitrol van het coalitieakkoord. De gebiedsgerichte werkwijze en het opheffen van de harde scheidslijn tussen het sociale en fysieke domein maken de bundeling van huisvestings- en vastgoeddata nodig om vraag en aanbod op elkaar af te kunnen stemmen.

Onderstaand volgend de belangrijkste kaders

Centraliseren van vastgoed in een nieuw vastgoedbedrijf

Alle vastgoeddata worden ondergebracht bij het vastgoedbedrijf en ook alle vastgoedwerkzaamheden met uitzondering van het beheer van het ontwikkelvastgoed. Dit is meer dan de uitzondering op de regel: de omvang van het ontwikkelvastgoed wordt actief zo beperkt mogelijk gehouden.

Vastgoedbedrijf als makelaar

Vastgoed is van belang voor de gemeente Groningen en daarom is het van belang dat de gemeente een actieve professionele bemoeienis met vastgoed heeft en vastgoed bezit en ontwikkelt. Dit kan gaan om vastgoed in eigendom, maar ook vastgoed in huur of van andere aanbieders. Het vastgoedbedrijf dient als makelaar binnen en buiten de gemeentelijke portefeuille op te treden, om daarmee te kunnen sturen op verbetering van de eigen gebouwbezetting en de eigen vastgoedexploitatie. De keuze tussen huren, ter beschikking stellen van ruimte, kopen of bouwen is een bedrijfsmatige afweging die door het vastgoedbedrijf moet worden gedaan.

Maatschappelijk rendement en bedrijfsmatig omgaan met vastgoed

De gemeente Groningen bezit en ontwikkelt vastgoed gericht op maatschappelijk rendement voor de gemeente op basis van beleidsdoelstellingen, of als marktpartijen dat niet (volledig) of onvoldoende aanbieden. Zo kan de gemeente op basis van het maatschappelijk rendement/nut ervoor kiezen de totale kosten voor huisvesting van maatschappelijke organisaties te (blijven) dragen. Vanwege het bedrijfsmatig kunnen omgaan met vastgoed is het noodzakelijk dat de kostprijsdekkende huur van alle vastgoedcategorieën bekend is. Het is dan aan de gemeente om die prijs al dan niet met aanvullende financiële ondersteuning in rekening te brengen. Voor commerciële partijen geldt een marktconforme huur.

Gesubsidieerde instellingen kunnen worden verplicht gebruik te maken van gemeentelijk vastgoed.

Samenwerken binnen gemeentelijke organisatie

De expertisedriehoek vormt het uitgangspunt voor de samenwerking tussen beleidsafdelingen en vastgoedbedrijf: eerst excelleren per eigen discipline, daarna zoeken naar integrale oplossingen. De beleidsafdelingen kennen de vragen vanuit het college en de raad.

Het vastgoedbedrijf kent de (strategische) mogelijkheden van de gehele vastgoedportefeuille en doet een aanbod gebaseerd op de integrale afweging van alle vastgoedparameters. Zo krijgen de beleidsafdelingen het best passende aanbod op hun vastgoedvraag. De beleidsafdelingen worden de belangrijkste opdrachtgever voor het vastgoedbedrijf. Dat betekent dat zij zorgen voor:

- geld (huurbetalingen, eventueel aanvullende subsidies voor huisvesting);
- het prioriteren van vastgoedvragen (omvang en tijd);
- de eisen voor het benodigde vastgoed (in principe beleidscategorie-overstijgend).

Het vastgoedbedrijf helpt vanuit zijn expertise zo nodig inhoudelijk bij het opstellen van een adequaat Programma van Eisen. NB Zowel binnen MO als binnen Vastgoed is dit ontwikkelingsdeel tot heden nog niet sterk ontwikkeld: punt van aandacht bij het vervolg. Ruimtelijke ontwikkelingsvragen moeten verbonden worden met sociaal-maatschappelijke vragen. Soms zijn beleid en maatschappelijke vraag het startpunt, soms de fysieke kansen (ruimtelijk en met vastgoed).

Samenwerking met inwoners en organisaties: Makelpunt voor huisvesting

Door het Makelpunt ontstaat een proactieve, effectieve en efficiënte samenwerking, nodig om te voldoen aan de uitdagingen in het sociale domein en aan het coalitieakkoord. Om het belang van het Makelpunt te benadrukken wordt een van de GMT-leden hiervoor programmatisch verantwoordelijk gesteld.

Professioneel managen van vastgoed

Binnen de gemeentelijke organisatie is het de taak van het vastgoedbedrijf om het vastgoed zakelijk en bedrijfsmatig aan te sturen, opdat een zo goed mogelijk financieel rendement wordt behaald en risico's worden beperkt. Professioneel aansturen van vastgoed schept daarmee ruimte voor de belangrijke gemeentelijke taken van fysiek en ruimtelijk, tot financieel en strategisch.

Consequenties

Stappen die volgen op deze rapportage zijn het in een overkoepelend actieplan opnemen van de vervolgacties van hoofdstuk 5. Daartoe behoren in ieder geval :

- doorzetten van gewenste centralisering van vastgoed in een nieuw vastgoedbedrijf met uitzondering van het beheer van het ontwikkelvastgoed;
- bedrijfsmatiger en strategischer omgaan met de forse vastgoedportefeuille respectievelijk het in gang zetten van een duurzaam verzakelijkingsprogramma voor vastgoed;
- vormgeven aan opdrachtgeverschap voor vastgoed bij Maatschappelijke Ontwikkeling en een vraaggerichte werkwijze bij het vastgoedbedrijf;
- verbinden van sociaal en fysiek domein, het beleidsoverstijgend en gebiedsgericht werken, maar ook het samenwerken met inwoners en organisaties;
- invullen van de gewenste bezuinigingen op vastgoed;
- voorbereiden in de komende maanden – in deze nieuwe setting – van het huisvesten van sociale gebiedsteams in het kader van het gebiedsgericht werken.

Voorwoord – Naar strategisch vastgoedmanagement in Groningen

Tot op heden zijn eigendom en de verantwoordelijkheden voor het vastgoed in Groningen verspreid belegd in de organisatie. Integrale kaders voor vastgoed ontbreken. Vragen over huisvesting en vastgoed komen op verschillende plaatsen de organisatie binnen en worden op verschillende manieren beantwoord. Gelet op de actuele vragen die op de gemeente afkomen, waaronder bezuinigingen, wetswijzigingen en de drie decentralisaties in het sociaal domein, moet dit snel wijzigen. In het recente verleden zijn stappen gezet om tot bundeling van de aansturing van vastgoed te komen, maar dit proces moet nog worden voltooid.

Het coalitieakkoord van medio mei 2014 bleek terugkijkend nauw aan te sluiten bij de kaders die toen al in ontwikkeling waren. Hierin is onder meer opgenomen het centraliseren van de aansturing van al het gemeentelijk vastgoed te voltooien. Met deze centralisering ontstaat de mogelijkheid om de benodigde data voor vraag en aanbod van huisvesting en vastgoed te coördineren. Vervolgens kunnen vastgoedtaken gecoördineerd en beleidssectoroverstijgend worden aangestuurd. En daarmee kan worden voldaan aan het realiseren van de twee pijlers van het coalitieakkoord, te weten de gebiedsgerichte aanpak en het opheffen van de scheidslijn fysiek en sociaal.

De voorliggende kaders geven richting aan het vernieuwde vastgoedbeleid en -management van de gemeente Groningen. Gelet op de situatie van Groningen gaan zij met name in op de samenwerking tussen vraag en aanbod van vastgoed en op de organisatie van de vastgoedwerkzaamheden. In dit proces hebben – naast politiek en bestuur – de beleidsafdelingen en het vastgoedbedrijf ieder vanuit hun specifieke rol en expertise hun eigen toegevoegde waarde in het proces.

Het organisatieonderdeel 'Maatschappelijke ontwikkeling' wordt vanuit beleidssectoroverstijgende projecten en programma's de belangrijkste opdrachtgever voor de vastgoedorganisatie.

De vastgoedorganisatie werkt bedrijfsmatig, is proactief richting opdrachtgevers en is strategisch aangehaakt bij de top van de gemeentelijke organisatie. De titel 'vastgoedbedrijf' past bij deze verder geprofessionaliseerde omgeving.

De voorliggende kaders vormen de basis voor effectief en efficiënt vastgoedmanagement en een vastgoedaanbod dat aansluit bij de maatschappelijke vraag.

Bijgaande nota geeft strategische kaders aan ofwel de richting voor te ondernemen acties. Zij zijn in principe abstract, generiek, op hoofdlijnen en scherp geformuleerd. Formuleringen als 'doen, tenzij ...' behoren daartoe.

Dit rapport volgt de indeling:

- Missie (waarom) – hoofdstuk 1
- Visie (wat/ doelen) – hoofdstuk 2
- Strategie (hoe) – hoofdstuk 3
- Spelregels en aandachtspunten – hoofdstuk 4
- Vervolg – hoofdstuk 5

Hoofdstuk 1

Waarom heeft Groningen vastgoed in ontwikkeling en bezit?

1.1 Groningen heeft vastgoed in ontwikkeling en bezit vanwege het gemeentelijk belang

Groningen heeft allerlei vastgoed in ontwikkeling en bezit. Van gronden en gebouwen voor de eigen bedrijfsvoering en gebouwen voor maatschappelijke organisaties tot terreinen die nodig zijn voor stedelijke ontwikkelingen. De bedoeling is om met dit vastgoed huidige en toekomstige gemeentelijke belangen te dienen.

Vastgoed is van belang voor de gemeente Groningen, omdat vastgoed een noodzakelijk instrument is om stedelijke ontwikkelingen te sturen of om stedelijke doelstellingen te bereiken (veiligheid, economie, fysiek, sociaal en duurzaamheid).

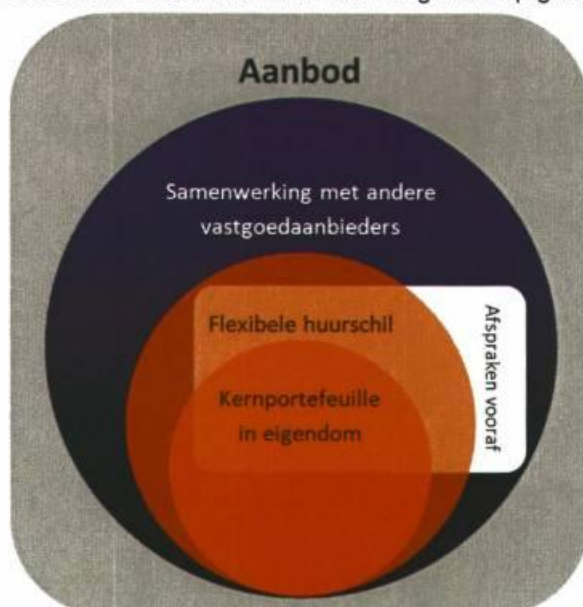
Omdat vastgoed van belang is voor Groningen, heeft de gemeente een actieve professionele bemoeienis met vastgoed en heeft zij vastgoed in ontwikkeling en in bezit.

1.2 Invloed op vastgoedaanbod: actieve en proactieve rol van belang

Afhankelijk van de mate van invloed zijn er voor de gemeente drie mogelijkheden voor sturen op vastgoed (zie figuur):

- via vastgoed in eigendom (kernportefeuille), al of niet in economisch eigendom, zoals bij scholen, al of niet verhuurd via een hoofdhuurder, zoals op onderdelen bij WSR;
- via vastgoed in huur, direct of indirect, bijvoorbeeld via gesubsidieerde instellingen;
- via vastgoed van andere aanbieders, zowel marktconform vastgoed, bijvoorbeeld kantoren, als publiek maatschappelijk vastgoed van bijvoorbeeld universiteit of UMCG.

Het gaat met andere woorden niet alleen om het intern matchen van vraag en aanbod, maar ook om het extern matchen daarvan gericht op gemeentelijke doelen en belangen.



Zoals elders gebruikelijk geldt de term 'kernportefeuille' voor vastgoed dat men *in ieder geval* in eigen bezit wil of moet houden. Soms om strategische redenen, omdat men van die plek of dat gebouw geen afstand wil of kan doen, vaak om maatschappelijke organisaties te huisvesten daar waar dat in de markt niet (voldoende) lukt. Om de kernportefeuille heen bevindt zich een flexibele schil met huurpanden en daaromheen een schil met panden van derden, die men potentieel kan benutten. De makelaar van het vastgoedbedrijf (nieuwe functie) gaat actief afstemmen met externe vragers en aanbieders van vastgoed om gemeentelijke doelen te bereiken. Hieronder ook te verstaan de verbetering van de eigen gebouwbezetting en -vastgoedexploitatie. NB De makelaar krijgt een rol in het Makelpunt huisvesting dat nader beschreven wordt in paragraaf 3.4.

De makelaar van het vastgoedbedrijf gaat actief afstemmen met externe vragers en aanbieders van vastgoed om gemeentelijke doelen te bereiken. Hieronder ook te verstaan de verbetering van de eigen gebouwbezetting en -exploitatie.

1.3 Groningen stuurt op vastgoed vanwege het maatschappelijke nut of rendement

Groningen stuurt alleen op vastgoed als het maatschappelijk nut of maatschappelijk rendement heeft. Het vastgoed moet bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de gemeente. Groningen stuurt daarmee op het vastgoed dat de markt niet volledig of niet voldoende aanbiedt of gaat aanbieden:

- voor (een deel van) de eigen concernhuisvesting –vastgoed als bedrijfsmiddel;
- als instrument om maatschappelijke activiteiten of doelstellingen van organisaties te huisvesten –vastgoed als beleidsmiddel;
- voor het realiseren van stedelijke ontwikkeling of gebiedsontwikkeling –vastgoed als beleidsmiddel of als strategisch middel om tijdig grond te reserveren voor maatschappelijke doelen.

Er zijn ook andere rendementen op vastgoed mogelijk, zoals strategisch en financieel rendement of het rendement van waarde op de balans (eigen vermogen), maar deze dienen voor Groningen uiteindelijk steeds ten goede te komen aan de gemeente: maatschappelijk nut of rendement is uiteindelijk leidend. De beleidsafdelingen geven het maatschappelijk rendement aan. De raad geeft het afwegingskader hiervoor aan.

De gemeente bezit en ontwikkelt vastgoed gericht op maatschappelijk rendement voor de gemeente. Zij doet dat vanuit beleidsdoelstellingen en als marktpartijen dat niet (volledig) of onvoldoende aanbieden.

Bovenstaand kader geeft richting zowel aan het omgaan met actuele regelgeving als aan bijvoorbeeld de Wet markt & overheid (zie paragraaf 4.1) als aan eventuele bezuinigingen.

1.4 Op welke categorieën vastgoed stuurt Groningen?

Deze paragraaf bevat een voorstel tot wijzigen van de categorieën die tot op heden worden gebruikt, omdat:

- dit kan leiden tot een scherper sturen op eigendom en flexibele schil met huur;
- dit beter aansluit bij categorieën die ook elders worden gebruikt (komt van pas bij benchmarken);
- de nieuwe categorieën behulpzaam zijn bij het verder centraliseren van vastgoed.

Groningen kent de volgende vijf categorieën vastgoed:

Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed betreft vastgoed dat nodig is voor de langere termijn voor maatschappelijke activiteiten en doelstellingen: met name onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en zorg. Vanwege de lange termijn is dit vastgoed meestal in eigendom van de gemeente en wordt het door haar verhuurd aan (vaak gesubsidieerde) maatschappelijke organisaties, ofwel rechtstreeks ofwel via een organisatie die de belangen van de huurders behartigt en als hoofdhuurder optreedt. Verhuur en beheer gebeuren met standaard huurcontracten en via principes van het CREM-model.

NB Toelichting CREM-model: De integrale aansturing van de vier hoofdtaken van een eigenaar gericht op de strategische gemeenschappelijke gemeentelijke belangen. Daarbij zijn deze hoofdtaken op hoofdlijnen: strategische prioritering van m², onderhouden, wijzigen/(ver)bouwen en (ver)huren/(ver)kopen (zie voor het model zelf bijlage 4).

Ontwikkelvastgoed

Ontwikkelvastgoed betreft vastgoed dat (in principe) risicodragend wordt aangekocht voor gebiedsontwikkeling of voor economische ontwikkeling met als doel het door te verkopen, te wijzigen of te slopen. Financiering gebeurt in principe vanuit grondexploitatie of projecten en programma's (en niet beleidsmatig). *Het streven is om dit vastgoed zo kort mogelijk in bezit te hebben. Gedurende die periode wordt het zo goed mogelijk ingezet voor gemeentelijke doelstellingen*, bijvoorbeeld voor de creatieve sector, voor studentenhuisvesting, antikraak of ontwikkelingen op basis van initiatieven van inwoners of organisaties. Het beheer van ontwikkelvastgoed gebeurt niet via het CREM-model.

Het streven is om ontwikkelvastgoed zo kort mogelijk in bezit te hebben. Gedurende die periode wordt het zo goed mogelijk ingezet voor gemeentelijke doelstellingen.

Gemeentelijke bedrijfshuisvesting

Gemeentelijke bedrijfshuisvesting betreft de huisvesting van de gemeentelijke organisatie, deels in eigendom, deels in huur. Deze categorie kan ook worden ingezet om gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken of om (andere) concerndoelstellingen te ondersteunen. Voorbeelden daarvan zijn: het opstarten van een nieuw gebied door bij te dragen aan het verkrijgen van gewenste levendigheid in een gebied (tegengaan leegstand) en verlagen kosten bedrijfshuisvesting (financieel rendement).

De vraag naar huisvesting wordt in dit geval niet geformuleerd door een beleidsafdeling, maar door de facilitaire organisatie. Verhuur gebeurt met standaard huurcontracten en beheer via het CREM-model.

De eigen bedrijfshuisvesting van de gemeente vindt plaats in panden deels in eigendom en deels in huur. Deze huisvesting kan deels worden ingezet voor concerndoelstellingen.

Tijdelijk commercieel vastgoed

Tijdelijk commercieel vastgoed is vastgoed met een commerciële functie dat tijdelijk verhuurd wordt door de gemeente aan marktpartijen (organisaties en individuen) voor een lagere prijs dan de commerciële/marktconforme huur. De gemeente doet dit om deze partijen en daarmee levendigheid in dit gebied te houden of krijgen, vaak gaat het om een (her)ontwikkelingslocatie. Het betreft doorgaans marktconform vastgoed, zoals kantoren, horeca, bedrijfsgebouwen en woningen, dat de potentie heeft om marktconform geëxploiteerd te gaan worden, maar dat door omstandigheden tijdelijk nog niet marktconform verhuurd kan worden.

Bijzonder vastgoed

Onder deze categorie valt vastgoed dat niet aan bovengenoemde categorieën is toe te delen, zoals behuizing pompgemaal, brugwachtershuisje, wachtruimte of opslaghuisje op een kerkhof et cetera.

1.5 Hoe organiseren van vastgoed (portefeuille, organisatie, werkwijzen)?

In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de organisatie van vastgoedwerkzaamheden en de daarbij passende organisatiemodellen. Dan komt ook de orde hoe bundeling van de aansturing van vastgoed wordt vormgegeven.

Hoofdstuk 2

Voor welke doelen zet Groningen vastgoed in?

Aanleiding voor dit onderzoek

In het Deeluitvoeringsplan Vastgoedmanagement van 2013 is de wens opgenomen te komen tot strategische kaders voor vastgoed waarvoor geldt:

- als doel het integraal beheer en beleid van de vastgoedportefeuille(s);
- een optimale afstemming tussen vraag en aanbod van vastgoed in relatie tot gemeentelijke (beleids)doelstellingen en de ontwikkeling daarvan;
- uiteindelijk effectiever en efficiënter omgaan met vastgoed.

Medio april 2014 is gestart met het opstellen van de kaders. Terugkijkend bleek het coalitieakkoord van medio mei 2014 nauw aan te sluiten bij de kaders, die toen al in ontwikkeling waren. De vastgoedgerelateerde zaken uit het akkoord krijgen om deze reden hier veel aandacht. Daar waar relevant zijn aanvullende doelen vermeld uit andere beleidsrapporten, de begrotingen gesprekken met stakeholders. Her en der zijn adviezen van BMC toegevoegd om tot kaders te komen. Aanvullende doelen vanuit professioneel vastgoedmanagement zelf komen aan de orde in hoofdstuk 3, waar aandacht wordt besteed aan het organiseren van vastgoedtaken..

2.1 Twee pijlers uit het coalitieakkoord van mei 2014 relevant voor vastgoed

Het streven naar samenspraak en samenwerking met inwoners en bedrijven is dominant in het akkoord. Daarmee worden de twee pijlers uit het coalitieakkoord verbonden die direct invloed hebben op vastgoedaangelegenheden:

- de gebiedsgerichte aanpak, gekoppeld aan beleidsdiscipline overstijgend werken;
- integraliteit en tegengaan of opheffen van de harde scheidslijn tussen sociaal en fysiek.

Nader uitgewerkt leidt dit tot de volgende richtlijnen: faciliteren en stimuleren bewoners-initiatieven, behoefte aan kleinschaligheid, meer gebruikmaken van bestaand gemeentelijk vastgoed, zoals scholen en sportaccommodaties voor wijkfunctie en gebiedsgericht werken ('in dat kader zo nodig aanpassen van het accommodatiebeleid'). Gebiedsgericht werken vergemakkelijkt op haar beurt de (kleinschalige) samenwerking tussen overheid, inwoners en bedrijven. Letterlijk wordt geformuleerd: 'Om efficiënter met het gemeentelijk vastgoed om te gaan, bundelen wij de aansturing van al het gemeentelijke vastgoed.' Deze bundeling van data en aansturing is de randvoorwaarde voor het realiseren van de twee pijlers zoals hierboven genoemd.

De bundeling van data en aansturing van vastgoedvraag en -aanbod is randvoorwaarde voor het realiseren van de twee pijlers uit het coalitieakkoord.

De vraag is niet meer of de bundeling van vastgoed moet gebeuren, maar hoe dit vorm te geven. Wij komen hierop terug in hoofdstuk 3.

2.2 De overige opgaven uit het coalitieakkoord relevant voor vastgoed

In onderstaande tabel zijn de voornemens opgenomen die raakvlakken met dan wel consequenties hebben voor het vastgoed in de gemeente Groningen.

Tabel 1. Doelstellingen coalitieakkoord 'Voor de verandering'

Doelstellingencoalitieakkoord Voor de verandering	
Duurzaamheid	Bij investeringsbeslissingen worden de kosten en de baten over de gehele looptijd meegenomen (Total Cost of Ownership). De 24 grootverbruikende gemeentelijke gebouwen gaan naar label A. Gemeentelijke gebouwen worden zo veel mogelijk energieneutraal gemaakt, energieneutraal in 2035. Zie aanvulling BMC hieronder.
Leegstand	Tijdelijke huisvesting in leegstaande panden wordt gemakkelijker. Ook tijdelijk gebruik om kansen te geven aan particulier initiatief. Zie aanvulling BMC hieronder.
Huisvesting	Impuls jongerenhuisvesting.

Doelstellingencoalitieakkoord Voor de verandering	
Onderwijs	Huisvesting vindt plaats in schone, veilige, duurzame en energiezuinige gebouwen. Urgentie om samen met de scholen een langetermijnhuisvestingsstrategie te bepalen. Zie aanvulling BMC hieronder. Het Vensterschoolconcept nieuwe stijl is de leidraad en kan meer in wijken en bij meer scholen worden toegepast; wijk en school versterken elkaar.
Sport	Meer mogelijkheden voor co-creatie. Efficiënter benutten van sportfaciliteiten door betere afstemming en een bredere openstelling voor wijk- en gelegenhedengebruik, waardoor realiseren van besparingen.
Cultuur	Gereedmaken van Groninger Forum aan de Grote Markt voor opening in 2017.
Interne organisatie	Professionele en actiegerichte organisatie – wijkwethouders (dienstbaar).
Economie	Stimuleren van startende ondernemers, samen met de regio en de kennis- en onderwijsinstellingen.
Grondbeleid	Meer vraag- dan aanbodgestuurd, van actief grondbeleid naar een meer gemengde vorm, alleen actief grondbeleid bij gerichte projecten. Meerjarig inzicht in (financiële) ontwikkelingen versterken.
Besparingen	Investeringsprogramma fysiek, lang cyclisch onderhoud voor het vastgoed (opstallen en gebouwen), accommodatiebeleid.

Aanvulling van BMC op coalitieakkoord voor kaders	
Duurzaamheid	Investeringsprogramma fysiek, lang cyclisch onderhoud voor het vastgoed (opstallen en gebouwen), accommodatiebeleid.
Leegstand en bezetting	Leegstand kan leiden tot overlast en schade, maar kost ook geld (in principe minimaal gedeelde huurinkomsten). Gelet op deze kosten wordt gestuurd op optimale bezetting van het gemeentelijk vastgoed. Voor huurpanden die nog niet zijn verhuurd, is dat <i>de taak van het vastgoedbedrijf</i> . Voor panden die al verhuurd zijn, is dat <i>de taak van de huurder</i> . De huurder is immers zelf verantwoordelijk voor het sluitend krijgen van zijn exploitatie. Hiertoe kan de huurder proberen de opbrengsten te verhogen of de kosten te verlagen (en de gemeente faciliteert de huurder daarbij). Voor ontwikkelvastgoed gelden de eisen uit het programma als hoogste doel en pas daarna het streven naar een optimaal huurrendement. Wel zal worden geprobeerd het vastgoed tijdelijk zo goed mogelijk in te zetten voor maatschappelijke doelen (zie paragraaf 1.4).

Onderwijs en integraal huisvestingsplan IHP	Gesproken wordt over een Integraal HuisvestingsPlan (IHP) voor onderwijs. Aanbevelenswaardig is een IHP op te stellen per beleidssector, en idealiter voor alle beleidssectoren gezamenlijk (elders ook aangeduid als integraal accommodatieplan: IAP).
---	---

Aanbevelingswaardig is een IHP op te stellen per beleidssector en idealiter voor alle beleidssectoren gezamenlijk.

2.3 Aanvullende doelen vanuit beleidssectoren voor vastgoed

Vanuit het sociaal domein is de volgende ambitie geformuleerd: Wij hebben de ambitie om iedereen, ook mensen met een beperking, optimaal te laten meedoen in de samenleving. Zo veel mogelijk op eigen kracht, waar nodig met ondersteuning van het sociaal netwerk. Mensen die het niet op eigen kracht redden, kunnen blijven rekenen op onze ondersteuning.

Momenteel wordt binnen het programma Vernieuwing Sociaal Domein gewerkt aan het implementeren van een nieuwe structuur en werkwijze. De nieuwe, maar ook de huidige sociaal maatschappelijke ondersteuningstaken worden zoveel mogelijk gebiedsgericht georganiseerd en uitgevoerd.

De stad is verdeeld in vijf stadsdelen en twaalf gebieden. Leidende principes voor de nieuwe werkwijze zijn:

- investeren in preventie en (vroeg)signalering;
- stimuleren en faciliteren zelfredzaamheid en samenredzaamheid;
- zoveel mogelijk werken vanuit de regie van de Stadgers;
- ondersteuning bieden aan inwoners waar nodig: licht en algemeen waar mogelijk, alleen complex en gespecialiseerd waar nodig, dichtbij en op maat;
- ontwikkelen van een eenvoudiger systeem;
- zorgdragen voor een kwalitatief hoogwaardig vangnet voor kwetsbare Stadgers.

Veranderstrategie

Het systeem wordt stapsgewijs vernieuwd en tegelijkertijd wordt er ingezet op een cultuurverandering. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de ambities per 2015 en de lange termijn. 'Samen met aanbieders en inwoners ontwikkelen' is het parool. Dit vraagt om een open, lerende houding, niet alleen nu maar ook na 2015.

Samenvattende vastgoedopgave vanuit sociaal domein

De nieuwe beleidsvraag heeft invloed op het aanbod van vastgoed en de samenwerking in- en extern om daartoe te komen. De vraag zal op korte termijn met name gaan bestaan uit het huisvesten van sociale gebiedsteams in het kader van het gebiedsgericht werken. Ook zal vanuit het sociaal domein gestuurd worden op bundeling van activiteiten in wijken en het efficiënter gebruiken van locaties.



KTF°FOTOGRAFIE

Hoofdstuk 3

Hoe vraag en aanbod vastgoed gaan afstemmen?

In de voorgaande hoofdstukken staat beschreven waarom de gemeente Groningen stuurt op vastgoed en welke doelen zij nastreeft. In dit hoofdstuk komt eerst aan de orde hoe de afstemming tussen vraag en aanbod van vastgoed georganiseerd wordt binnen de totale gemeentelijke organisatie (paragraaf 3.1 tot en met 3.4). Vervolgens komt aan de orde hoe het vastgoedaanbod georganiseerd wordt (paragraaf 3.5 tot en met 3.9).

Een goede afstemming van vraag en aanbod van vastgoed is randvoorwaardelijk voor het slagen van de twee pijlers uit het coalitieakkoord, te weten gebiedsgericht werken en integraliteit. Deze afstemming is tevens het antwoord op de daar gevraagde *verbinding van sociaal en fysiek*.

De twee pijlers uit het coalitieakkoord, gebiedsgericht werken en integraliteit, vragen om afstemming tussen vraag en aanbod van vastgoed.

3.1 Uitgangspunten voor samenwerking binnen de totale gemeentelijke organisatie

Voor de samenwerking zijn de volgende uitgangspunten van toepassing:

- Voor inwoners en organisaties is het duidelijk waar zij zich moeten melden voor hun vastgoedaanvragen en voor het aanbieden van vastgoed.
- Door het eenduidig maken waar men moet zijn, wordt zogeheten 'shopgedrag' voorkomen.
- Inwoners en organisaties krijgen op dezelfde wijze antwoord en krijgen gelijke antwoorden op gelijke vragen.
- De beleidsafdelingen worden expliciet opdrachtgever bij formulering van de vraag naar vastgoed dat zij nodig hebben voor hun doelgroepen; vraaggericht werken is het uitgangspunt voor het vastgoedbedrijf.
- Voor de eigen bedrijfshuisvesting is de facilitaire organisatie de opdrachtgever.
- Voor ruimtevragen wordt ROU de opdrachtgever.
- De beleidsafdelingen gaan beleidsdiscipline-overstijgend werken (dit is een eis uit het coalitieakkoord) en komen tot een bijbehorende huisvestingsvraag voor het vastgoedbedrijf.
- Bij het behandelen van vraag en aanbod op het gebied van huisvesting en vastgoed worden verschillende expertises/specialismen onderscheiden. Daarmee worden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gescheiden en daardoor kan ieder excelleren op zijn eigen expertise, om vervolgens tot een integrale vastgoedoplossing te kunnen komen (dit wordt toegelicht in de hiernavolgende paragrafen).
- Het samenwerkingsmodel kan omgaan met gewijzigde omstandigheden in vraag en aanbod.
- Professioneel managen van vastgoed wordt nagestreefd, waardoor vastgoed strategisch, effectief en efficiënt wordt ingezet, feitelijk het bedrijfsmatig werken als uitgangspunt voor het vastgoedbedrijf. Voor het bedrijfsmatig werken dient eigen vastgoedbeleid ontwikkeld te worden.
- De harde scheidslijn tussen sociaal en fysiek wordt tegengegaan of opgeheven.

Vraaggericht werken is het uitgangspunt voor het vastgoedbedrijf. De beleidsafdelingen worden opdrachtgever voor de formulering van de huisvestingsbehoefte die voldoet aan de maatschappelijke vragen: prioriteren, vooraf formuleren van eisen, verzorgen budgetten.

Randvoorwaarde voor gebiedsgericht werken is beleidsdiscipline-overstijgend werken evenals het opheffen van de harde scheidslijn tussen sociaal en fysiek.

3.2 Expertisedriehoek vastgoed als middel voor samenwerking

Voor de samenwerking binnen de totale gemeentelijke organisatie gebruiken we de expertisedriehoek voor vastgoedaangelegenheden (zie onderstaande figuur), waarvan de essentie is dat de match tussen vraag en aanbod optimaal tot stand komt indien de achterliggende onderling verschillende expertises/specialismen worden gerespecteerd. Zo dienen bijvoorbeeld zowel de beleidsafdelingen als de wethouder tijdig eisen te stellen aan de benodigde huisvesting, maar daarna de keuze voor het gebouw over te laten aan het vastgoedbedrijf. Het vastgoedbedrijf kent de (strategische) mogelijkheden van de gehele vastgoedportefeuille en doet een aanbod met een gebouw dat is gebaseerd op de integrale afweging van alle vastgoedparameters. Onder vastgoedparameters te verstaan: met name capaciteit, functionaliteit, locatie, alternatieve aanwendbaarheid, kosten van onderhoud en wijzigingen, exploitatiekosten, waarde op de balans.

De expertisedriehoek vastgoed: eerst excelleren per eigen discipline, daarna zoeken naar integrale oplossingen.

Het vastgoedbedrijf kent de (strategische) mogelijkheden van de gehele vastgoedportefeuille en doet een aanbod gebaseerd op de integrale afweging van alle vastgoedparameters.

3.3 Rollen binnen de gemeentelijke organisatie op basis van de expertisedriehoek vastgoed

De Vraag stuurt het Aanbod: in het merendeel van de gevallen worden de beleidssectoren/ beleidsafdelingen de opdrachtgever voor het vastgoedbedrijf, maar tegelijkertijd denkt het vastgoedbedrijf proactief en strategisch met hen mee.



Rol beleidssectoren – Vraag maatschappelijk

Voor de beleidssectoren/Maatschappelijke ontwikkeling (MO) geldt het volgende:

- De beleidssectoren zorgen als opdrachtgever van het vastgoedbedrijf voor:
 - geld (huurbetalingen, eventueel aanvullende subsidies voor huisvesting);
 - het prioriteren van vastgoedvragen (omvang en tijd);
 - de eisen voor het benodigde vastgoed (eventueel met een globaal PvE of een PvE voor bouw), in principe beleidscategorie-overstijgend.

NB Het vastgoedbedrijf helpt vanuit zijn expertise zo nodig inhoudelijk bij het opstellen van een adequaat PvE. *Zowel binnen MO als binnen Vastgoed is dit ontwikkelingsdeel tot heden nog niet sterk ontwikkeld: punt van aandacht bij vervolgcacties.*

- De beleidsafdelingen zorgen voor beleidscategorieoverstijgende programma's; zij zijn zelf verantwoordelijk voor een eigen integraal (vraaggericht) huisvestingsplan respectievelijk concrete vragen aan het vastgoedbedrijf.
- De beleidsafdelingen verwoorden en prioriteren alle vragen vanuit de (participatie)-maatschappij (inwoners, instellingen en beleidsambtenaren zelf) daar waar gemeentelijke subsidies nodig zijn. Binnen het vastgoedbedrijf wordt beoordeeld of de vraag binnen de bestaande eigen vastgoedportefeuille wordt opgevangen of op andere wijze.
- Gesubsidieerde instellingen kunnen verplicht worden om gebruik te maken van gemeentelijk vastgoed indien dat voldoet aan het vooraf opgestelde PvE. Het is immers in het belang van de gemeente dat effectief en efficiënt wordt gestuurd op het vastgoed van de gemeente; het vastgoedbedrijf heeft immers de opdracht om zakelijk en bedrijfsmatig te werken.

Rol ROU – Vraag ruimtelijk

Wanneer er een ruimtelijke vraag speelt, is de rol van de ROU dezelfde als die van de beleidsafdelingen. Zij stemt over deze vraag af met het vastgoedbedrijf; dat heeft immers het overzicht van al het vastgoed en alle vastgoedontwikkelingen.

Ruimtelijke ontwikkelingsvragen moeten binnen de vraagzijde verbonden worden met sociaal-maatschappelijke vragen. Soms zijn het beleid en de maatschappelijke vragen het startpunt, soms de fysieke kansen en implicaties (ruimtelijk en met vastgoed); soms is dat andersom.

Rol facilitaire organisatie – Vraag naar eigen bedrijfshuisvesting gemeente

Wanneer een huisvestingsvraag speelt voor de eigen gemeentelijke organisatie, is de rol van de facilitaire organisatie dezelfde als die van de beleidsafdelingen.

Rol ROU – Aanbod ontwikkelvastgoed

Voor die gevallen dat ROU vastgoed in ontwikkeling heeft (ontwikkelvastgoed) stemt zij tijdig af met het vastgoedbedrijf en de beleidssectoren over het tijdelijke inzetten van dit vastgoed voor maatschappelijke doelen.

Rol vastgoedbedrijf – Aanbod vastgoed in brede zin

Voor het vastgoedbedrijf geldt het volgende:

- Het vastgoedbedrijf zorgt voor integrale aansturing van de vier hoofdtaken op vastgoedgebied: strategisch toewijzen m², onderhouden, wijzigen/(ver)bouwen, (ver)huren/(ver)kopen (ofwel het werken conform het CREM-model, zie ook bijlage 4).
- Het vastgoedbedrijf is de gemeentelijk specialist in beheer en verhuur. Het vastgoedbedrijf doet dit zakelijk en bedrijfsmatig en vanuit een overzicht van al het gemeentelijk vastgoed, dus ook van het ontwikkelvastgoed. Het bedrijf is gericht op het behalen van een zo goed mogelijk financieel rendement.
- Het vastgoedbedrijf verzorgt de afstemming tussen de vraag en het aanbod van eigen vastgoed, de flexibele huurschil en het externe aanbod van andere vastgoedaanbieders.
- Het vastgoedbedrijf denkt proactief en strategisch mee met beleidsafdelingen en dient om die reden 'organisatorisch aangehaakt' te zijn bij in ieder geval het GMT.

Het vastgoedbedrijf geeft vooraf inzicht in de kosten die zij maakt; die worden in principe opgenomen in onderhoudskosten of huurkosten (waarin ook onderhoudskosten zijn opgenomen), of in projectkosten.

De aansturing van het vastgoed gebeurt zakelijk en bedrijfsmatig, dus gericht op het behalen van een zo goed mogelijk financieel rendement.

Rol GMT-lid en/of wethouder – Strategie

Daar waar beleidssectoren en vastgoedbedrijf afwijken van het voorgestelde beleid en/of daar waar strategische of (grote) financiële consequenties aan de orde zijn, vindt afstemming plaats met het desbetreffende GMT-lid of de desbetreffende wethouder. Dat geldt ook voor zaken waar men onderling niet uitkomt of waar een besluit van de top van de gemeentelijke organisatie (ambtelijk of politiek) gewenst is.

Rol inwoners/organisaties

- Inwoners of organisaties met een huisvestingsvraag die daarvoor subsidie behoeven wenden zich tot de beleidsafdelingen.
- Indien een inwoner of organisatie met een huisvestingsvraag voldoende huur kan betalen, wendt men zich rechtstreeks tot het vastgoedbedrijf; dit zal een aanbod doen, mits passend binnen het bekende beleid (aspecten: doelgroep van beleid, bezetting van het vastgoed et cetera). Bij twijfel of indien het niet passend is binnen het beleid, overlegt het vastgoedbedrijf met de beleidsafdelingen.
- Inwoners en organisaties die vastgoed aanbieden wenden zich rechtstreeks tot het vastgoedbedrijf.

De nog op te richten Makelpunt huisvesting krijgt een belangrijke rol in het contact met inwoners/organisaties: zie hierna.

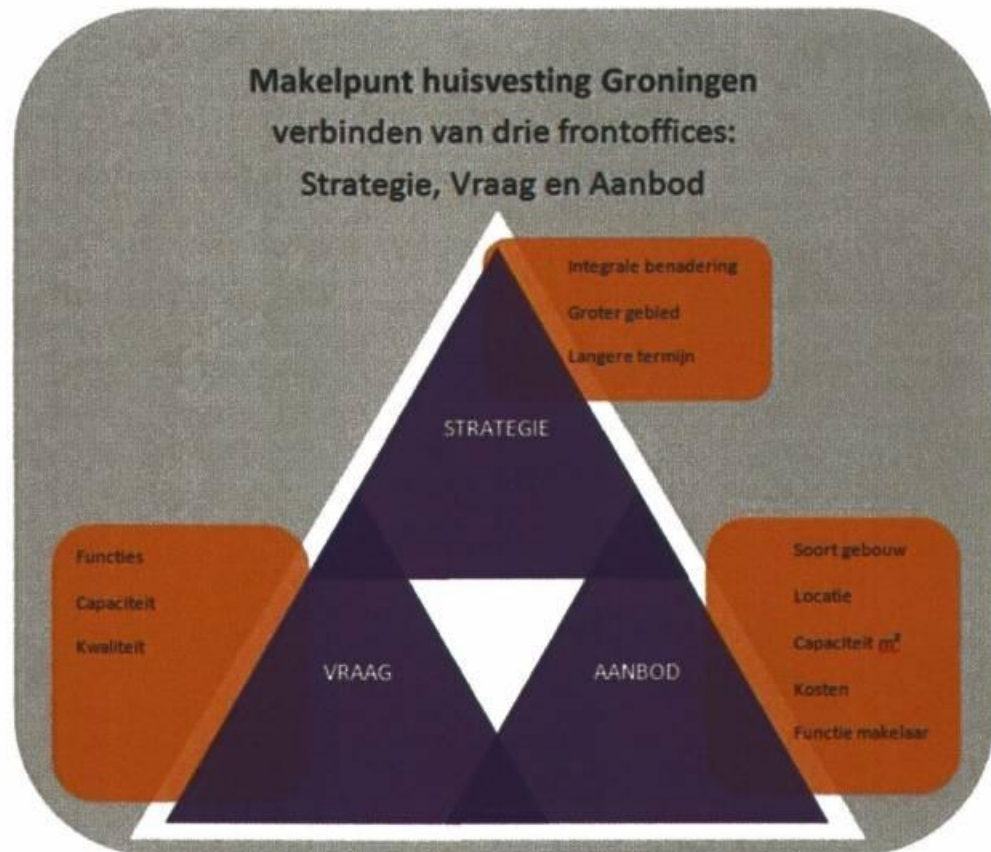
3.4 Concreet verbinden sociaal en fysiek in Groningen: Makelpunt huisvesting

Hoe verbinden van sociaal en fysiek domein? Hoe de harde scheidslijn sociaal en fysiek op te heffen? Waar moeten mensen zich melden met vragen? Intern gemeentelijk makelpunt voor huisvestingsvraag en -aanbod als oplossing: hierna aan te duiden met Makelpunt huisvesting.

De hiernavolgende figuur geeft aan hoe vraag en aanbod bijeenkomen, uitgaande van één frontoffice per discipline: één voor Strategie, één voor Vraag en één voor Aanbod (ofwel het verbinden van in totaal drie frontoffices). Het betreft een concrete uitwerking voor Groningen van het model Expertisedriehoek Vastgoed. Het overleg tussen Vraag en Aanbod voor huisvesting noemen we het Makelpunt huisvesting¹ indien nodig wordt dit overleg aangevuld met het desbetreffende GMT-lid of de desbetreffende wethouder (zie rol GMT-lid en/of wethouder – Strategie). De functie makelaar van de gemeente (zie par. 1.2) maakt deel uit van het overleg binnen het Makelpunt huisvesting. Op deze wijze moet de huidige onvindbaarheid van het juiste loket worden voorkomen, evenals het huidige energievretende 'shopgedrag' binnen de bestaande organisatie, vaak bij net de verkeerde instanties. Aan een aantal opdrachten uit het coalitieakkoord is zo te voldoen: dit Makelpunt huisvesting bevordert het beleidsdisciplineoverstijgend formuleren van de vraag (diverse beleidssectoren, maar ook ROU) en het aanbod (vastgoedbedrijf, ROU, andere aanbieders). Het Makelpunt huisvesting is daarmee een belangrijk hulpmiddel voor het kunnen voldoen aan beide pijlers uit het coalitieakkoord.

Het Makelpunt huisvesting is een belangrijk hulpmiddel voor het kunnen voldoen aan beide pijlers uit het coalitieakkoord: gebiedsgericht werken in combinatie met beleidsdisciplineoverstijgend werken en integraliteit, ofwel het verbinden van sociaal en fysiek.

¹Verschil vastgoed en huisvesting is hier als volgt: inwoners en burgers hebben huisvestingsvragen; de gemeente respectievelijk het vastgoedbedrijf dient ook aandacht te besteden aan de financiële aspecten daarvan (kosten, opbrengsten, waarde op de balans) met andere woorden aan vastgoed.



Om het belang van het Makelpunt huisvesting te benadrukken wordt een van de GMT-leden hiervoor programmatisch verantwoordelijk gesteld.

3.5 Hoe bundelen aansturing vastgoed?

Gelet op de ontwikkelingen in de maatschappij en de ontwikkelingen in de professie vastgoed is voor grotere gemeenten het centraliseren van vastgoedportefeuilles, vastgoeddata en vastgoedtaken in een vastgoedbedrijf een must. Dit sluit nauw aan bij recente ontwikkelingen in Groningen en hetgeen hierover is opgenomen in het coalitieakkoord. De nog op te lossen vraag is hoe dit het beste vormgegeven kan worden.

Het principe is dat alle vastgoeddata en -taken wordt gecentraliseerd in het vastgoedbedrijf Groningen, maar dat alleen het ontwikkelvastgoed anders wordt beheerd, te weten vanuit ROU, omdat hiervoor andere regels gelden. Dat wordt hierna nader toegelicht.

Het nieuwe vastgoedbedrijf is dan de gemeentelijke specialist in beheer en verhuur. Het beheer gebeurt volgens de principes van het CREM-model en de huur en verhuur met standaard huurcontracten. Het vastgoedbedrijf doet dit zakelijk en bedrijfsmatig en vanuit een overzicht van al het gemeentelijk vastgoed, dus ook van het ontwikkelvastgoed.

In hoofdstuk 1 zijn nieuwe vastgoedcategorieën geïntroduceerd. Onderstaand wordt in het kader van het organiseren van de vastgoedwerkzaamheden aanvullende opmerkingen hierover gemaakt.

Ontwikkelvastgoed

De enige categorie die wordt beheerd door ROU. De reden is dat de wijze waarop ontwikkelvastgoed wordt beheerd, geheel verschilt van de wijze waarop het overige vastgoed wordt beheerd. Dit komt door de volgende kenmerken van het ontwikkelvastgoed:

- risicodragendheid;
- financiering vanuit grondexploitatie of programma en niet beleidsmatig (relatie met het primaire stadsontwikkelingsproces);
- tijdelijkheid van beheer in afwachting van verkopen, wijzigen of slopen (omdat het geen structurele accommodaties betreft);
- aansturing en beheer daarom niet via CREM-model als bij vastgoedbedrijf.

In paragraaf 1.4 is aangegeven hoe om te gaan met leegstand van deze categorie. Zodra reguliere verhuur van dit vastgoed mogelijk is, wordt het vastgoed – afhankelijk van de omstandigheden – ofwel overgedragen aan het vastgoedbedrijf, ofwel verkocht aan de markt.

Gemeentelijke bedrijfshuisvesting

In hoofdstuk 1 is aangegeven hiervoor ook huurpanden te gebruiken en deze categorie ook in te zetten voor bredere gemeentelijke doelstellingen.

Tijdelijk commercieel vastgoed

Het principe voor deze categorie is: uitvoeren beheer door vastgoedbedrijf, tenzij ... Eventuele uitzonderingen op deze regel worden per object gemaakt. Alleen wanneer programmafinanciering van toepassing, is dit vastgoed in beheer van ROU. De werkzaamheden van vastgoedbedrijf of ROU zijn er dan op gericht om de omstandigheden zodanig te beïnvloeden dat verhuur en daarmee verkoop op commerciële basis mogelijk wordt: op dat moment stopt de bemoeienis van de gemeente. Dit vastgoed is alleen tijdelijk in eigendom van de gemeente.

Bijzonder vastgoed

Het principe voor deze categorie is: uitvoeren beheer door vastgoedbedrijf, tenzij ... Eventuele uitzonderingen op deze regel worden per object gemaakt.

Al het vastgoed wordt ondergebracht bij het vastgoedbedrijf met uitzondering van het ontwikkelvastgoed.

3.6 Opdracht aan vastgoedbedrijf: ruimte scheppen voor de belangrijke gemeentelijke taken

Het professioneel organiseren van de vastgoedtaken binnen het vastgoedbedrijf leidt tot een strategische, effectieve en efficiënte inzet van vastgoed, die tegemoetkomt aan de maatschappelijke vraag. Op vastgoedgebied is dit ook noodzakelijk om zowel tot kosten- en risicobeheersing te komen als tot een optimaal rendement. Uiteindelijk schept het vastgoedbedrijf ruimte voor de belangrijke gemeentelijke taken: fysiek/ruimtelijk, financieel en strategisch.

Professioneel aansturen van vastgoed schept ruimte voor de belangrijke gemeentelijke taken van: fysiek/ruimtelijk, financieel en strategisch.

3.7 Randvoorwaarden professioneel uitvoeren van vastgoedtaken binnen vastgoedbedrijf

Voor Groningen gelden de volgende zeven interne randvoorwaarden voor het professionaliseren van de aansturing van vastgoed:

1. het inventariseren van alle vastgoed en het centraliseren van de vastgoedgegevens om overzicht te verkrijgen en te zien of coördinatie hierop mogelijk is;
2. het opheffen van deelportefeuilles met uitzondering van het ontwikkelvastgoed, omdat elke (andere) deelportefeuille het zoeken naar een oplossing vanuit het geheel belemmert;
3. het onderscheiden en vervolgens scheiden van eigenaars- en gebruikerstaken respectievelijk van verhuurders- en huurderstaken (ROZ-huurcontracten als richtlijn) gericht op zowel het aansturen van taken die men rechtstreeks kan beïnvloeden (doelmatigheidsprikkel) als een nadere professionalisering per onderdeel (vervolgens het benutten van schaalvoordelen bij aanbesteden en/of uitvoeren van werkzaamheden);
4. het centraliseren en vervolgens integraal aansturen van alle vier de hoofdtaken op vastgoedgebied, te weten strategisch toewijzen van m², onderhouden, wijzigen/ (ver)bouwen, (ver)huren en (ver)kopen (conform het CREM-model, zie bijlage 4);
5. het inrichten van de makelaarsfunctie voor het afstemmen en benutten van vastgoed van andere partijen (scholen, verzorgingshuizen, universiteit, ziekenhuis et cetera);
6. het vervolgens binnen een vastgoedvisie voor het totale portefeuille-/langetermijn-vastgoedbeleid integraal aansturen van die hoofdtaken: het zogenoemde strategisch portefeuillemanagement;
7. het proactief strategisch afstemmen met de top van de gemeentelijke organisatie over te nemen beslissingen; de reden is dat vastgoed een strategisch hulpmiddel is, met in de regel zowel grote financiële en juridische consequenties als consequenties op het gebied van imago en exploitatie. NB Vanwege de relatie met al bestaande maatschappelijke organisaties daarom ook een (expertise)driehoek en geen lineair model of estafettemodel, zoals in de ruimtelijke ordening gebruikelijk is.

Voor Groningen gelden zeven randvoorwaarden voor het professionaliseren van vastgoed.

3.8 Organisatiemodellen voor vastgoed met speciale aandacht voor het ontwikkelvastgoed van ROU en het vastgoed en de bijbehorende eigenaarstaken van WSR

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de modellen die op hoofdlijnen mogelijk zijn. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de positionering van het vastgoedbedrijf binnen de totale gemeentelijke organisatie. Als laatste wordt aandacht besteed aan de wens om toe te groeien naar een regioorganisatie voor vastgoed.

1. Modellen op hoofdlijnen

De volgende modellen zijn op hoofdlijnen mogelijk (deels theoretisch):

1. handhaven bestaande situatie (of kleine varianten daarop);
2. centraliseren van al het vastgoed in één vastgoedbedrijf;
3. centraliseren van al het vastgoed in één vastgoedbedrijf met uitzondering van het ontwikkelvastgoed;
4. centraliseren van al het vastgoed in één vastgoedbedrijf met uitzondering van het ontwikkelvastgoed en het vastgoed van WSR.

Ad 1.

Gelet op het coalitieakkoord van medio 2014 is voltooiën van het bundelen van de aansturing van al het gemeentelijk vastgoed de opdracht en is het handhaven van de bestaande situatie niet meer mogelijk. Het handhaven van eigendom en vastgoedtaken bij WSR/de beleidssector Sport zou overigens betekenen dat een substantieel onderdeel van de gehele vastgoedportefeuille (in m² en in geld) op voorhand buiten de centralisering zou worden gehouden. Daarnaast is het separaat houden van de sportgebouwen strijdig met andere wensen uit het coalitieakkoord:

- de gebiedsgerichte aanpak, het opheffen van grenzen tussen beleidsdisciplines en het integreren van het sociale en het fysieke domein;
- de efficiëntere benutting van sportfaciliteiten door betere afstemming en een bredere openstelling voor wijk- en gelegenheidsgebruik, en het daarmee realiseren van besparingen;
- het in algemenere zin meer gebruikmaken van bestaand (gemeentelijk) vastgoed om in de wijkfunctie te voorzien.

Ad 2.

Het voordeel van het centraliseren van al het vastgoed in één vastgoedbedrijf is dat er geen uitzondering is op de opdracht uit het coalitieakkoord om alle vastgoed te centraliseren.

Bij nadere bestudering blijkt echter dat de wijze waarop het ontwikkelvastgoed wordt beheerd (bij ROU) totaal verschilt van de wijze waarop het overige vastgoed wordt beheerd (bij het vastgoedbedrijf). Dit is aangegeven in paragraaf 3.5. Samenvoegen van deze totaal verschillende wijzen van beheer biedt eerder nadelen dan voordelen. Afstemming en samenwerking ligt echter wel voor de hand, onder andere bij het tegengaan van leegstand of lage bezetting, het eventueel doen van onderhoud of het verhuren (zie hoofdstuk 1). De data van al het vastgoed inclusief het ontwikkelvastgoed zijn inzichtelijk bij het vastgoedbedrijf; hiervoor is handelen vanuit een totaaloverzicht nodig.

De wijze waarop de sportaccommodaties van WSR worden beheerd wijkt niet fundamenteel af van de wijze waarop de andere gebouwen worden beheerd. Bij overdracht van het beheer van WSR aan het vastgoedbedrijf dient nadere aandacht te worden besteed aan goed opdrachtgeverschap voor gebouwinstallaties (bij met name de zwembaden) en snelheid van handelen bij het oplossen eventuele gebouwelijke problemen. Dit laatste geldt echter niet exclusief voor de sector Sport; dit is immers ook van groot belang bij bijvoorbeeld de nieuwe gemeentelijke taken op het gebied van zorg, waaronder ouderenzorg en jeugdzorg et cetera.

Overigens zien wij een trend bij grotere gemeenten om ook bij sportorganisaties de eigenaars- en gebruikerstaken te scheiden. Ook dat zou wijzen op het niet handhaven van het vastgoedeigendom en de eigenaarstaken voor het vastgoed bij (hoofdhuurder) WSR. Het eventueel onderbrengen van de huurderstaken van WSR bij het vastgoedbedrijf ligt overigens (ook) niet voor de hand omdat het nieuwe vastgoedbedrijf zich juist gaat focussen op eigenaarstaken.

Ad 3.

Zie onder het voorgaande punt. Het uitzondering maken voor (alleen) het ontwikkelvastgoed is goed verdedigbaar. Een zekere gezonde spanning tussen de belangen van vastgoedbedrijf en ROU houdt beide organisaties vitaal en fit.

Ad 4.

De nadelen zijn bij de voorgaande punten aan de orde gekomen.

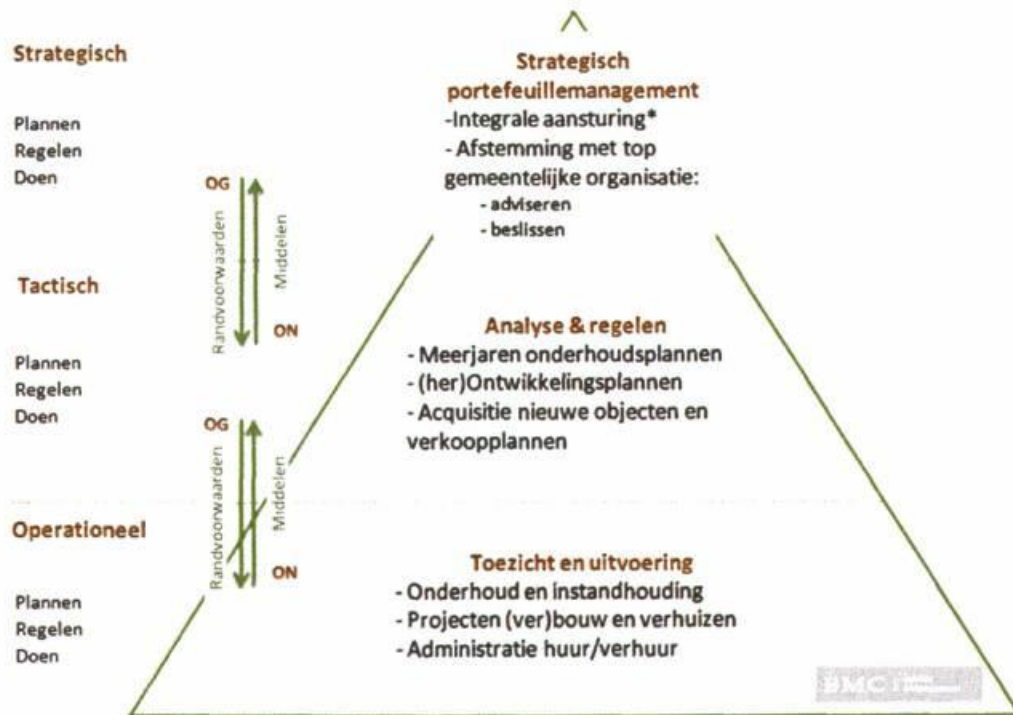
2. Positionering binnen de totale gemeentelijke organisatie

Professioneel aangestuurd vastgoed is meer dan alleen een kostenpost voor het plegen van onderhoud: vastgoed wordt dan bewust ingezet als strategisch hulpmiddel en heeft dan – naast het strategische rendement – ook een financieel en een maatschappelijk rendement. Het vastgoedbedrijf dient proactief en strategisch te kunnen opereren: een reguliere afstemming op strategisch niveau met het GMT is noodzakelijk voor afstemming en besluitvorming.

3.9 Op weg naar een regieorganisatie voor eigenaarstaken

Onderstaande figuur geeft de indeling aan van werkzaamheden binnen de vastgoedorganisatie/binnen de vastgoedkolom. Groningen heeft een vastgoedportefeuille die van ruim voldoende omvang is om het inrichten van een professioneel volledig vastgoedbedrijf te rechtvaardigen. De wens is uitgesproken om op termijn toe te groeien naar een zogenoemde regieorganisatie waarbij werkzaamheden op professionele wijze worden uitbesteed. Uitbesteding van operationele en de tactische taken (in die volgorde) is dan aan de orde. Professioneel uitbesteden kan desgewenst plaatsvinden wanneer is voldaan aan het volgende:

- Aan alle zeven randvoorwaarden zoals genoemd in paragraaf 3.5 van de rapportage Kaders SVM Groningen wordt voldaan.
- Op in ieder geval strategisch niveau – en desgewenst ook op tactisch niveau – is voldoende deskundigheid aanwezig om daadwerkelijk professioneel in te kopen (met name actuele kennis van spelers en spelregels per hoofdtaak CREM: onderhoud, bouw, (ver)huur/(ver)koop).



*** integrale aansturing 4 hoofdtaken (CREM/PREM)**

- | | | |
|---------------|--|-------------------------------------|
| ▪ Strategisch | ▪ organisatiedoelen, nieuwe activiteiten | ▪ prioriteren en programmeren |
| ▪ Functioneel | ▪ afstemming eigenaars- gebruikerstaken | ▪ onderhoud |
| ▪ Fysiek | ▪ projectrealisatie | ▪ (ver)bouw |
| ▪ Financieel | ▪ kosten, baten, waarde | ▪ (ver)koop, (ver)huur en verhuizen |

Nadere toelichting hiërarchie binnen de vastgoedkolom: bij veel gemeenten waar nog geen centralisering van vastgoedwerkzaamheden is doorgevoerd, gebeuren de werkzaamheden gescheiden van elkaar, zowel met betrekking tot hoofdtaken vastgoedwerkzaamheden als op hiërarchisch niveau binnen de vastgoedkolom. Deze situatie is ook in Groningen aan de orde. De nieuwe manier van werken houdt dan in dat:

- het strategisch niveau via het CREM-principe aanstuurt en op deze wijze de juiste randvoorwaarden (stuurinformatie) levert voor respectievelijk tactisch en operationeel niveau;
- het tactisch en operationeel niveau hun taken zodanig uitvoeren dat de juiste informatie (vaak middelen) wordt aangeleverd om op een hoger niveau de juiste beslissingen te kunnen nemen.

Hoofdstuk 4

Inhoudelijke spelregels en aandachtspunten

In dit hoofdstuk staan de belangrijkste spelregels en aandachtspunten die in samenwerking met de projectgroep zijn opgesteld zijn voor vastgoedmanagement binnen de gemeente Groningen..

4.1 Huurprijzen, subsidie en de mogelijkheden om te bezuinigen

Op 1 juli 2014 wordt nakoming van de Wet markt & overheid verplicht voor gemeenten. Deze wet is in dit kader gericht op het voorkomen van oneerlijke concurrentie (geven van staatssteun) met commerciële vastgoedaanbieders door het in rekening brengen van huurprijzen die lager zijn dan de kostprijs van de eigenaar/verhuurder. De consequentie hiervan is dat gemeenten minimaal de kostprijsdekkende huur (kpdh) in rekening moeten brengen en alleen hiervan kunnen afwijken indien hiermee een maatschappelijk belang is gediend. In principe moeten de beleidsafdelingen (immers verantwoordelijk voor de opdrachtverstrekking voor vastgoed) dan expliciet kunnen aantonen dat er een maatschappelijk belang in het spel is. Voor commerciële organisaties zal de gemeente om dezelfde redenen een commerciële/marktconforme huur moeten rekenen, tenzij hiermee een maatschappelijk belang is gediend.

Maatschappelijke organisaties (voor de gemeente belangrijke organisaties die in de regel met subsidie worden ondersteund) en beleidsondersteunende instellingen betalen een kpdh. Indien men dat niet kan betalen en de gemeente deze organisaties wil blijven steunen, dient men ofwel de eisen voor de huisvesting te verlagen (capaciteit, functionaliteit, plek, bezetting) ofwel aanvullende subsidie te verstrekken op de huisvesting. De totale kosten voor de desbetreffende organisaties worden daarmee inzichtelijk. Voor de maatschappelijke organisaties verandert er op zichzelf niets, tenzij de gemeente niet (meer) bereid is de totale kosten voor huisvesting te dragen (bestaande uit kpdh – de huisvestingskosten die de gebruiker kan betalen).

Maatschappelijke organisaties betalen kostprijsdekkende huur en commerciële partijen een marktconforme huur. Voor de maatschappelijke organisaties verandert er niets, tenzij de gemeente niet (meer) bereid is de totale kosten voor huisvesting te dragen die inzichtelijk worden met deze huren.

Voor de gemeentelijke huisvesting geldt een kpdh of een marktconforme prijs; laatstgenoemde prijs maakt een vergelijking met huisvesting in marktconforme panden mogelijk.

Gelet op het voornoemde is kpdh het uitgangspunt voor interne berekeningen; op deze wijze is er meteen een lineaire koppeling met het kwaliteitsniveau respectievelijk de daarbij behorende onderhoudskosten. Voor marktconform vastgoed en een normale marktwerking (waarvan de locatie van het vastgoed een onderdeel is) geldt dat de marktconforme prijzen hoger liggen dan de kpdh. Reden hiervoor is het hanteren van een hogere rentepercentages voor- en afdekking van commerciële risico's door commerciële bedrijven.

Vanwege de bezuinigingstaakstelling op vastgoed geldt voor de beleidsafdelingen het scherp geformuleerde principe *'geen huisvestingssubsidie, tenzij ...'*

Dit legt de verantwoordelijkheid bij de beleidsafdelingen als opdrachtgever voor vastgoed om expliciet duidelijk te maken waarom subsidiëring op huisvesting (tot niveau kpdh) nodig is. Daar waar er geen maatschappelijk belang is, wordt geen subsidie verstrekt.

Voor alle categorieën vastgoed, met uitzondering van het ontwikkelvastgoed, geldt een huursituatie met de gebruikers al of niet via een hoofdhuurder, zoals nu WSR of beleidsafdelingen.

Geen huisvestingssubsidie, tenzij ... Dit legt de verantwoordelijkheid bij de beleidsafdelingen als opdrachtgever voor vastgoed om expliciet duidelijk te maken waarom subsidiëring op huisvesting nodig is.

Er wordt naar gestreefd om de portefeuille ontwikkelvastgoed zo beperkt mogelijk te houden. Indien commerciële exploitatie mogelijk is, wordt het vastgoed afgestoten en aan de markt overgelaten. Dit geldt tevens voor tijdelijk commercieel vastgoed.

Indien in ontwikkelvastgoed commerciële exploitatie mogelijk is, wordt het afgestoten en aan de markt overgelaten.

Het vastgoedbedrijf heeft de opdracht om bedrijfsmatig te werken, waaronder is te verstaan: het sturen op benutting/bezetting en financieel rendement. In dat kader kunnen gesubsidieerde instellingen gedwongen worden gebruik te maken van voorhanden zijnde gemeentelijk vastgoed, mits dat voldoet aan het van tevoren geformuleerde PvE.

Gesubsidieerde instellingen kunnen verplicht worden om gebruik te maken van gemeentelijk vastgoed.

4.2 Kwaliteit van de gebouwen die onder regie staan van de gemeente

Vastgoed dat valt onder de regie van de gemeente (in eigendom, huur of gedekt door andere afspraken met alternatieve vastgoedaanbieders) dient te voldoen aan afspraken die vooraf gemaakt zijn; op basis daarvan zijn of worden onderhoudskosten en huurprijzen bepaald. Daarbij horen vooraf afspraken over het na te streven kwaliteitsniveau (gekoppeld aan een indicatieve budgettaire check) en het nakomen daarvan achteraf. Het kwaliteitsniveau wordt uitgedrukt in de gewenste conditiescore volgende de NEN 2767. De enige uitzondering hierop is het ontwikkelvastgoed; hiervoor bepaalt ROU de gewenste kwaliteit, rekening houdend met onder andere wettelijke regels en veiligheid.

De gemeente Groningen stuurt voor de gemeentelijke gebouwen op een van tevoren afgesproken kwaliteit.

4.3 Klantervaring

Klanttevredenheid wordt standaard periodiek getoetst voor de gehele portefeuille. Vooraf kritisch bepalen van hetgeen wordt getoetst en bij wie wordt getoetst is nodig.

4.4 Verkopen

Verkopen gebeurt wanneer er onvoldoende strategisch of maatschappelijk rendement is in de bestaande situatie. De keuze tussen huren, ter beschikking stellen van ruimte, kopen of bouwen is een bedrijfsmatige afweging door het vastgoedbedrijf: het betreft de coördinatie van de hoofdtaken op vastgoedgebied (CREM-model) door het vastgoedbedrijf.

De keuze tussen huren, ter beschikking stellen van ruimte, kopen of bouwen is een bedrijfsmatige afweging door het vastgoedbedrijf: het betreft de coördinatie van de hoofdtaken op vastgoedgebied door het vastgoedbedrijf.

Er wordt naar gestreefd om de portefeuille ontwikkelvastgoed zo beperkt mogelijk te houden. Indien commerciële exploitatie mogelijk is, wordt het vastgoed afgestoten en aan de markt overgelaten. Dit geldt tevens voor tijdelijk commercieel vastgoed.

4.5 Risicomanagement

Bekende risico's op vastgoedgebied zijn waardeverlies, leegstand en exploitatietekorten. Het risicomanagement van de gemeente Groningen is gericht op een beheersbaar financieel rendement binnen een maatschappelijke context. Het houdt in het vermijden, verminderen, accepteren of overdragen van deze risico's. Voorafgaand aan bestuurlijke besluitvorming dienen de desbetreffende risico's in beeld te worden gebracht. Het huurexploitatierisico (kostenontwikkeling, huurinkomsten en leegstand) ligt bij de (hoofd)huurder. Alle andere risico's liggen bij het vastgoedbedrijf.

Hoofdstuk 5

Overzicht vervolgacties

Onderstaand volgt een overzicht van vervolgacties. Vanwege het belang daarvan is gestart met de zeven randvoorwaarden voor Groningen voor het professionaliseren van het vastgoed. *Daarna zijn in dit stadium de overige punten bewust nog niet geprioriteerd, gebundeld of geschrapt, aangezien nog onbekend is welke zaken mogelijk elders al zijn opgepakt en wat de status daarvan is; die kunnen nu wel worden 'opgespoord' aan de hand van dit overzicht.*

1. De randvoorwaarden voor professionaliseren van de aansturing van vastgoed zijn weergegeven in paragraaf 3.7 en worden onderstaand kort aangeduid:
 - a. inventariseren van al het vastgoed en het onderbrengen van alle relevante vastgoeddata in een centrale database;
 - b. samenvoegen van alle vastgoed in één portefeuille bij het vastgoedbedrijf, met uitzondering van de portefeuille ontwikkelvastgoed bij ROU;
 - c. onderscheiden en vervolgens scheiden van verhuurders- en huurderstaken;
 - d. centraliseren en integraal aansturen van alle vier hoofdtaken conform het CREM-model;
 - e. inrichten van de functie externe makelaar voor afstemmen en benutten van vastgoed van andere partijen (zowel publiek als marktconform vastgoed);
 - f. binnen een vastgoedvisie voeren van strategisch portefeuillemanagement waarbij antwoorden moeten worden geformuleerd op vragen als: welk soort gebouw wordt wanneer, waarvoor en hoe gebruikt, op welke plek en tegen welke kosten?;
 - g. regulier proactief strategisch afstemmen met de top van de gemeentelijke organisatie over te nemen keuzes en beslissingen; in dat geval over het inzetten vastgoed als strategisch hulpmiddel.

2. Organisatorisch nader ontwerpen en inrichten van het opdrachtgeverschap vanuit beleidsafdelingen/Maatschappelijke Ontwikkeling vanuit (beleidscategorie overstijgende) programma's en projecten voor het vastgoedbedrijf. Aandachtspunten zijn: het prioriteren van wensen, zorgen voor financiering/budgetten voor huisvesting, vooraf formuleren van kwaliteitseisen (met bijvoorbeeld een programma van eisen/PvE, of een integraal accommodatieplan/IAP, op te stellen samen met het vastgoedbedrijf), gebiedsgericht werken. Als ROU of facilitaire organisatie optreden als opdrachtgever, dan ook aandacht voor financiering en het vooraf stellen van eisen.

Het vooraf professioneel formuleren van eisen voor het benodigde vastgoed vergt aandacht zowel binnen MO als binnen het vastgoedbedrijf, omdat dit ontwikkelingsdeel tot heden nog niet sterk is ontwikkeld in Groningen.

3. Plan uitwerken voor gebiedsgericht werken: gezamenlijk project voor beleidsafdelingen/Maatschappelijke Ontwikkeling en vastgoedbedrijf, waar relevant aanvullen met ROU. Rekening houdend met soms werken in vijf stadsdelen en soms negentien gebieden. Rekening houdend met *Expertisedriehoek vastgoed* en *Makelpunt huisvesting* (zie apart punt).

4. Vastgoed toedelen aan (nieuwe) vastgoedcategorieën en vervolgens keuzes maken voor de gewenste invloed: eigendom, huur of anderszins (zie hoofdstuk 1).

5. Aan de hand van toedeling aan (nieuwe) vastgoedcategorieën de portefeuilles aanpassen en toedelen aan ofwel ROU voor het ontwikkelvastgoed ofwel vastgoedbedrijf voor al het andere vastgoed. Het vastgoedbedrijf heeft voor al het vastgoed inzicht in de relevante parameters. Een optimale bundeling van de aansturing van vastgoed is daarmee een feit.
6. Organisatorisch nader ontwerpen en inrichten van het vastgoedbedrijf gericht op vraaggericht en bedrijfsmatig werken, en gericht op een strategische, effectieve en efficiënte inzet van vastgoed. Zie hiervoor onder andere de zeven randvoorwaarden in paragraaf 3.7.
7. Berekenen en invoeren van de diverse huurprijzen, waarbij de keuzes zijn:
 - kostprijsdekkende huur (kpdh);
 - marktconforme/commerciële huur.

Berekenen van de normatieve huren (kpdh of marktconforme huur) per vastgoedcategorie conform paragraaf 4.1. en inventariseren wat de gevolgen zijn. Indien de normatieve huur niet kan worden betaald door de desbetreffende organisatie, zal beoordeeld moeten worden of (aanvullende) subsidie voor huisvesting nodig is. Feitelijk komen op deze wijze de totale geldstromen voor huisvesting transparant in beeld, inclusief de totale benodigde subsidie voor een organisatie.

Bepalen van keuze huurcategorie voor eigen bedrijfshuisvesting gemeente: kpdh of marktconforme huur.

Beslissing wanneer daadwerkelijk huur wordt betaald en wanneer dit een 'papierexercitie' is (onder andere bij huur van de eigen bedrijfshuisvesting, eventueel bij aanvullende huurbetalingen, terwijl tegelijkertijd de subsidie met hetzelfde bedrag stijgt).

8. Procedure opstellen voor het doorvoeren van gevraagde bezuinigingen in het coalitieakkoord, deels inrichten als proces, deels als project (met parameters: tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie, risico). NB Zie ook hierna.
9. Het doorvoeren van bezuinigingen door specifiek gebruik te maken:
 - de indeling in (nieuwe) vastgoedcategorieën;
 - de mate van invloed die Groningen wenst te hebben op de diverse categorieën: eigendom, huur of alternatieve benutting vastgoed van derden
 - het vervolgens uitwerken van een verhuur- en verkoopprocedure voor vastgoed en het zo nodig opstellen van een meerjaarlijks en jaarlijks verkoopplan (zie ook paragraaf 4.4).
10. Procedure opstellen voor situaties dat gesubsidieerde instellingen verplicht kunnen worden gebruik te maken van gemeentelijk vastgoed.
11. Potentieel nader operationaliseren werk portefeuillemanagers, rekening houdend met het Makelpunt huisvesting en het werken in vijf stadsdelen of negentien gebieden.
12. Procedure opstellen voor het gaan sturen op kwaliteit van gebouwen:
 - voor bestaande gebouwen via vooraf bepaalde kwaliteitsniveaus voor onderhoud in NEN 2767;
 - voor nieuwe gebouwen via vooraf bepaalde kwaliteitsniveaus in standaardprogramma's van eisen of integrale huisvestingsplannen.

13. Procedure opstellen voor toetsen klantervaring. Dat vooralsnog doen voor zowel opdrachtgever/de beleidsafdelingen/Maatschappelijke Ontwikkeling/hoofdhuurders als voor huurders en directe gebruikers (inwoners en organisaties).
14. Organisatorisch nader ontwerpen en opstarten van het *Makelpunt huisvesting*. Zie hiervoor de tien uitgangspunten in paragraaf 3.1 en de rol van inwoners en organisaties bij vraag en aanbod in paragraaf 3.3.
Om het belang van het Makelpunt huisvesting te benadrukken wordt een van de GMT-leden hiervoor programmatisch verantwoordelijk gesteld.
15. Ontwerpen en inrichten van de functie van makelaar bij het vastgoedbedrijf, zowel binnen de gemeentelijk organisatie als daarbuiten (RUG, UMCG, verzorgingshuizen, onderwijsorganisatie, sportinstellingen, maar ook aanbieders kantoren et cetera). Deze makelaar krijgt een rol in het voornoemde Makelpunt huisvesting.
16. Procedure uitwerken voor het expliciet gaan sturen op verbetering van gebouwbezetting en de vastgoedexploitatie, ook in afstemming met andere vastgoedaanbieders. Zie relatie met punt tegengaan leegstand.
17. Procedure uitwerken voor het omgaan met leegstand. Hieronder ook bewuste inzet leegstaand vastgoed voor gemeentelijke doelstellingen in overleg met zowel vastgoedbedrijf als beleidsafdelingen. Dit geldt ook voor te benutten leegstaand ontwikkelvastgoed.
Dit is een taak voor het vastgoedbedrijf als panden worden verhuurd, maar nog niet zijn verhuurd; voor panden die al verhuurd zijn, is dit de taak van de huurder; voor ontwikkelvastgoed is dat de taak van ROU.
Leegstand is een van onderwerpen van overleg in Makelpunt huisvesting.
18. Procedure uitwerken voor verdeling eigen bedrijfshuisvesting over eigendoms- en huurpanden en voor inzet eigen bedrijfshuisvesting voor ondersteuning concern-doelstellingen.
19. Plan uitwerken voor in de toekomst toe (kunnen) groeien naar regieorganisatie vastgoed. *Zo kunnen desgewenst de volgende taken worden uitbesteed: huurderstaken, operationele en tactische eigenaarstaken (zie paragraaf 3.8).*
20. Plan uitwerken voor verrekening van kosten van het vastgoedbedrijf. Dat kan plaatsvinden in de onderhoudskosten, huurkosten (waar onderhoudskosten een onderdeel van uitmaken) of projectkosten.
21. *Actief inspelen op inwerkingtreding Wet markt & overheid per 1 juli 2014 (betreft met name het tegengaan van Staatssteun). Dit benutten om de kosten van het vastgoed transparant in beeld te brengen. Waar nodig ook het maatschappelijk rendement of nut van het vastgoed transparant gaan maken (vastgoed wordt in dat geval ingezet als beleidsmiddel). Zie ook invoering methode kostprijsdekkende huur.*
22. Voorbereiden op inwerkingtreding overheveling van het onderhoud van de buitenschil van scholen (taken en budgetten) van gemeente naar onderwijsinstellingen voor primair onderwijs per 1 januari 2015.

23. Voorbereiden op huisvestingsconsequenties van de drie decentralisaties in het sociaal domein en het scheiden wonen en zorg met ingang van 1 januari 2015.
24. Procedure opstellen voor het omgaan met ruimtelijke ontwikkelingsvragen in de nieuwe setting. Deze moeten binnen de Vraagzijde verbonden worden met sociaal-maatschappelijke vragen. Soms zijn beleid en maatschappelijk vraag het startpunt, soms de fysieke kansen en implicaties (ruimtelijk en met vastgoed); soms andersom. Zie ook gebiedsgericht werken en Makelpunt huisvesting.

Bijlage 1

Begrippenlijst

Vastgoedbedrijf	De organisatie waar de aansturing van al het vastgoed is ondergebracht met uitzondering van het ontwikkelvastgoed. Vanwege de noodzaak van bedrijfsmatig werken hier aangeduid met vastgoedbedrijf. Strategisch 'aangehaakt' bij GMT.
Vakdirectie Ruimtelijke Ordening en Uitvoering (ROU)	Opvolger RO/EZ, formuleert de vraag naar ruimte/terreinen, eigenaar en beheerder van het ontwikkelvastgoed.
Facilitaire organisatie (taak op vastgoedgebied)	Formuleert de vraag naar de bedrijfshuisvesting van de eigen gemeentelijke organisatie, vervolgens formeel huurder daarvan.
WSR (taak op vastgoedgebied)	Formuleert de vraag naar sportvoorzieningen en -accommodaties, vervolgens formeel hoofdhuurder daarvoor.
Kernportefeuille	Het vastgoed dat men bewust in eigendom houdt vanuit soms strategische, soms juridische, soms bedrijfseconomische of maatschappelijke redenen.
Vastgoed	Terreinen en opstallen/gebouwen.
Verschil vastgoed ten opzichte van huisvesting (in dit rapport)	Wordt aangegeven door financiële waarde op de balans en opbrengst/rendement. Voor gebruiker niet direct van belang maar wel voor het vastgoedbedrijf.
Publiek vastgoed (in dit rapport)	Vastgoed van andere publieke organisaties dan de gemeente als: RUG, UMCG, verpleeg- en verzorgingshuizen et cetera.
Gemeentelijk vastgoed	Al het vastgoed, zowel terreinen en opstallen/gebouwen, nodig voor het functioneren van de gemeente.

	<p>Dit vastgoed is in principe ofwel in eigendom ofwel in huur (incidenteel geldt een andere overeenkomst, onder andere bruikleen, ter beoordeling door de vastgoedbedrijf of ROU).</p>
<p><i>Categorieën gemeentelijk vastgoed:</i></p>	
<p>Maatschappelijk vastgoed</p>	<p>Maatschappelijk vastgoed betreft vastgoed dat nodig is voor langere termijn voor maatschappelijke organisaties, activiteiten en doelstellingen: met name onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en zorg.</p>
<p>Ontwikkelvastgoed</p>	<p>Ontwikkelvastgoed betreft vastgoed dat (in principe) risicodragend, wordt aangekocht voor gebiedsontwikkeling of voor economische ontwikkeling, of voor een van de andere categorieën (dan te betalen vanuit het programmabudget) met als doel het door te verkopen, te wijzigen of te slopen.</p>
<p>Gemeentelijke bedrijfshuisvesting</p>	<p>Onder deze categorie valt het vastgoed voor huisvesting van de gemeentelijke organisatie, deels in eigendom, deels in huur.</p>
<p>Bijzonder vastgoed (restcategorie)</p>	<p>Vastgoed dat niet valt onder de andere categorieën. Voorbeelden zijn behuizing pompemaal, opslaghuisje op een kerkhof, brugwachtershuisje.</p>
<p>Tijdelijk commercieel vastgoed</p>	<p>Vastgoed met een commerciële functie dat tijdelijk verhuurd is/wordt aan markt-partijen/organisaties en individuen zolang zij de marktconforme huur niet kunnen betalen. Het betreft doorgaans vastgoed zoals kantoren, bedrijfsgebouwen, horeca en woningen, dat de potentie heeft om commercieel/marktconform geëxploiteerd te gaan worden. NB Zodra commerciële exploitatie mogelijk is wordt dit vastgoed verkocht (aan belegger of eventueel huurder).</p>
<p>Maatschappelijk rendement</p>	<p>Toegevoegde waarde voor de maatschappij respectievelijk de gemeente. NB In principe alleen achteraf te meten als het vooraf is vastgelegd in beleid.</p>

Vastgoed als beleidsmiddel	Nadruk op maatschappelijk rendement of nut; zie daar.
Vastgoed als strategisch middel	Nadruk op strategische, langjarige en omvangrijke financiële en juridische consequenties en/of langjarige consequenties op het gebied van imago en exploitatie.
Vastgoed als bedrijfsmiddel	Nadruk op voldoen aan functionele eisen voor de huisvesting.
Vastgoed als beleggingsmiddel	Nadruk op waarde op de balans (Eigen Vermogen); kan van pas komen bij het lenen van geld (Vreemd Vermogen).
Regieorganisatie voor vastgoed	Organisatie die op professionele wijze zorgt voor uitbesteden van de daarvoor in aanmerking komende vastgoedwerkzaamheden. Wordt toegelicht in paragraaf 3.8.
Maatschappelijke organisatie	Organisatie die voor de gemeente belangrijke activiteiten uitoefent op diverse beleidsterreinen, zoals onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en zorg. Personeelskosten, activiteiten en huisvesting worden vaak (deels) gesubsidieerd.
Kostprijsdekkende huur (kpdh)	De huur die de totale werkelijke kosten voor de eigenaar/verhuurder aangeeft (nadere keuze of dat op pandniveau is of (deel)portefeuilleniveau).
Integraal Huisvestingsplan Huisvesting onderwijs (IHP)	Tot op heden in de regel vraaggericht plan voor de <i>beleidssector onderwijs</i> , waarna het vastgoedbedrijf de benodigde actie onderneemt om in die vraag te voorzien.
Integraal AccommodatiePlan(IAP)	Vraaggericht plan voor de relevante beleidssectoren gezamenlijk (in een programma), waarna het vastgoedbedrijf de benodigde actie onderneemt om in die vraag te voorzien.

CREM	Corporate Real Estate Management. Toegepaste vorm toegelicht in bijlage 4.
Strategisch portefeuillemanagement	Het binnen een vastgoedvisie voor de totale vastgoedportefeuille integraal managen van de vier hoofdtaken op vastgoedgebied (prioriteren van m ² , onderhouden, (ver)bouwen, (ver)huren/(ver)kopen).
Subsidie op huur	Het verschil tussen de normatieve huur (afhankelijk van de vastgoedcategorie marktconform of kostprijsdekkend) en de werkelijk te betalen huur.
Expertisedriehoek vastgoedaangelegenheden	Model waarmee taken en rollen worden aangeduid bij vastgoedvraagstukken en het onderscheiden en scheiden van de drie benodigde expertises/specialismen/professies. Zie paragraaf 3.2 en 3.3.
Makelpunt huisvesting	Voor antwoorden op concrete vragen op het gebied van huisvesting (vraag en aanbod) vanuit inwoners, organisaties en beleidsmedewerkers (nadere invulling van het model Expertise-driehoek vastgoedaangelegenheden).
Functie externe makelaar	Functie expliciet toe te voegen aan het vastgoedbedrijf. De makelaar zorgt voor afstemming tussen gemeentelijk vastgoed en het vastgoed van anderen (publiek en commercieel): huur- en (ver)kooprijzen, waardebeoordeling, benutting/uitwisseling et cetera.
Marktconforme huur	Hier ook wel commerciële huur genoemd: de huur die 'de markt' bereid is te betalen.

Bijlage 2

Input stakeholders, documenten en interactieve sessies

Naast het coalitieakkoord zijn andere bronnen geraadpleegd voor het verkrijgen van informatie voor de vastgoedkaders.

- *Gesprekken met interne stakeholders*
Met tien stakeholders zijn gesprekken gevoerd over ambities, doelen en relevante vastgoedvraagstukken. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de stakeholders.
- *Interactieve sessies – Vraag en Aanbod*
GMT-leden, stuurgroep- en projectgroepleden, Geertjan Koers (programmamanager Vernieuwing Sociaal Domein) en Jeanette Niemeijer (beleidsadviseur MO).
- *Overige stukken*
Tot slot is een aantal rapportages de vindplaats geweest voor het formuleren van vastgoedopgaven:
 - Deeluitvoeringsplan *Vastgoedmanagement* versie 4.0
 - Ontwerpbegroting 2014 *Stad op orde*
 - Grondbeleid 2010-2014
 - Sociaal-culturele accommodaties nieuwe stijl *Met de blik op de wijk*
 - Beleidsplan Vernieuwing sociaal domein
 - Coalitieakkoord 2012-2014 *Prinsenhofakkoord op de rails ...*

Onderstaand een tabel met daarin de overige opbrengsten naast het coalitieakkoord per bron.

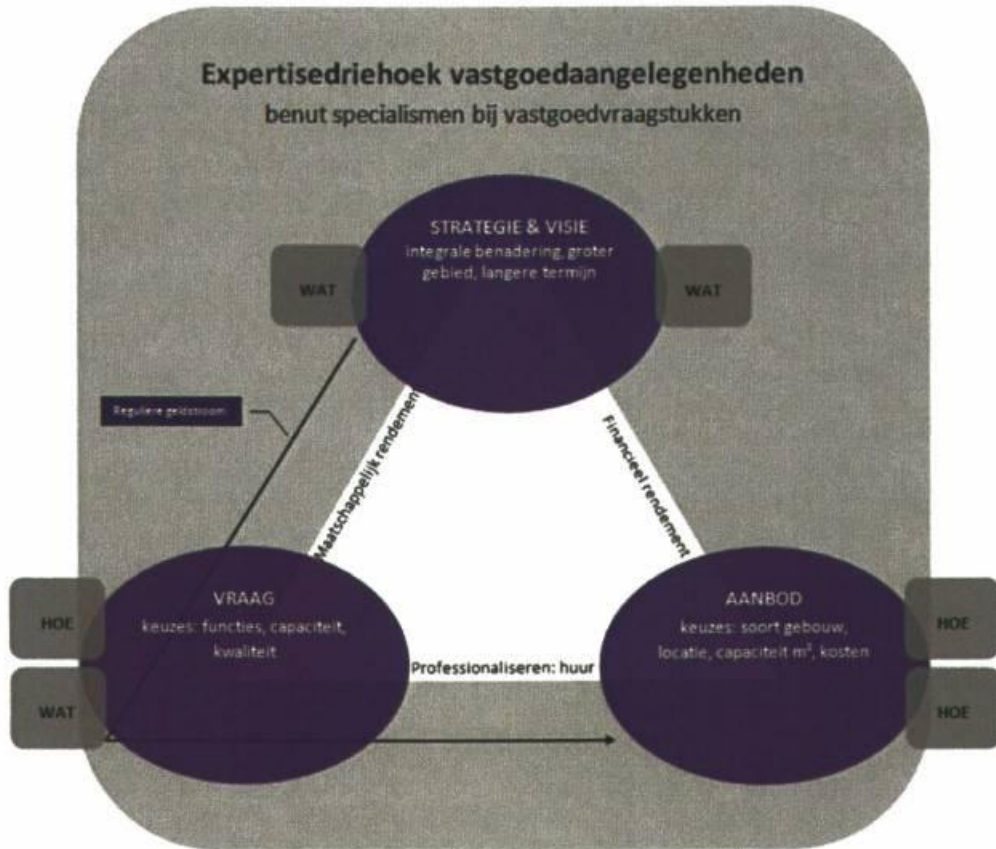
Tabel 2 Opbrengsten overige bronnen

Opbrengsten overige bronnen	
<i>Gesprekken met stakeholders</i>	
Wijk- en buurtverbetering door middel van vastgoed	
<i>Interactieve sessies</i>	
Flexibiliteit (en niet alle vastgoed in eigen bezit) – in de toekomst gebiedsgerichte aanpak aan de markt overlaten – stichting o.i.d. –, dus ook de huisvesting/vastgoed? <i>'We willen geen zorgaanbieder zijn.'</i>	
<i>Ontwerpbegroting 2014</i>	
Duurzaamheid	Stadslandbouw – nieuwe initiatieven ondersteunen: 'regelgeving rond het (tijdelijk) gebruik van gemeentelijke locaties en de openbare ruimte in stad heroverwegen'
Leegstand	Nota ouderen- en zorghuisvesting (omgaan met situatie van extramuralisering, mantelzorgwoningen, kwaliteit huidige ouderenwoningen)
Huisvesting	Toevoegen kwalitatief hoogwaardige jongerenhuisvesting – Campagne Campus Groningen Verspreiding particuliere kamerverhuurpanden over de stad Aanpak van illegale kamerverhuur Campagne Leven in stad (contacten studenten en andere Stadgers)

Interne organisatie	Pilot 'vrije inloop publieksloketten', vorming KCC, zaakgericht werken (digitaliseren – en standaardiseren – van dienstverleningsprocessen) <i>'In 2017 kan de burger alles digitaal bij de gemeente afhandelen'</i> , kanaalsturing (meer via internet en minder via de balie, telefoon en post), excellente dienstverlening en efficiënte bedrijfsvoering
Uitvoeringsplan	
<p>Gemeente stuurt op vastgoed in regie en Makelfunctie. Gemeente is initiatiefnemer, eigenaar en beheerder van maatschappelijk vastgoed. Sturen op integraal beheer en beleid op portefeuille. Nadruk op sturen en faciliteren, maar ook op cocreatie. Opgave is om het gemeentelijk vastgoed geschikt te maken voor Het Nieuwe Werken en verminderen van huisvesting. Daarnaast het vergroten van de leefbaarheid in wijken/gebieden. De Stadlers staan centraal en niet de accommodaties. Wenselijk resultaat is het effectiever organiseren van sociale infrastructuur. Concreet: beschikbaar stellen van vastgoed en bijdragen aan realisatie van beleidsdoelstellingen en bijhorende maatschappelijk rendement. De kaders die daarvoor kunnen gelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • volumevoordeel gebruiken (innovatieve vormen van aanbestedingen); • versnipperde overlegsituaties tegengaan/beperken (overleg beleidsunits nader invullen); • bundelen van gemeentelijk vastgoed en beheer in een vastgoedbedrijf; • eenduidig systeem van informatievoorziening en integrale registratie gemeentelijk vastgoed; • bundeling van vastgoedportefeuilles; • veranderende aanpak: naar vraaggericht – optimaliseren vraag en aanbod; • scheiding van verantwoordelijkheden en heldere rolverdeling en functiescheiding eigenaar en huurder, maar ook rolscheiding binnen vastgoedmanagement; • minimaal kostprijsdekkende tarieven/huren; • indicatoren: duurzaamheid, transparantie, efficiency, effectiviteit en klanttevredenheid; • mandaat en budget onderhoud/vastgoed. 	
Grondbeleid	
<p>Andere diensten zijn verplicht om te verkopen onroerend goed in eerste instantie aan te bieden aan de ROU. Als generieke uitgiftevorm wordt de verkoop van grond gehanteerd boven erfpacht. Erfpacht wordt in principe alleen toegepast bij uitgifte van gronden belegen in het 'Globaal bestemmingsplan Binnenstad 1976'. Incidenteel kan erfpacht ook worden toegepast voor bijzondere objecten, tijdelijke uitgiftes of op verzoek van de wederpartij. Bij iedere aan- en verkoop wordt het protocol 'Advisering aan Vastgoedontwikkeling door MD-bodem bij aan- en verkoop van onroerende zaken en bij plan- en projectontwikkeling' in acht genomen, inhoudende het voorafgaand aan de verwerving of vervreemding uitbrengen van een advies over de bodemkwaliteit door de Milieudienst. Exploitatie van onroerend goed vindt primair plaats op marktconforme basis, tenzij dit niet mogelijk of wenselijk is. In die gevallen kan onder andere gewerkt worden met gebruikersovereenkomsten. Voor iedere aankoop wordt het algemeen aankoop- en taxatieprotocol in acht genomen. Dit aankoop- en taxatieprotocol zal door het college nog nader worden uitgewerkt. Voorafgaand aan een aankoop wordt de financiële haalbaarheid zoveel als mogelijk worden getoetst door middel van tentatieve grondexploitatieopzet, dan wel door middel van een rendementsberekening. Voor iedere verkoop waarop de Nota Grondprijzenbeleid niet van toepassing is (bebouwd onroerend goed) en verkoop niet bij openbare inschrijving plaatsvindt, wordt voorafgaand aan de verkoop een taxatie door een onafhankelijke taxateur uitgevoerd. Aan iedere aankoop van (verhuurd) onroerend goed ligt een juridische en financiële check ten grondslag, waarbij de juridische en financiële consequenties van de aankoop in kaart zijn gebracht.</p>	

<i>Beleidsplan Vernieuwing sociaal domein</i>	
	<i>Zie paragraaf 2.3 Aanvullende doelen beleidssectoren</i>
<i>Sociaal-culturele accommodaties nieuwe stijl</i>	
Sturing op vastgoed	Manier om informele netwerken te ondersteunen en stimuleren. Ruimte voor burgers en zeggenschap van de wijk. Innovatie en ondernemerschap bij gebruikers. Subsidies beëindigen als accommodaties niets of nauwelijks bijdragen aan de doelstellingen. Moeilijkheid is dat subsidie weinig stimulans tot innovatie en ondernemerschap is. Maatregel hiervoor is het inhoudelijk adviseren van bestuur voor programmering. Bewonersinitiatieven: ontmoeting en organiseren van activiteiten. De functie informatie en advies wordt (gedeeltelijk) op wijkniveau georganiseerd.
<i>Memo Onderhoud vastgoed gemeente Groningen</i>	
<p>Strategisch vastgoed: Uitgangspunt hierbij is dat de exploitatie op marktconforme basis plaatsvindt en dat beheer en onderhoud zijn afgestemd op sloop/herontwikkeling. De inzet is om de boekwaarde niet te laten oplopen, door juist de onderhoudskosten te minimaliseren en waar mogelijk rendement uit de exploitatie te halen door tijdelijke verhuur. Dat laatste lukt over het algemeen goed en van leegstand in deze panden is niet of nauwelijks sprake. Voor panden waarvan blijkt dat deze in afwachting van sloop of herontwikkeling langer geëxploiteerd moeten worden, willen we wel zoveel mogelijk een meerjarige onderhoudsplanning en een meerjarige exploitatieopzet maken. Door gebrek aan capaciteit is dit nog niet (voor alle panden) van de grond gekomen. Op grond van de gemeentelijke verordening zijn accommodatiebesturen verantwoordelijk voor het beheer en het klein onderhoud. Daar waar de gemeente de eigenaarsrol vervult wordt dat binnen de gemeente geregeld; daar waar sociaal culturele organisaties eigenaar zijn, kan groot onderhoud via subsidieverstrekking geregeld worden. Sport: in MOP sport alleen reservering voor vervanging toplagen kunstgrasvelden en vervanging Sporthal De Wijert. Er zijn dus geen middelen gereserveerd voor vervangingsinvesteringen van de rest van de accommodaties.</p>	

Bijlage 3 Expertisedriehoek vastgoed




Bijlage 4

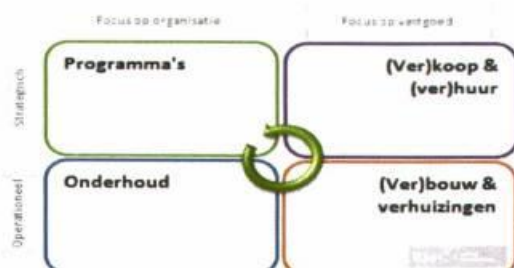
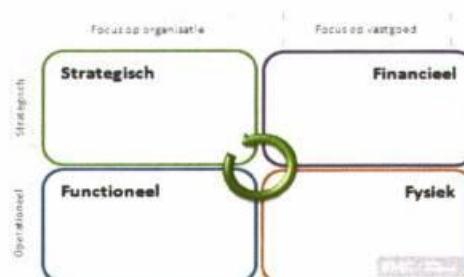
CREM-model – toegepaste vorm

In Groningen speelt de vraag naar het centraliseren van de aansturing van vastgoed en daarmee naar de aansturing van vastgoedtaken. Bij de professionalisering van vastgoed voor publieke organisaties worden in navolging van de commerciële vastgoedwereld vaak de volgende drie principes toegepast:

- het scheiden van eigenaars- en gebruikerstaken in verhuurders- en huurderstaken²;
- het vervolgens integraal aansturen van de verhuurderstaken conform het zogenoemde CREM-model, waarbij CREM = Corporate Real Estate Management;
- het binnen een strategisch plan en bij een voldoende grote portefeuille managen van de hoofdtaken (= strategisch portefeuillemanagement).

Het CREM-model wordt op verschillende wijzen toegepast. Onderstaande figuren geven de vier verschillende hoofdtaken aan wat betreft vakgebied, object en inhoud.

 = Strategische integrale aansturing
hoofdtaken en eigendommen:
strategisch portefeuillemanagement



² Deze scheiding wordt soms niet toegepast bij kleine gemeenten omdat de schaal dan te klein is voor professionaliseren. Specifiek voor Sport wordt zij soms niet toegepast vanwege het argument om snel te moeten kunnen reageren bij vragen. Snelle reactie dient echter ook op andere wijze gegarandeerd te kunnen worden. Daarnaast zijn er andere beleidssectoren waarvoor snel reageren van belang is zoals Jeugdzorg, Wmo et cetera.

Bijlage 5

Bronnen

- Deeluitvoeringsplan *Vastgoedmanagement* versie 4.0, maart 2013
- Coalitieakkoord *Voor de Verandering*, mei 2014
- Ontwerpbegroting 2014 *Stad op orde*, oktober 2013
- Grondbeleid 2010-2014, november 2010
- Sociaal-culturele accommodaties nieuwe stijl *Met de blik op de wijk*, mei 2013
- Beleidsplan *Vernieuwing sociaal domein*, januari 2014
- Coalitieakkoord 2012-2014 *Prinsenhofakkoord op de rails ...*, oktober 2012

Stakeholders

- Albert Houwer, portefeuillemanager Sport, Kernvastgoed en deel van specials
- Bert Popken, concerndirecteur en GMT-lid (Stadsontwikkeling)
- Henk Slagter, teamleider Vastgoedontwikkeling
- Jaap Haks, hoofd Juridische Zaken, Parkeren en Vastgoed
- Jan Wijbenga, beleidsadviseur Maatschappelijke Ontwikkeling (MO)/ gebiedsmanager
- Klaas van der Wal, concerndirecteur en GMT-lid SSC
- Klaas-Jan Havinga, directeur
- Koen Eekma, beleidsmanager Maatschappelijke Ontwikkeling (MO)
- Lammert van der Veen, hoofd VGM
- Leonie Smit, strategisch adviseur concernstaf
- Marjan van der Weij, manager concernstaf
- Paul ten Dam, manager Beheer WSR
- Peter Bootsma, voorzitter werkgroep Onderwijshuisvesting

Deelnemers interactieve sessies

- Albert Houwer (zie hierboven)
- Geertjan Koers, programmamanager nieuw sociaal domein
- Hans Flapper (vervanger Lammert van der Veen)
- Henk Slagter (zie hierboven)
- Jaap Haks (zie hierboven)
- Jan Koops van 't Jagt, adviseur Stadsbeheer
- Jeanette Niemeijer, beleidsadviseur Maatschappelijke Ontwikkeling (MO)
- Klaas-Jan Havinga (zie hierboven)
- Koen Eekma (zie hierboven)
- Leonie Smit (zie hierboven)
- Marjan van der Weij (zie hierboven)
- Paul ten Dam (zie hierboven)

Projectleiding *Optimalisatie strategisch vastgoedmanagement*

Henk de Goede, senior projectmanager PMO/SSC