

Collegevoorstel

Auteur _____ Datum 11/9/12 Paraaf *[Handwritten Signature]*

Leidinggevende _____ Datum 11/9 Paraaf *[Handwritten Signature]*

Concerndirecteur _____ Datum 11/9 Paraaf *[Handwritten Signature]*

Portefeuillehouder _____ Programmawethouder N.v.t.

Presidium/PMA/Raad Ja Behandelvorschlag: Raadsbesluit (raadsvoorstel en -besluit bijgevoegd)

Voorgesteld besluit Bespreken

Beslissing burgemeester en wethouders							
	B	W	W	W	W	W	S
		NS	JK	HB	OP	PB	DC
Akkoord							
Bespreken							<i>[Handwritten Mark]</i>

Gemeente

Ruimtelijke Ontwikkeling
Vastgoedbedrijf
Apeldoorn

Registratienummer
RO-VGA/2012-021039

Datum
10-09-2012

Paraaf-deponeren

NO. LIJST VAN ...

NO. ...

zie punt 3

Aantekeningen/vragen

Betrokken diensten
RO, SAM, OW, MID, PUB

Nota Gemeentelijk Vastgoed

Voorstel dienst:

- 1) Instemmen met de Kaderstelling van de Nota Gemeentelijk Vastgoed;
- 2) Vaststellen van het Uitvoeringsprogramma van de Nota Gemeentelijk Vastgoed als vertrekpunt voor de uitvoeringsplannen per stadsdeel, met als resultante de lijst met te behouden en te verkopen panden;
- 3) De Kaderstelling ter vaststelling aan te bieden aan de gemeenteraad;
- 4) Het Uitvoeringsprogramma ter consultatie aan te bieden aan de gemeenteraad;
- 5) Kennis te nemen van de financiële verkenningen;
- 6) In te stemmen met het vervolgtraject.

Aangepast d.d. 20-9-12	collegevoorstel	X
	toelichting	X
	raadsvoorstel	X
	bijlagen	X

Openbaarheid

- o voorstel/besluit Openbaar
- o toelichting Openbaar
- o bijgevoegde stukken Openbaar
- o Nota Gemeentelijk Vastgoed, kaderstelling (openbaar)
- o Nota Gemeentelijk Vastgoed, uitvoeringsprogr. (openbaar)
- o Punten inspraak wijkvoorzieningscan (openbaar)
- o Af te stoten en te behouden panden (openbaar)
- o Raadsvoorstel (openbaar)
- o Raadsbesluit (openbaar)

Afschrift aan



Collegevoorstel

Auteur Datum Paraaf

Leidinggevende Datum Paraaf

Concerndirecteur Datum Paraaf

Portefeuillehouder Programmawethouder
N.v.t.

Presidium/PMA/Raad
Ja
Behandelvoorstel:
Raadsbesluit (raadsvoorstel
en -besluit bijgevoegd)

Voorgesteld besluit Bespreken

Beslissing burgemeester en wethouders								
	B	W	W	W	W	W	W	S
		NS	JK	HB	OP	PB	DC	
Akkoord								
Bespreken								

Ruimtelijke Ontwikkeling
Vastgoedbedrijf

Registratienummer
RO-VGA/2012-021039

Datum
10-09-2012

Paraaf deponeren

Aantekeningen/vragen

Betrokken diensten
RO, SAM, OW, MID, PUB

Nota Gemeentelijk Vastgoed

Voorstel dienst:

- 1) Instemmen met de Kaderstelling van de Nota Gemeentelijk Vastgoed;
- 2) Vaststellen van het Uitvoeringsprogramma van de Nota Gemeentelijk Vastgoed als vertrekpunt voor de uitvoeringsplannen per stadsdeel, met als resultante de lijst met te behouden en te verkopen panden;
- 3) De Kaderstelling ter vaststelling aan te bieden aan de gemeenteraad;
- 4) Het Uitvoeringsprogramma ter consultatie aan te bieden aan de gemeenteraad;
- 5) Kennis te nemen van de financiële verkenningen;
- 6) In te stemmen met het vervolgtraject.

Openbaarheid

- voorstel/besluit Openbaar
- toelichting Openbaar
- bijgevoegde stukken Openbaar
 - Nota Gemeentelijk Vastgoed, kaderstelling (openbaar)
 - Nota Gemeentelijk Vastgoed, uitvoeringsprogr. (openbaar)
 - Punten inspraak wijkvoorzieningscan (openbaar)
 - Af te stoten en te behouden panden (openbaar)
 - Raadsvoorstel (openbaar)
 - Raadsbesluit (openbaar)

Afschrift aan

Toelichting

In de Voorjaarsnota 2011 is het volgende opgenomen: *“de basisinfrastructuur van het maatschappelijk vastgoed kan beter worden benut, het aantal sociaal culturele accommodaties, bibliotheekfilialen, sportvelden en sporthallen kan worden verminderd. Er zijn mogelijkheden voor een betere benutting van de overblijvende accommodaties, inzet van tijdelijk leegstaande schoollokalen en gebruik van ruimte die van anderen is.”*

In de afgelopen periode is er gewerkt aan twee documenten op het gebied van vastgoed om hier invulling aan te geven. Dit zijn de **Wijkvoorzieningscan** en de **Nota Gemeentelijk Vastgoed**. Uw college heeft beide (de Nota Gemeentelijk Vastgoed in concept) in uw vergadering van 29 mei jongstleden verkennend besproken.

In uw vergadering van 26 juni jongstleden heeft u ingestemd met de verkoopopgave voor het niet-maatschappelijke vastgoed. Nu komen wij met voorstellen voor het maatschappelijk vastgoed.

Voorstel

Beslispunten

- 1) Instemmen met de **Kaderstelling** van de Nota Gemeentelijk Vastgoed;
- 2) Vaststellen van het **Uitvoeringsprogramma** van de Nota Gemeentelijk Vastgoed als vertrekpunt voor de uitvoeringsplannen per stadsdeel, met als resultante de lijst met te behouden en te verkopen panden;
- 3) De Kaderstelling ter vaststelling aan te bieden aan de gemeenteraad;
- 4) Het Uitvoeringsprogramma ter consultatie aan te bieden aan de gemeenteraad;

Wij hebben de inhoud van de Wijkvoorzieningscan en de reacties van het maatschappelijk middenveld en uw college verwerkt in de bijgevoegde Nota Gemeentelijk Vastgoed. De hoofdlijnen van de reacties zijn in de bijlage bijgevoegd. Deze nota bestaat uit een vijftal kaderstellingen waarin staat hoe de gemeente met haar vastgoed kan omgaan en heeft als bijlage een uitvoeringsprogramma dat deze kaders naar de diverse accommodaties vertaalt.

De vijf kaders zijn:

1. De gemeente faciliteert ontmoeten indien nodig door inhoudelijke programma's en niet door het bezit van maatschappelijk vastgoed.
2. Ingrepen op het terrein van maatschappelijk vastgoed mogen niet leiden tot de aantasting van de economische vitaliteit van de stad door onomkeerbare maatregelen in de sfeer van onderwijs, cultuur en sport.
3. We kiezen voor een sobere vorm van beheer en exploitatie, waar mogelijk trekken we ons terug ten gunste van het zelforganiserend vermogen van burger en organisaties.
4. Structurele leegstand van het eigen bezit moet worden voorkomen. In principe verkoop of sloop. Lukt dat niet dan ruimte bieden aan tijdelijke initiatieven, passende binnen het bestemmingsplan
5. Los van het maatschappelijk vastgoed heeft de gemeente uitsluitend vastgoed in bezit dat de eigen bedrijfsactiviteiten faciliteert.

Maatschappelijk vastgoed

Wij hebben de vijf kaders langs de **verschillende accommodatietypen** gelegd. Dit leidt tot voorstellen om een omvangrijk deel van het maatschappelijk vastgoed te verkopen. Wij willen daarbij een uitzondering maken voor:

- Omnisport, Orpheus en de panden in het Cultuurkwartier gelet op het belang van deze panden en functies voor het profiel van de stad (hierbij is ACEC nog nader te bepalen);
- Het economisch eigendom van scholen en gymlokalen. Hiervoor zijn twee redenen. Vanuit het economisch eigendom kan er voor het basisonderwijs gestuurd worden op een goede spreiding in de stad. Daarnaast heeft eerder onderzoek naar de mogelijke overdracht van het economisch eigendom (basis- en voortgezet onderwijs) aan het onderwijs zelf, laten zien dat

overdracht duurder was dan zelf behouden. Let wel: het juridisch eigendom van de schoolgebouwen ligt bij de schoolbesturen.

- Omnizorg, gezien de bijzondere doelgroep wordt het afbreukrisico om het eigendom buiten de gemeente te leggen als te groot ingeschat.

Ten aanzien van het overige maatschappelijk vastgoed willen wij het gesprek aangaan over de wijze waarop dit kan worden afgestoten. Door middel van de uitvoeringsplannen per stadsdeel gaan wij met het maatschappelijke middenveld in dialoog over wat dit betekent voor de huisvesting van de voor de gemeente belangrijke doelgroepen. Indien uw college hiermee instemt zullen deze panden dus in principe verkocht worden. De uitkomsten leggen wij terug op uw college. Wanneer er maatschappelijk zwaarwegende afwegingen te maken zijn worden deze ter consultatie aan de raad voorgelegd.

Wij verzoeken u om de mogelijkheid open te houden om – wanneer de uitwerking per stadsdeel leidt tot andere afwegingen voor behoud en verkoop van panden – af te kunnen wijken van het voorstel voor behoud en verkoop. Criteria hierbij zijn dat er bij een alternatief een evenwichtiger voorzieningenaanbod ontstaat en deze aanpassingen het financiële resultaat niet nadelig beïnvloeden. Een totaaloverzicht van de panden, voorzien van een voorstel voor behoud of afstoten, is bijgevoegd.

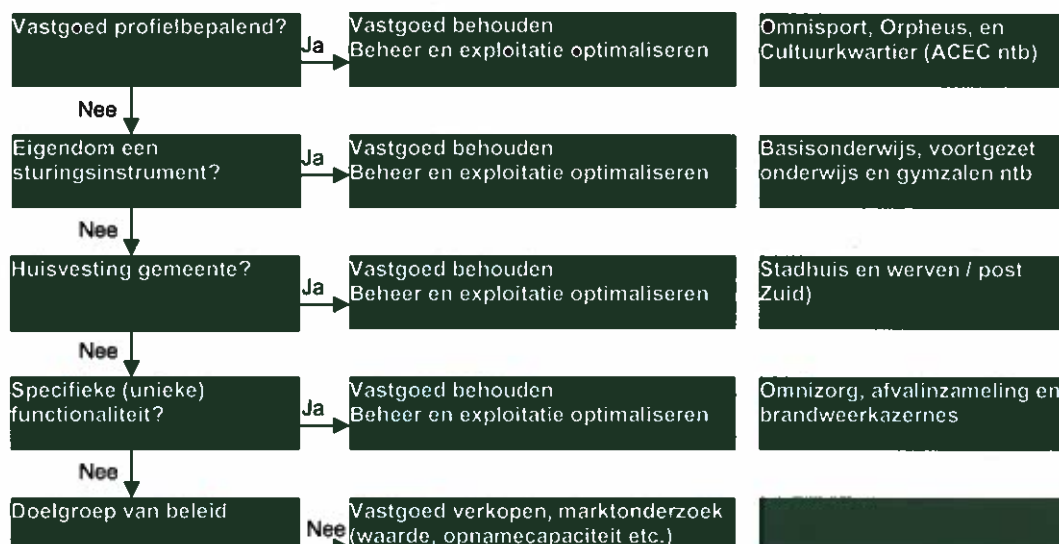
Niet-maatschappelijk vastgoed

Uw college heeft in uw vergadering van 26 juni jongstleden ingestemd met de verkoopopgave voor het niet-maatschappelijke vastgoed. Dit zijn bijvoorbeeld woningen, locaties voor kinderopvang, parkeergarages en (de opstallen op) begraafplaatsen.

Als uitzondering op het voorstel om al het niet-maatschappelijke vastgoed te verkopen heeft uw college aangegeven om voor een aantal gebouwen nu niet te kiezen voor verkoop, maar afwegingen hieromtrent voor te leggen aan de raad via de Nota Gemeentelijk Vastgoed in september.

- Voor de gemeentelijke huisvesting (gemeentehuis en werven) is het advies deze in eigendom te houden, gelet op het feit dat de gemeente zelf langjarig de eindgebruiker van dit vastgoed zal blijven. Onderzocht kan worden om de parkeergarage onder het gemeentehuis wel af te stoten danwel te verhuren/in exploitatie te geven. Wij stellen voor om onderzoek te doen naar de mogelijkheden om het Raadhuis wel af te stoten en de gemeentelijke functies hierbinnen (trouwzaal, collegekamer en fractiekamers) onder te brengen in het gemeentehuis.
- Dat vastgoed, wat gelet op de functionaliteit, slechts voor één functie geschikt is en waarbij die functie door of namens de gemeente wordt uitgevoerd niet te verkopen. Dit betreft bij het niet-maatschappelijke vastgoed de brandweerkazernes en de afvalinzamellocatie die door Circulus geëxploiteerd wordt. Verkoop met een terugkoopoptie is bij deze panden een alternatieve mogelijkheid.

In de onderstaande tabel is schematisch weergegeven op welke wijze er met de keuzes omtrent behoud en verkoop kan worden omgegaan.



Beslispunt

5) Kennis te nemen van de financiële verkenningen

Ten aanzien van het vastgoed ligt er een forse totaalopgave die oploopt tot een jaarlijks bedrag van € 7 miljoen in 2015. Een deel hiervan moet worden bereikt door het afstoten van vastgoed en het wijzigen van beheerprofielen (waarop de nu voorliggende documenten betrekking hebben).

Het bedrag dat hierbij bespaard moet worden loopt op van € 1,1 miljoen in 2012 naar € 2,6 miljoen in 2015. Vanaf 2016 gaat het om een structureel bedrag van € 2,3 miljoen. Zie voor een toelichting op deze cijfers bijlage 2 van de nota Gemeentelijk Vastgoed met daarin de financiële vertaling van de besluiten over het vastgoed tot nog toe.

Wij hebben bij de verschillende panden bekeken welke effecten verkoop heeft. Het gaat hierbij dan om eenmalige effecten (verkoopwaarde versus boekwaarde), maar belangrijker nog om de structurele effecten (wegvallen huurinkomsten versus wegvallen kapitaallast, onderhoudslast en overige lasten). Bij de structurele effecten zijn ook de subsidies (aan bijvoorbeeld Accres en Wisselwerk) betrokken.

Eenmalige inkomsten

De eenmalige baten zijn te vinden bij die panden waarvan de marktwaarde hoger ligt dan de boekwaarde. Dit is niet eenvoudig vast te stellen, gelet op de bestemming (vaak maatschappelijk), de specifieke functionaliteiten van de gebouwen en de slechts beperkte mogelijkheden voor herbestemming (gelet op beperking woningbouwprogramma, overcapaciteit kantoren etc).

De beste mogelijkheden voor eenmalige opbrengsten liggen bij het oneigenlijke woningbezit, het Raadhuis, huisvesting van kunstenaars, parkeergarages, een deel van het commerciële vastgoed, de volkstuinen en de verpachte gronden. Bij de parkeergarages en een deel van het commerciële vastgoed staat hier een structureel wegvallende baat tegenover.

Bezien we ons gemeentelijk vastgoed, los van het oneigenlijk woningbezit dat al is ingeboekt en parkeergarages gelet op het gevolg voor de reserve bereikbaarheid binnenstad, dan schatten we een eenmalige opbrengst van € 2 tot € 3 miljoen in. Voor de argumentatie hiervan verwijzen wij u naar de paragraaf winstwaarschuwing.

Structurele bezuinigingen

De structurele lasten worden bepaald door de optelsom van de kapitaallasten, de overige lasten (onderhoud, vaste lasten, etc) minus de huurbaat.

De grootste structurele lasten liggen bij de grote cultuurpanden (Orpheus, CODA, HSK), het Stadhuis, Omnisport en Omnizorg. Deze hoge lasten worden in belangrijke mate door de hoge kapitaallasten veroorzaakt. De mogelijkheden om de exploitatielasten te verminderen zijn beperkt, tenzij voor afstoten wordt geopteerd. Zoals eerder benoemd adviseren wij u dit niet te doen gelet op het profielbepalende karakter, het belang voor de stedelijke vitaliteit en/of de

specifieke gebruiksgroep. Overigens maakt de relatief hoge boekwaarde van deze panden dat er bij verkoop eenmalig fors moet worden afgeboekt.

Daarnaast zijn de structurele lasten van het totaal aan gymzalen/sporthallen, zwembaden, buurt/wijkcentra en multifunctionele centra hoog. Door een andere wijze van beheer bij de gymzalen/sporthallen en de zwembaden wordt getracht de kosten te verminderen. Dit is al onderdeel van lopende bezuinigingsinvullingen en hier valt geen aanvullende bezuinigingen in het kader van dit traject te boeken.

Door het afstoten van buurt/wijkcentra en multifunctionele centra kan er wel op de exploitatielasten/subsidielasten worden bezuinigd. Belangrijke aantekening daarbij is dat dit leidt tot een eenmalig nadeel omdat de boekwaarde in een belangrijk aantal gevallen hoger is dan de te verwachten verkoopwaarde. De besparing zit voor een deel in het vastgoed, maar voor een belangrijk deel ook in subsidies aan gebruikers van het vastgoed.

Tenslotte kunnen er structurele bezuinigingen worden gevonden doordat een kleinere vastgoedportefeuille leidt tot een afname van personeelslasten.

Winstwaarschuwing

We hebben te maken met een sterk verslechterde markt voor vastgoed, waar nog geen spoedige kentering wordt verwacht. Met als gevolg dat de verkopen moeizaam verlopen en verkoopprijzen een dalende lijn vertonen. Vanaf ongeveer 2006 zien we over de gehele breedte van de markt een negatieve waardeontwikkeling. Het komende jaar wordt voor het commercieel vastgoed wederom een waardedaling verwacht. Zo voorspelt ABN Amro een verdere daling van 10%.

Daarbij is een behoorlijk deel van ons gemeentelijk vastgoed weinig courant, mede door de specifieke functionaliteiten en de beperkingen vanuit het bestemmingsplan. Zoals de meeste buurthuizen, wijkcentra en sporthallen. Bovendien zijn de opbrengsten van bijv. de verkoop van vrijkomende gemeentewerven al ingeboekt in het project Slim Huisvesten, dus dragen niet aan onderhavige taakstelling bij.

Voor een deel van het vastgoed geldt tenslotte dat de boekwaarde hoog is waardoor, qua eenmalige inkomsten, de netto opbrengst laag is of er afgeboekt zou moeten worden. Denk daarbij aan – los van de vraag of ze überhaupt voor verkoop in aanmerking komen – panden zoals MFC Hoge Weije, MFC Dok Zuid, Omnisport, Omnizorg, CODA etc.

Door dit alles zullen de verkooptransacties en -opbrengsten structureel lager uitvallen dan voor de crisis. Mede door een cumulatie van bestuurlijke beslissingen vanaf 2009 bedraagt de structurele verkoopgave € 2,3 miljoen, waaronder een taakstelling "vastgoed algemeen" van € 950.000. Wij schatten in dat hiervan de komende jaren ruim de helft gerealiseerd kan worden. In de eerste tussentijdse rapportage 2012 zijn uw college en de raad al geïnformeerd over de risico's met betrekking tot de vastgoedtaakstellingen.

We stellen u dan ook voor om met ingang van 2013 € 1 miljoen structureel af te boeken op de taakstelling van circa € 7 miljoen op vastgoed. Dit is al in de concept-zomernota verwerkt.

Na afboeking van dit bedrag resteert nog steeds een substantiële vastgoedtaakstelling, waar wij ons tot het uiterste inzetten om deze concreet te maken. Wij blijven daarbij de lat hoog leggen door bijv. in deze Zomernota de reserve onderwijshuisvesting opnieuw af te romen (ca. € 3,5 miljoen incidenteel) en dit niet als invulling van de vastgoedtaakstelling in te boeken maar de opbrengst direct ten gunste van de algemene reserve te brengen.

Voor een overzicht van het totaal van de taakstellingen en datgene wat in dit traject wordt meegenomen wordt verwezen naar bijlage II van de concept-nota Gemeentelijk Vastgoed.

Beslispunt

6) In te stemmen met het vervolgtraject

De inhoud van de wijkvoorzieningscan en de concept-nota Vastgoed is gevoelig. Deze heeft impact op de wijze waarop activiteiten worden georganiseerd en raakt dus ook organisaties die zich met deze activiteiten en het vastgoed bezighouden.

Als basis voor de inhoud van de wijkvoorzieningscan is er gesproken met het maatschappelijke middenveld. Vervolgens is dit ambtelijk vertaald in de concept-nota gemeentelijk vastgoed en is deze nota vertrouwelijk besproken met stakeholders zoals Accres en Wisselwerk. Gelet op de personele aspecten die eraan verbonden kunnen zijn is ook met betrokken afdelingen en de Ondernemingsraad gecommuniceerd.

Wij stellen voor om na besluitvorming door uw college, de lijnen uit de Nota Gemeentelijk Vastgoed kenbaar te maken aan maatschappelijke partners en via een persgesprek.

Wij stellen u daarnaast voor de nota eind november voor te leggen aan de gemeenteraad om hiermee voorrang te geven aan de integrale afwegingen in de Zomernota, waarin onder meer over de financiële taakstelling op vastgoed wordt gesproken. Wel willen wij de raadsleden in kennis stellen van de nota, teneinde te voorkomen dat zij de informatie uit de tweede hand vernemen. Dit hebben wij ook zo voorgelegd aan de Griffie, die hiermee instemt.

Wij stellen voor de Kadernota ter besluitvorming voor te leggen en het Uitvoeringsprogramma ter consultatie. Hiermee stellen wij de raad in de gelegenheid te reageren op beide onderdelen, maar laten wij de keuzes omtrent de uitvoering aan uw college.

De periode tussen de besluitvorming door uw college en de behandeling in de PMA en de raad willen wij benutten voor de vervolgtrajecten 2 tot en met 5 (zie hieronder). Met vervolgtraject 1 willen wij starten na de besluitvorming van de raad.

Vervolgtraject 1: uitvoeringsplannen per stadsdeel:

Het is belangrijk de kennis en inventiviteit van Apeldoorners te gebruiken om te komen tot de beste oplossingen. Dit willen wij doen door per stadsdeel uitvoeringsplannen te maken waarin uitgewerkt wordt waar activiteiten plaats hebben en welk vastgoed hiervoor nodig is.

Het opstellen van uitvoeringsplannen is een proces waarin er kaders gelden. De wijkvoorzieningscan en de concept-nota Vastgoed vormen de input voor de voorstellen per stadsdeel en de bezuinigingstaakstellingen zijn de harde kaders voor de plannen. Aan de andere kant vormen de wijkvoorzieningscan en de concept-nota Vastgoed ook geen keurslijf. Als wij willen dat het maatschappelijk middenveld en belanghebbenden meedenken moeten wij hen ook ruimte bieden. Dit vereist "lessen in loslaten" voor de gemeente. De gemeente moet niet (willen) bepalen waar bijvoorbeeld ontmoeting plaatsvindt of condities stellen aan het gebruik van onderwijsgebouwen of sportkantines. De partners zelf zijn hier aan zet.

Concreet willen we workshops organiseren. Eerst op stedelijk niveau waar het gaat om de keuzes die op dat niveau spelen. Denk hierbij aan gesprekken met zorginstellingen, (sport)verenigingen en onderwijsbesturen. De stadsdeelmanagers vervullen hierin een belangrijke rol.

Vervolgens willen wij via workshops per stadsdeel meer de diepte ingaan en de mogelijkheid van alternatieven bespreken. Dit echter wel binnen de eerder benoemde kaders. Hierbij willen we overleggen met wijkraden, maatschappelijke partners en inwoners. Het eindproduct is een uitvoeringsplan per stadsdeel.

Wij ronden dit traject zo spoedig mogelijk af en komen met de resultaten bij u terug. Wanneer er maatschappelijk zwaarwegende afwegingen te maken zijn worden deze ter consultatie aan de raad voorgelegd.



Vervolgtraject 2: Makel- en schakelpunt

Om een goede match tussen aanbod van vastgoed en vraag naar ruimten te kunnen maken is een makelaarsfunctie belangrijk. Het gaat hier over makelen in het gebruik van vastgoed niet over eigendom. Er wordt gewerkt aan een plek buiten de gemeentelijke organisatie waar dit kan worden belegd. Hierbij volgen we voorbeelden die bij andere gemeenten al zijn neergezet.

Wij ronden dit traject in de eerste helft van 2013 af.

Vervolgtraject 3: Verkoopstrategie overige panden

Het overige gemeentelijke vastgoed (waar geen doelgroepen van beleid in gehuisvest zijn) kan worden verkocht. In dit geval gaat het om puur financiële afwegingen over het tempo, de wijze en de volgorde hiervan.

Met de verkoop is gestart op basis van uw besluit van 26 juni jongstleden.

Vervolgtraject 4: Inrichten gemeentelijke organisatie

Het inkrimpen van de vastgoedportefeuille, de verdergaande centralisatie van het vastgoed en keuzes in regievoering hebben gevolgen voor de wijze waarop de eigen gemeentelijke organisatie wordt ingevuld. Daarmee vormt het ook input voor het uiteindelijk aantal benodigde fte's, kwaliteit, organisatievorm en optimale definitieve positionering van de vastgoedtaken binnen de gemeente.

Wij komen op dit punt met een voorstel richting uw college. Wij verwachten dat in het tweede kwartaal van 2013 aan te kunnen bieden.

Vervolgtraject 5: benchmark voor beheer en exploitatie:

Er zal een benchmark worden opgesteld naar de kosten en kwaliteit van het beheer en de exploitatie van het gemeentelijk vastgoed.

Wij ronden dit traject in december 2012 af.

Bijlage: Punten inspraak Wijkvoorzieningscan

Op 31 mei jongstleden is de Wijkvoorzieningscan gepresenteerd aan het maatschappelijk middenveld en in de Politieke Markt. Wij hebben de input hieruit deze bijeenkomsten verwerkt in de Nota Gemeentelijk Vastgoed die nu ter besluitvorming voorligt.

Uit de overleggen wordt duidelijk dat het beeld dat Apeldoorn veel (maatschappelijk) vastgoed heeft en dat dit vastgoed beter kan worden ingezet, door de partners wordt onderschreven. Ook wordt – bijvoorbeeld vanuit de zorg en de markt – aangegeven dat er bereidheid is om samen na te denken over een betere en kostenbesparende inzet.

Er zijn door onze partners belangrijke aandachtspunten meegegeven voor het vervolg van het traject. We benoemen er hier vijf, voorzien van een reactie hoe wij hiermee om willen gaan.

- 1) Er wordt terecht op gewezen dat het verkopen van maatschappelijk vastgoed een proces is dat zorgvuldig doorlopen moet worden. Dit willen wij doen door per stadsdeel te komen tot uitvoeringsplannen. Daarnaast willen wij komen tot een makelpunt waarin vraag en aanbod (maatschappelijk en commercieel) bijeen worden gebracht.
- 2) Onder meer door marktpartijen is gevraagd om na te denken over functiewijzigingen en voldoende flexibiliteit in de regelgeving voor het maatschappelijk vastgoed. Ook dit punt zullen wij in de uitvoeringsplannen betrekken.
- 3) Door diverse partijen is op het risico van leegstand van het vastgoed gewezen. Deze zorg wordt door ons onderschreven. Wanneer verkoop danwel herontwikkeling van een locatie niet mogelijk is, wordt voorgesteld om tegen beperkte kosten ruimte te geven aan tijdelijke initiatieven passend binnen het bestemmingsplan.
- 4) Er is gevraagd om duidelijk inzicht in de financiële effecten van verkoop om daarmee een vergelijk met de maatschappelijke effecten te kunnen maken. In de financiële verkenning in deze notitie is daarmee een start gemaakt. Met name voor het maatschappelijke vastgoed kunnen de effecten pas gedetailleerd weergegeven worden wanneer wij met de potentiële kopers in onderhandeling gaan. Uiteraard zullen wij u hierover informeren.
- 5) Door een aantal partijen is gesteld dat de Wijkvoorzieningscan de indruk geeft dat er een moratorium op investeringen wordt gedaan. Dit is echter niet het geval. Zeker in de benoemde aandachtsgebieden, willen wij met de partners in overleg om de voorzieningen te versterken. Dit willen wij niet doen door nieuw vastgoed te realiseren, maar door het gebruik van bestaande voorzieningen te intensiveren en partners te faciliteren. In deze aandachtsgebieden zullen we ook voorzichtig zijn met het afstoten van vastgoed.

Bijlage: Af te stoten en te behouden panden

Type vastgoed	Sturing via	Eigendom	Ontwikkeling	Beheer	Exploitatie
Onderwijs					
Basisonderwijs	Beleid/regie	Economisch	Nee	Nee	Nee
Voortgezet onderwijs	Beleid/regie	Economisch	Nee	Nee	Nee
Hoger/universitair onderwijs	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Bso en peuterspeelzalen	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Gymzalen (secundair sport)	Beleid/regie	Nntb	Nntb	Nee	Nee
Zorg					
Zorg, dagbesteding	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Gezondheidszorg	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Sport					
Omnisport	Beleid	Ja	Nntb	Nee	Nee
Sporthallen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Sportkantines	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Kleedkamers	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Sportvelden (secundair onderwijs)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Zwembaden	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Cultuur					
ACEC	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
CODA-Museum	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
CODA-Centrale bibliotheek	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Orpheus-Theater	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Bibliotheken wijk	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Markant	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Gigant	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Huisvesting kunstenaars (SLAK)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee

Type vastgoed	Sturing via	Eigendom	Ontwikkeling	Beheer	Exploitatie
Gemeentelijke huisvesting					
Stadhuis	Geen/beperkt	Ja	Ja	Nee	Nee
Raadhuis	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Werven	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Circulus	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Brandweerkazernes	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Overig maatschappelijk					
Centra voor jeugd en gezin	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Omroezorg-Maatschappelijke opvang	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Buithuizen en wijkcentra	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Multifunctionele centra	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Verhuur 1 op 1 maatschappelijk (p/vod/b)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Panden Felua (Egerlaan, Bamewinkel)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Overig niet-maatschappelijk					
Woningen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Kinderopvang	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Haps-kamp	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Volkstuinen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Woonwagens	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Rijwielstallingen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Parkeergarages	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Begraafplaatsen (opstallen)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Kinderboerderijen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Kerktorens en put	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Wenumse Watermolen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Pacht (Woudhuis/Loenermark)	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Tijdelijk vastgoed (herontwikkeling)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Snippergroen	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch
Kunstobjecten	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch

Legenda	
	Nu geen verkoop
	Verkoop nader bezien
	Verkopen, doelgroep beleid
	Verkopen, geen doelgroep beleid

Raadsvoorstel

Raadsvergadering

Voorstel nr

Onderwerp
Gemeentelijk Vastgoed, Kadernota en
Uitvoeringsprogramma

Datum
10-09-2012

Portefeuille
Wethouder Brouwer

Aan de gemeenteraad

Voorstel (concept-besluit)

- 1) In te stemmen met de Kaderstelling van de Nota Gemeentelijk Vastgoed;
- 2) Kennis te nemen van het Uitvoeringsprogramma van de Nota Gemeentelijk Vastgoed als vertrekpunt voor de uitvoeringsplannen per stadsdeel;
- 3) Kennis te nemen van de financiële verkenningen;
- 4) Kennis te nemen van het vervolgtraject.

Aanleiding

In de Voorjaarsnota 2011 is het volgende opgenomen: *"de basisinfrastructuur van het maatschappelijk vastgoed kan beter worden benut, het aantal sociaal culturele accommodaties, bibliotheekfilialen, sportvelden en sporthallen kan worden verminderd. Er zijn mogelijkheden voor een betere benutting van de overblijvende accommodaties, inzet van tijdelijk leegstaande schoollokalen en gebruik van ruimte die van anderen is."*

In de afgelopen periode is er gewerkt aan twee documenten op het gebied van vastgoed om hier invulling aan te geven. Dit zijn de Wijkvoorzieningscan en de Nota Gemeentelijk Vastgoed. De Wijkvoorzieningscan is in de PMA van 31 mei jongstleden gepresenteerd.

In de collegevergadering van 26 juni jongstleden heeft ons college ingestemd met de verkoopopgave voor het niet-maatschappelijke vastgoed. Nu komen wij naar u met voorstellen voor het maatschappelijk vastgoed.

De kaders

Wij hebben de inhoud van de Wijkvoorzieningscan en de reacties van het maatschappelijk middenveld en uw college verwerkt in de bijgevoegde Nota Gemeentelijk Vastgoed. Deze nota bestaat uit een vijftal kaderstellingen waarin staat hoe de gemeente met haar vastgoed kan omgaan en heeft als bijlage een uitvoeringsprogramma dat deze kaders naar de diverse accommodaties vertaalt.

De vijf kaders zijn:

1. De gemeente faciliteert ontmoeten indien nodig door inhoudelijke programma's en niet door het bezit van maatschappelijk vastgoed.
2. Ingrepen op het terrein van maatschappelijk vastgoed mogen niet leiden tot de aantasting van de economische vitaliteit van de stad door onomkeerbare maatregelen in de sfeer van onderwijs, cultuur en sport.
3. We kiezen voor een sobere vorm van beheer en exploitatie, waar mogelijk trekken we ons terug ten gunste van het zelforganiserend vermogen van burger en organisaties.
4. Structurele leegstand van het eigen bezit moet worden voorkomen. In principe verkoop of sloop. Lukt dat niet dan ruimte bieden aan tijdelijke initiatieven, passende binnen het bestemmingsplan.
5. Los van het maatschappelijk vastgoed heeft de gemeente uitsluitend vastgoed in bezit dat de eigen bedrijfsactiviteiten faciliteert.

Wij willen u vragen of u kunt instemmen met de genoemde kaders.

Uitvoeringsprogramma maatschappelijk vastgoed

Wij hebben de vijf kaders langs de verschillende accommodatietypen gelegd. Dit leidt tot voorstellen om een omvangrijk deel van het maatschappelijk vastgoed te verkopen. Wij willen daarbij een uitzondering maken voor:

- Omnisport, Orpheus en de panden in het Cultuurkwartier gelet op het belang van deze panden en functies voor het profiel van de stad (hierbij is ACEC nog nader te bepalen);
- Het economisch eigendom van scholen en gymlokalen. Hiervoor zijn twee redenen. Vanuit het economisch eigendom kan er voor het basisonderwijs gestuurd worden op een goede spreiding in de stad. Daarnaast heeft eerder onderzoek naar de mogelijke overdracht van het economisch eigendom (basis- en voortgezet onderwijs) aan het onderwijs zelf, laten zien dat overdracht duurder was dan zelf behouden. Let wel: het juridisch eigendom van de schoolgebouwen ligt bij de schoolbesturen.
- Omnizorg, gezien de bijzondere doelgroep wordt het afbreukrisico om het eigendom buiten de gemeente te leggen als te groot ingeschat.

Ten aanzien van het overige maatschappelijk vastgoed willen wij het gesprek aangaan over de wijze waarop dit kan worden afgestoten. Door middel van de uitvoeringsplannen per stadsdeel gaan wij met het maatschappelijke middenveld in dialoog over wat dit voor de huisvesting van de voor de gemeente belangrijke doelgroepen betekent en of er ook andere invullingen mogelijk zijn. Criteria hierbij zijn dat er bij een alternatief een evenwichtiger voorzieningenaanbod ontstaat en deze aanpassingen het financiële resultaat niet nadelig beïnvloeden.

Wij leggen u hierbij het uitvoeringsprogramma ter consultatie voor. Wanneer er na het maken van uitvoeringsplannen per stadsdeel maatschappelijk zwaarwegende afwegingen te maken zijn, worden deze ter consultatie aan uw raad voorgelegd.

Uitvoeringsprogramma niet-maatschappelijk vastgoed

Ons college heeft in onze vergadering van 26 juni jongstleden ingestemd met de verkoopopgave voor het niet-maatschappelijke vastgoed. Dit zijn bijvoorbeeld woningen, locaties voor kinderopvang, parkeergarages en (de opstallen op) begraafplaatsen.

Als uitzondering op het voorstel om al het niet-maatschappelijke vastgoed te verkopen hebben wij aangegeven om voor een aantal gebouwen nu niet te kiezen voor verkoop, maar afwegingen hieromtrent voor te leggen aan uw raad via de Nota Gemeentelijk Vastgoed:

- Voor de gemeentelijke huisvesting (gemeentehuis, werven en parkeergarage Marktplaats) is het advies deze in eigendom te houden, gelet op het feit dat de gemeente zelf langjarig de eindgebruiker van dit vastgoed zal blijven. Onderzocht kan worden om de parkeergarage onder het gemeentehuis wel af te stoten danwel te verhuren/in exploitatie te geven. Wij stellen voor het Raadhuis te behouden gelet op het historische belang van dit gebouw en haar functie.
- Dat vastgoed dat gelet op de functionaliteit slechts voor één functie geschikt is en waarbij die functie door of namens de gemeente wordt uitgevoerd niet te verkopen. Dit betreft bij het niet-maatschappelijke vastgoed de brandweerkazernes en de afvalinzamelloccatie die door Circulus geëxploiteerd wordt. Verkoop met een terugkoopoptie is bij deze panden een alternatieve mogelijkheid.

In de onderstaande tabel is schematisch weergegeven op welke wijze er met de keuzes omtrent behoud en verkoop kan worden omgegaan.



Financiën

Ten aanzien van het vastgoed ligt er een forse totaalopgave die oploopt tot een jaarlijks bedrag van € 7 miljoen in 2015. Een deel hiervan moet worden bereikt door het afstoten van vastgoed en het wijzigen van beheerprofielen (waarop de nu voorliggende documenten betrekking hebben). Het bedrag dat hierbij bespaard moet worden loopt op van € 1,1 miljoen in 2012 naar € 2,6 miljoen in 2015. Vanaf 2016 gaat het om een structureel bedrag van € 2,3 miljoen. Zie voor een toelichting op deze cijfers bijlage 2 van de nota Gemeentelijk Vastgoed met daarin de financiële vertaling van de besluiten over het vastgoed tot nog toe.

Wij hebben bij de verschillende panden bekeken welke effecten verkoop heeft. Het gaat hierbij dan om eenmalige effecten (verkoopwaarde versus boekwaarde), maar belangrijker nog om de structurele effecten (wegvallen huurinkomsten versus wegvallen kapitaallast, onderhoudslast

en overige lasten). Bij de structurele effecten zijn ook de subsidies (aan bijvoorbeeld Accres en Wisselwerk) betrokken.

Eenmalige inkomsten

De eenmalige baten zijn te vinden bij die panden waarvan de marktwaarde hoger ligt dan de boekwaarde. Dit is niet eenvoudig vast te stellen, gelet op de bestemming (vaak maatschappelijk), de specifieke functionaliteiten van de gebouwen en de slechts beperkte mogelijkheden voor herbesteding (gelet op beperking woningbouwprogramma, overcapaciteit kantoren etc).

De beste mogelijkheden voor eenmalige opbrengsten liggen bij het oneigenlijk woningbezit, het Raadhuis, huisvesting van kunstenaars, parkeergarages, een deel van het commerciële vastgoed, de volkstuinten en de verpachte gronden. Bij de parkeergarages en een deel van het commerciële vastgoed staat hier een structureel wegvallende baat tegenover.

Bezien we ons gemeentelijk vastgoed, los van het oneigenlijk woningbezit dat al is ingeboekt en parkeergarages gelet op het gevolg voor de reserve bereikbaarheid binnenstad, dan schatten we een eenmalige opbrengst van € 2 tot € 3 miljoen in. Voor de argumentatie hiervan verwijzen wij u naar de paragraaf winstwaarschuwing.

Structurele bezuinigingen

De structurele lasten worden bepaald door de optelsom van de kapitaallasten, de overige lasten (onderhoud, vaste lasten, etc) minus de huurbaat.

De grootste structurele lasten liggen bij de grote cultuurpanden (Orpheus, CODA, HSK), het Stadhuis, Omnisport en Omnizorg. Deze hoge lasten worden in belangrijke mate door hoge kapitaallasten veroorzaakt. De mogelijkheden om de exploitatielasten te verminderen zijn beperkt, tenzij voor afstoten wordt geopteerd. Zoals eerder benoemd adviseren wij u dit niet te doen gelet op het profielbepalende karakter, het belang voor de stedelijke vitaliteit en/of de specifieke gebruiksgroep. Overigens maakt de relatief hoge boekwaarde van deze panden dat er bij verkoop eenmalig fors moet worden afgeboekt.

Daarnaast zijn de structurele lasten van het totaal aan gymzalen/sporthallen, zwembaden, buurt/wijkcentra en multifunctionele centra hoog. Door een andere wijze van beheer bij de gymzalen/sporthallen en de zwembaden wordt getracht de kosten te verminderen. Dit is al onderdeel van lopende bezuinigingsinvullingen en hier valt geen aanvullende bezuinigingen in het kader van dit traject te boeken.

Door het afstoten van buurt/wijkcentra en multifunctionele centra kan er wel op de exploitatielasten/subsidielasten worden bezuinigd. Belangrijke aantekening daarbij is dat dit leidt tot een eenmalig nadeel omdat de boekwaarde in een belangrijk aantal gevallen hoger is dan de te verwachten verkoopwaarde. De besparing zit voor een deel in het vastgoed, maar voor een belangrijk deel ook in subsidies aan gebruikers van het vastgoed.

Tenslotte kunnen er structurele bezuinigingen worden gevonden doordat een kleinere vastgoedportefeuille leidt tot een afname van personeelslasten..

Winstwaarschuwing

We hebben te maken met een sterk verslechterde markt voor vastgoed, waar nog geen spoedige kentering wordt verwacht. Met als gevolg dat de verkopen moeizaam verlopen en verkoopprijzen een dalende lijn vertonen. Vanaf ongeveer 2006 zien we over de gehele breedte van de markt een negatieve waardeontwikkeling. Het komende jaar wordt voor het commercieel vastgoed wederom een waardedaling verwacht. Zo voorspelt ABN Amro een verdere daling van 10%.



Daarbij is een behoorlijk deel van ons gemeentelijk vastgoed weinig courant, mede door de specifieke functionaliteiten en de beperkingen vanuit het bestemmingsplan. Zoals de meeste buurthuizen, wijkcentra en sporthallen. Bovendien zijn de opbrengsten van bijv. de verkoop van vrijkomende gemeentewerven al ingeboekt in het project Slim Huisvesten, dus dragen niet aan onderhavige taakstelling bij.

Voor een deel van het vastgoed geldt tenslotte dat de boekwaarde hoog is waardoor, qua eenmalige inkomsten, de netto opbrengst laag is of er afgeboekt zou moeten worden. Denk daarbij aan – los van de vraag of ze überhaupt voor verkoop in aanmerking komen – panden zoals MFC Hoge Weije, MFC Dok Zuid, Omnisport, Omnizorg, CODA etc.

Door dit alles zullen de verkooptransacties en -opbrengsten structureel lager uitvallen dan voor de crisis. Mede door een cumulatie van bestuurlijke beslissingen vanaf 2009 bedraagt de structurele verkoopgave € 2,3 miljoen, waaronder een taakstelling 'vastgoed algemeen' van € 950.000. Wij schatten in dat hiervan de komende jaren ruim de helft gerealiseerd kan worden. In de eerste tussentijdse rapportage 2012 is uw raad geïnformeerd over de risico's met betrekking tot de vastgoedtaakstellingen.

We stellen u dan ook voor om met ingang van 2013 € 1 miljoen structureel af te boeken op de taakstelling van circa € 7 miljoen op vastgoed. Dit is al in de concept-zomernota verwerkt.

Na afboeking van dit bedrag resteert nog steeds een substantiële vastgoedtaakstelling, waar wij ons tot het uiterste inzetten om deze concreet te maken. Wij blijven daarbij de lat hoog leggen door bijv. in deze Zomernota de reserve onderwijshuisvesting opnieuw af te romen (ca. € 3,5 miljoen incidenteel) en dit niet als invulling van de vastgoedtaakstelling in te boeken maar de opbrengst direct ten gunste van de algemene reserve te brengen.

Voor een overzicht van het totaal van de taakstellingen en datgene wat in dit traject wordt meegenomen wordt verwezen naar bijlage II van de concept-nota Gemeentelijk Vastgoed.

Vervolgtraject

De inhoud van de wijkvoorzieningscan en de concept-nota Gemeentelijk Vastgoed is gevoelig. Het heeft impact op de wijze waarop activiteiten worden georganiseerd en raakt dus ook organisaties die zich met deze activiteiten en het vastgoed bezighouden.

Als basis voor de inhoud van de wijkvoorzieningscan is er gesproken met het maatschappelijke middenveld. Vervolgens is dit ambtelijk vertaald in de concept-nota Gemeentelijk Vastgoed en is deze nota vertrouwelijk besproken met stakeholders zoals Accres en Wisselwerk. Gelet op de personele aspecten die eraan verbonden kunnen zijn is ook met betrokken afdelingen en de Ondernemingsraad gecommuniceerd.

Na de besluitvorming door uw gemeenteraad zal gestart worden met uitvoeringsplannen per stadsdeel (vervolgtraject 1) en zullen de overige trajecten (vervolgtrajecten 2 tot en met 5) worden doorgezet.

Vervolgtraject 1: uitvoeringsplannen per stadsdeel:

Het is belangrijk de kennis en inventiviteit van Apeldoorners te gebruiken om te komen tot de beste oplossingen. Dit willen wij doen door per stadsdeel uitvoeringsplannen te maken waarin uitgewerkt wordt waar activiteiten plaats hebben en welk vastgoed hiervoor nodig is.

Het opstellen van uitvoeringsplannen is een proces waarin er kaders gelden. De wijkvoorzieningscan en de concept-nota Vastgoed vormen de input voor de voorstellen per stadsdeel en de bezuinigingstaakstellingen zijn de harde kaders voor de plannen. Aan de andere kant vormen de wijkvoorzieningscan en de concept-nota Vastgoed ook geen keurslijf. Als wij willen dat het maatschappelijk middenveld en belanghebbenden meedenken moeten wij hen ook ruimte bieden. Dit vereist "lessen in loslaten" voor de gemeente. De gemeente moet niet (willen) bepalen waar bijvoorbeeld ontmoeting plaatsvindt of condities stellen aan het gebruik van onderwijsgebouwen of sportkantines. De partners zelf zijn hier aan zet.

Concreet willen we workshops organiseren. Eerst op stedelijk niveau waar het gaat om de keuzes die op dat niveau spelen. Denk hierbij aan gesprekken met zorginstellingen, (sport)verenigingen en onderwijsbesturen. De stadsdeelmanagers vervullen hierin een belangrijke rol.

Vervolgens willen wij via workshops per stadsdeel meer de diepte ingaan en de mogelijkheid van alternatieven bespreken. Dit echter wel binnen de eerder benoemde kaders. Hierbij willen we overleggen met wijkraden, maatschappelijke partners en inwoners. Het eindproduct is een uitvoeringsplan per stadsdeel.

Wij ronden dit traject zo spoedig mogelijk af. Wanneer er maatschappelijk zwaarwegende afwegingen te maken zijn worden deze ter consultatie aan uw raad voorgelegd.

Vervolgtraject 2: Makel- en schakelpunt

Om een goede match tussen aanbod van vastgoed en vraag naar ruimten te kunnen maken is een makelaarsfunctie belangrijk. Het gaat hier over makelen in het gebruik van vastgoed niet over eigendom. Er wordt gewerkt aan een plek buiten de gemeentelijke organisatie waar dit kan worden belegd. Hierbij volgen we voorbeelden die bij andere gemeenten al zijn neergezet. Wij ronden dit traject in de eerste helft van 2013 af.

Vervolgtraject 3: Verkoopstrategie overige panden

Het overige gemeentelijke vastgoed (waar geen doelgroepen van beleid in gehuisvest zijn) kan worden verkocht. In dit geval gaat het om puur financiële afwegingen over het tempo, de wijze en de volgorde hiervan. Met de verkoop is gestart op basis van ons collegebesluit van 26 juni jongstleden.

Vervolgtraject 4: Inrichten gemeentelijke organisatie

Het inkrimpen van de vastgoedportefeuille, de verdergaande centralisatie van het vastgoed en keuzes in regievoering hebben gevolgen voor de wijze waarop de eigen gemeentelijke organisatie wordt ingevuld. Daarmee vormt het ook input voor het uiteindelijk aantal benodigde fte, kwaliteit, organisatievorm en optimale definitieve positionering van de vastgoedtaken binnen de gemeente.

Vervolgtraject 5: benchmark voor beheer en exploitatie:

Er zal een benchmark worden gedaan naar de kosten en kwaliteit van het beheer en de exploitatie van het gemeentelijk vastgoed. Er wordt daarbij ook gezocht naar andere vormen van beheer en exploitatie die meer kostenefficiënt zijn. Wij ronden dit traject in december 2012 af.

Burgemeester en wethouders van Apeldoorn,
de secretaris,

de burgemeester,

Bijlage: Af te stoten en te behouden panden

Type vastgoed	Sturing via	Eigendom	Ontwikkeling	Beheer	Exploitatie
Onderwijs					
Basisonderwijs	Beleid/regie	Economisch	Nee	Nee	Nee
Voortgezet onderwijs	Beleid/regie	Economisch	Nee	Nee	Nee
Hoger/universitair onderwijs	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Bso en peuterspeelzalen	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Gymzalen (secundair sport)	Beleid/regie	Nntb	Nntb	Nee	Nee
Zorg					
Zorg, dagbesteding	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Gezondheidszorg	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Sport					
Omnisport	Beleid	Ja	Nntb	Nee	Nee
Sporthallen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Sportkantines	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Kleedkamers	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Sportvelden (secundair onderwijs)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Zwembaden	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Cultuur					
ACEC	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
CODA-Museum	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
CODA-Centrale bibliotheek	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Orpheus-Theater	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Bibliotheken wijk	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Markant	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Gigant	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Huisvesting kunstenaars (SLAK)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee

Type vastgoed	Sturing via	Eigendom	Ontwikkeling	Beheer	Exploitatie
Gemeentelijke huisvesting					
Stadhuis	Geen/beperkt	Ja	Ja	Nee	Nee
Raadhuis	Geen/beperkt	Ja	Ja	Nee	Nee
Werven	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Circulus	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Brandweerkazernes	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Overig maatschappelijk					
Centra voor leed en gezin	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Omnizorg-Maatschappelijke opvang	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Buurthuizen en wijkcentra	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Multifunctionele centra	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Vernuur 1 op 1 maatschappelijk (privodb)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Panden Falua (Egerlaan, Barnewinkel)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Overig niet-maatschappelijk					
Woningen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Kinderopvang	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Haps-kamp	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Volkstuinen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Woonwagens	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Rijwielstallingen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Parkeergarages	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Begraafplaatsen (opstallen)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Kinderboerderijen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Kerktorens en put	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Wenumse Watermolen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Pacht (Woudhuis/Loenermark)	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Tijdelijk vastgoed (herontwikkeling)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Snippergroen	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch
Kunstobjecten	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch

Legenda	
	Nu geen verkoop
	Verkoop nader bezien
	Verkopen, doelgroep beleid
	Verkopen, geen doelgroep beleid

Raadsbesluit

Nr.

De raad van de gemeente Apeldoorn;

gelezen het raadsvoorstel d.d. , nummer , in verband met het Gemeentelijk Vastgoed (Kadernota en Uitvoeringsprogramma);

besluit:

- 1) In te stemmen met de Kaderstelling van de Nota Gemeentelijk Vastgoed;
- 2) Kennis te nemen van het Uitvoeringsprogramma van de Nota Gemeentelijk Vastgoed als vertrekpunt voor de uitvoeringsplannen per stadsdeel;
- 3) Kennis te nemen van de financiële verkenningen;
- 4) Kennis te nemen van het vervolgtraject.

Aldus besloten in de openbare vergadering van

De raad voornoemd,

de griffier,

de voorzitter,



Notulen van de vergadering

van

Burgemeester en Wethouders

Gehouden op 18 september 2012

Aanwezig: J.C.G.M. Berends, burgemeester; N.T. Stukker, J.G. Kruithof, J.W. Brouwer, O.G. Prinsen, P. Blokhuis en D.H. Cziesso, wethouders;
C.M. Sjerps, gemeentesecretaris;

Afwezig:

1. Openbare notulen van de vergadering d.d. 11 september 2012, nr. 2012/37 De notulen zijn ongewijzigd vastgesteld.
2. Uitgangspunten mobiliteit
Voorstel directieraad: Het college besluit conform het voorstel. Verder wil het college ieder kwartaal een rapportage over de geboekte resultaten en de stand van de financiën voorgelegd krijgen.
 1. Instemmen met de uitgangspunten voor mobiliteit zoals verwoord in bijgevoegde notitie.
 2. Instemmen met mandatering van besluitvorming op de uitwerking van de uitgangspunten in een projectplan aan de portefeuillehouder. In het geval er voorstellen komen met grote financiële consequenties, bijvoorbeeld voor de mobiliteitsmaatregelen, dan leggen wij dit alsnog ter instemming aan het college voor.
 3. Instemmen met publicatie van bijgevoegde mededeling op het Intranet op dinsdagmiddag 18 september 2012.
3. Nota Gemeentelijk Vastgoed
Voorstel dienst: Het college besluit conform het voorstel met dien verstande dat het college het Oude Raadhuis vanwege de maatschappelijke en functionele betekenis niet wenst te vervreemden. Verder wil het college het voorstel op de volgende onderdelen aangepast zien:
 1. Instemmen met de Kaderstelling van de Nota Gemeentelijk Vastgoed;
 2. Vaststellen van het Uitvoeringsprogramma van de Nota Gemeentelijk Vastgoed als vertrekpunt voor de uitvoeringsplannen per stadsdeel, met als resultante de lijst met te behouden en te verkopen panden;
 3. De Kaderstelling ter vaststelling aan te bieden aan de gemeenteraad;
 4. Het Uitvoeringsprogramma ter consultatie aan te bieden aan de gemeenteraad;
 5. Kennis te nemen van de financiële verkenningen;
 - ingeval er sprake is van vervreemding van panden met een grote maatschappelijke betekenis, dan wel wanneer er sprake is van een transactie waarmee aanzienlijke bedragen zijn gemoed, wenst het college de gemeenteraad vooraf te consulteren;

6. In te stemmen met het vervolgtraject.

- het college wil de mogelijkheden tot vervreemding van de parkeergarages onderzocht zien. Voor de garage onder het Marktplein acht het college naast vervreemding de overdracht van de exploitatie aan een marktpartij ook een te onderzoeken optie;
- tot slot brengt het college nog een redactionele wijziging in het voorstel aan.

Verder wil het college een notitie voorgelegd krijgen waarin wordt ingegaan op de vraag hoe om te gaan met vragen van niet commerciële instellingen c.a. die zich willen vestigen in leegstaande panden. Daarbij dient de vraag aan de orde te komen of er sprake moet zijn van een marktconforme huur of dat er een ander uitgangspunt moet worden gehanteerd.

4. Reactie op schriftelijke aanbevelingen Wmo Onafhankelijke bezwarencommissie, kamer I
Voorstel dienst Samenleving:

1. Instemmen met de concept-antwoordbrief aan de OBC kamer I, deze verzenden en ter kennis te brengen aan de gemeenteraad.

Het college besluit conform het voorstel.

5. Tussenbericht veiligheidsbrief september 2012, Ontwikkelingen Nationale politie
Voorstel dienst Publieksdienst:

1. Instemmen met verzending van brief aan de leden van de gemeenteraad

Het college besluit conform het voorstel met dien verstande dat het college in de brief nog aangegeven wil zien wat in de nieuwe situatie de belangrijkste (organisatorisch) wijzigingen zijn ten opzichte van de huidige.

6. Landelijk convenant aanpak leegstand kantoren
Voorstel dienst Ruimtelijke Ontwikkeling:

1. VNG meedelen dat vanwege het vrijblijvend karakter van de maatregelen vooralsnog niet ingestemd wordt met het convenant aanpak leegstand kantoren.
2. De VNG en G 32 middels bijgevoegde brief hiervan op de hoogte brengen.

Het college besluit conform het voorstel.

7. Ex Agenda/ Rondvraag

- Wethouder Cziesso meldt dat er diverse klachten zijn binnengekomen over geluidsoverlast bij recente evenementen, alsmede over de gang van zaken rond de verlening van de vergunningen daarvoor.
- De gemeentesecretaris meldt dat zij voornemens is zich kandidaat te stellen voor het dagelijks bestuur van de Vereniging van Gemeentesecretarissen.

De directeur Publieksdienst zal een reactie voorbereiden.

Het college steunt dit voornemen.

Vastgesteld in de vergadering van 25 september 2012

burgemeester,

secretaris,





POLITIEKE MARKT APELDOORN PMA

Datum/Nummer	PMA 25 oktober 2012	Raadsgriffie 2012
Onderwerp	Nota Gemeentelijk Vastgoed, Kadernota en Uitvoeringsprogramma	
Voorzitter/ Secretaris/Zaal	Voorzitter: [redacted] Secretaris: [redacted]	Zaal: Het Rode Hert
Verantwoordelijk voor voorstel	Portefeuillehouder: [redacted]	
Raadsadviseur	[redacted]	
Notulist/ Soort verslag	Notulist: [redacted] <input type="checkbox"/> besluitenlijst <input checked="" type="checkbox"/> beknopt verslag <input type="checkbox"/> woordelijk verslag	
Soort activiteit	Vorbereiden besluitvorming raad	
Doel activiteit	Bespreken of het raadsvoorstel "Nota Gemeentelijk Vastgoed, Kadernota en Uitvoeringsprogramma" ter besluitvorming aan de gemeenteraad kan worden voorgelegd.	
Toelichting	<p>In de Voorjaarsnota 2011 is een bezuinigingstaakstelling voor het Gemeentelijk vastgoed opgenomen.</p> <p>Gedurende de afgelopen periode is er door het college gewerkt aan twee documenten op het gebied van vastgoed om invulling aan deze taakstelling te geven. Dit zijn de Wijkvoorzieningscan en de Nota Gemeentelijk Vastgoed. In de PMA van 31 mei j.l. is de Wijkvoorzieningscan gepresenteerd. Vlak voor de zomer heeft het college ingestemd met de verkoopopgave voor het niet-maatschappelijke vastgoed.</p> <p>In de Nota Gemeentelijk Vastgoed komt het college met voorstellen voor het maatschappelijk vastgoed. De inhoud van de Wijkvoorzieningscan en de reacties daarop zijn eveneens verwerkt in deze Nota.</p> <p>In de Nota Gemeentelijk Vastgoed zijn vijf kaderstellingen opgenomen waarin staat hoe de gemeente met haar vastgoed kan omgaan, te weten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De gemeente faciliteert ontmoeten indien nodig door inhoudelijke programma's en niet door het bezit van maatschappelijk vastgoed. 2. Ingrepen op het terrein van maatschappelijk vastgoed mogen niet leiden tot de aantasting van de economische vitaliteit van de stad door onomkeerbare maatregelen in de sfeer van onderwijs, cultuur en sport. 3. We kiezen voor een sobere vorm van beheer en exploitatie, waar mogelijk trekken we ons terug ten gunste van het zelforganiserend vermogen van burger en organisaties. 4. Structurele leegstand van het eigen bezit moet worden voorkomen. In principe verkoop of sloop. Lukt dat niet dan ruimte bieden aan tijdelijke initiatieven, passende binnen het bestemmingsplan. 5. Los van het maatschappelijk vastgoed heeft de gemeente uitsluitend vastgoed in bezit dat de eigen bedrijfsactiviteiten faciliteert. <p>Het college vraagt uw raad met deze kaderstelling in te stemmen.</p> <p>Het uitvoeringsprogramma van de Nota Gemeentelijk Vastgoed vertaalt deze kaders naar de diverse accommodaties. Het college legt dit uitvoeringsprogramma ter consultatie aan u voor.</p>	



In het raadsvoorstel wordt verder het voorstel gedaan om met ingang van 2013 € 1 miljoen structureel af te boeken op de taakstelling van circa € 7 miljoen op vastgoed. In de concept – zomernota is dit al verwerkt.

Verder heeft het college in afwijking van het ambtelijke advies besloten om uw raad voor te stellen het Oude Raadhuis vanwege de maatschappelijke en functionele betekenis ervan niet te vervreemden. In het voorliggende raadsvoorstel is dit besluit van het college verwerkt.

Achterliggende informatie kunt u vinden in het bijgevoegde college- en raadsvoorstel en de bijbehorende Nota Gemeentelijk Vastgoed.

Behandeladvies griffie	Openbare behandeling Inspreken is mogelijk (maximaal 20 minuten) Reacties en vragen vanuit de fracties Beantwoorden van eventuele vragen door de portefeuillehouder
-----------------------------------	--

Vaststellen of het raadsvoorstel besluitrijp is

Mogelijk Besluit v/d bespreking	<input checked="" type="checkbox"/> besluitrijp (t.b.v. de raad) <input type="checkbox"/> (terug) in de carrousel <input type="checkbox"/> debatrijp <input type="checkbox"/> voor nadere informatie/bijstelling terug naar het college
--	--



GEMEENTELIJK VASTGOED

KADERSTELLING

**CONCEPT
APELDOORN, AUGUSTUS 2012**

KADERSTELLING GEMEENTELIJK VASTGOED

In de voorjaarsnota 2011 wordt gekozen voor "de andere overheid". De overheid, de gemeente, die faciliteert en regisseert, en markt en samenleving ruimte biedt voor de uitvoering van beleid. Dit principe werkt ook door in het takenpakket, de organisatie én dus ook in de sturing op het gemeentelijke vastgoed. Over het laatste gaat deze notitie. Het gemeentelijk vastgoed behelst vastgoed waarin de beleidsdoelen van de gemeente worden gerealiseerd, zoals onderwijs, sport en cultuur. Het gaat ook over panden voor de eigen bedrijfsvoering zoals stadhuis, brandweer en het milieupark en overig vastgoed waarbij uitsluitend sprake is van een eigenaar-verhuurder verhouding zonder dat daar een maatschappelijke of functionele doelstelling aan ten grondslag ligt. Al dit vastgoed komt in deze notitie aan de orde.

Begin 2012 is de wijkvoorzieningscan door het bureau BMC afgerond. Deze gaat over het sociale domein met daarbinnen het maatschappelijk vastgoed. In dit document wordt verkend welke voorzieningen in de toekomst benodigd zullen zijn. Daarbij komen ook de rollen van de gemeente, de partners en marktpartijen aan de orde. Deze scan vormt een belangrijk handvat voor de te maken keuzes op het terrein van het (maatschappelijk) vastgoed. Een ander dominant kader wordt gevormd door de omvangrijke bezuinigingen. Ten aanzien van het vastgoed ligt er een forse totaalopgave die oploopt tot een jaarlijks bedrag van 7 miljoen euro in 2015.

De gemeente heeft diverse typen vastgoed in eigendom:

- Programma-ondersteunend vastgoed zoals buurthuizen, sporthallen, zwembaden en cultuuraccommodaties
- Vastgoed dat ten dienste staat van haar eigen organisatie (apparaatondersteunend vastgoed zoals het stadhuis, werven en brandweerkazernes);
- Ontwikkelingsvastgoed: Objecten en gronden ten behoeve van ruimtelijke ontwikkelingsprojecten en verkoop
- Overig vastgoed: percelen en objecten in het groene domein zoals begraafplaatsen, bospercelen, boerderijen, boswachterwoningen, snippergroen) en overige objecten en bezit (waaronder niet langer strategisch noodzakelijk vastgoed).

Reden genoeg dus om een adequate visie op het gemeentelijk vastgoed te formuleren. Gekomen moet worden tot een heldere notitie omtrent takenpakket, sturing(rol) en organisatie ten aanzien van het gemeentelijke vastgoed. Het gaat hierin dus zowel op een nieuwe rol als om bezuinigingen. Deze notitie kent een kaderstelling en een uitvoeringsprogramma die de inhoudelijke rol en opgave

verwoorden. De condities waaronder de gemeente de taken uit wil voeren (zelf doen of uitbesteden) en op welke wijze de gemeente haar (regie)rol wenst te vervullen komen in een latere fase aan de orde.

De notitie bestaat uit twee delen. Allereerst het deel dat de kaderstelling beschrijft en vervolgens een tweede deel dat ingaat op de operationalisering van die kaderstelling in een uitvoeringsprogramma. In het eerste deel worden vijf stellingen, kaders, geponeerd die gezamenlijk de marges zullen vormen waarbinnen de ontwikkeling van het vastgoed, dat in het bezit is van de gemeente, plaats kan vinden.

- 1. De gemeente faciliteert ontmoeten indien nodig door inhoudelijke programma's en niet door het bezit van maatschappelijk vastgoed.**
- 2. Ingrepen op het terrein van maatschappelijk vastgoed mogen niet leiden tot de aantasting van de economische vitaliteit van de stad door onomkeerbare maatregelen in de sfeer van onderwijs, cultuur en sport.**
- 3. We kiezen voor een sobere vorm van beheer en exploitatie, waar mogelijk trekken we ons terug ten gunste van het zelforganiserend vermogen van burger en organisaties.**
- 4. Structurele leegstand van het eigen bezit moet worden voorkomen. In principe verkoop of sloop. Lukt dat niet dan ruimte bieden aan tijdelijke Initiatieven, passend binnen het bestemmingsplan.**
- 5. Los van het maatschappelijk vastgoed heeft de gemeente uitsluitend vastgoed in bezit dat de eigen bedrijfsactiviteiten faciliteert.**

In de tekst worden de vijf stellingen nader toegelicht. Aan de gemeenteraad zal worden gevraagd deze stellingen, die dus tezamen de kaderstelling vormen, te onderschrijven.

In het hierop volgende deel van de notitie treft u een uitwerking aan hoe de kaders in de naaste toekomst op tactisch en operationeel niveau hun praktische vorm zullen krijgen.

Augustus 2012, Apeldoorn

VASTGOED, MEER MET MINDER?

MINDER GELD, OPTIMALE BENUTTING MAATSCHAPPELIJK VASTGOED, TOEKOMST EN DILEMMA'S

ONTMOETING IN EEN GRAND CAFÉ

In het kader van deze notitie bezoeken wij op de eerste lentezondag van dit jaar het Grand Café Berkenhove. Het Grand Café is de openbare ontmoetingsruimte van de serviceflat Berkenhove van de Atlant Zorggroep. Daarmee behoort het Grand Café tot de miljoen m² maatschappelijk vastgoed in de gemeente Apeldoorn. Het Grand Café is het kloppend hart van woonservicegebied. In dit Grand Café worden de eerste stappen gezet via een samenwerking tussen de Atlant Zorggroep en Wisselwerk uitvoering te geven aan activiteiten voor bewoners van de woonservicevoorziening en de wijk. Een belangrijk initiatief zoals verderop in deze notitie zal blijken.

Het programma voor deze middag belooft sjoelen en kaarten. Vooral het sjoelen trek. Maar helaas, website en werkelijkheid verschillen van mening. Gesjoeld wordt er op woensdag. Het Grand Café is gevuld met oudere mensen, veel vrouwen, een enkele man, (de statistieken kloppen) en wat kinderen die hun ouders bezoeken. De meeste bezoekers arriveren per lift vanuit de hogere woonlagen van de serviceflat. Wij, de nieuwkomers, vallen op: 'komen jullie een plekje uitzoeken, nou, wacht daar nog maar even mee', is

'In het Grand Café Berkenhove kunt u terecht voor gezelligheid, een maaltijd, allerlei activiteiten of gewoon voor een kop koffie. U bent welkom van maandag tot en met vrijdag van 9.00 - 12.00 uur en van 13.30 - 17.00 uur. De maaltijd wordt tussen 17.00 - 19.00 uur geserveerd. Op zondagmiddag is het Grand Café ook open, u kunt dan tussen 15.00 - 17.00 uur terecht. Regelmatig worden er in het Grand Café of in andere ruimtes activiteiten voor u georganiseerd'.

het advies. Het Grand Café, zo vertelt ons het programmaboekje, is door het jaar heen de plaats om speksteen te bewerken, country line te dansen, te biljarten, een 'rustige' bingo te spelen en tai chi te beoefenen. En er kan elke avond gegeten worden. De mevrouw achter de bar legt uit dat het toch vooral de bewoners van de serviceflat zijn die het Grand Café en de daar gehouden activiteiten bezoeken, al kunnen buurtbewoners ook terecht. Rondkijkend vanuit het zitje valt ons op dat het Grand Café inderdaad allerlei andere activiteiten ruimte zou kunnen bieden. Bijvoorbeeld aan die buurtbewoners of aan verenigingen. Waarom zit hier de schaakvereniging niet, of eens per maand de 'snelle' bingo, Dat wordt de uitdaging. Tijd om te vertrekken, aan de slag!

OM WELK VASTGOED GAAT HET?

Het gaat in deze notitie om al het vastgoed dat in handen is van de gemeente. Veel gaat over maatschappelijk vastgoed. Maatschappelijk vastgoed is een breed begrip. In Apeldoorn is er 941.663 m² maatschappelijk vastgoed waarvan 41% in het bezit van de overheden, 29% in handen van stichtingen en 30% van anderen. In deze notitie gaat het om het maatschappelijk vastgoed waarvoor op een of andere manier de gemeente, als eigenaar of subsidiënt financiële middelen beschikbaar stelt om sociaal, culturele en sportieve activiteiten een onderkomen te bieden: de kinderboerderij, het buurthuis, het zwembad, Orpheus, Coda etc.

Het gemeentelijk vastgoed behelst naast maatschappelijk vastgoed ook panden voor de eigen bedrijfsvoering zoals stadhuis, brandweer en het milieupark en overig vastgoed waarbij uitsluitend sprake is van een eigenaar-verhuurder verhouding zonder dat daar een maatschappelijke of functionele doelstelling aan ten grondslag ligt.

De eerste paragrafen gaan met name over het maatschappelijk vastgoed en hoeveel en wat voor plekken er binnen dat vastgoed nodig zijn om met de beperkte financiële middelen in een

gevarieerde behoefte te voorzien. Niet alleen nu, maar ook over tien jaar.

Maatschappelijk vastgoed is feitelijk niet meer dan stapels stenen die beschermen tegen wind, regen en kou en ruimte bieden aan maatschappelijke (publieke) functies. De financiën rondom het vastgoed zijn echter omvangrijk en vragen om een goede visie op de toekomst.

In het na de kaderstelling volgende uitvoeringsprogramma wordt op al het vastgoed ingegaan. Er wordt een afwegingskader voor het eigendom van vastgoed gegeven en de verkoopopgave en financiële opgave worden uitgewerkt.

**HOEVEEL MAATSCHAPPELIJK
VASTGOED IS ER, REKENING HOUDEND
MET DE GEMEENTELIJKE TAAK-
STELLING VAN 7 MILJOEN EURO,
NODIG OVER TIEN JAAR EN WAAR?**

Het Kadaster becijfert de waarde van het maatschappelijk vastgoed landelijk op 157 miljard euro, het bruto (gebruikte) vloeroppervlak zou ca. 86 miljoen vierkante meter bedragen. Een derde van het vastgoed is in bezit van de overheden. Qua functies maakt het onderwijs veruit het meest gebruik van het vastgoed, dan volgen zorg en sport. Godsdienst, overheid, cultuur, kinderopvang, politie en brandweer en de sociale werkplaats zijn de andere partijen. Per gemeente verschilt het aantal m² per inwoner. In Enschede heeft een inwoner gemiddeld 20 m² tot zijn beschikking. Met 6 m² per inwoner bezet Apeldoorn de 18e plaats in de rangorde van de 37 grote gemeenten. Helmond sluit de hekken met 2m² per inwoner. Onze gemeente heeft 941.663 m² aan maatschappelijk vastgoed 'bezit', 41% van de overheden, 29% van slichtingen en 30% van anderen. 36.6% heeft een onderwijsbestemming, 27,3% is voor de zorg, 18,5% is voor sport, 11,5% is bestemd voor godsdienstbeoefening, 1,1% overheidskantoren, 2,2% cultuur, 0,6% kinderopvang en dan nog zo'n 2% voor politie en brandweer.

VERANDERENDE BEHOEFTE

De eventuele maatregelen moeten genomen worden binnen een perspectief van om en nabij de tien jaar. De behoeften zullen dan veranderd zijn. Demografische, technologische, economische, ontwikkelingen, veranderingen in wonen en gedrag etc. zullen de behoefte aan activiteiten doen veranderen. De demografische ontwikkeling lijkt daarbij belangrijk te zijn. Ontgroening heeft gevolgen voor

het onderwijs, vergrijzing heeft gevolgen voor buurthuizen en activiteitencentra. Per wijk of buurt kunnen demografische ontwikkelingen worden voorspeld die het mogelijk maken om een uitspraak te doen over de toekomstige behoefte in die wijk of buurt. Verder spelen allerlei andere zaken een rol. Hoe zal het wonen zich ontwikkelen, een breed gedragen aanname is dat ouderen langer zelfstandig blijven wonen. Zet de individualisering door, hebben de toekomstige ouderen behoefte aan centra waarin activiteiten aangeboden worden of zitten de toekomstige actieve ouderen niet te wachten op een dergelijke bemoeienis van de lokale overheid? En, *last but not least*, is de rol van de overheid op allerlei terreinen, en zeker op het gebied van vastgoed, aan verandering onderhevig.

WELKE DEELVRAGEN ZIJN BELANGRIJK:

- Welke rol heeft de toekomstige overheid?
- Welke doelen dient het vastgoed, welke activiteiten vinden nu plaats en wat zijn de verwachtingen over tien jaar?
- Welke ontwikkelingen beïnvloeden de behoefte aan maatschappelijk vastgoed?
- Welke dilemma's doen zich voor?

DE TOEKOMST IS ONZEKER

Bij de vormgeving van het maatschappelijk vastgoed spelen allerlei ontwikkelingen een rol. We hebben de neiging om het 'nu' lineair te extrapoleren naar de toekomst. Zo kunnen we de lijn die in een grafiek de leeftijdsopbouw van de bevolking weergeeft domweg tien jaar verplaatsen en ons daarmee een beeld van die toekomst creëren. Vervolgens plakken we de behoeften van de huidige leeftijdscategorieën op de toekomstige en we kunnen even lineair een plaatje schetsen van de toekomstige behoefte, per wijk, per buurt. Dan volgt een efficiëncyslag om meer activiteiten te

combineren in minder vastgoed om daarmee het beoogde financiële resultaat te boeken. We weten eigenlijk maar één ding zeker: jonger worden we niet en Apeldoorn heeft alle kans tot de meest 'vergrijsde' steden te blijven behoren. Maar de huidige beelden die we hebben bij vergrijzing zullen zich in de toekomst wijzigen. Tien jaar

duurt niet zo lang, maar is tegelijkertijd ver weg. De markt zal een belangrijkere rol gaan spelen, er komen andere woon(zorg)concepten, etc. Hoe kunnen we bij de vormgeving van het 'nieuwe' vastgoed flexibel genoeg zijn om in te spelen op die ongetwijfeld veranderende behoeften?

In het Apeldoorn in cijfers bulletin lezen we: in 2011 is de bevolkingsomvang van de gemeente Apeldoorn gegroeid naar 156.950 inwoners op 1 januari 2012. Dat is ten opzichte van een jaar eerder een netto groei van 731 personen, de hoogste netto groei sinds 2002. Daarmee zet de groeitrend die in 2008 is ingezet door (Volgens het CBS had Apeldoorn op 1 februari 2012 overigens al weer 157.057 inwoners en gaat de groei onverminderd voort). 2008 was voor Apeldoorn een breekpunt als het gaat om bevolkingsontwikkeling. De jaren daarvoor nam de bevolkingsomvang wat af, vanaf 2008 groeide deze weer. Het zijn met name de 25-39 jarigen die Apeldoorn de afgelopen jaren weer hebben weten te vinden. Omdat het vestigingssaldo van de 0-17 jarigen ook fors is gegroeid, kan worden geconcludeerd dat het veelal mensen met kinderen zijn die naar Apeldoorn trekken. Het vestigingssaldo bij de 18-24 jarigen was in de periode 2008-2011 nog steeds negatief, maar nog slechts de helft t.o.v. de jaren 2004-2007.

ZOMAAR TUSSENDOR, EEN COLUMN

De discussie over hoe om te gaan met het maatschappelijk vastgoed woedt niet alleen in onze gemeente. In Vitale Stad schrijft Peter de Bois, lector Amsterdams Kenniscentrum Techniek, de volgende column:

We lezen het elke dag of krijgen het via de tv voorgeschoteld: maatschappelijk vastgoed staat onder druk, staat ter discussie. Het mes gaat erin. In onze scholen, theaters, musea en schouwburgen, buurthuizen, sportvoorzieningen en zorginstellingen. En dat is de verzameling gebouwen van steen, staal en beton, de fysieke component ervan. De mentale component gaat over de kwaliteit van het verblijf op plekken die er voor velen toe doen vanwege hun educatieve, spirituele, actieve, of musische betekenis. En dan is er ook nog die stedelijke betekenis, de rol die dergelijke gebouwen – met name de oudere – spelen als centraal punt, als anchor point in het stedelijke gebied. Zij zijn door hun centraliteit vaak een context waar zich vele andere activiteiten omheen scharen en leven van hetgeen daar aan betekenis wordt gegenereerd. Stedelijke vitaliteit is voor een deel afhankelijk van deze activiteiten; het bepaalt het kwaliteitsniveau van de stad, genereert de reden voor mensen om er deel van uit te willen maken en er te willen zijn.

Wat is er gaande?

De afgelopen decennia heeft de centrale overheid in het kader van de deregulering steeds

meer taken bij de gemeenten ondergebracht en tegelijk een korting toegepast op de beschikbare budgetten. De gemeenten hebben de taak dit – voor hun burgers – te regelen en zijn er passant in een financiële spagaat van ongekende omvang beland. Want ze hebben per definitie minder geld beschikbaar dan noodzakelijk is en dit zal ten gevolge van de huidige crisis en de lopende bezuinigingsronde alleen maar erger kunnen worden. Aan de inkomstenkant staan dus weinig hoopgevende perspectieven. Daarnaast zullen WOZ-inkomsten en opbrengsten uit het grondbedrijf evenredig teruglopen, terwijl er tegelijk sprake is van (selectieve) krimp en toename van uitkeringen.

De gemeenten zijn of gaan failliet

Niemand durft dit hardop te zeggen, maar als je als gemeente niet in staat bent je publiek-ruimtelijke voorzieningen zoals parken, straten, pleinen en maatschappelijk vastgoed te onderhouden en vitaal te bestendigen, dan heb je volgens mij een serieus probleem. Dan is er iets goed fout. We hebben de laatste decennia geleefd van de inflatie en van de bijna vanzelfsprekende sociaal-economische groei en waardetoename van grond en vastgoed. Dat is

voorlopig voorbij. Uiteindelijk moet er worden gekeken naar de rendementen, naar hetgeen het oplevert in de breedte, zowel fysiek als mentaal. En dan blijkt dat er voor vele voorzieningen geen effectief draagvlak is. We hebben in onze planningparadigma de draagvlaklimieten ver overschreden, onze hand heftig overspeeld.

Er resten ons maar enkele oplossingen

We zullen dat bestand van 30 à 40 miljard euro aan gemeentelijk maatschappelijk vastgoed moeten herijken op basis van hun fysieke en mentale betekenis voor de burgers, de investeerder, de stad en zijn context. Dat vraagt om een proces van herwaarderen en herpositioneren van hetgeen we hebben, met de bedoeling datgene wat een essentiële bijdrage

kan leveren aan waardecreatie te behouden voor waardevol gebruik en de stedelijke vitaliteit.

Maar hoe bepaal je prioriteiten in dat geheel van fysieke en mentale betekenissen waarvan de impact en context zo verschillend zijn naar schaal, kwaliteit en samenhang?

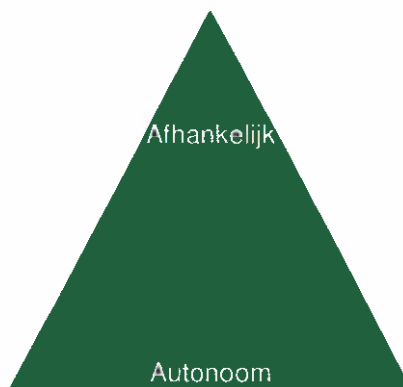
Wat een prachtige opgave om daar inhoud en betekenis aan te geven door communicatiebeleid en uitvoering op korte en lange termijn. Wat een uitdaging voor de plaatselijke politiek om een bijdrage te kunnen leveren aan deze herwaardering, waar het echt over de essentie van de stedelijke kwaliteit en vitaliteit zal gaan en niet over de waan van de dag of een persoonlijke populariteit. Het gaat over kennis en inzichten in het vak van politiek leiderschap en regie.

KADERS CIVIL SOCIETY, DEMOGRAFIE, KWALITEIT, BENUTTING, LEEGSTAND

DE ROL VAN DE OVERHEID IN DE CIVIL SOCIETY

Bij de herschikking van het maatschappelijk vastgoed speelt een aantal veronderstellingen en mogelijke oplossingen een belangrijke rol. Een van die veronderstellingen betreft de rol van de overheid. In de sociaal strategische visie 2020, geschreven in 2005, wordt de overheid nog zonder kanttekening een taak toebedacht om de ontmoeting van burgers via wijkcentra en club- buurthuizen

te regelen. Nu is het binnen het concept van de civil society en de afnemende overheidsfinanciën opportuun om die taak ter discussie te stellen. Is het noodzakelijk om binnen die civil society als overheid vastgoed in bezit te hebben? Is het mogelijk om op een andere wijze de gewenste programmatische beleidsdoelen te realiseren? Hiernaast is een zeer schematisch weergave van de civil society opgenomen. Globaal gaat het om drie lagen: de basis wordt gevormd door de autonome burger, ze hebben geen zorg nodig en verwachten van de overheid veiligheid, dat het vuil wordt opgehaald, dat het verkeer geregeld wordt. De top van de piramide wordt



gevormd door de laag van burgers die behoefte heeft aan zorg, deze burgers zijn in meer of mindere mate afhankelijk van de overheid voor hun inkomen, voor hun dagbesteding en allerlei andere zaken die met hun levensperspectief te maken hebben. Daartussen de laag die van beide andere lagen elementen in zich heeft. Maatschappelijk vastgoed gaat door al die lagen heen en is voor iedereen.

In de samenleving is al sinds langere tijd een ontwikkeling gaande dat (autonome) burgers niet of nauwelijks behoefte hebben aan een overheid die voor hen een

BURGERS CREËREN HUN EIGEN ONTMOETING

ontmoetingsstructuur via de genoemde club- en buurthuizen en wijkcentra in de persoonlijke levenssfeer regelt. Burgers

creëren hun eigen ontmoeting. Er zijn volop mogelijkheden voor de autonome burger om met anderen in contact te komen. En de ontwikkelingen gaan snel. Het oude concept waarbij een overheid top down deze zaken regelt is niet langer houdbaar. De overheid beent het niet meer bij. Daar kan men natuurlijk wat van vinden.

Misschien is het jammer dat een eerdere maatschappelijke saamhorigheid erodeert.

Maar het is maar zeer de vraag of een overheid

zich tegen een dergelijke ontwikkeling moet

verzetten en bovendien of dit enige kans van

slagen heeft. Het instandhouden van een stenen

infrastructuur in de vorm van die club- en

buurthuizen en wijkcentra zorgt bovendien dat de

beperkte financiële middelen voor een belangrijk deel aangewend moeten worden voor exploitatie

en beheer waardoor minder geld resteert voor een flexibele inzet van gewenste en

vaak tijdelijke programma's. Daarbij kan men veronderstellen dat de min of meer

rigide overheidsbemoeyenis het zelforganiserend vermogen van burgers, bedrijven en instellingen in de weg staat.

Ook binnen het concept van de civil society moet er natuurlijk rekening mee worden

gehouden dat een overheid in zijn welzijnsprogramma toch behoefte heeft om in te

grijpen. Maar ook dan is het niet nodig dat die overheid het vastgoed zelf bezit: er

kan gebruik worden gemaakt van het maatschappelijk vastgoed dat in het bezit is

van anderen. Ongeveer tweederde van het huidige maatschappelijk vastgoed is

eigendom van die anderen. Ongeveer de helft van dit vastgoed wordt aangewend

voor zorg. In deze infrastructuur is nog veel (vastgoed)ruimte over voor

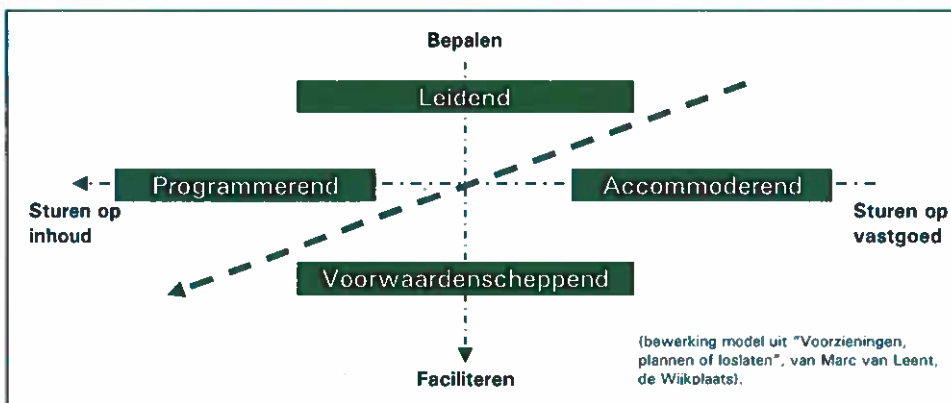
gemeentelijke initiatieven (zie ook het eerdere verhaal over Grand Café

Berkenhove). De overheid kan van dit maatschappelijk vastgoed gebruik maken om

de eigen programma's onderdak te bieden. Een goed overleg met die anderen is dan

natuurlijk een must.

Ruimten voor ontmoeting worden breed ingezet. Voor de eigenaren van een ruimte, maar ook voor buurtbewoners en voor andere belangstellenden. Zo snijdt het mes aan meerdere kanten. De ruimten worden goed gebruikt, kosten worden beperkt en er ontstaan ontmoetingen tussen de verschillende doelgroepen.



In de bovenstaande tabel wordt de geschetste beweging weergegeven: De stap van een accommoderende gemeente (analoog aan haar huidige rol in de openbare ruimte) naar een programmerende rol waarin activiteiten en beleidsrealisatie centraal staan. In dezelfde beweging past ook de stap van sturen naar faciliteren. Duidelijk is dat er een verband ligt met de nota Welzijn.

Maar hoe zit het dan met de burgers in de top van de driehoek van de civil society, de mensen die wel aangewezen zijn op op maat toegesneden voorzieningen? In maatschappelijk vastgoedtermen worden de activiteiten voor deze mensen veelal georganiseerd binnen het maatschappelijk vastgoed dat eigendom van zorgpartijen is. Voor deze groep is het daarom evenmin nodig dat de lokale overheid een eigen bezit aan vastgoed handhaaft.

KADER 1 DE GEMEENTE FACILITEERT ONTMOETEN INDIEN NODIG DOOR INHOUDELIJKE PROGRAMMA'S EN NIET DOOR HET BEZIT VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED.

CIVIL SOCIETY EN DE VITALE STAD

Regionale en stedelijke vastgoedvoorzieningen als Orpheus, Coda, Markant, Gigant, en Omnisport hebben een ander karakter dan voorzieningen op het gebied van zorg en welzijn. Deze stedelijke voorzieningen dragen bij aan het stedelijke karakter van de stad en de vitaliteit en economische voorspoed van de stad. Die ambitie kan in het gedrang komen wanneer teveel getornd wordt aan het gedurende decennia zorgvuldig en met trots opgebouwde stedelijke concept. Indirect is dit een verwijzing naar het gedachtegoed van Richard Florida, het onderzoeksrapport van Louter en het rapport Later, eens, ooit. De (economische) toekomst van onze stad is zeer gebaat bij een uitgebreid stedelijk voorzieningenniveau voor huidige en nieuwe

inwoners, om zodoende een aantrekkelijk vestigingsklimaat te creëren voor nieuwe en hoogwaardige economische activiteiten. Voorkomen moet worden dat de stad als gevolg van onomkeerbare ingrepen in dit deel van het maatschappelijk vastgoed zijn concurrentiepositie verspeelt en daarmee wegzakt in een grauwe middelmatigheid. Het effect zou zijn dat daarmee ook de basis wegvalt die de bovenste lagen van de piramide van de civil society schraagt. Een florerende en toekomstbestendige economische basis geeft het stadsbestuur de mogelijkheid om op te komen voor dat deel van de bevolking dat aangewezen is op de hulp van die overheid.

KADER 2 INGREPEN OP HET TERREIN VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED MOGEN NIET LEIDEN TOT DE AANTASTING VAN DE ECONOMISCHE VITALITEIT VAN DE STAD DOOR ONOMKEERBARE MAATREGELEN IN DE SFEER VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN SPORT

BEHEER EN EXPLOITATIE, MAG HET EEN ONSJE MINDER?

De kosten van maatschappelijk vastgoed bestaan naast de directe eigenaarlasten, al dan niet in de vorm van een subsidie, uit de kosten voor beheer en exploitatie. De initiële kosten om vastgoed te realiseren zijn uiteindelijk vaak lager dan de kosten

Engeland is mogelijk een voorbeeld voor Nederland als het gaat om de organisatie en financiering van maatschappelijk vastgoed. Door een gebrek aan (overheids)middelen, wordt het eigendom en het beheer van maatschappelijk vastgoed steeds vaker overgedragen aan wijkondernemingen die bestuurd worden door bewoners, de zogenaamde 'development trusts'.

Development trusts zijn vehikels om lokaal bezit en zeggenschap te organiseren en daarmee de economische en sociale (her)ontwikkeling van lokale gemeenschappen tot stand te brengen. Deze transitie van een publieke economie ('public economy') naar een civiele economie ('civic economy') is in Engeland al zo'n tien jaar aan de gang; inmiddels zijn er al 500 van deze development trusts, die in omvang variëren van klein (de meeste) tot heel groot (omzet van vele miljoenen). De lokaal gefinancierde en geëxploiteerde accommodaties faciliteren een variëteit aan functies: van bibliotheken, gemeentehuizen, kantoorruimten, onderwijs en educatie, tot sport, recreatie en cultuur.

van de latere exploitatie.

Realiseren van vastgoed is makkelijk, te meer omdat het om een eenmalige investering gaat. Een deel van het werk begint pas wanneer het gebouw er staat. Dan komen de jarenlang voortschrijdende kosten voor het beheer van het gebouw. Zijn er mogelijkheden om deze kosten terug te brengen?

Zijn andere varianten van beheer denkbaar?

Nu wordt bijvoorbeeld aan kinderboerderijen een relatief hoge subsidie verstrekt. Kunnen de gebruikers, met een beetje hulp, de exploitatie zelf regelen, met

gebruikerszelfbestuur? We hebben in Apeldoorn gekozen voor een professionele accommodatiebeheerder, maar mag het kan ook anders, semi-professioneel, amateur of een combi van professioneel en amateur.

Bijvoorbeeld: voor 40 gymlokalen is € 1,2 mio nodig om de kosten voor met name onderhoud, schoonmaak, beheer en nutsvoorzieningen te dekken (dit bedrag is exclusief de kapitaallasten). Voetbalclub Victoria Boys doet het onderhoud met vrijwilligers en voor een deel met inzet van cliënten van de Passerel. Dat past mooi in het beeld van de civil society, de terugtrekkende overheid en de autonome zelfverantwoordelijke burger. In het beheer van het maatschappelijk vastgoed kan een stapje terug worden gedaan. Het gaat om het instandhouden van het vastgoed, niet meer en niet minder, voor het overige kan naar andere mogelijkheden en kansen worden gezocht, zoals het voorbeeld vanuit Engeland of in het licht van de Wet Werken naar Vermogen om mensen in hun kracht te zetten.

Het aspect onderhoud vraagt om meer regie. Zie op dit punt ook hetgeen hierover in het Uitvoeringsprogramma is genoemd.

KADER 3 WE KIEZEN VOOR EEN SOBERE VORM VAN BEHEER EN EXPLOITATIE, WAAR MOGELIJK TREKKEN WE ONS TERUG TEN GUNSTE VAN HET ZELFORGANISEREND VERMOGEN VAN BURGER EN ORGANISATIES

LEEGSTAND

Maatschappelijk vastgoed is vaak maatwerk en specifiek voor één functie gerealiseerd en daardoor incourant. Een belangrijk handelingsperspectief om te komen tot bezuinigingen is krimpen in het totale accommodatiearsenaal en afstoten. Wat te doen als er geen vraag of koper is voor het af te stoten vastgoed? Coda heeft al sinds tijden een bord 'te koop' staan bij het af te stoten pand in Ugchelen. Wie wil er nou een bibliotheek kopen? Wat willen we met de bestemmingsplannen? Hoe gaan we om met tussentijdse leegstand? Platen voor de ramen of gaan we de leegstaande panden anders aanwenden, jonge zelfstandigen, kunstenaars, etc. Kunnen we voor het gebruik van leegstaande gebouwen de verbinding leggen met andere beleidsterreinen, ook buiten het gemeentelijk domein? Leegstand en verloedering moeten voorkomen worden. Het is de kunst om anderen in de gelegenheid te stellen het leegstaande vastgoed te gebruiken voor maatschappelijke

initiatieven die passen binnen de beleidsuitgangspunten van de gemeente. Wellicht kunnen we hiertoe een makel- en schakel functie in het leven roepen.

KADER 4 STRUCTURELE LEEGSTAND VAN HET EIGEN BEZIT MOET WORDEN VOORKOMEN. IN PRINCIPE VERKOOP OF SLOOP. LUKT DAT NIET DAN RUIJTE BIEDEN AAN TIJDELIJKE INITIATIEVEN, PASSEND BINNEN HET BESTEMMINGSPLAN

HET ANDERE VASTGOED

Het gemeentelijk vastgoed behelst naast vastgoed waarin de beleidsdoelen van de gemeente worden gerealiseerd, zoals onderwijs, sport en cultuur, ook panden voor de eigen bedrijfsvoering zoals stadhuis, brandweer en het milieupark en overig vastgoed waarbij uitsluitend sprake is van een eigenaar-verhuurder verhouding zonder dat daar een maatschappelijke of functionele doelstelling aan ten grondslag ligt. Bij de eigen gemeentelijke huisvesting is de gemeente naast eigenaar ook gebruiker. In die specifieke gevallen (stadhuis, werven) ligt verkoop niet voor de hand, hierbij gelden argumenten als flexibiliteit en snelheid in handelen vanuit functionele (gebruik)eisen. Van (financieel) belang is dat het gaat om langdurig gebruik van de panden. Ook stellen wij voor om het Raadhuis in eigendom te houden gelet op het historische belang van het gebouw en haar functie. Daarnaast zijn er Omnizorg, de verschillende werven, brandweerkazernes en afvalinzamellocaties. De gemeente heeft ook vastgoed dat niet bijdraagt aan het bereiken van gemeentelijke beleidsdoelstellingen en dat evenmin een gemeentelijke functionele doelstelling heeft. Denk onder meer aan kantoren, woningen, kinderopvangcentra en volkstuinen. Dit vastgoed kan worden afgestoten.

KADER 5 LOS VAN HET MAATSCHAPPELIJK VASTGOED HEEFT DE GEMEENTE UITSLUITEND VASTGOED IN BEZIT DAT DE EIGEN BEDRIJFSACTIVITEITEN FACILITEERT.



GEMEENTELIJK VASTGOED

UITVOERINGSPROGRAMMA

**CONCEPT
APELDOORN, AUGUSTUS 2012**

UITVOERINGSPROGRAMMA GEMEENTELIJK VASTGOED

Gemeenten – ook de gemeente Apeldoorn – hebben veel vastgoed¹. Dit is nooit een doel op zich geweest, maar het gevolg van wettelijke taken (met name op het gebied van onderwijs), of doordat de gemeente financier/initiator van een initiatief was. Vaak zelfgekozen, maar ook omdat de markt of maatschappelijke partners niet in staat bleken een noodzakelijk initiatief los van de overheid op te pakken.

Het is duidelijk dat er nu goede redenen zijn om naar de gemeentelijke eigendomspositie te kijken. De gemeente wil zich beperken tot haar regierol en marktpartijen meer ruimte bieden, maar er zijn ook andere redenen. Veel partners

Het loslaten van het vastgoed past in een visie waarbinnen regie op kerntaken en uitvoering door partners in de samenleving dominante aspecten zijn.

(huurders) zijn zelf professioneel genoeg om in hun eigen vastgoed te voorzien en zo nodig is de veranderde gemeentelijke overheid in staat om in samenwerking met anderen

programmatisch te sturen waarbij het bezit van het vastgoed geen noodzaak is. Het loslaten van het vastgoed past in een visie waarbinnen regie op kerntaken en uitvoering door partners in de samenleving dominante aspecten zijn. Ook in de wijkvoorzieningscan komt de veranderende rol van de overheid aan de orde. De gemeente beperkt zich tot die aspecten die de samenleving niet zelf oppakt of op kan pakken.

VOOR- EN NADELEN

Vanuit de gemeentelijke optiek zijn er voor- en nadelen verbonden aan het al dan niet bezitten van vastgoed. Voordelen van gemeentelijk bezit zijn:

- Flexibiliteit in gebruik van het pand (geen huurcontract om aan te houden)
- Bij goed portfeuillemanagement en beperkt muteren goedkoper
- Koppeling gebruiker aan eigenaar zorgt voor korte lijnen
- Grondpositie bij herontwikkeling

De voordelen van het niet bezitten van vastgoed zijn:

- Flexibiliteit in panden
- Beperkte financiële risico's
- Breder aanbod voor gebruiker
- Nieuwe mogelijkheden voor de markt
- Geen geïnvesteerd vermogen in "stenen"

¹ Benchmark gemeentelijk vastgoed 2011

BEZIT VERSUS AFSTOTING VAN VASTGOED

In de kaderstelling hiervoor is aangegeven dat een deel van het gemeentelijk vastgoed bepalend is voor onder meer het imago en het economisch profiel van de stad. Het is belangrijk om dit vastgoed te behouden. Voor veel ander gemeentelijk vastgoed geldt dat dit is verhuurd aan gebruikers die bijdragen aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Moet dit vastgoed in gemeentelijk eigendom blijven?

De vraag die hiervoor beantwoord moet worden is of het bezit van dit vastgoed bijdraagt aan het bereiken van de beleidsdoelstellingen? In feite niet. Het gaat om de programmatische vertaling van de beleidsdoelen van de gemeente en niet om het bezit van vastgoed.

De constatering dat er niet of slechts beperkt via vastgoed gestuurd wordt is belangrijk. Immers in de gemeentelijke vastgoednota die in 2009 door de raad is

Sturing op de realisatie van beleidsdoelen vindt vrijwel niet plaats via vastgoed, maar via prestatieafspraken met maatschappelijke partners op basis van inhoudelijke programma's en via activiteitensubsidies

vastgesteld wordt als een criterium voor het in eigendom hebben van het vastgoed gesteld dat

eigendom randvoorwaardelijk moet zijn voor het realiseren van een beleidsdoelstelling².

Sturing op de realisatie van beleidsdoelen vindt plaats via prestatieafspraken met maatschappelijke partners, inhoudelijke programma's en activiteitensubsidies. We hebben het dan om functies zoals buurtcentra, bibliotheekfilialen, sportaccommodaties en centra voor jeugd en gezin.

In een aantal gevallen wordt ook aangegeven dat ook niet via programma's of activiteitensubsidies wordt gestuurd. Dat gaat met name over taken die geen kerntaak zijn zoals kinderdagopvang en kantoren.

UITZONDERINGEN

Er zijn vier uitzonderingen waarbij gemeentelijk eigendom van vastgoed wel voordelen heeft boven een huurrelatie:

1. Vanuit stedelijke strategische profiel zijn Orpheus, Omnisport en het Cultuurkwartier (mogelijk exclusief ACEC) sturingsinstrumenten (relatie met het Strategisch Kader; aantrekkelijkheid binnenstad en tegengaan jonge vlucht)³;
2. Bij basisonderwijs is (economisch) eigendom een voordeel omdat hiermee gestuurd kan worden op de nabijheid van de voorzieningen in alle woonbuurten.

² Met uitzondering van eigendom dat nodig is voor stadsontwikkeling

³ Bij deze panden is afstoten naar andere overheden wel een mogelijkheid

Dit geldt in mindere mate ook voor voortgezet onderwijs en gymzalen. Daarnaast heeft een eerder onderzoek naar de mogelijke overdracht van het economisch eigendom (basis- en voortgezet onderwijs) aan het onderwijs zelf, laten zien dat overdracht duurder was dan zelf behouden. Let wel: het juridisch eigendom van de schoolgebouwen ligt bij de schoolbesturen;

3. Bij de eigen gemeentelijke huisvesting is de gemeente naast eigenaar ook gebruiker. In die specifieke gevallen (stadhuis, werven) ligt verkoop niet voor de hand, hierbij gelden argumenten als flexibiliteit en snelheid van handelen vanuit functionele (gebruik)eisen. Van (financieel) belang is dat het gaat om langdurig gebruik van de panden. Wij stellen voor het Raadhuis in eigendom te houden gelet op het historische belang van het gebouw en haar functie.

Een belangrijk doel bij de gemeentelijke huisvesting is om in omvang te krimpen. Verkleining van het ambtenarenapparaat en het nieuwe werken (flexwerken) vormen hierbij aanknopingspunten;

4. Zeer specifiek vastgoed dat maar voor een beperkt aantal functies geschikt is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan brandweerkazernes, afvalinzamelocaties en Omnizorg⁴ Bij deze laatste functie speelt de bijzondere functie (en daarmee gekoppeld afbreukrisico bij verkoop) ook een rol.

⁴ Bij brandweerkazernes en afvalinzamelocaties is verkoop met een terugkoopregeling een alternatief

VERKOOPSTRATEGIE

Voor het overige vastgoed dat bijdraagt aan het bereiken van gemeentelijke beleidsdoelstellingen (dit zijn de uitgangspunten zoals weergegeven in vigerende beleidsdocumenten op het gebied van zorg, welzijn, kunst en cultuur, onderwijs, sport en recreatie) geldt dat gemeentelijk eigendom van dat vastgoed niet noodzakelijk is. Voor dit vastgoed zal een verkoopstrategie worden opgesteld, waarbij de alternatieve huisvesting van gebruikers, of koop door deze gebruikers, zal worden betrokken.

Bovendien heeft de gemeente ook vastgoed dat niet bijdraagt aan het bereiken van gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Denk onder meer aan kantoren, woningen⁵, kinderopvangcentra en volkstuinen. Dit vastgoed kan verkocht worden.

In het stroomschema hieronder worden de keuzes voor het aanhouden of verkopen van vastgoed weergegeven. In bijlage 1 wordt dit stroomschema vertaald naar het totaal aan accommodatietypen waarvan de gemeente eigenaar is.



⁵ De verkoop van oneigenlijk woningbezit is al vanaf 2005 ingezet.

ONTWIKKELROL, EXPLOITATIE EN BEHEER

Minder gemeentelijk vastgoed in eigendom betekent ook iets voor de rollen en taken die met vastgoed gepaard gaan: ontwikkelen, exploitatie en beheer.

De ontwikkelrol (bouwprojectmanagement bij nieuwbouw, verbouwingen of renovaties) wordt als een gemeentelijke taak gezien bij de eigen gemeentelijke huisvesting. In situaties waar de gemeente zelf de gebruiker is (en de meeste kennis heeft van de functionele en organisatorische aspecten), is er een meerwaarde in een eigen bouwprojectmanagement. In andere gevallen waar de gemeente uitsluitend de eigenaar is, moet er voldoende kennis aanwezig zijn om een rol als opdrachtgever goed in te kunnen vullen. Of dit ook betekent dat de gemeente in die gevallen het bouwmanagement moet voeren, moet nader worden bepaald⁶.

De huidige (uitvoerings)rol van de gemeente bij beheer en exploitatie is beperkt. Feitelijk is hiervan alleen sprake bij de eigen gemeentelijke huisvesting. In veel andere gevallen worden het beheer en de exploitatie uitbesteed aan Accres of de gebruikers van het vastgoed. De mogelijkheden rondom de vorming van een werkbedrijf worden hierin verkend.

De gemeente kiest in de toekomst voor een sobere vorm van beheer en exploitatie om daarmee kosten te besparen. Waar mogelijk worden de professionele partijen op dit gebied teruggetrokken ten faveure van het zelforganiserend vermogen van burger en organisaties.

Bij het beheer van de panden worden koppelingen gezocht met de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (reïntegratie en participatie op gebied van Werk en Inkomen). Naast de rol van beheerder en verhuurder van een accommodatie gaat het om vastgoedgerelateerde werkzaamheden zoals onderhoud, schoonmaak en energie. Ook op die gebieden wordt soberheid voorgestaan, waarbij specifiek op het gebied van onderhoud gekeken wordt naar de totale levensduur van de panden (het verlagen van het onderhoudsniveau kan op termijn tot hogere lasten leiden, hetgeen moet worden voorkomen).

⁶ In andere deelonderzoeken zal ingegaan worden op wat de vermindering van het gemeentelijke eigendom betekent voor uitbesteding van taken en voor de eigen gemeentelijke organisatie.

OMVANG VAN DE VERKOOPOPGAVE

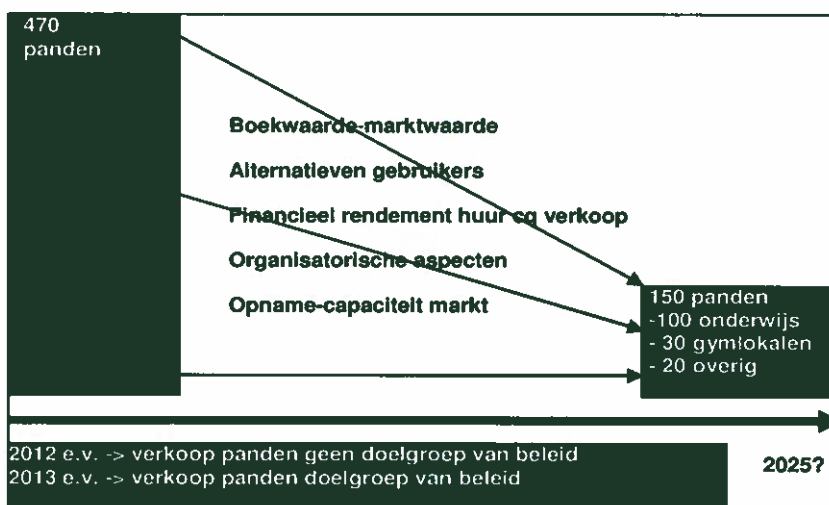
De verkoopopgave is groot. De gemeente Apeldoorn heeft circa 470 panden in haar bezit en circa 150 passen binnen de criteria voor het in eigendom houden, waarvan circa 100 onderwijspanden (gemeente uitsluitend economisch eigenaar) en 30 gymlokalen. De overige 20 panden betreffen het "specifieke vastgoed".

Betekent dit dan dat er nu 320 panden kunnen worden verkocht? Ja, maar het tempo en de volgorde waarin dit gebeurt moet nader worden bepaald. Of een object snel moet worden verkocht hangt onder meer af van:

- Boekwaarde versus marktwaarde
- Inhoud en duur van lopende huurovereenkomsten
- Hoogte "netto huurbrengst" versus rendement verkoop
- Financieel gevolg krimp organisatie (frictiekosten)
- Functionaliteit pand c.q. alternatieven voor gebruiker(s)
- Opnamecapaciteit van de markt c.q. risico op leegstand

Voorgesteld wordt om voor het vastgoed waarin geen doelgroep van het gemeentelijk beleid is gevestigd in 2012 te starten met de verkoop. Voor het vastgoed waarin wel doelgroepen van beleid gehuisvest zijn geldt dat verkoop vanaf 2013 zal kunnen plaatsvinden. Dit hangt samen met de besluitvorming over deze nota en de vertaling hiervan per stadsdeel.

Om de verkoopopgave en de bezuinigingen te behalen is het belangrijk heldere doelstellingen te bepalen en de verantwoordelijkheid voor het behalen van die targets goed te beleggen. Het Vastgoedbedrijf is verantwoordelijk voor het portefeuillemanagement en daarmee ook voor keuzes omtrent verkoop en behoud. Er vindt door hen afstemming plaats met beleidsafdelingen en gebruikers. In bijlage I is aangegeven welke panden in aanmerking komen voor verkoop.



OMVANG VAN DE FINANCIËLE OPGAVE

De totale bezuinigingsopgave betekent dat de jaarlijkse kosten verbonden aan het vastgoed met 7 miljoen euro in 2015 verminderd moeten zijn. De financiële opgave vloeit voort uit de opgaven in de Voorjaarsnota 2011 in combinatie met eerdere besluiten tot bezuiniging in diverse MPB's.

Een deel van deze 7 miljoen betreft opgaven die direct gekoppeld zijn aan keuzes over aanhouden of afstoten van vastgoed en het beheerprofiel. Dit zijn onderdelen waarop in dit uitvoeringsprogramma wordt ingegaan. Het bedrag dat hieraan gekoppeld is loopt op van 1,1 miljoen in 2012 naar 2,6 miljoen in 2015. Vanaf 2016 gaat het om structureel 2,3 miljoen (zie ook bijlage 2).

Het afstoten van belangrijke delen van de vastgoedportefeuille leidt tot eenmalige financiële effecten (verkoopwaarde ten opzichte van de boekwaarde), maar ook tot besparingen op de kapitaallasten, onderhoudskosten, verzekeringen, belastingen en beheerskosten. Tegenover het vrijvallen van lasten staat echter ook het wegvallen van (huur)inkomsten. Ook kan sprake zijn van bijvoorbeeld personele frictiekosten.

Bij het bepalen van de financiële consequenties moeten ook de subsidies worden betrokken. Wanneer financiële voordelen op vastgoedgebied leiden tot even zo grote nadelen in de subsidiesfeer is het netto voordeel voor de gemeente nihil. Een eerste raming geeft het beeld dat er enige incidentele voordelen te behalen zijn en het een grote opgave is om de structurele bezuinigingen in te vullen.

Er is sprake van een sterk verslechterde markt voor vastgoed, waar nog geen spoedige kentering wordt verwacht. Verkopen verlopen moeizaam en verkoopprijzen vertonen een dalende lijn. Daarnaast is een behoorlijk deel van het gemeentelijk vastgoed weinig courant (mede door de specifieke functionaliteiten en beperkingen vanuit het bestemmingsplan). Voor een deel van het vastgoed geldt tenslotte dat de boekwaarde hoog waardoor, qua eenmalige inkomsten, de netto opbrengst laag is.

Door dit alles zullen de verkooptransacties en -opbrengsten structureel lager uitvallen dan voor de crisis. In de concept-zomernota is voorgesteld om € 1 miljoen structureel af te boeken op de taakstelling van circa € 7 miljoen op vastgoed

RISICO'S

Aan de verkoop van het gemeentelijk vastgoed zijn risico's verbonden waarmee rekening gehouden moet worden. Door de risico's te onderkennen kan er gestuurd worden op het tegengaan van het daadwerkelijk voordoen van de risico's, maar het volledig uitsluiten ervan is een onmogelijkheid. Belangrijke risico's zijn:

- Wanneer de gemeente geen eigenaar meer is van veel vastgoed is het mogelijk dat doelgroepen van beleid meer moeite hebben passende huisvesting te vinden. De gemeente stuurt wel op het voldoende aanwezig zijn van panden met de bestemming Maatschappelijke Doeleinden via haar bestemmingsplannen;
- Bij het op afstand zetten van beheer en exploitatie moet de regie op het onderhoud van het gemeentelijk vastgoed gewaarborgd blijven gelet op de noodzaak een pand in goede conditie te houden. Voor andere onderdelen van het beheer kan deze regiefunctie minder sterk zijn. Er zullen bij het op afstand zetten afspraken over minimale onderhoudsniveaus gemaakt worden en controles daarop worden uitgevoerd;
- De gemeente bezit panden met specifieke functionaliteiten. Deze panden zijn als het ware gemaakt voor de functie die zich erin bevindt. Dit is vaak goed voor de gehuisveste partij, maar beperkend voor de verkoop;
- De gemeente bezit een aantal relatief nieuwe of vernieuwde panden met een hoge boekwaarde. De (kapitaal)lasten van deze panden zijn substantieel. Het afstoten van deze panden leidt tot eenmalige verliezen (boekwaarde is hoger dan de marktwaarde). Dit vraagt voor alle panden een adequate vastgoedberekening die inzicht geeft in de incidentele en structurele effecten;
- De opnamecapaciteit van de markt is momenteel slecht. Hierbij past overigens wel de kanttekening dat de markt die geïnteresseerd is aankoop van gemeentelijk vastgoed een andere is dan bijvoorbeeld de partijen in de woningmarkt. Ingezet wordt op een goed uitgewerkte verkoopstrategie, een actieve marktbenadering en maximale flexibiliteit in bestemmingen van gebouwen;

VERVOLG

Deze notitie gaat in op het takenpakket en de sturing(rol) ten aanzien van gemeentelijk vastgoed en het bereiken van de gestelde beleidsdoelen. De notitie krijgt een uitwerking per stadsdeel, waarin ook het maatschappelijk middenveld en de inwoners betrokken worden. De opgave vraagt om partnership.

De condities waaronder de gemeente de taken die bij haar blijven wil uitvoeren (zelf doen of juist uitbesteden) en op welke wijze de gemeente zijn (regie)rol wenst te vervullen komen in de vervolgfase aan de orde.

Bij het vervolgonderzoek zal ook moeten worden gekeken naar de consequenties van de verkoopopgave voor de gemeente (in het bijzonder het Vastgoedbedrijf, delen van Openbare Werken en Facilitaire Zaken) en partners zoals Accres.

BIJLAGE 1, ROLLEN IN VASTGOED

In de onderstaande tabel worden de functies weergegeven die in het gemeentelijk vastgoed gehuisvest zijn. In rood betreft het panden die in gemeentelijk eigendom blijven. Groene panden kunnen verkocht worden en voor de oranje panden moet nog een keuze worden bepaald.

Voorgesteld wordt (1) het profielbepalende vastgoed, (2) onderwijspanden, (3) de eigen huisvesting en (4) enkele qua functionaliteit specifieke panden te behouden en de overige panden als verkoopbaar te bestempelen.

De ontwikkelrol (bouwmanagement) is op vastgoed waar de gemeente zelf is gehuisvest van toepassing. Voor het overige vastgoed waarvan de gemeente eigenaar blijft moet de ontwikkelrol nog nader worden bepaald. Voor onderwijs zijn de onderwijsbesturen zelf voor de ontwikkeling verantwoordelijk. De gemeente heeft in de toekomst geen rol in de uitvoering van het beheer en de exploitatie. Wel heeft de gemeente vanuit haar eigenaarrol regie op de uitvoering.

Type vastgoed	Sturing via	Eigendom	Ontwikkeling	Beheer	Exploitatie
Onderwijs					
Basisonderwijs	Beleid/regie	Economisch	Nee	Nee	Nee
Voortgezet onderwijs	Beleid/regie	Economisch	Nee	Nee	Nee
Hoger/universitair onderwijs	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Bso en peuterspeelzalen	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Gymzalen (secundair sport)	Beleid/regie	Nntb	Nntb	Nee	Nee
Zorg					
Zorg dagbesteding	Beleid	Nee	Nee	Nee	Nee
Gezondheidszorg	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Sport					
Omnisport	Beleid	Ja	Nntb	Nee	Nee
Sporthallen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Sportkantines	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Kleedkamers	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Sportvelden (secundair onderwijs)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Zwembaden	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Cultuur					
ACEC	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
CODA-Museum	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
CODA-Centrale bibliotheek	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Orpheus-Theater	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Bibliotheken wijk	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Markant	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Gigant	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Huisvesting kunstenaars (SLAK)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee

Type vastgoed	Sturing via	Eigendom	Ontwikkeling	Beheer	Exploitatie
Gemeentelijke huisvesting					
Stadhuis	Geen/beperkt	Ja	Ja	Nee	Nee
Raadhuis	Geen/beperkt	Ja	Ja	Nee	Nee
Werven	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Circulus	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Brandweerkazernes	Beleid/regie	Ja	Ja	Nee	Nee
Overig maatschappelijk					
Centra voor jeugd en gezin	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Omnizorg-Maatschappelijke opvang	Beleid/regie	Ja	Nntb	Nee	Nee
Buunhuizen en wijkcentra	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Multifunctionele centra	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Verhuur 1 op 1 maatschappelijk (privé)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Panden Felua (Egejaan, Barmewinkel)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Overig niet-maatschappelijk					
Woningen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Kinderopvang	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Haps-kamp	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Volkstuinen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Woonwagens	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Rijwielstallingen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Parkeringsgarages	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Begraafplaatsen (opstallen)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Kinderbeerderijen	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Kerklorensen en put	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Wenumse Watermolen	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Pacht (Woudhuis/Loenermark)	Geen/beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
Tijdelijk vastgoed (herontwikkeling)	Beleid/regie	Nee	Nee	Nee	Nee
Snippergroen	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch
Kunstobjecten	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch	buiten besch

Legenda	
	Nu geen verkoop
	Verkoop nader bezien
	Verkopen, doelgroep beleid
	Verkopen, geen doelgroep beleid

BIJLAGE 2, HUIDIGE TAAKSTELLINGEN

Bedragen maal duizend

Opgave Accres	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Toelichting
Krimp accommodaties / WVS	0	117	233	350	350	350	Minder accommodaties, ander beheer
Taakstelling sport-gymnastie	0	83	167	250	250	250	Minder accommodaties, ander beheer
Subsidiestop KB de Maten	0	100	200	300	300	300	Andere wijze beheren of sub stopzetten
Subsidiestop NME/Natuurhuis	0	133	267	400	400	400	Andere wijze beheren of sub stopzetten
Subsidieverlaging sportstimulering	0	50	100	150	150	150	Stap naar combinatiefunctionarissen
Stelpostverlaging onderhoud	0	17	33	50	50	50	Lagere kosten onderhoud
Malkander	50	100	150	150	150	150	Verbeteren exploitatieresultaat
Boschbad	50	100	100	100	100	100	Verbeteren exploitatieresultaat
Sportfondsenbad	0	0	0	250	300	500	Sluiting per 1-1-2015
TOTAAL	100	700	1.250	2.000	2.050	2.250	
Opgave VGA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Advies onderwijshuisvesting	13	19	25	25	25	25	Minder advies (MPB 2011-2014)
Onderhoud sportvelden	135	135	135	135	135	135	Entourage en energie door verenigingen
Opbrengsten afstoten vastgoed	100	100	100	100	100	100	Verkoop woningbezit (MPB 2009-2012)
Professionalisatie Vastgoedbedrijf	578	578	578	578	578	578	Deel dekking res Accres (MPB 2009-2012)
Extra taakstelling vastgoed	52	104	156	156	156	156	Taakstelling € 17 mln (MPB 2011-2014)
Taakstelling verkoop oneigenlijk	290	290	290	290	290		Verkoop woningbezit (MPB 2009-2012)
Taakstelling beheer vastgoed	250	250	250	250	250	250	Lopende heroverweging (MPB 2009-2012)
TOTAAL	1.418	1.476	1.534	1.534	1.534	1.244	
Opgave FAZA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Taakstelling gem. vastgoed	90	90	90	90	90	90	MPB 2011-2014
Opgave nader toe te wijzen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Vastgoed algemeen	750	875	950	950	950	950	MPB 2012-2014
Opgave SAM	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Onderwijshuisvesting	800	1000	1000	1000	1000	1000	MPB 2010-2013
Onderwijshuisvesting	125	188	250	250	250	250	MPB 2011-2014
Onderwijshuisvesting	400	400	200	200	0	0	Kaderstelling 2012-2015 (fasering flex)
Wijkvoorzieningscscan	0	25	175	400	400	400	Minder accommodaties, ander beheer
Wisselwerk buurthuizen	0	80	170	250	250	250	Minder accommodaties, ander beheer
Zwembad Loenen	40	50	60	70	70	70	Verbeteren exploitatieresultaat
Zwembad De Sprenkelaar	50	100	150	200	200	200	Verbeteren exploitatieresultaat
Sport overig	0	0	0	30	30	30	Saldo MPB en verdeling zwembaden
TOTAAL	1.415	1.843	2.005	2.400	2.200	2.200	
Totaal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Volledige opgave op vastgoedgebied	3.773	4.984	5.829	6.974	6.824	6.734	
Waarvan keuzes afstoten en beheerprofiel	1.140	1.570	2.085	2.590	2.590	2.300	

Overig	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Evt vervallen dividend Accres		260	260	260	260	260
Evt frictiekosten	pm	pm	pm	pm	pm	pm

BIJLAGE 3, LITERATUURLIJST

- Raadsopdracht, gemeente Apeldoorn, 2012
- Apeldoorn Anders, naar een nieuw organisatiemodel, gemeente Apeldoorn, 2012
- De nieuwe eenheid Vastgoed en Grond, gemeente Apeldoorn, 2012
- Voorzieningen: plannen of loslaten, Marc van Leent, 2012
- Typering gemeentelijke vastgoedorganisaties, Twijstra en Gudde, 2012
- Kaderstelling Maatschappelijk Vastgoed, gemeente Apeldoorn, 2012
- Nieuwe aanbieders van maatschappelijk vastgoed, Twijnstra en Gudde, 2011
- Nota afstoten gemeentelijk vastgoed, gemeente Den Helder, 2011
- Wijkvoorzieningscan, BMC Advies, 2012
- Voorjaarsnota, gemeente Apeldoorn, 2011
- Spelregels vastgoed, gemeente Apeldoorn, 2010
- Strategisch kader, gemeente Apeldoorn, 2009
- Nota Vastgoed, gemeente Apeldoorn, 2009
- Veerkracht en verbondenheid, gemeente Apeldoorn, 2008
- Vastgoedstrategen verwachten veel van centralisatie, Real Estate, 2008
- Waarom hebben gemeenten vastgoed, Real Estate, 2008

