



Nijmegen



Governance
**Gemeentelijk maatschappelijk
vastgoed 2025 e.v.**



Inhoud

1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding governance gemeentelijk maatschappelijk vastgoed	3
1.2 Doel governance gemeentelijk maatschappelijk vastgoed	3
2 Op welke wijze zijn we georganiseerd	4
2.1 De bestuurlijke rolverdeling	4
2.2 De vastgoeddriehoek	4
2.3 De vastgoedorganisatie	5
3 Governancestructuur	6
3.1 Governancestructuur uitgifte maatschappelijk vastgoed	6
3.2 Governancestructuur huurprijssystematiek	7
3.3 Governancestructuur onderhoud, renovatie en verduurzaming	8
3.4 Governancestructuur huur, aankoop of verkoop	9
3.5 Governancestructuur zelfbeheer maatschappelijk vastgoed	9
4 Slotwoord	11

1 Inleiding

Wij zijn eigenaar, (ver)huurder en gebruiker van een diverse vastgoedportefeuille.

De kern van dit vastgoed wordt ingezet voor de huisvesting van maatschappelijke functies. Het in eigendom hebben van maatschappelijk vastgoed is een strategisch instrument dat wij als middel inzetten om onze gemeentelijke ambities, bijvoorbeeld op het gebied van sport, cultuur en welzijn, waar te maken. Met het bezit van maatschappelijk vastgoed hebben we tot doel om organisaties en inwoner(s) te voorzien in functionele maatschappelijke voorzieningen om de leefbaarheid in onze stad te vergroten. Het gaat hierbij niet om de stenen, maar om de maatschappelijke waarde. Het is tegelijkertijd van groot belang dat wij als gemeente zorg dragen voor het vastgoed dat wij in eigendom hebben.

1.1 Aanleiding governance gemeentelijk maatschappelijk vastgoed

De kadernota vastgoed maakt sturing door de gemeenteraad op gemeentelijk maatschappelijk vastgoed mogelijk. De kadernota vastgoed schetst namelijk de kaders en uitgangspunten over de wijze waarop we met het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed omgaan. We volgen de kaders en uitgangspunten zoals deze in de kadernota zijn geformuleerd. We zijn vanuit de gemeente op veel beleidsterreinen actief. We zetten vastgoed in als middel om maatschappelijke waarde te creëren. Een duidelijke governancestructuur is hierbij van belang. Er bestaat immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed, aangezien er sprake is van een onlosmakelijke verbinding tussen de vastgoedorganisatie en de inhoudelijke programma's van de gemeente. Dit vraagt om een transparante afbakening van rollen en verantwoordelijkheden over de wijze waarop we hier met elkaar invulling aan geven.

1.2 Doel governance gemeentelijk maatschappelijk vastgoed

De governancestructuur geeft duidelijkheid in de bestuurlijke rolverdeling, de vastgoeddriehoek en de wijze waarop we met elkaar de spelregels bepalen en invulling geven aan de door de gemeenteraad vastgestelde kaders rondom gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Op deze wijze leggen we rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming op een heldere manier vast. Een stevige governance borgt samenhang, transparantie en sturingskracht, en voorkomt dat beslissingen versnipperd of adhoc worden genomen.



2 Op welke wijze zijn we georganiseerd



De regie op het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed is een samenspel tussen de vastgoedorganisatie en de interne samenwerkingspartners (zoals de inhoudelijke programma's die verantwoordelijk zijn voor beleidsontwikkeling). Dit vraagt om een transparante afbakening van rollen en verantwoordelijkheden over de wijze waarop we hier met elkaar invulling aan geven. Dat doen we voor en met elkaar, op basis van ieders eigen verantwoordelijkheid en rol.

2.1 De bestuurlijke rolverdeling

De portefeuillehouder van het inhoudelijk programma is verantwoordelijk voor het formuleren van de vraag naar maatschappelijk vastgoed. Hier ligt tevens de verantwoordelijkheid om, bij de integrale afweging van de stadsbegroting vanuit het college van B&W, zorg te dragen voor het benodigd (structureel) budget ter dekking van de (eventuele) investering en exploitatie. De portefeuillehouder vastgoed vertegenwoordigt de (toekomstige) rol van eigenaar van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed, koppelt vraag en aanbod gelet op de (noodzakelijke) behoefte aan maatschappelijk vastgoed, is in juridisch opzicht verantwoordelijk voor het opstellen en naleven van de huurovereenkomst en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderhoud, beheer en de verduurzaming van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Indien de huurder/gebruiker knelpunten ervaart in de exploitatie, is het aan de portefeuillehouder van het inhoudelijk programma om hier al dan niet subsidie voor te verlenen (op basis van de inhoudelijke programmering).

2.2 De vastgoeddriehoek

De vastgoeddriehoek rondom gemeentelijk maatschappelijk vastgoed bestaat uit het inhoudelijk programma, de vastgoedorganisatie en de huurder/gebruiker. De vastgoeddriehoek

maakt de totale betrokkenheid, rolverdeling en verantwoordelijkheden rondom gemeentelijk maatschappelijk vastgoed inzichtelijk en transparant.

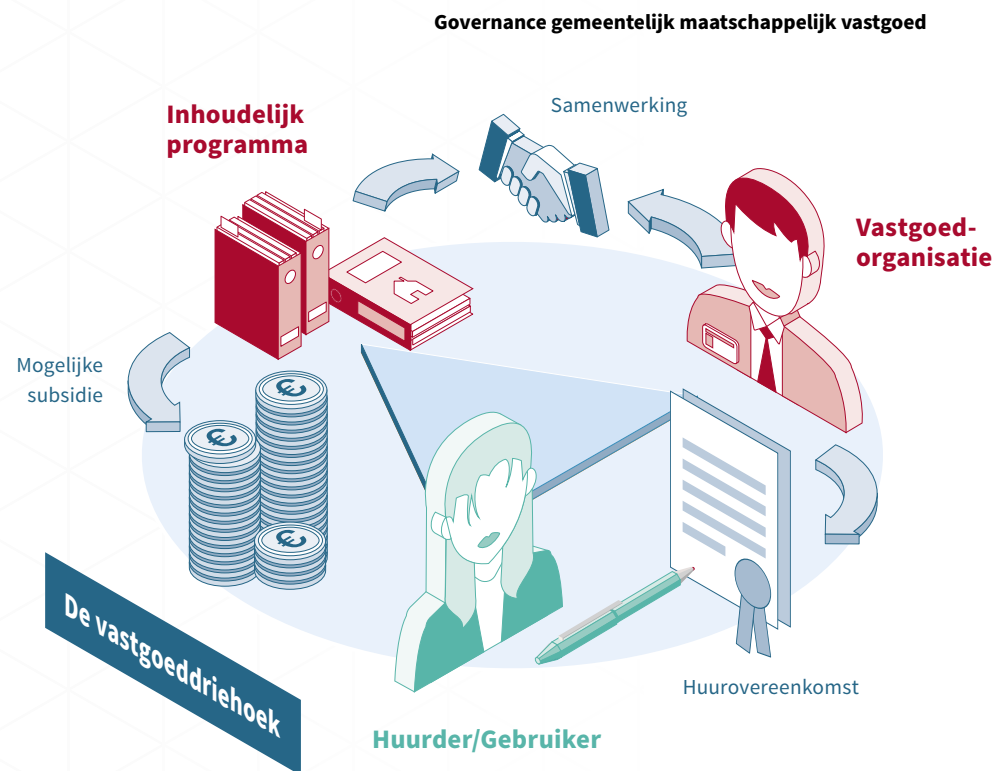
- **Het inhoudelijk programma** is verantwoordelijk om, vanuit strategische afwegingen en de doorvertaling van ambities en doelstellingen, de behoefte aan maatschappelijk vastgoed (huisvestingsvraagstukken) te formuleren. Het geeft (al dan niet voor de lange termijn) de ruimtebehoefte aan en is verantwoordelijk voor het uiteindelijk benodigd budget (eventuele realisatie en exploitatie).
- **De vastgoedorganisatie** treedt, voorafgaand aan aanschaf of nieuwbouw, op als adviseur en heeft als (toekomstig) eigenaar de regie voor wat betreft de koppeling tussen vraag en aanbod rondom de behoefte aan het maatschappelijk vastgoed. De vastgoedorganisatie is in de rol van eigenaar de aanbieder van het maatschappelijk vastgoed en is vanuit die hoedanigheid verantwoordelijk voor de huurovereenkomst met de huurder/gebruiker. Tot slot is de vastgoedorganisatie verantwoordelijk voor het efficiënt en effectief onderhouden, beheren¹ en

verduurzamen van het maatschappelijk vastgoed, en daarmee de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

- **De huurder/gebruiker** heeft een belangrijke rol in de realisatie van de gemeentelijke ambities en doelen. De huurder huurt² het vastgoed van de gemeente (van de vastgoedorganisatie) en gaat een overeenkomst aan (privaatrechtelijk). Afhankelijk van de subsidiebehoefte van de huurder/gebruiker, kan de gemeente (het inhoudelijk programma) als publiekrechtelijk orgaan een subsidie verstrekken.

2.3 De vastgoedorganisatie

Gelet op de zorg voor het gemeentelijk vastgoed heeft de vastgoedorganisatie als zodanig meerdere rollen (eigenaar, beheerder, adviseur en intermediair voor gemeentelijk maatschappelijk vastgoed) met betrekking tot het (toekomstig) gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Vanuit de eigenaarsrol is de vastgoedorganisatie aanbieder en verhuurder van het gemeentelijk vastgoed, waarbij het verantwoordelijk is voor (de naleving van) de huurovereenkomst (zie paragraaf 3.1 en 3.2.1 en 3.2.2 van de kadernota). Als beheerder is de vastgoedorganisatie verantwoordelijk voor het onderhoud, beheer en de verduurzaming van het gemeentelijk maatschappelijk

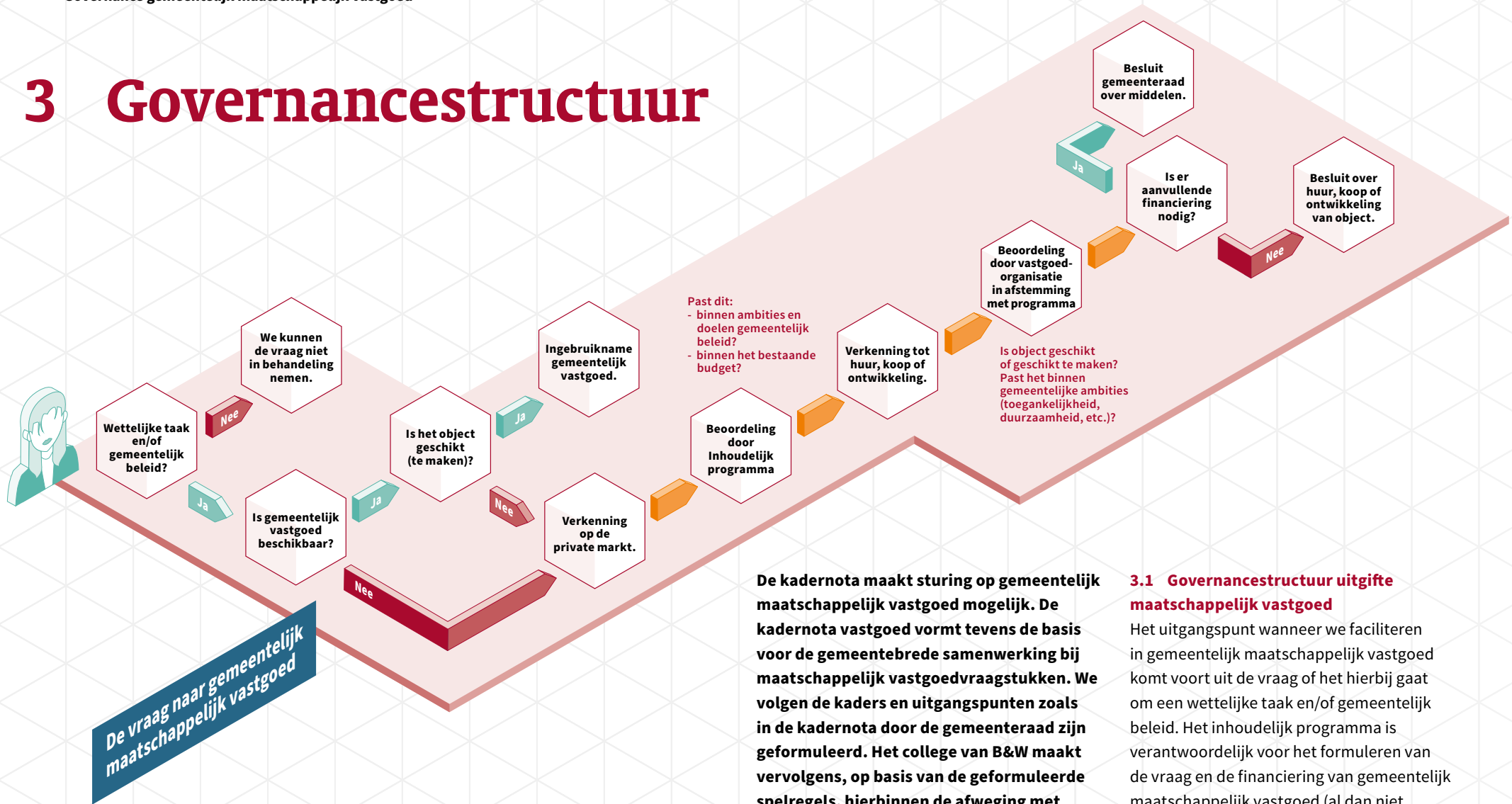


vastgoed (zie paragraaf 3.3.1 en 3.3.4 van de kadernota). Bij ontwikkel/(ver)bouwprojecten treedt de vastgoedorganisatie, met het oog op toekomstig vastgoedbeheer, op in de rol van (bouwkundig en financieel) adviseur. De vastgoedorganisatie heeft daarnaast de rol van intermediair voor toekomstig gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Hierbij heeft het de regie (in opdracht van het inhoudelijk programma) op de aankoop en/of het huren van maatschappelijk vastgoed op de private markt, indien er geen sprake is van een reeds bestaand geschikt (te maken) gemeentelijk object (zie paragraaf 3.4.1. van de kadernota). Tot slot is de vastgoedorganisatie,

in afstemming met de inhoudelijke programma's, vanuit de rol van intermediair voor gemeentelijk vastgoed verantwoordelijk voor het eventuele proces van vrijkomen tot aan verkoop van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed (zie paragraaf 3.4.2 van de kadernota).

¹ Dit betreft het technisch beheer (zorgdragen voor technisch functioneren en in stand houden van vastgoedobjecten zoals planmatig onderhoud, storings, keuringen etc.), financieel beheer (beheren financiële aspecten van het vastgoed zoals huurincasso, verzorgen financiële rapportages) en juridisch beheer (beheren van juridische aangelegenheden zoals opstellen, beoordelen en beheren van overeenkomsten).
² Het kan ook gaan om een zakelijk recht zoals recht van opstal en het recht van erfpacht.

3 Governancestructuur



De kadernota maakt sturing op gemeentelijk maatschappelijk vastgoed mogelijk. De kadernota vastgoed vormt tevens de basis voor de gemeentebrede samenwerking bij maatschappelijk vastgoedvraagstukken. We volgen de kaders en uitgangspunten zoals in de kadernota door de gemeenteraad zijn geformuleerd. Het college van B&W maakt vervolgens, op basis van de geformuleerde spelregels, hierbinnen de afweging met betrekking tot het maken van keuzes. Onderstaand volgt een uiteenzetting van de governancestructuur binnen de door de gemeenteraad vastgestelde kaders van de kadernota gemeentelijk maatschappelijk vastgoed.

3.1 Governancestructuur uitgifte maatschappelijk vastgoed

Het uitgangspunt wanneer we faciliteren in gemeentelijk maatschappelijk vastgoed komt voort uit de vraag of het hierbij gaat om een wettelijke taak en/of gemeentelijk beleid. Het inhoudelijk programma is verantwoordelijk voor het formuleren van de vraag en de financiering van gemeentelijk maatschappelijk vastgoed (al dan niet voor een potentiële huurder). Indien het aan de gestelde voorwaarde voldoet, inventariseert de vastgoedorganisatie op basis van beschikbaarheid en (toekomstige) geschiktheid de mogelijkheden binnen de bestaande gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Indien de mogelijkheid ertoe bestaat, wordt een businesscase uitgewerkt. Dit heeft onder andere betrekking op de door de vastgoedorganisatie af te sluiten huurovereenkomst, inclusief de bepaling van de huur. Het inhoudelijk programma bepaalt de eventuele gemeentelijke ondersteuning op basis van de vigerende beleidsregels, in de vorm van een subsidie. We volgen hierbij de specifieke rolverdeling conform de vastgoeddriehoek. Vanwege de kennis en expertise is uitsluitend de vastgoedorganisatie bevoegd om de overeenkomst namens de gemeente af te sluiten. Er kan zich ook de situatie voordoen dat er sprake is van geen of enkel ongeschikt gemeentelijk vastgoed. Indien het geval, verplaatsen we de vraag naar maatschappelijk vastgoed naar de private markt of gaan we over tot aankoop of nieuwbouw. De vastgoedorganisatie fungeert hierbij vervolgens als intermediair. De wijze waarop we hier invulling aan geven lichten we toe in paragraaf 3.4.

3.2 Governancestructuur huurprijssystematiek

We faciliteren met gemeentelijk vastgoed primair verschillende maatschappelijke initiatieven. Het verhuren van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed is er dan ook op gericht om zoveel als mogelijk bij te

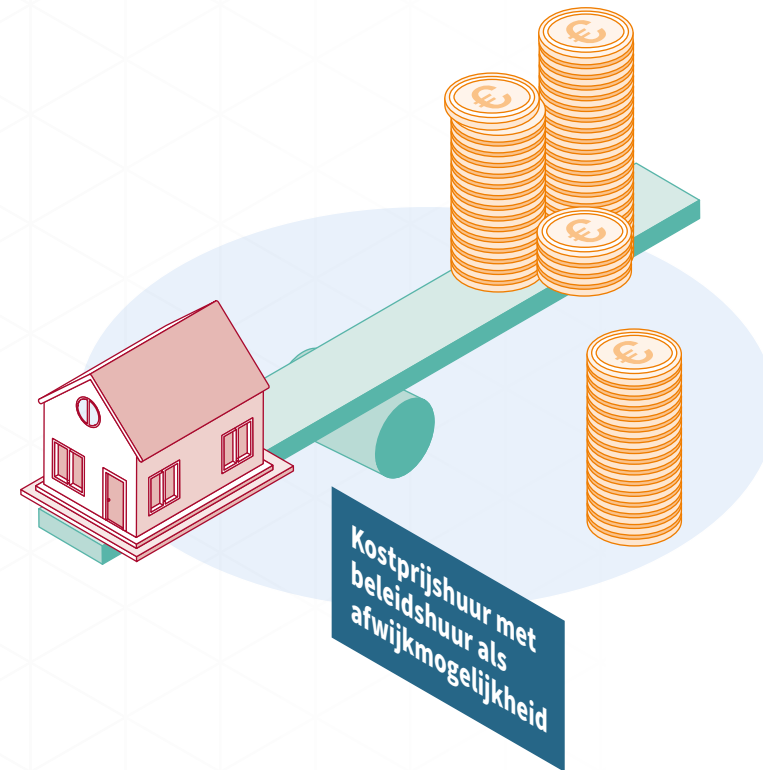
dragen aan onze inhoudelijke ambities en doelen. De vastgoedorganisatie hanteert het ROZ-model als uitgangspunt voor de af te sluiten huurovereenkomst. Conform Wet Markt en Overheid hanteren we de kostprijs huur als algemeen uitgangspunt voor de berekening van de huurprijs, welke door de vastgoedorganisatie wordt vastgesteld. Partijen betalen hierdoor een gelijke huur voor gelijkwaardige objecten. Hiermee verlenen we tevens geen verkapte subsidie meer door de toepassing van een lagere huur, wat vervolgens weer leidt tot meer transparantie in de gemeentelijke begroting.

De gemeenteraad heeft vastgesteld dat we de beleidshuur als mogelijke uitzondering op de kostprijs huur hanteren. Conform Wet Markt en Overheid dient dit in alle gevallen een door het inhoudelijk programma gemotiveerd en door de gemeenteraad genomen besluit te zijn. Het inhoudelijk programma doorloopt hierbij de daarvoor noodzakelijke stappen om aan te tonen dat het algemeen belang aan de orde is. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging. In de kern gaat het hier om de duiding van het algemeen belang, de gevolgen voor derden én de afweging van het betreffende algemeen belang tegen de hiervoor bedoelde belangen van derden.

Het inhoudelijk programma verstrekt daarnaast, in sommige gevallen, activiteiten-

subsidies aan diverse organisaties in de stad. Een aantal van de organisaties die subsidie ontvangen, is huurder van maatschappelijk vastgoed van de gemeente. Indien de subsidiebehoefte van een organisatie stijgt, bijvoorbeeld door gestegen huurlasten, kan dit leiden tot een verhoogde subsidieaanvraag. De inhoudelijke afdeling beoordeelt een mogelijk verhoogde subsidieaanvraag op basis van de vigerende beleidsregels. Hiermee is er sprake van een duidelijke scheiding tussen de rol als

verhuurder (de vastgoedorganisatie), en de rol als subsidieverstrekker (het inhoudelijk programma). In de praktijk betekent dit dat we vanuit de vastgoedorganisatie de huurovereenkomst met de hurende partij/gebruiker afsluiten. Tegelijkertijd verleent het inhoudelijk programma (mogelijkerwijs) subsidie op basis van de bestaande beleidsregels. Op deze wijze handelen we vanuit de gemeente privaatrechtelijk en publiekrechtelijk correct.





3.3 Governancestructuur onderhoud, renovatie en verduurzaming

Als beheerder is de vastgoedorganisatie verantwoordelijk voor het onderhoud, beheer en de verduurzaming van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Voor het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed hanteren we de NEN 2767-norm niveau 3 (sober en doelmatig) als uitgangspunt. Indien een ander (hoger) onderhoudsniveau wordt geëist is dat aan het inhoudelijk programma om dit (op basis van ambities en doelen) te bepalen en hiervoor de noodzakelijke additionele middelen beschikbaar te stellen voor de vastgoedorganisatie.

Het uit te voeren onderhoud wordt jaarlijks door de vastgoedorganisatie vastgesteld op basis van het verschil tussen de huidige onderhoudsstaat, zoals uitgedrukt in de conditiescore, en de nagestreefde conditiescore. We stellen vervolgens prioriteiten voor het onderhoudsplan (MJOP), dat jaarlijks wordt vastgesteld door het college van B&W, waarbij we tevens aansluiting zoeken bij het duurzaam meerjarige onderhoudsplan (DMJOP).

De uitvoering van het onderhoud doen we kostenbewust en effectief. Dat betekent sober en doelmatig onderhoud met aandacht voor het wettelijk en periodiek onderhoud, planmatig onderhoud, gebrekenonderhoud en storingsonderhoud. Zo zorgen we ervoor dat de

objecten het noodzakelijk onderhoud krijgen, waardoor deze ingezet kunnen blijven worden voor de functie waarvoor deze bedoeld zijn.

Uitzondering op het instandhoudings- onderhoud betreft het groot vervangings- onderhoud, renovatie en/of restauratie (conform paragraaf 3.3.2. van de kadernota). Dit zijn werkzaamheden die niet vallen onder de reguliere instandhouding van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed en waarvoor dus geen structureel budget beschikbaar is. Het inhoudelijk programma bepaalt, op basis van strategische afwegingen en de doorvertaling van ambities en doelstellingen, of het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed nog steeds onderdeel uit moet maken van de gemeentelijke vastgoedportefeuille en of groot vervangingsonderhoud, renovatie en/of restauratie noodzakelijk is. Het inhoudelijk programma is, met de vastgoedorganisatie in haar rol als (bouwkundig en financieel) adviseur, verantwoordelijk voor het noodzakelijk budget voor groot vervangings- onderhoud, renovatie en/of restauratie. De vastgoedorganisatie is verantwoordelijk voor de doorvertaling van de gemeentelijke duurzaamheidsambities naar de gemeentelijke vastgoedportefeuille (zie paragraaf 3.3.4 van de kadernota). De vastgoedorganisatie is eveneens verantwoordelijk voor het noodzakelijk budget

(zie paragraaf 3.6.2. van de kadernota).

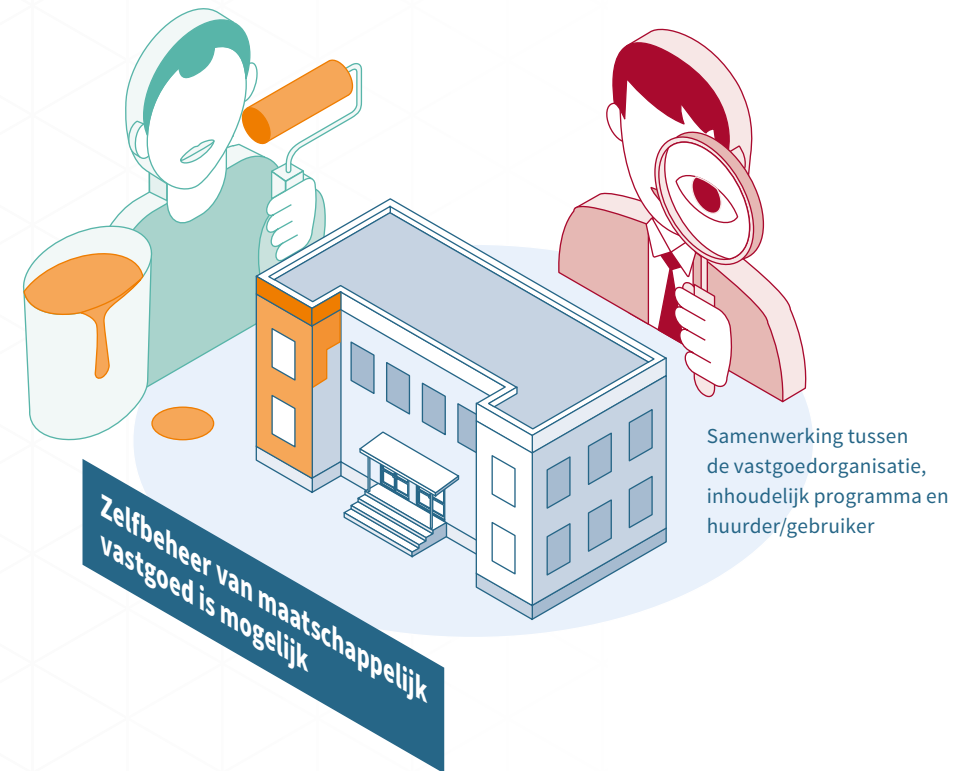
De vastgoedorganisatie hanteert de natuurlijke momenten om energiebesparende maatregelen te nemen. Dit vindt plaats tijdens het uitvoeren van onderhoud, gedurende lokale duurzaamheidsinitiatieven en/of tijdens grootschalige verbouwingen, renovatie en/of restauratie. Door de verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed te koppelen aan deze natuurlijke momenten, worden investeringen geoptimaliseerd en geminimaliseerd (koppeling met het jaarlijks onderhoudsbudget).

3.4 Governancestructuur huur, aankoop of verkoop

In paragraaf 3.1 is de governancestructuur rondom de uitgifte van maatschappelijk vastgoed omschreven. Indien het aan de voorwaarde van wettelijke taak en/of gemeentelijk beleid voldoet, inventariseert de vastgoedorganisatie op basis van beschikbaarheid en (toekomstige) geschiktheid de mogelijkheden binnen de bestaande gemeentelijke vastgoedportefeuille. Er kan zich echter ook de situatie voordoen dat er sprake is van geen of enkel ongeschikt gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Indien het geval, verplaatsen we de vraag naar maatschappelijk vastgoed naar de private markt of gaan we over tot aankoop of nieuwbouw. De verkenning tot het huren, aankopen of ontwikkelen van

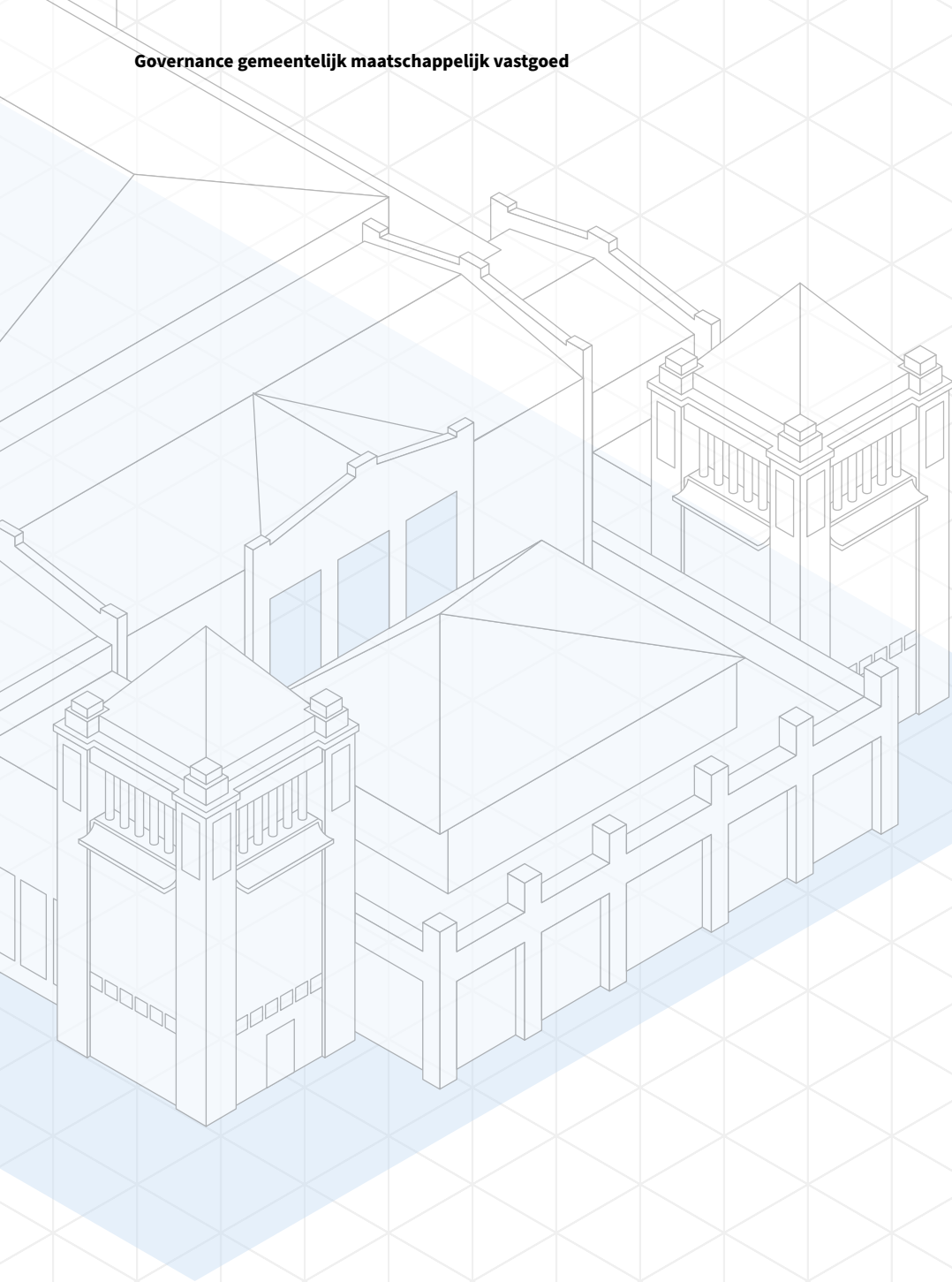
maatschappelijk vastgoed gebeurt in opdracht van het inhoudelijk programma, maar onder regie van de vastgoedorganisatie. Kortom, het inhoudelijk programma bepaalt of de vraag naar maatschappelijk vastgoed een bijdrage levert aan de ambities en doelen van gemeentelijk beleid. Indien de mogelijkheid ontstaat tot het huren, aankopen of ontwikkelen van vastgoed, beoordeelt de vastgoedorganisatie in afstemming met het inhoudelijk programma onder welke condities/voorwaarden het beoogd object al dan niet geschikt (te maken) is. Het inhoudelijk programma beoordeelt vervolgens of de ontwikkeling past binnen de bestaande budgetten. Indien noodzakelijk volgt een aanvullende claim vanuit het inhoudelijk programma.

We hebben daarnaast vastgesteld dat we niet zonder meer over gaan tot verkoop van gemeentelijk vastgoed wanneer we geen maatschappelijke (of strategische) invulling hebben. We bevinden ons immers in een verdichtende stad, waarbij schaarste een rol speelt. We willen als organisatie flexibel kunnen inspelen op de toekomstige vraag en de veranderende behoefte naar maatschappelijk vastgoed, zonder daarbij afhankelijk te zijn van de markt. Om die reden gaan we aan de slag met de flexibele schil, welke is gericht op het principe 'niet nu, maar later'. Het



inhoudelijk programma is verantwoordelijk om te bepalen of het bestaand gemeentelijk maatschappelijk vastgoed al dan niet in de toekomst noodzakelijk wordt geacht voor wat betreft de huisvesting van maatschappelijke functies. Dit betekent ook dat het benodigd exploitatiebudget voor onderhoud en beheer beschikbaar moet worden gesteld, zodat het object door de vastgoedorganisatie aangehouden kan worden. Mochten we uiteindelijk toch de bewuste keuze maken om

afstand te doen van dit gemeentelijk object, wordt deze in beginsel openbaar verkocht voor een marktconforme prijs. We houden ons hierbij aan het Didam-arrest, welke door de vastgoedorganisatie wordt gepubliceerd. Op voorpraak van het college van B&W kunnen bij verkoop (kwalitatieve) verplichtingen worden opgenomen om alsnog op inhoudelijke ambities/doelstellingen, welke door het inhoudelijk programma worden geformuleerd, te kunnen sturen.



3.5 Governancestructuur zelfbeheer maatschappelijk vastgoed

We bieden als gemeente de mogelijkheid tot zelfbeheer van maatschappelijk vastgoed. Maar we doen dit niet zonder meer. De gemeenteraad heeft vastgesteld dat een set van uitgangspunten en voorwaarden in de vorm van een leidraad de basis moet vormen. Naast het uitgangspunt dat het vastgoed in eigendom van de gemeente blijft, hebben de uitgangspunten en voorwaarden betrekking op de ambities van de maatschappelijk organisatie of stichting, op welke wijze deze aansluiting vinden bij de gemeentelijke doelstellingen en de wijze waarop de maatschappelijk organisatie of stichting vorm geeft aan de verschillende verantwoordelijkheden rondom zelfbeheer. De vastgoedorganisatie bepaalt in samenwerking met het inhoudelijk programma waar het plan van aanpak uit moet bestaan. Op basis van het plan van aanpak van de maatschappelijke organisatie of stichting volgt al dan niet een vervolgesprek met de gemeente (het inhoudelijk programma en de vastgoedorganisatie), met als doel om afspraken te maken over het construct rondom zelfbeheer van maatschappelijk vastgoed. Dit wordt vervolgens vertaald naar een nieuwe/aangepaste huurovereenkomst met onder andere de vastgelegde onderhoudsverantwoordelijkheden. In de overeenkomst

worden ook de additionele kosten voor de controlefunctie op het beheer en onderhoud (die we steekproefsgewijs uitvoeren) opgenomen. De gemaakte afspraken worden minimaal één keer per jaar geëvalueerd en daarnaast laat de gemeente eens per drie jaar de kwaliteit/staat van het onderhoud van het object controleren. Mocht een maatschappelijke organisatie of stichting bij herhaling de verplichtingen niet nakomen, nemen we het beheer en onderhoud terug naar de gemeente. De kosten voor het oplossen van het ontstane achterstallig onderhoud verdisconteren we vervolgens in de huurprijs.

4 Slotwoord

In de governancestructuur van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed komt het belang van samenwerking, transparantie en verantwoordelijkheidsbesef duidelijk naar voren. De wijze waarop we omgaan met het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed is een dynamisch proces waarbij niet alleen de financiële en operationele efficiëntie voorop staan, maar ook de maatschappelijke impact en het welzijn van de gemeenschap. Het is essentieel dat we een heldere regie voeren, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor alle betrokkenen. Dit zorgt voor een balans tussen de belangen van de gemeente als eigenaar, de gebruikers van het maatschappelijk vastgoed en de bredere maatschappelijke doelstellingen. Kortom, de governancestructuur zorgt voor een langdurige duurzame inzet van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed binnen de door de gemeenteraad vastgestelde kaders in de kadernota vastgoed.

