

Raadsvoorstel en -besluit

2021-0122009

Vastgoedstrategie 2021-2030 'Maatschappelijke meerwaarde creëren met vastgoed'

Aan de leden van de raad,

Het college van burgemeester en wethouders stelt u voor op grond van artikel 147, lid 2 van de Gemeentewet te besluiten:

1. De Vastgoedstrategie 2021-2030 met als ondertitel 'Maatschappelijke meerwaarde creëren met vastgoed' vast te stellen.

De secretaris,

De burgemeester,

Aldus besloten in de openbare raadsvergadering van

De griffier,

De voorzitter,

Toelichting

Inleiding

Op dinsdag 9 maart 2021 heeft een oriëntatieavond plaatsgevonden over de vastgoedstrategie. Uw raad is op deze avond al grotendeels meegenomen in de aanleiding voor het opstellen van een vastgoedstrategie en de doelstellingen die aan de vastgoedstrategie ten grondslag liggen. Op deze oriëntatieavond is ook een toelichting gegeven op de huidige vastgoedportefeuille en is een aantal vastgoedobjecten als casus behandeld.

De aanleiding voor het opstellen van de vastgoedstrategie is de organisatorische noodzaak om een kader te hebben waaruit blijkt waaraan gemeentelijk vastgoed moet voldoen en in welke mate gemeentelijk vastgoed bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke (beleids)doelstellingen. Tegelijkertijd kan de vraag worden gesteld welke voorzieningen Zwijndrecht zou moeten huisvesten om een aantrekkelijke (woon)gemeente te zijn.

Het doel van de vastgoedstrategie is om maatschappelijke meerwaarde te creëren door een kernportefeuille vast te stellen, die bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen en aansluit op de behoefte van de samenleving. Voor het vastgoed buiten de kernportefeuille moet strategisch de heroverweging worden gemaakt of dit vastgoed behouden moet blijven of mogelijk afgestoten kan worden.

De vastgoedstrategie schetst een beeld van de huidige vastgoedportefeuille en beschrijft de missie, visie en strategie. Aan de hand van de vastgoedstrategie wordt een uitvoeringsplan gemaakt waarin concrete uitvoeringsmaatregelen worden opgenomen die bijdragen aan het realiseren van de ambities uit de vastgoedstrategie.

Eerdere besluitvorming

2018-14732 Terugdringen gas- en elektriciteitsverbruik van het gemeentehuis

Op 13 maart 2018 heeft uw raad besloten een investeringskrediet beschikbaar te stellen van € 355.000,- om het gas- en elektriciteitsverbruik van het gemeentehuis (oud- en nieuwbouw) terug te dringen.

2018-152236 Verduurzamen gemeentelijk vastgoed

Op 12 februari 2018 heeft uw raad onder andere besloten investeringskredieten beschikbaar te stellen voor duurzaamheidsinvesteringen voor welzijnsgebouwen (€ 165.000,-) en sportgebouwen (€ 165.000,-) voor de periode 2019-2021.

2017-14528 Beheerplan vastgoed 2018-2021

Op 13 oktober 2017 bent u middels een raadinformatiebrief geïnformeerd over het vaststellen van het Beheerplan vastgoed 2018-2021 door het college. Door het afstoten van een aantal objecten in de beheerperiode 2014-2017 waren er voor het beheer en vastgoed geen extra middelen nodig.

2016-13615 Beleidslijnen vastgoed

Op 14 maart 2017 heeft uw raad de beleidsnotitie "Beleidslijnen vastgoed" vastgesteld. In het document is richting gegeven aan het vastgoedbeleid van de gemeente Zwijndrecht en vormt op die manier de basis voor de omgang met vastgoed in Zwijndrecht. Die basis is voor een groot deel onveranderd en is daarom ook geïntegreerd in de nu voorliggende vastgoedstrategie.

Beoogd effect

Het beoogd resultaat van de vastgoedstrategie is te komen tot een toekomstbestendige gemeentelijke vastgoedportefeuille, die bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen. Het

Vastgoedstrategie 2021-2030 'Maatschappelijke meerwaarde creëren met vastgoed'

uiteindelijke beoogde effect is het creëren van maatschappelijke meerwaarde door in ons vastgoed ruimte te bieden aan activiteiten.

Argumenten

1.1 De vastgoedstrategie omschrijft hoe de gemeentelijke vastgoedportefeuille eruit zou moeten zien.
Het bezitten van vastgoed is voor de gemeente nadrukkelijk geen doel op zich, maar een middel om maatschappelijke beleidsdoelstellingen mee te verwezenlijken en daarmee maatschappelijke meerwaarde te creëren. De maatschappelijke meerwaarde die vastgoed creëert komt niet voort uit de gebouwen zelf, maar uit de activiteiten die daarin plaatsvinden. De vastgoedstrategie biedt onder andere kaders voor het huisvesten van activiteiten.

1.2 Met de vastgoedstrategie faciliteert de gemeente activiteiten die maatschappelijke meerwaarde creëren.

Door de vastgoedportefeuille aan te laten sluiten op wensen vanuit de samenleving is het mogelijk om waardevolle maatschappelijke activiteiten te laten plaatsvinden.

1.3 De vastgoedstrategie borduurt voort op de Beleidslijnen vastgoed.

De vastgoedstrategie biedt niet een geheel nieuwe kijk op vastgoed, maar gaat verder op de ingeslagen weg met de Beleidslijnen vastgoed. De belangrijkste onderdelen uit de Beleidslijnen vastgoed zijn in de nu voorliggende vastgoedstrategie geïntegreerd en is uitgebreid op thema's zoals duurzaamheid (energietransitie, klimaatadaptatie en circulariteit), toegankelijkheid en inclusiviteit.

1.4 De vastgoedstrategie weerspiegelt de ambities uit het raadsprogramma dat goede maatschappelijke voorzieningen een onmisbaar element zijn in een inclusieve samenleving en laagdrempelig en toegankelijk moeten zijn.

In het Raadsprogramma 2018-2022 'Krachtig Zwijndrecht' is opgenomen dat goede maatschappelijke voorzieningen een onmisbaar element zijn in een inclusieve samenleving en bijdragen aan een evenwichtige bevolkingsopbouw. Verder is opgenomen dat voorzieningen laagdrempelig en toegankelijk moeten zijn. De vastgoedstrategie geeft daar invulling aan.

1.5 De vastgoedstrategie stelt ons in staat om een uitvoeringsplan op te stellen voor de komende vier jaar.

De ambities uit de vastgoedstrategie worden in een uitvoeringsplan vertaald in concrete maatregelen. Zodoende wordt vanuit de vastgoedstrategie bijgedragen aan het realiseren van ambities.

Kanttekeningen

1.1 De vastgoedstrategie bevat geen concrete uitvoeringsmaatregelen.

De vastgoedstrategie is een plan op strategisch niveau en geeft voor een belangrijk deel richting aan de omgang met vastgoed. De ambities moeten in het nader op te stellen uitvoeringsplan worden vertaald naar concrete maatregelen aan de hand van de objectstrategieën.

1.2 De kosten die gemoeid zijn met de uitvoering van de vastgoedstrategie zijn op dit moment nog niet (volledig) inzichtelijk.

Ook hiervoor geldt dat op het moment dat de ambities worden vertaald in concrete maatregelen hiervan de kosten (en opbrengsten) kunnen worden berekend. Voor de uitvoering van een aantal maatregelen zullen vooral kosten gemoeid zijn, de uitvoering van andere maatregelen kunnen geld opbrengen of zowel geld kosten als geld opbrengen.

Vastgoedstrategie 2021-2030 'Maatschappelijke meerwaarde creëren met vastgoed'

Extern draagvlak

Bij de totstandkoming van de vastgoedstrategie zijn de beleidsafdelingen actief meegenomen. De adviezen die zij hebben gegeven zijn integraal opgenomen in de vastgoedstrategie. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat er nu een breed gedragen vastgoedstrategie voor u ligt.

Gebruikers zijn de belangrijkste belanghebbenden als het gaat om gemeentelijk vastgoed. De groep gebruikers is zeer divers en heeft uiteenlopende belangen. Om, waar mogelijk, tegemoet te komen aan die belangen worden de gebruikers nadrukkelijk betrokken bij de uitvoering van de objectstrategieën. Een belangrijke partner die gebruik maakt van de gemeentelijke vastgoedobjecten is Diverz. Zij hebben een meerjaren accommodatieplan opgesteld voor de periode 2021-2023. Bij de uitvoering van de vastgoedstrategie wordt de samenwerking opgezocht om zodoende bij te dragen aan het vergroten van de maatschappelijke meerwaarde die wordt gecreëerd.

Duurzaamheid

Duurzaamheid (energietransitie, klimaatadaptatie en circulariteit) maakt integraal onderdeel uit van de vastgoedstrategie. De afgelopen jaren is reeds op verschillende manieren geïnvesteerd in het verduurzamen van het gemeenschappelijk vastgoed en niet zonder resultaat. Met de verduurzamingsmaatregelen die de afgelopen jaren zijn getroffen is het energiegebruik al met 30% teruggedrongen. Dat betekent echter niet dat we achterover kunnen leunen. De ambities op gebied van duurzaamheid zijn hoog en nog steeds levert de gemeentelijke vastgoedportefeuille een substantiële bijdrage aan de CO₂-uitstoot van de gemeente Zwijndrecht. Om verdere invulling te geven aan de ambities op gebied van duurzaamheid en de voorbeeldrol die de gemeente daarin wil vervullen moeten er keuzes gemaakt worden. De vastgoedstrategie biedt daar de handvatten voor.

Aanpak/uitvoering/evaluatie

Na vaststelling van de vastgoedstrategie wordt een uitvoeringsplan opgesteld voor de aankomende vier jaar. In het uitvoeringsplan wordt op basis van de kaders voortkomend uit de vastgoedstrategie invulling gegeven aan de opgaven waar Zwijndrecht voor staat. In het uitvoeringsplan wordt concreet benoemd welke maatregelen moeten worden getroffen om de vastgoedportefeuille toekomstbestendig te maken en welke kosten dit met zich meebrengt. Het uitvoeringsplan wordt in het eerste kwartaal van 2022 aan uw raad ter vaststelling aangeboden.

Communicatie/publicatie/participatie

De gebruikers van het gemeentelijk vastgoed zijn de belangrijkste belanghebbenden en worden meegenomen in de uitvoering van de objectstrategieën.

Personeel/organisatie/SCD

Het vaststellen van de vastgoedstrategie heeft geen personele consequenties.

Financiën

Het besluit heeft geen directe financiële consequenties. Om invulling te geven aan de ambities zal echter een uitvoeringsplan worden opgesteld voor de aankomende vier jaar waarin is opgenomen welke maatregelen worden getroffen en welke kosten dit met zich meebrengt. Het uitvoeringsplan inclusief de financiële gevolgen wordt in het eerste kwartaal van 2022 aan uw raad ter vaststelling aangeboden.

Vastgoedstrategie 2021-2030

Maatschappelijke meerwaarde creëren met vastgoed



Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt de nieuwe strategie voor de ontwikkeling en doorontwikkeling van het vastgoed van de gemeente Zwijndrecht. Dit strategisch document kreeg als ondertitel: 'Maatschappelijke waarde creëren met vastgoed'

Hiermee wordt benadrukt dat voor de gemeente Zwijndrecht het bezit van vastgoed geen doel op zichzelf is. Het vastgoed dat de gemeente in bezit heeft en beheert, moet een maatschappelijk doel dienen. Vastgoed is een instrument, dat noodzakelijk is om de gemeentelijke taken en doelen te bereiken.

De Nederlandse schrijver Multatuli (pseudoniem van Eduard Douwes Dekker, 1820-1887) schreef ooit:

“Een verzameling van hout, steen, kalk, enzovoort, is niet altijd een gebouw. Een verzameling van mensen is niet altijd een gemeenschap.”

Beide, een gebouw en een gemeenschap, vragen onderhoud. Een gebouw dat niet goed wordt onderhouden, verliest zijn functie, schoonheid en stevigheid. Uiteindelijk eindigt het als een verzameling van bouwmaterialen. Als wij samen niet langer zouden investeren in de gemeenschappen in Zwijndrecht en Heerjansdam, verliezen we onze identiteit en saamhorigheid. Dan verdwijnt de gemeenschap en wordt onze leefomgeving niet meer dan een adres. En precies daar raakt deze vastgoedstrategie de gemeentelijke kerntaken. De strategie is er op gericht te investeren in de samenleving, door slim, efficiënt en toekomstgericht het gemeentelijk vastgoed te ontwikkelen en beheren.

Allereerst vraagt dit om verstandig om te gaan met de grote waarde die het gemeentelijk vastgoed vertegenwoordigd. Investeringen moeten

bijdragen aan die waarde, zowel maatschappelijk als financieel.

Daarnaast ligt er in het beheer van het gemeentelijk vastgoed ook een belangrijke voorbeeldfunctie. Bijvoorbeeld ten aanzien van de verdere verduurzaming van het vastgoed. Dit beleid is al enkele jaren geleden ingezet en blijft van kracht, omdat er steeds weer nieuwe mogelijkheden voor efficiënte verduurzaming zijn.

Tenslotte wordt in de strategie kritisch gekeken naar de functies van het vastgoed. Het bezit van vastgoed dat geen direct bijdrage meer levert aan de kerntaken van de gemeente, dient strategisch te worden heroverwogen.

Dit alles komt samen in een kritische, opgavegerichte en duurzame strategie.

Hiermee willen wij ook in de komende jaren bouwen aan gemeenschappen en met ons vastgoed maatschappelijke waarde creëren en behouden.

Hartelijke groet,

T. Jansen
wethouder Vastgoed & Accommodaties



Inhoudsopgave

Verklarende woordenlijst.....	4
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doelstelling.....	6
1.3 Afbakening.....	7
1.4 Looptijd.....	7
1.5 Organisatie.....	7
1.6 Leeswijzer.....	8
2. Beleidskaders.....	9
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Wet- en regelgeving.....	10
2.3 Relevante beleidsdocumenten.....	11
3. Huidige situatie.....	14
3.1 Inleiding.....	15
3.2 Ouderdom.....	15
3.3 Functies.....	15
3.4 Technische staat.....	16
3.5 Duurzaamheid.....	16
4. Missie, visie en strategie.....	18
4.1 Missie.....	19
4.2 Het belang van maatschappelijk vastgoed.....	19
4.3 Strategische koers.....	21
4.4 Duurzaamheid.....	23
4.5 Toegankelijkheid en inclusiviteit.....	25
5. Vastgoedmanagement.....	27
5.1 Vastgoedpiramide.....	28
5.2 Organisatie en vastgoedinformatie.....	29
5.3 Vastgoedprocessen en objectstrategieën.....	30
5.4 Risicomanagement.....	31
5.5 Huurprijs- en exploitatiebeleid.....	32
5.5 Participatie.....	32
Literatuurlijst.....	33
Bijlagen.....	34
Bijlage I - Huidige vastgoedportefeuille.....	34

Verklarende woordenlijst

Acquisitieportefeuille

Verzameling van panden, die nog geen eigendom zijn van de gemeente, maar dit in de toekomst wel in potentie kunnen worden.

Beheerplan

Een document waarin beschreven is op welke wijze, in dit geval, het huidige vastgoed in stand gehouden wordt en welke middelen daarvoor benodigd zijn.

Deelportefeuilles

Onderverdeling van het gemeentelijk vastgoed in acquisitie-, ontwikkel-, exploitatie- en dispositieportefeuille.

Dispositieportefeuille

Verzameling van panden waarbij het gemeentelijk bezit niet (langer) voor de hand ligt.

DMJOP

Duurzaam Meerjarig Onderhoudsplan: beschrijving van welk onderhoud en verduurzamingsmaatregelen wanneer wordt uitgevoerd aan een object.

Objectstrategie

De wijze waarop in de toekomst mee wordt omgegaan. Bijvoorbeeld afstoten of doorexploiteren.

Ontwikkelportefeuille

Verzameling van objecten waarvoor een investeringsbesluit is genomen om de objecten te renoveren of nieuw te bouwen.

Kernvastgoed/kernportefeuille

Verzameling van objecten die bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen.

MJOP

Meerjarig Onderhoudsplan: beschrijving van welk onderhoud wanneer wordt uitgevoerd aan een object.

Opstal

Ander woord voor bouwwerk.

Strategisch vastgoed

Vastgoed dat het mede mogelijk maken van toekomstige ontwikkelingen als belangrijkste doel heeft.

Uitvoeringsplan

Document waarin, in dit geval, is omschreven aan de hand van welke concrete uitvoeringsmaatregelen invulling wordt gegeven aan de vastgoedstrategie met de daarbij benodigde middelen.

Utiliteitsgebouw

Alle bouwwerken die geen woonbestemming hebben.

Vastgoedmanagement

Wijze waarop wordt omgegaan met vastgoed om uiteindelijk een optimaal rendement (financieel en maatschappelijk) te behalen.

Vastgoedportefeuille

Verzameling van alle bij de gemeente in eigendom zijnde gebouwen.

1. Inleiding



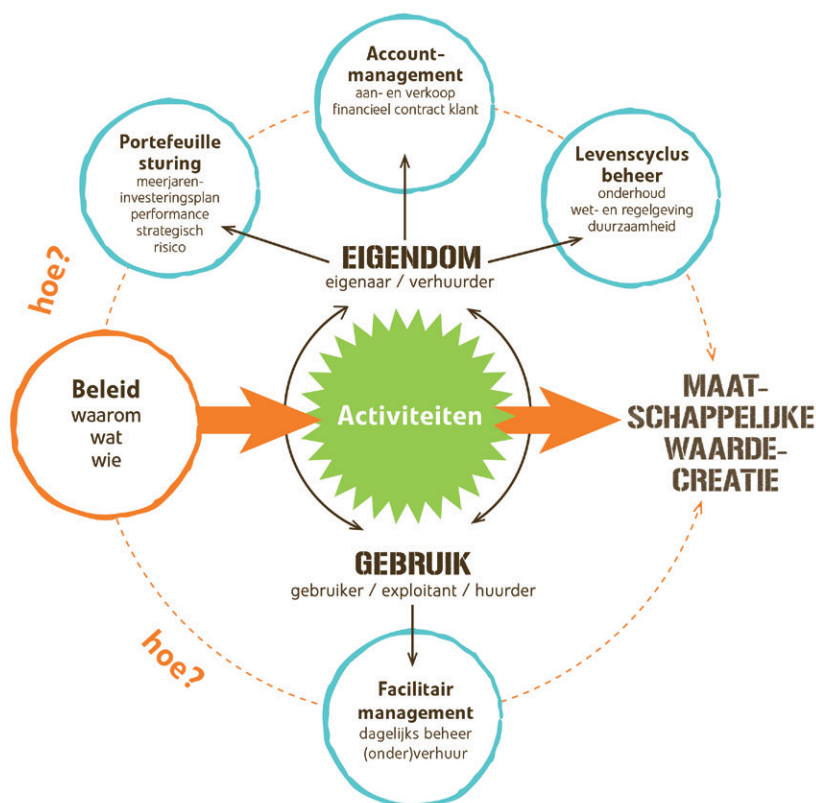
1.1 Aanleiding

Op dit moment ontbreekt het in Zwijndrecht aan een kader waaruit blijkt hoe de gemeentelijke vastgoedportefeuille eruit zou moeten zien. De gemeenteraad is op de oriëntatieavond van 9 maart 2021 meegenomen in de nut en noodzaak van een vastgoedstrategie. Het bezitten van vastgoed is voor de gemeente Zwijndrecht geen doel op zich, maar een middel om maatschappelijke beleidsdoelstellingen mee te verwezenlijken. Denk daarbij aan het huisvesten van sport-, cultuur-, recreatie-, welzijns- en onderwijsactiviteiten. Daarnaast wordt vastgoed ook ingezet om de ambtelijke organisatie te huisvesten en (toekomstige) ruimtelijke ontwikkelingen mogelijk te maken (strategisch vastgoed). Het is belangrijk om na te gaan of de grotendeels historisch gegroeide vastgoedportefeuille nog aansluit bij het realiseren van actuele maatschappelijke beleidsdoelstellingen. Tegelijkertijd kun je de vraag stellen welke voorzieningen Zwijndrecht zou moeten hebben om een aantrekkelijke woonge-

meente te blijven en op welke wijze bijgedragen kan worden aan een evenwichtige bevolkingssamenstelling. De technische staat van de gebouwen en de opgave waar de gemeente voor staat op gebied van duurzaamheid dwingt Zwijndrecht keuzes te maken.

1.2 Doelstelling

Het doel van de vastgoedstrategie is om maatschappelijke meerwaarde te creëren door een kernportefeuille vast te stellen, die bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen en aansluit op de behoefte van de samenleving. Voor het vastgoed buiten de kernportefeuille moet strategisch de heroverweging worden gemaakt of dit vastgoed behouden moet blijven of mogelijk afgestoten kan worden. Figuur 1 geeft visueel weer hoe het vastgoedmanagement in elkaar zit. In de figuur zijn de activiteiten die de maatschappelijke meerwaarde creëren in het midden geplaatst. In hoofdstuk 5 wordt uitgebreid ingegaan op het vastgoedma-



Figuur 1. Schema 'Kapstok voor Spelregels Vastgoedmanagement' (Bouwstenen, 2016, p. 7).

nagement in de gemeente Zwijndrecht.

1.3 Afbakening

De vastgoedstrategie focust zich alleen op het vastgoed dat gemeentelijk eigendom is. De wijze waarop invulling wordt gegeven aan dagelijks, planmatig en functioneel beheer en onderhoud van het vastgoed maakt geen onderdeel uit van de vastgoedstrategie. Hier is het Beheerplan vastgoed 2018-2021 voor opgesteld. Dit plan wordt eind 2021 geactualiseerd.

Ook de te hanteren huurprijzen maken geen onderdeel uit van de vastgoedstrategie, maar worden jaarlijks volgens de Regeling Huurprijzen Welzijnsaccommodaties vastgesteld.

In deze vastgoedstrategie nemen scholen en rioolgemalen een bijzondere plek in. Scholen die in gebruik zijn, zijn juridisch eigendom van het schoolbestuur. Daarom wordt voor scholen verwezen naar het Integraal Huisvestingsplan (IHP), dat de huisvesting van scholen regelt. Vastgoedobjecten waarin rioolgemalen zijn gesitueerd worden wel genoemd maar vanwege de zeer specifieke functie die zij vervullen wordt daar niet verder op ingegaan. Op de rioolgemalen wordt in het Gemeentelijk Rioleringsplan (GRP) verder ingegaan.

Tot slot gaat de vastgoedstrategie niet in op de wijze waarop uitvoering moet worden gegeven aan de objectstrategieën. Dit komt in het uitvoeringsplan aan bod. In figuur 2 is de relatie tussen de verschillende documenten schematisch weergegeven.

1.4 Looptijd

De vastgoedstrategie is opgesteld voor een periode van tien jaar. Dit biedt de mogelijkheid om een koers uit te zetten voor een langere termijn. Het onderliggende uitvoeringsplan en het beheerplan vastgoed worden opgesteld voor een periode van vier jaar. De vastgoedstrategie wordt na vijf jaar geëvalueerd en indien nodig in aangepaste vorm ter vaststelling aan de raad aangeboden.

1.5 Organisatie

In het verleden werd gemeentelijk vastgoed beheerd door verschillende onderdelen van de organisatie. Sinds 2016 is het grootste gedeelte van de vastgoedportefeuille gecentraliseerd op één plek in de organisatie. Er zijn naar de toekomst toe mogelijkheden om het vastgoed verder te centraliseren. Dit maakt het mogelijk om efficiënt en effectief te kunnen sturen op maatschappelijke beleidsdoelstellingen. Het



Figuur 2. Documentenstructuur vastgoed.

centraliseren van het vastgoedbeheer op één plek in de organisatie maakt onderdeel uit van professioneel vastgoedmanagement. Dit is een ontwikkeling die bij veel gemeenten gaande is en bijdraagt aan de mogelijkheid om actief te sturen op vastgoed en helpt in de opgaven waar gemeenten voor staan op gebied van onder andere duurzaamheid. Waar mogelijk wordt de samenwerking gezocht met andere gemeenten. Verder zijn er verschillende kennisplatforms waarbij het mogelijk is om kennis en ervaringen uit te wisselen.

1.6 Leeswijzer

De vastgoedstrategie is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Na dit inleidende hoofdstuk zet hoofdstuk 2 de beleidskaders uiteen. Het gaat hierbij onder meer over relevante wet- en regelgeving en beleidsdocumenten. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 3 de huidige vastgoedportefeuille. Wat is de technische staat van onze gebouwen? Welke functies vervullen ze? En hoe duurzaam zijn ze? Hoofdstuk 4 bevat de missie, visie en strategie en schetst een beeld van hoe de toekomstige gemeentelijke vastgoedportefeuille eruit zou moeten zien. Tot slot is in hoofdstuk 5 opgenomen hoe het vastgoedmanagement in elkaar zit en wordt op basis van de missie, visie en strategie de vastgoedportefeuille ingedeeld in deelportefeuilles. Aan elk object hangt een objectstrategie. Een overzicht van de gemeentelijke vastgoedportefeuille, deelportefeuilles en objectstrategieën is in bijlage I opgenomen.

2. Beleidskaders



2.1 Inleiding

De gemeente heeft een verplichting aangaande de huisvesting van scholen in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en speciaal onderwijs inclusief bewegingsonderwijs. Naast deze verplichting heeft de gemeente een hoop beleidsvrijheid als het gaat om het huisvesten van voorzieningen. Dit hoofdstuk beschrijft de kaders waarbinnen de vastgoedstrategie is opgesteld.

2.2 Wet- en regelgeving

Het vastgoed dat de gemeente bezit moet aan wet- en regelgeving voldoen. Kijkend naar de wet- en regelgeving zijn er een hoop regels die gaan over bijvoorbeeld brandveiligheid, toegankelijkheid, milieu, arbo en legionellapreventie. Het gaat te ver om hier in de vastgoedstrategie een compleet overzicht van te geven. Daarom beperkt deze paragraaf zich tot de wet- en regelgeving die van invloed is op het strategisch vastgoed- en portefeuillemanagement.

2.2.1 Wet op het primair onderwijs en Wet op voortgezet onderwijs

De gemeente is wettelijk verantwoordelijk voor de huisvesting van primair, voortgezet en speciaal onderwijs inclusief bewegingsonderwijs. Naast de landelijke wetgeving hierop heeft Zwijndrecht de lokale werkwijze vastgelegd in de Verordening voorzieningen huisvesting onderwijs Zwijndrecht 2015 en (meerjarige) integrale huisvestingsplannen. De meerjarige onderwijs-huisvestingsplannen zijn vastgelegd in het integraal huisvestingsplan (hierna IHP); IHP 2019, vastgesteld op 18 december 2018 en IHP 2020-2023 vastgesteld op 12 november 2019. Op het moment dat een school zich huisvest in een gebouw wordt het juridisch eigendom overgedragen aan het schoolbestuur. Dat betekent dat het schoolbestuur ook zelf verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud. Op het moment dat

een school ophoudt te bestaan of verhuisd komt het gebouw terug in eigendom bij de gemeente. Het is vanuit strategisch oogpunt van belang om hier tijdig op te acteren zodat nagedacht kan worden over een toekomstige invulling.

2.2.2 Wet Markt en Overheid

Het doel van de Wet Markt en Overheid is om oneerlijke concurrentie door de overheid te voorkomen als zij economische activiteiten ontplooit, zoals het verhuren van gemeentelijk vastgoed. Dit houdt onder andere in dat de gemeente alle integrale kosten in de huurprijs moet doorberekenen. Hier kan van worden afgeweken als sprake is van verhuur van vastgoed in het algemeen belang. Hiervoor moet dan wel vooraf een zogenaamd algemeen belang-besluit worden genomen.

2.2.3 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten

In het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeente (BBV) zijn voorschriften opgenomen over de inrichting van begrotings- en verantwoordingsdocumenten. Ook over het gemeentelijk vastgoed moet financiële verantwoording worden afgelegd. Het BBV schrijft niet voor welke regels gehanteerd moeten worden voor de waardering en afschrijving van vaste activa. Zwijndrecht heeft daarom uniforme regels vastgelegd voor waardering en afschrijving van vaste activa in de nota 'Waardering en afschrijven'. In deze nota is opgenomen dat een gebouw als één geheel wordt gezien en niet als componenten en uit wordt gegaan van een levensduur van 40 jaar (Gemeente Zwijndrecht, 2020). De nota 'Waardering en afschrijven' hanteert voor een deel van het vastgoed een restwaarde. Deze restwaarde is gebaseerd op de (geschatte) WOZ-waarde in het jaar na oplevering. Daarbij worden drie categorieën gehanteerd. Kantoren worden afgeschreven tot 50% van de WOZ-waarde, bedrijfsruimten

(anders dan kantoren), sportcomplexen, multifunctionele accommodaties, wijk-/buurtcentra en woningen worden afgeschreven tot 25% van de WOZ-waarde en voor al het andere vastgoed wordt geen restwaarde gehanteerd (Gemeente Zwijndrecht, 2020).

2.3 Relevante beleidsdocumenten

Hierna volgt een beknopte beschrijving van de relevante beleidsdocumenten en de relatie die de documenten hebben tot de vastgoedstrategie. Grotendeels zijn dit gemeentelijke beleidsdocumenten.

2.3.1 Raadsprogramma 2018-2022 'Krachtig Zwijndrecht'

Het Raadsprogramma 2018-2022 met als onder-titel 'Krachtig Zwijndrecht' is een breed gedragen programma dat zich ten doel stelt om samen te werken aan een krachtig Zwijndrecht. Het raadsprogramma is opgebouwd uit de volgende vier grote thema's:

1. Wonen, bouwen en wooncarrière;
2. Bestrijding van armoede;
3. Welzijn en zorg;
4. Veiligheid & leefomgeving.

Naast deze vier grote thema's zijn onderliggende thema's benoemd die daar een directe relatie mee hebben en daar onderling mee verbonden zijn. Dit zijn: energietransitie, economie, mobiliteit en voorzieningen. Voor het gemeentelijk vastgoed is opgenomen dat Zwijndrecht streeft naar goede voorzieningen, die onmisbaar zijn, in een inclusieve samenleving waarbij leefbaarheid een belangrijk element is (Gemeente Zwijndrecht, 2018). Deze kwalitatief goede voorzieningen dragen bij ontmoeting en deelname aan sport- kunst- en cultuuractiviteiten (Gemeente Zwijndrecht, 2018). De voorzieningen liggen goed verspreid over de gemeente en dichtbij inwoners (Gemeente Zwijndrecht, 2018). Uitgangs-

punt daarbij is de behoefte van inwoners. In het raadsprogramma is afgesproken dat Zwijndrecht werkt aan duurzame, multifunctionele wijkaccommodaties, toegankelijkheid van openbare gebouwen en het stimuleren van (top)sport (Gemeente Zwijndrecht, 2018). Op gebied van duurzaamheid staat in het raadsprogramma vermeld dat als Zwijndrecht aan de slag gaat met het vastgoed er wordt gekeken naar verduurzaming door duurzame materialen en duurzame installaties toe te passen (Gemeente Zwijndrecht, 2018).

2.3.2 Programma duurzaamheid 'Naar een toekomstbestendig Zwijndrecht'

In het programma duurzaamheid zijn drie duurzaamheidsambities benoemd: klimaatadaptatie, energietransitie en circulaire economie (Gemeente Zwijndrecht, 2021a). Als het gaat om klimaatadaptatie gaat het voornamelijk om het aanpassen aan het veranderende klimaat en het beperken van de gevolgen. De energietransitie richt zich op het tegengaan van klimaatverandering door de CO₂-uitstoot te verlagen. De circulaire economie streeft naar een situatie waarin afval niet meer bestaat. Vanuit het gemeentelijk vastgoed kan Zwijndrecht een bijdrage leveren aan het realiseren van deze ambities en een voorbeeldrol vervullen. Concreet is in het programma duurzaamheid opgenomen dat Zwijndrecht als bezitter van vastgoed een rol speelt in het verduurzamen van de bebouwde omgeving (Gemeente Zwijndrecht, 2021a). Bijvoorbeeld door panden energetisch te verbeteren, zonnepanelen aan te brengen en gebouwen 'transitieklaar' te maken zodat ze bij de wijkuitvoeringsplannen aangesloten kunnen worden op een andere warmtebron (Gemeente Zwijndrecht, 2021a).

2.3.3 Sectorale Routekaart Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed

De Sectorale Routekaart Gemeentelijk Maat-

schappelijk Vastgoed (hierna: routekaart) is opgesteld door de VNG. De routekaart maakt inzichtelijk waar gemeenten nu staan en hoe zij op kosteneffectieve manier kunnen toewerken naar de ambitie uit het Klimaatakkoord: CO₂-arm en aardgasvrij maatschappelijk vastgoed (VNG, 2020). Concreet betekent dit het realiseren van 49% CO₂-reductie in 2030 t.o.v. 1990 en uiteindelijk 95% CO₂-reductie in 2050 t.o.v. 1990 (VNG, 2020).

Het opstellen van een vastgoedstrategie is een natuurlijk moment waarop de routekaart kan worden uitgewerkt in een eigen strategie voor het realiseren van de verduurzamingsdoelen. Elke gemeente heeft namelijk een andere uitgangssituatie en andere uitdagingen. De routekaart waar Zwijndrecht op dit moment aan werkt biedt handvatten en een stappenplan om de verduurzamingsopgaven uit te werken. Zwijndrecht integreert de routekaart voor het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille in deze vastgoedstrategie en de daaropvolgende uitvoeringsplannen.

2.3.4 Transitievisie Warmte 1.0 Drechtsteden

De Transitievisie Warmte 1.0 Drechtsteden vormt samen met de Regionale Energiestrategie en de uitvoeringsplannen op wijkniveau onderdeel uit van het drieluik dat in het kader van het Nationale Klimaatakkoord wordt opgesteld. Een belangrijk onderdeel van de energietransitie is dat gebouwen, waaronder het gemeentelijke vastgoed, op een andere manier verwarmd wordt en uiteindelijk in 2050 aardgasvrij is (Drechtsteden, 2019).

2.3.5 Beleidslijnen gemeentelijk vastgoed

De beleidsnotitie Beleidslijnen gemeentelijk vastgoed is 14 maart 2017 vastgesteld door de gemeenteraad. In het document is richting ge-

geven aan het vastgoedbeleid van de gemeente Zwijndrecht en vormt op die manier de basis voor de omgang met vastgoed. Beleidslijnen gemeentelijk vastgoed geeft antwoord op de volgende vragen:

- waarom bezitten we vastgoed?
- hoe gebruiken we het vastgoed?
- hoe huisvesten we activiteiten?
- hoe onderhouden we het vastgoed
- hoe gaan we om met leegstaand vastgoed? (Gemeente Zwijndrecht, 2016)

Voor de vastgoedstrategie bevat de beleidsnotitie belangrijke uitgangspunten die nog steeds de basis vormen voor de omgang met vastgoed. Deze uitgangspunten worden geïntegreerd in deze vastgoedstrategie, waardoor de beleidsnotitie Beleidslijnen gemeentelijk vastgoed komt te vervallen.

2.3.6 Beheerplan vastgoed 2018-2021

Het Beheerplan vastgoed 2018-2021 is op 26 september 2017 vastgesteld door het college. Het doel van beheerplan is om het gemeentelijk vastgoed dusdanig te onderhouden dat de functies van de gemeentelijke gebouwen gewaarborgd blijven. In het beheerplan wordt onderscheid gemaakt tussen dagelijks, planmatig en functioneel onderhoud. Aan elk gebouw is een onderhoudsplan gekoppeld. Het onderhoudsplan wordt bepaald door de geschatte instandhoudingstermijn, onderhoudsaspecten (veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, duurzaamheid, comfort en uitstraling/esthetica), onderhoudscategorie en verduurzamingsplannen (Gemeente Zwijndrecht, 2017). De vastgoedstrategie vormt de basis voor toekomstige onderhoudsplannen. Op die manier kan in een vroeg stadium bepaald worden of het verstandig is een pand te verbouwen, te verduurzamen (investeren), te verkopen of te slopen. Op basis van het onderhoudsplan wordt een duurzame meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) opgesteld. Eind 2021 wordt het beheerplan geactualiseerd.

2.3.7 Beleidskader gemeentelijk woonwagen en standplaatsenbeleid

In 1999 is de Woonwagenwet ingetrokken en is het woonwagenbeleid gedecentraliseerd. Het beleidskader dat toentertijd door het rijk is opgesteld voldoet niet meer. Dit blijkt onder andere uit het oordeel van het College voor de Rechten van de Mens dat het beleid van gemeenten die er naar streven het aantal standplaatsen terug te brengen tot nul (uitsterfbeleid) in strijd is met de mensenrechten. In 2018 is een nieuw beleidskader gepubliceerd voor gemeentelijk woonwag- en standplaatsenbeleid. In dit kader heeft de rijksoverheid samen met gemeenten een visie ontwikkeld die past binnen de geldende mensenrechtelijke kaders. Dit houdt onder andere in dat gemeenten beleid voor woonwagens en standplaatsen vaststellen als onderdeel van het huisvestingsbeleid, er in het beleid voldoende rekening wordt gehouden en ruimte gegeven wordt aan het woonwagenleven van woonwagen bewoners (Ministerie van BZK, 2018). Ook is de afbouw van standplaatsen niet toegestaan als er behoefte is aan standplaatsen met uitzondering van uitzonderlijke omstandigheden (Ministerie van BZK, 2018). Op moment van schrijven werkt Zwijndrecht aan nieuw woonwagenbeleid.

als entreegebied en Veerplein als horecaconcentratie (Gemeente Zwijndrecht, 2021b). Verder zijn drie wijkwinkelcentra (Oudeland, Kort Ambacht en Boulevard Noord) benoemd die zorgen voor een compleet dagelijks winkelaanbod op wijkniveau (Gemeente Zwijndrecht, 2021b). Dat betekent ook dat op andere plekken, zoals in de buurt van Xiejezo en Hart van Meerdervoort (overigens geen gemeentelijk eigendom) de vestiging van detailhandel wordt ontmoedigd.

2.3.8 Retail- en horecabeleid Zwijndrecht

Op moment van schrijven is het nieuwe retail- en horecabeleid nog niet vastgesteld. Eind september 2021 ligt het beleid ter vaststelling bij de raad. Het beleid biedt een aantal interessante aanknopingspunten voor de vastgoedstrategie. Zo is opgenomen dat retail en horeca worden geconcentreerd in een aantal gebieden langs een toekomstbestendige hoofdstructuur (Gemeente Zwijndrecht, 2021b). Walburg wordt hierbij gezien als kernwinkelgebied waar een mix van voorzieningen aanwezig zijn, het stationsgebied

3. Huidige situatie



3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de huidige situatie. Vragen zoals: welke panden maken onderdeel uit van de huidige vastgoedportefeuille? Hoe gebruikt Zwijndrecht het vastgoed? Hoe huisvest Zwijndrecht activiteiten en hoe gaat Zwijndrecht om met leegstaand vastgoed? Zijn vragen die dit hoofdstuk beantwoordt.

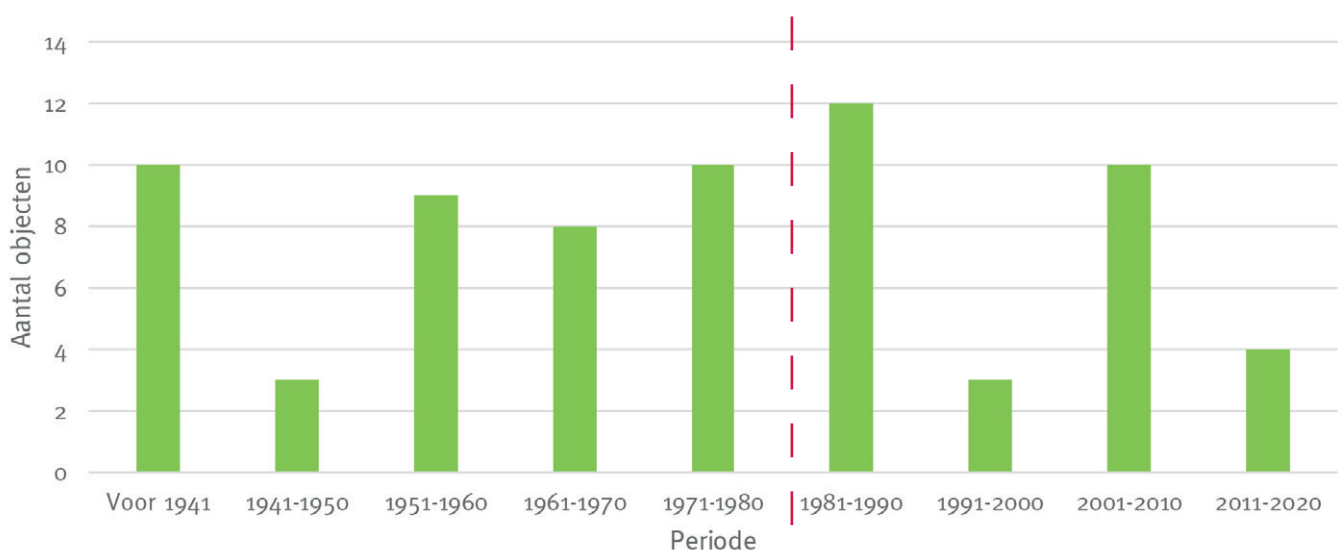
3.2 Ouderdom

De gemeente Zwijndrecht heeft 74 vastgoedobjecten in eigendom en in beheer en onderhoud. Een lijst van alle objecten is opgenomen in bijlage 1. Het oudste object is de kerktoeren van de Nederlands Hervormde Kerk aan de Molenweg 8 in Heerjansdam (bouwjaar: 1650). Het nieuwste gebouw betreft de in aanbouw zijnde gymzaal in de wijk Heer Oudelands Ambacht. Figuur 3 geeft een indruk van de gemeentelijke vastgoedportefeuille, ingedeeld naar bouwperiode. Opvallend is dat een groot gedeelte van het vastgoed is gebouwd in de periode 1961-1990. Hier is een goede verklaring voor te geven omdat Zwijndrecht in deze periode ook sterk is uitgebreid en veel gebouwd heeft. Op basis hiervan is te concluderen dat de gemeente Zwijndrecht een verouderde vastgoedportefeuille heeft. In figuur

3 is een rode stippellijn weergegeven die de afschrijvingstermijn van 40 jaar weergeeft. Vastgoedobjecten komen op verschillende manieren in eigendom bij de gemeente. Bijvoorbeeld doordat in opdracht van de gemeente een object gebouwd wordt (gymzaal Heer Oudelands Ambacht), het een resultaat is van onderhandelingen (parkeerdekken Eemstein en Zonnestein of aangekocht is door de gemeente (pand van de voormalige coffeeshop Xpresso).

3.3 Functies

De gemeentelijke vastgoedobjecten zijn op verschillende manieren in te delen naar functie. Er is in de literatuur en de praktijk geen eenduidige manier waarop maatschappelijk vastgoed wordt ingedeeld naar functie. Wel zie je dat gemeenten veel dezelfde functies hanteren. Meestal sluiten die functies aan op maatschappelijke beleidsdoelstellingen waar de objecten aan bijdragen. Daar is ook in Zwijndrecht voor gekozen. De volgende categorieën worden daarbij onderscheiden: onderwijs en kinderopvang, sport, maatschappelijk, recreatie, ambtelijke huisvesting, wonen, riolering, begraafplaatsen, leegstaand/tijdelijk beheer en overig. Onder overig worden objecten verstaan die niet in één van de andere categorieën passen zoals kerktoeren, parkeer-



Figuur 3. Vastgoedportefeuille ingedeeld naar bouwperiode.

dekken en het politiebureau. In tabel 1 is de huidige vastgoedportefeuille ingedeeld naar functie. Sommige objecten vervullen meerdere functies. Daarbij is uitgegaan van de voornaamste functie die het object heeft. Wat opvalt is dat het aantal objecten in de categorie onderwijs en kinderopvang zeer beperkt is. Dit heeft ermee te maken dat, zoals eerder is aangegeven, de juridische eigendom van gebouwen voor onderwijsdoeleinden overgedragen wordt aan schoolbesturen. Als een school leeg komt te staan komt het gebouw weer terug in de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Voor sport geldt dat gymzalen onderdeel uitmaken van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Kantines en de meeste kleedruimtes behoren weer tot de sportverenigingen.

Tabel 1. Vastgoedportefeuille ingedeeld naar functie.

Functie	Aantal
1. Onderwijs en kinderopvang	4
2. Sport	10
3. Maatschappelijk	13
4. Recreatie	9
5. Ambtelijke huisvesting	3
6. Wonen (incl. woonwagens)	7
7. Riolering (opstallen)	8
8. Begraafplaatsen (opstallen)	8
9. Leegstaand/tijdelijk beheer	5
10. Overig	7
Totaal	74

3.4 Technische staat

Over het algemeen genomen kan worden geconcludeerd dat de gemeentelijke vastgoedobjecten in goede staat verkeren. De onderhoudsstaat van alle panden is acceptabel en uitgevoerd conform de onderhoudscategorieën uit het Beheerplan Vastgoed 2018-2021. In dit beheerplan zijn vier onderhoudscategorieën onderscheiden (A, B, C en D). In de praktijk onderhoudt de gemeente het grootste gedeelte van het vastgoed

volgens onderhoudscategorie B. Dit houdt in dat alle onderdelen waaraan iets mankeert worden aangepakt, waarbij alle noodzakelijk conditieafhankelijke onderhoudsmaatregelen over een periode van een aantal jaar wordt samengevoegd in één periodieke integrale onderhoudsbeurt. Een aantal objecten worden onderhouden volgens onderhoudscategorie C, wat betekent dat alleen alle slechte onderdelen worden aangepakt. Een enkel leegstaand object wordt onderhouden volgens onderhoudscategorie D waarbij alleen verplicht onderhoud wordt uitgevoerd.

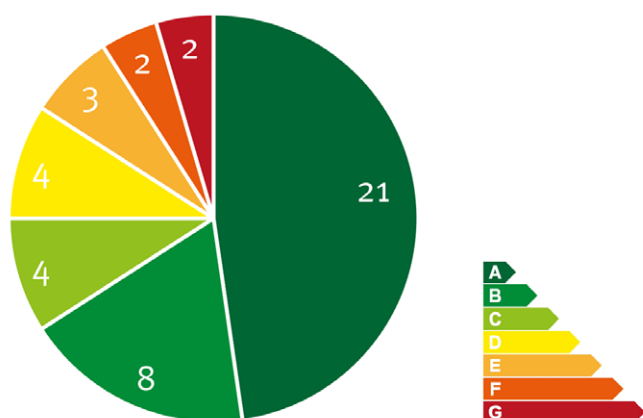
Tabel 2. Vastgoedportefeuille ingedeeld naar onderhoudscategorie.

Onderhoudscategorie	Aantal
A: Al het onderhoud aan alle onderdelen wordt uitgevoerd.	0
B: Alle onderdelen waaraan iets mankeert worden aangepakt.	63
C: Alleen alle slechte onderdelen worden aangepakt	5
D: Alleen verplicht onderhoud wordt uitgevoerd.	4
N.v.t.	2
Totaal	74

3.5 Duurzaamheid

Een belangrijke indicator omtrent de duurzaamheid van een object is het energielabel. Net als voor woningen bestaat het energielabel ook voor utiliteitsgebouwen. Van een meerderheid van de vastgoedobjecten is het energielabel bekend. In figuur 4 is weergegeven hoeveel panden welk energielabel hebben. Wat opvalt is dat ondanks de verouderde vastgoedportefeuille al 21 panden een energielabel A hebben. Dit heeft ermee te maken dat de afgelopen jaren al flink geïnvesteerd is in het verduurzamen van gemeentelijk vastgoed. Met deze investeringen is het energieverbruik al met 30% teruggedrongen

ten opzichte van de situatie in 2013. Voor 23 panden is geen energielabel omdat een energielabel voor deze panden niet verplicht is. Het gaat hierbij vaak ook om panden die niet of nauwelijks verwarmd worden, een zeer klein oppervlakte hebben (minder dan 50 m²) en rijksmonumenten. Van acht panden is het energielabel op dit moment nog onbekend. Hiervoor wordt nog een energielabel aangevraagd zodat een compleet beeld ontstaat. Een energielabel geeft een goede indicatie van de duurzaamheid, maar een energielabel zegt niet alles. Er zijn bijvoorbeeld bij panden met energielabel A vaak ook nog mogelijkheden om het pand verder te verduurzamen en daarmee energie en eventueel kosten te besparen. En een energielabel A zegt nog niets over het al dan niet gebruiken van gas om een pand te verwarmen.



Figuur 4. Aantal panden met energielabel A tot en met G.

In 2020 heeft in Drechtstedenverband een aanbesteding plaatsgevonden voor de inkoop van duurzame energie (elektra en gas) voor drie jaar met twee optiejaren). In de overeenkomsten is vastgelegd dat elektriciteit voor 50% afkomstig is vanuit Nederlandse windprojecten en voor 50% van Nederlandse zonprojecten.

Conclusies huidige situatie

- Zwijndrecht heeft een verouderde vastgoedportefeuille (54% gebouwen is van voor 1980).
- Vastgoedobjecten vervullen verschillende functies en dragen in veel gevallen bij aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen.
- Vastgoedobjecten zijn onderhouden conform de afgesproken onderhoudscategorieën.
- De afgelopen jaren is al veel geïnvesteerd in duurzaamheid. Hiermee is het energieverbruik al met 30% teruggedrongen t.o.v. de situatie in 2013.

4. Missie, visie en strategie



4.1 Missie

De gemeente Zwijndrecht werkt aan een aantrekkelijke leefomgeving en een evenwichtige bevolkingsopbouw. Goede maatschappelijke voorzieningen dragen daaraan bij en zijn een onmisbaar element in een inclusieve samenleving. Het Raadsprogramma 2018-2022 'Krachtig Zwijndrecht' spreekt de ambitie uit dat de gemeente zorg draagt voor goede en laagdrempelige maatschappelijke voorzieningen die ontmoeting en deelname aan sport-, kunst-, en cultuuractiviteiten stimuleren. De voorzieningen moeten aansluiten op de behoefte van inwoners en goed verspreid over de gemeente liggen. In lijn met het Raadsprogramma 2018-2022 "Krachtig Zwijndrecht" geeft dit hoofdstuk weer op welke wijze vastgoed kan worden benut om activiteiten te faciliteren die maatschappelijke meerwaarde creëren en op die manier bijdragen aan een aantrekkelijke leefomgeving en evenwichtige bevolkingsopbouw.

Missie

De gemeente Zwijndrecht draagt zorg voor goede en laagdrempelige maatschappelijke voorzieningen die bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen.

4.2 Maatschappelijke waardecreatie

Zwijndrecht ziet vastgoedbezit niet als doel, maar als middel om maatschappelijke beleidsdoelstellingen mee te verwezenlijken en daarmee maatschappelijke meerwaarde te creëren. De maatschappelijke meerwaarde die vastgoed creëert komt niet voort uit de gebouwen zelf, maar uit de activiteiten die daarin plaatsvinden. De vragen die daarbij gesteld kunnen worden zijn: welke activiteiten moet de gemeente faciliteren? En: wat is het gewenste voorzieningen-

niveau? Om die vraag te beantwoorden kijkt Zwijndrecht in hoeverre de activiteiten bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen. Deze doelstellingen zijn niet statisch en zijn als gevolg van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen onderhevig aan verandering. Voor het behalen van een maximaal maatschappelijk rendement is het nodig om inzicht te verkrijgen in de behoefte van de Zwijndrechtse samenleving. Uitgangspunt daarbij is dat pas naar het faciliteren van een activiteit wordt gekeken als de samenleving daar niet op andere wijze zelfstandig in kan voorzien. Figuur 5 geeft weer naar welke factoren gekeken moet worden om het gewenste voorzieningenniveau te kunnen bepalen.

Beleidsdoelstellingen vormen de basis om te bepalen hoe het gewenste voorzieningenniveau eruit moet zien. Hierna worden de belangrijkste beleidsdoelstellingen benoemd waaraan de vastgoedportefeuille moet bijdragen.

1. Onderwijs

De doelstellingen op gebied van onderwijshuisvesting worden gevoed door de wettelijke verantwoordelijkheid van de gemeente Zwijndrecht om te zorgen voor huisvesting van het primair, voortgezet en speciaal onderwijs. Naast de landelijke wetgeving hierop is de lokale werkwijze vastgelegd in de Verordening voorzieningen huisvesting onderwijs Zwijndrecht 2015 en in het Integraal Huisvestingsplan Onderwijs 2020-2023. Onderwijsbeleid heeft op een aantal punten gevolgen voor de onderwijshuisvesting. Het gaat hierbij om de vorming van integrale kindcentra en clustering per denominatie (levensbeschouwing of religieuze overtuiging). Daarbij zijn ook uitgangspunten geformuleerd die van invloed zijn op het gebouw en/of de directe omgeving zoals het stimuleren van groene schoolpleinen, duurzame gebouwen en gezondheid.

2. Sport en recreatie

Zwijndrecht stimuleert voldoende bewegen en

faciliteert bewegingsonderwijs voor het primair, voortgezet en speciaal onderwijs. Het gaat hierbij om het beschikbaar stellen van gym- en sportzalen. Deze gym- en sportzalen worden ook benut voor het faciliteren van (sport)verenigingen en behoren tot de kernportefeuille. In 2020 heeft de gemeenteraad besloten om het zwembad De Hoge Devel te vervangen. Het nieuwe zwembad krijgt een andere beheervorm en wordt onder gebracht in het Sportbedrijf Zwijndrecht. Voor het overige gemeentelijk vastgoed met de functie sport, zoals enkele kleedkamers, is het uitgangspunt dat deze objecten het beste ondergebracht kunnen worden bij de verenigingen.

3. Welzijn (maatschappelijk)

Zwijndrecht draagt zorg voor het huisvesten van activiteiten op het gebied van welzijn zoals door maatschappelijke partners op het gebied van welzijn, zelfredzaamheid, participatie, jeugd, diversiteit en leefbaarheid. Een goed voorbeeld hiervan zijn de panden die gebruikt worden door Diverz.

4. Kunst en cultuur

Kunst en cultuur dragen bij aan zelfontplooiing, talentontwikkeling, zelfbewustzijn, sociale cohesie en leefbaarheid. Het beleid van de gemeente Zwijndrecht is erop gericht om deelname aan culturele activiteiten te vergroten, jeugd kennis te laten maken met kunst en cultuur, lokale initiatieven te bevorderen en de verbinding tussen inwoners te vergroten. Vastgoed draagt bij aan deze doelstellingen door ruimten beschikbaar te stellen. Voorbeelden hiervan zijn de expositieruimte KunZt in het oude Raadhuis en theater Spektakel.

5. Ambtelijke huisvesting

Een deel van het gemeentelijk vastgoed wordt benut voor het huisvesten van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het gemeentehuis en de gemeentewerf.

6. Strategische overwegingen

In sommige gevallen wordt vastgoed om strategische redenen aangeschaft of in eigendom gehouden, bijvoorbeeld om toekomstige gebiedsontwikkelingen mogelijk te maken. De activiteiten die dan tijdelijk plaatsvinden in het gebouw zijn in dat geval niet de reden om het gebouw in bezit te houden.

Overige doelstellingen

Door maatschappelijke ontwikkelingen is het onmogelijk om hier een compleet beeld te geven van alle doelstellingen waaraan het gemeentelijk vastgoed moet bijdragen. Door een veranderde vraag vanuit de samenleving en een wijziging in beleid is het mogelijk dat gebouwen in de toekomst ook bijdragen aan andere maatschappelijke beleidsdoelstellingen.

Speerpunten maatschappelijke waardecreatie

- Vastgoedbezit is geen doel, maar een middel om maatschappelijke beleidsdoelstellingen verwezenlijken en daarmee maatschappelijke meerwaarde te creëren.
- Beleidsdoelstellingen op gebied van o.a. onderwijs, sport & recreatie, welzijn, kunst & cultuur, ruimtelijke ontwikkelingen vormen de basis om het gewenste voorzieningenniveau te bepalen.
- Door maatschappelijke ontwikkelingen verandert de vraag en het beleid en daarmee ook het gewenste voorzieningenniveau. De vastgoedportefeuille is flexibel inzetbaar om een veranderde vraag te voorzien.

4.3 Strategische koers

De vastgoedstrategie is gebaseerd op tien uitgangspunten die tezamen de strategische koers bepalen.

1. Vastgoedbezit is geen doel, maar een middel om maatschappelijke beleidsdoelstellingen te behalen.

Het eerste uitgangspunt kan niet vaak genoeg herhaald worden en onderschrijft de rol van vastgoed in het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen. Vastgoed is nadrukkelijk een middel (hulpbron) die niet intrinsiek bijdraagt aan het creëren van maatschappelijke meerwaarde, maar activiteiten huisvest die dat wel doen.

2. Als gemeentelijk vastgoed niet bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen wordt het afgestoten.

Het tweede uitgangspunt hangt sterk samen met het eerste uitgangspunt. Als een vastgoedobject niet (langer) bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen en als de verwachting is dat dit in de toekomst ook niet gaat gebeuren dan wordt de strategische heroverweging gemaakt en kan worden besloten een object afgestoten. Er is immers geen reden (meer) om het object in eigendom te behouden. Een uitzondering hierop zijn panden die verworven zijn of in eigendom gehouden zijn om een (toekomstige) gebiedsontwikkeling mogelijk te maken.

3. De gemeente Zwijndrecht voorziet niet in huisvesting als de markt of samenleving daar zelf in kan voorzien.

In die gevallen waar de kernportefeuille vastgoed niet voldoet én de markt niet kan voorzien in (geschikt) vastgoed, kan overwogen worden of de gemeente eigenaar moet worden van nieuw vastgoed (door aankoop of nieuwbouw). Een belangrijke vraag bij deze overweging is hoe het beoogde maatschappelijk effect zichver-

houdt tot de investering (het financieel effect)? Deze vraag, in hoeverre mag maatschappelijk rendement beslag leggen op de financiële middelen van de gemeente, vraagt om een politieke afweging. Hierbij is het van belang dat bij besluitvorming alle relevante informatie inzichtelijk is (transparantie). De tweede vraag die van belang is bij deze overweging gaat over flexibiliteit, efficiëntie en effectiviteit. Bij nieuw te ontwikkelen vastgoed is het van belang dat het gebouw, om toekomstige leegstand te voorkomen, flexibel gebruik kan worden.

4. De gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt optimaal benut (doelmatig, effectief en efficiënt) om een zo groot mogelijke maatschappelijke waarde te creëren.

Bij het gebruik van het vastgoed wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke flexibiliteit en optimaal gebruik van de reeds aanwezige voorzieningen. De meeste verhuurde panden van de gemeente Zwijndrecht halen geen positief financieel rendement. Dat wil zeggen dat de kosten voor huisvesting vaak niet worden gedekt door een activiteit. Als gemeente sturen we niet alleen op financieel rendement, maar ook op maatschappelijk rendement. Maatschappelijk rendement of maatschappelijke opbrengst is niet eenvoudig te duiden. Belangrijke pijlers voor het maatschappelijk rendement van vastgoed zijn openbaarheid, toegankelijkheid en het aantal gebruikers van een accommodatie. Hoe meer een accommodatie en haar activiteit de maatschappij bereikt, des te hoger de maatschappelijke opbrengst. We willen ons vastgoed daarom zo optimaal mogelijk gebruiken, dat wil zeggen: zoveel mogelijk (mede)gebruikers per pand. Hier stuurt het team Vastgoed en Accommodaties op, de coördinator van dit team koppelt de vastgoedvraag met het -aanbod. Op deze manier wordt niet alleen het maatschappelijk, maar ook het financieel rendement van ons vastgoed verhoogd (verbeterd).

5. We maken transparante keuzes op basis van de kostprijs van de accommodatie en de subsidie van de activiteit.

De integrale kosten van maatschappelijke activiteiten dienen inzichtelijk gemaakt te worden. De meeste verhuurde panden van de gemeente Zwijndrecht halen geen positief financieel rendement. Veel activiteiten kennen naast directe subsidiëring vaak ook een huisvestingsaspect. Dat wil zeggen dat de kosten voor huisvesting vaak niet worden gedekt door een activiteit (verkapte subsidiëring). Het zichtbaar maken van de integrale kosten per activiteit vergroot de transparantie in subsidiëring van activiteiten en biedt de mogelijkheid om efficiënter te sturen. We maken transparante keuzes, hiervoor dienen de kostprijs van de accommodatie en de subsidie van de activiteit inzichtelijke gemaakt te worden.

6. Het integraal huivestingsplan (IHP) geeft prioritering voor scholen.

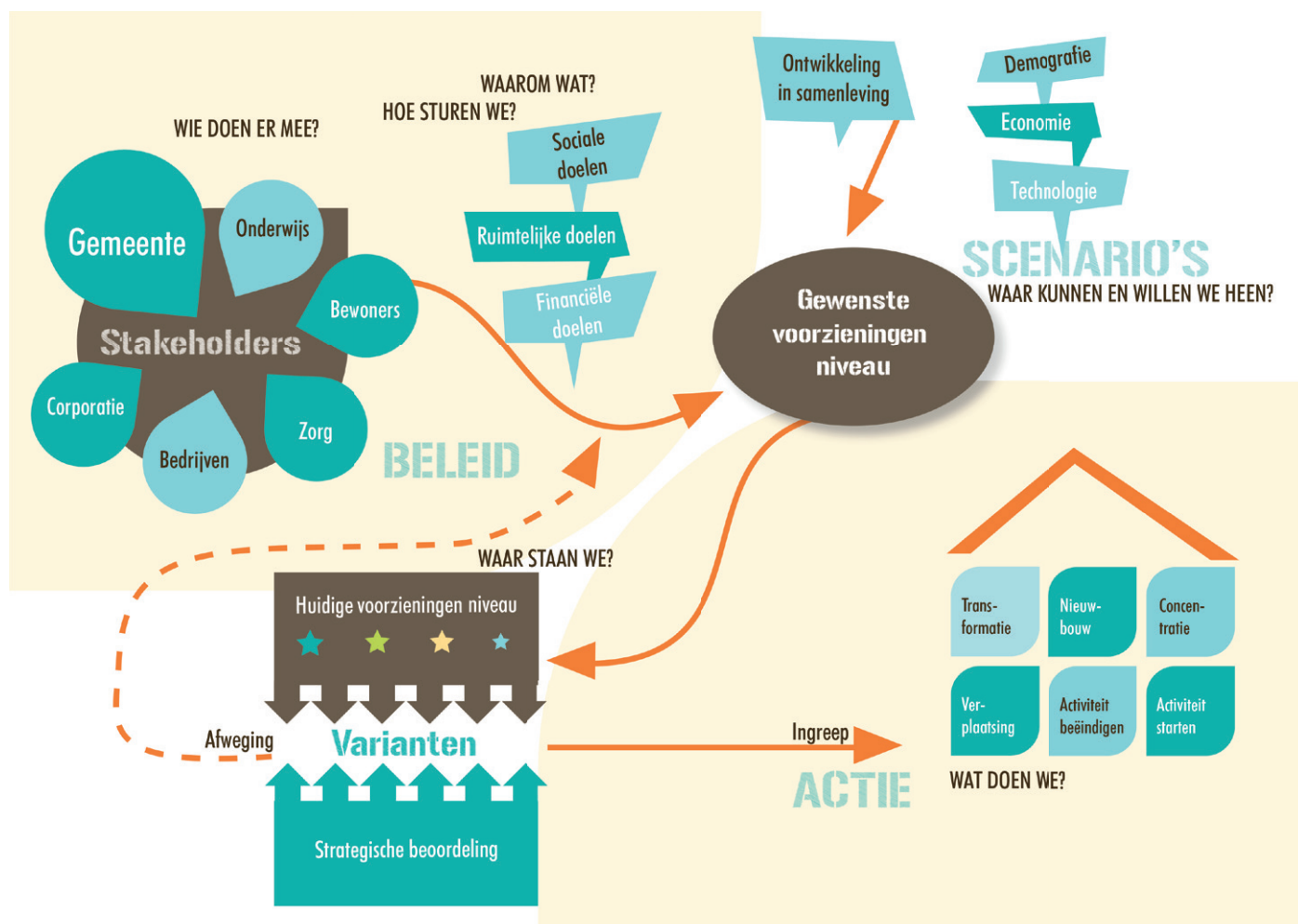
In het IHP worden de meerjarige onderwijshuisvestingsplannen opgenomen. Deze plannen zijn na een zorgvuldige afweging samen met schoolbesturen en mede gebaseerd op de bouwtechnische staat van de gebouwen tot stand gekomen.

7. Versterken van samenwerking door in te zetten op multifunctionele accommodaties.

Om samenwerking tussen maatschappelijke partners te bevorderen en vastgoed efficiënt te benutten wordt waar mogelijk ingezet op multifunctionele accommodaties (MFA's). Dit heeft tevens voordelen op vlak van duurzaamheid.

8. Met een objectstrategie wordt per pand de (middel)lange termijn doelstelling bepaald.

Met een objectstrategie wordt per pand de (mid-



Figuur 5. Grafische weergave hoe tot het gewenste voorzieningen niveau kan worden gekomen. (Bouwstenen voor Sociaal, 2013, p 2-3).

del) lange termijn doelstelling bepaald en kan in een vroeg stadium worden besloten over toekomstige investeringen. Een goede objectstrategie draagt bij aan strategisch vastgoedbeheer, zodat in een vroeg stadium kan worden bepaald of het verstandig is een pand te verbouwen en te verduurzamen (investeren), te verkopen of te slopen.

9. Het vastgoed wordt efficiënt en duurzaam beheerd en onderhouden.

Om de waarde van het gemeentelijk vastgoed te behouden voor de toekomst is het van belang het vastgoed goed en duurzaam te onderhouden en te beheren. Het goed in beeld hebben van ons vastgoed is een belangrijke voorwaarde voor professioneel beheer. Een betrouwbare, beschikbare en toegankelijke bron van vastgoedinformatie, een zogenaamd vastgoed-informatiesysteem, zorgt voor een toegevoegde waarde in het dagelijkse beheer-, onderhoud- en contractmanagement. Duurzaamheid en energiezuinigheid zijn belangrijke uitgangspunten bij het beheer en de ontwikkeling van vastgoed en worden de komende jaren (kostenbesparingen en milieubelasting) steeds belangrijker. Bij de ontwikkeling van vastgoed zijn flexibiliteit van het ontwerp en het gebruik van duurzame materialen van belang, zodat de levensduur en daarmee het gebruik van gebouwen aanzienlijk kan worden verlengd. Bij het beheer van gebouwen speelt het energieverbruik een grote rol. Hierbij geldt dat hoe eerder begonnen wordt met energiebesparing, hoe meer kosten worden bespaard en CO₂-uitstoot wordt voorkomen.

10. Leegstaand vastgoed dient beschermd te worden voor de mogelijke gevolgen van leegstand.

Vastgoedbeschermers (antikraak) zorgen ervoor dat het gebruik van het gebouw zowel overdag als 's-nachts voortgezet wordt. Doordat het pand in gebruik blijft wordt overlast, brandstichting, vernieling en vandalisme voorkomen. De vastgoedbeschermer zal de directe omgeving in-

formeren op een bewonersavond op locatie. De gemeente zal deze gelegenheid benutten om de omwonenden te informeren over het vervolgtraject.

4.4 Duurzaamheid

Als het gaat om duurzaamheid en vastgoed gaat het al snel over energiebesparing en veel minder over andere duurzaamheidsaspecten zoals klimaatadaptatie en circulariteit. De verduurzamingsopgaven op gebied van energie zijn groot, maar het is belangrijk om de andere duurzaamheidsaspecten niet uit het oog te verliezen want ook daarin zijn de opgaven groot. Door het hanteren van een brede blik is tevens een integrale en kosteneffectieve benadering mogelijk. Daarom zet deze paragraaf de ambities van Zwijndrecht voor de vastgoedportefeuille op gebied van energietransitie, klimaatadaptatie en circulaire economie uiteen.

4.4.1 Energietransitie

Zwijndrecht heeft de ambitie om conform het Klimaatakkoord een CO₂-reductie van 49% in 2030 en 95% in 2050 (ten opzichte van 1990) te realiseren. Deze paragraaf beschrijft hoe Zwijndrecht daarvoor de gemeentelijke vastgoedportefeuille mee aan de slag gaat. De basis van de strategie wordt gevormd door de Trias Energetica). De Trias Energetica gaat uit van de volgende drie stappen:

Stap 1. Beperk het energieverbruik

De eerste stap richt zich op het beperken van het energieverbruik door energiebesparende maatregelen te nemen. Verspilling van energie kan worden tegengaan door het isoleren van de gebouwschil (gevels, daken en de begane grondvloer). Voor het nemen van energiebesparende maatregelen met een langere terugverdientijd dan vijf jaar weegt Zwijndrecht de resterende levensduur van een pand af tegen de terugver-

dientijd van de energiebesparende maatregelen. In Zwijndrecht is de afgelopen jaren al volop ingezet op het beperken van het energieverbruik. Het 'laaghangend fruit', zoals het aanbrengen van ledverlichting, is daardoor grotendeels al verdwenen. Om een volgende stap te kunnen maken moeten afwegingen worden gemaakt tussen de noodzakelijke investering en restlevensduur.

Stap 2. Gebruik energie uit hernieuwbare bronnen

Na het minimaliseren van het energieverbruik kan worden ingezet op het gebruiken van energie uit hernieuwbare bronnen zoals wind-, water- en zonne-energie. Vanaf 1 januari 2021 koopt Zwijndrecht 100% duurzame energie in.

Stap 3. Maak zo efficiënt mogelijk gebruik van fossiele energiebronnen

Tot slot kan voor het resterende deel gebruik worden gemaakt van eindige (fossiele) energiebronnen.

Voor het realiseren van de verduurzamingsopgaven op gebied van energie worden voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille drie strategieën gehanteerd, die gebaseerd zijn op de Sec-

torale Routekaart Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed: vernieuwen door nieuwbouw, renoveren en maatwerk (VNG, 2020). Hierna volgt een korte toelichting op deze drie strategieën.

Strategie A. Vernieuwen door nieuwbouw

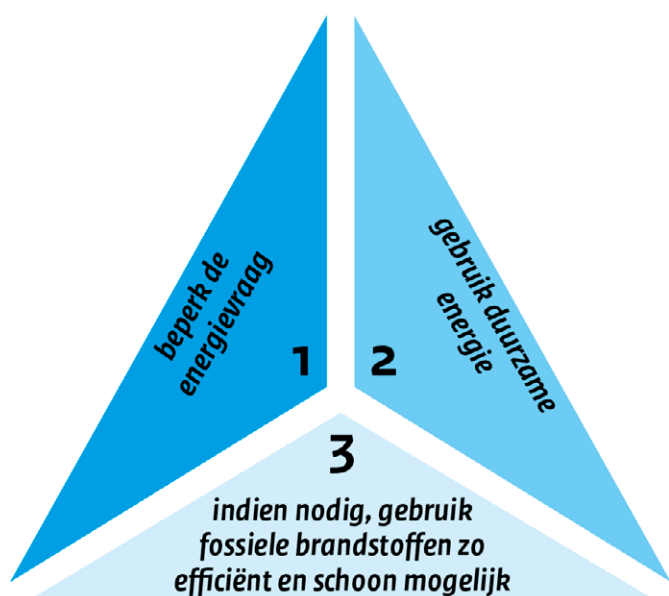
Een groot deel van de verduurzaamheidsopgaven op gebied van energie is te realiseren door verouderde gebouwen te vervangen voor duurzaam gebouwde nieuwbouw. De gedateerde vastgoedportefeuille van de gemeente Zwijndrecht biedt daar kansen voor. Voor de gebouwen die tussen nu en 2050 aan het einde is van de technische en/of economische zijn volgt Zwijndrecht deze strategie. Volgens een landelijke schatting bedraagt het percentage gebouwen waarbij deze strategie gevolgd kan worden circa 40% (VNG, 2020). Nieuwbouw moet vanaf 1 januari 2021 al aan de BENG-norm voldoen (Bijna Energieneutrale Gebouwen). Zwijndrecht streeft waar het kan de ENG-norm (Energieneutrale Gebouwen) na. Voor gebouwen die nog niet op korte termijn vernieuwd gaan worden, maar wel voor 2050 is het mogelijk om energiebesparende maatregelen te treffen. Zwijndrecht kiest hiervoor als de terugverdientijd van de energiebesparende maatregelen gehaald kan worden.

Strategie B. Renoveren

Echter zullen meer investeringen nodig zijn om het streefdoel van 95% CO₂-reductie in 2050 te bereiken. Dat betekent dat ook een deel van de vastgoedportefeuille dat voor 2050 nog niet aan vervanging toe is moet worden aangepakt. Als deze panden aan renovatie of groot onderhoud toe zijn zet Zwijndrecht in op een integrale aanpak (DMJOP). Op basis van de landelijke schatting zou het percentage panden waarvoor deze strategie gevolgd kan worden circa 42% zijn (VNG, 2020). Door strategie A en B te volgen is al een CO₂-reductie te realiseren van 95%.

Strategie C. Maatwerk

Voor een aantal resterende objecten, zoals monumenten, is maatwerk nodig. Volgens de lan-



Figuur 5. Trias energetica (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2013, p. 4).

delijke schatting (VNG, 2020) zou voor circa 18% van de panden deze strategie gevolgd kunnen worden.

Voor het aardgasvrij maken van de vastgoedportefeuille wordt aansluiting gezocht op de wijkgerichte aanpak die voortkomt uit de Transitievisie Warmte.

4.4.2 Klimaatadaptatie

Zwijndrecht wil met de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage leveren aan de ambitie van de gemeente Zwijndrecht om in 2050 klimaatadaptief te zijn door hittestress tegen te gaan en wateroverlast te beperken. Een mooie manier waarop dat kan worden gedaan is door bijvoorbeeld groene daken te realiseren. Op een aantal gemeentelijke gebouwen is dat al gedaan. Groene daken houden water vast en hebben een verkoelende werking op de omgeving. Een combinatie van groene daken en zonnepanelen zorgt tevens voor een hoger rendement. Een ander voordeel is dat de levensduur van het dak verlengd wordt omdat het minder wordt blootgesteld aan weersinvloeden en uv-stralen. Niet alle gebouwen lenen zich voor de aanleg van een groen dak. Bij bestaande gebouwen is de dakconstructie daar vaak niet op berekend, zeker niet op de combinatie met zonnepanelen. Een ander nadeel is dat een groen dak eventueel onderhoud aan het dak en het opsporen van lekkages bemoeilijkt. Een andere manier waarop wateroverlast tegengegaan kan worden is door het bergen van water op het dak. Hiermee wordt voorkomen dat het water bij een regenbui gelijk afgevoerd wordt. Zwijndrecht wil als het gaat om klimaatadaptatie een voorbeeldfunctie vervullen richting andere gebouweigenaren. Daarom wordt nieuw gemeentelijk vastgoed klimaatadaptief gebouwd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de publicatie Maatregelen Klimaatadaptief bouwen van de Rijksoverheid (Ministerie van BZK, 2021). Voor bestaande gebouwen wordt onderzocht welke maatregelen kunnen worden getroffen.

De realisatie van klimaatadaptieve maatregelen wordt waar mogelijk gecombineerd met groot onderhoud. De focus ligt bij het uitvoeren van klimaatadaptieve maatregelen op locaties waar de problematiek aangaande wateroverlast en/of hittestress het grootst zijn. Hiervoor zijn stressstenen uitgevoerd.

4.4.3 Circulaire economie

Circulariteit is een duurzaamheidsthema dat in toenemende mate aandacht krijgt. Dat is niet voor niets, want ook op gebied van circulariteit zijn de ambities hoog. Nederland streeft naar een volledig circulaire economie in 2050. Zwijndrecht kan als opdrachtgever een bijdrage leveren aan de hele keten. Bouwprojecten gebruiken veel grondstoffen en zorgen voor een flinke CO₂-uitstoot. Door efficiënter gebruik te maken van grondstoffen en als nieuwe grondstoffen nodig zijn zoveel mogelijk gebruik te maken van duurzaam geproduceerde hernieuwbare (onuitputtelijke) kan Zwijndrecht bijdragen aan een circulaire economie. De aankomende jaren wil de gemeente Zwijndrecht meer ervaring opdoen en waar mogelijk circulaire materialen toepassen.

Speerpunten duurzaamheid

- Het behalen klimaatdoelen (49% CO₂-reductie in 2030 en 95% CO₂-reductie in 2050 t.o.v. 1990).
- Een energieneutrale vastgoedportefeuille in 2050.
- Het waar mogelijk combineren van activiteiten in multifunctionele accommodaties.
- Het vervullen van een voorbeeldrol richting andere gebouweigenaren als het gaat om het realiseren van groene daken en zonnepanelen.
- Bij te dragen aan een circulaire economie in 2050 door in toenemende mate circulaire producten en materialen toe te passen.

4.5 Toegankelijkheid en inclusiviteit

In het raadsprogramma 2018-2022 'Krachtig Zwijndrecht' is specifiek opgenomen dat openbare gebouwen goed toegankelijk moeten zijn en worden gehouden voor iedereen. Verder is ook opgenomen dat sociale samenhang ontstaat door inclusiviteit van alle inwoners te bevorderen en de sociale mix te verstevigen. Uit het VN-vedrag Handicap komt de verplichting voort dat gebouwen toegankelijk moeten worden gemaakt voor personen met een beperking. Zwijndrecht heeft Zwijndrecht bijzondere aandacht voor de toegankelijkheid van gebouwen voor mindervaliden. Op moment van schrijven toetst het bureau 'Ongehinderd' gemeentelijke gebouwen op toegankelijkheid. De toegankelijkheidsinformatie wordt vervolgens ontsloten via de Ongehinderd-app. Voor zo ver gebouwen nog niet toegankelijk zijn kunnen maatregelen getroffen worden om de toegankelijkheid te verbeteren. Indien deze maatregelen niet direct uitvoerbaar zijn worden de maatregelen meege-nomen bij de uitvoering van bijvoorbeeld groot onderhoud of renovatie.

Speerpunten toegankelijkheid en inclusiviteit

- De toegankelijkheid van gebouwen voor personen met een beperking heeft in Zwijndrecht bijzondere aandacht.
- Toegankelijkheidsinformatie wordt ontsloten via de Ongehinderd-app

5. Vastgoedmanagement



5.1 Vastgoedpiramide

In het vastgoedmanagement worden in Zwijndrecht, aansluitend op wat gebruikelijk is in het vakgebied drie beleidsniveaus onderscheiden: strategisch, tactisch en operationeel niveau. Tezamen vormen zij de vastgoedpiramide die in figuur 6 is opgenomen. Hierna volgt een toelichting op hoe Zwijndrecht werkt aan professioneel vastgoedmanagement.

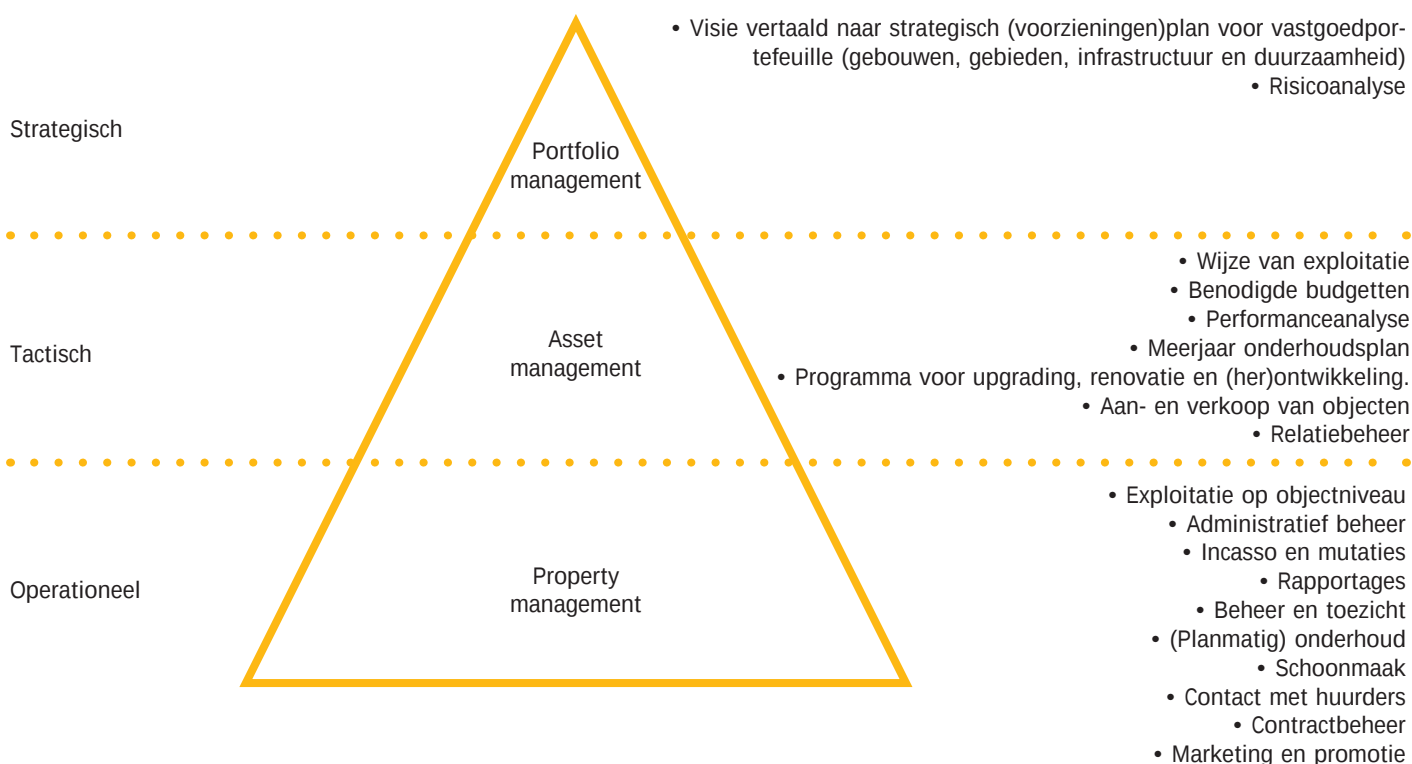
1. Strategisch niveau: portfolio management

Op strategisch niveau vindt sturing op porttefeuilleniveau plaats. Het uiteindelijk doel is immers dat de gemeentelijke vastgoedportefeuille (portfolio) bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen, zoals die in hoofdstuk 5 grotendeels zijn verwoord. Bij maatschappelijk vastgoed staat, in tegenstelling tot commercieel vastgoed, het maatschappelijk rendement (de maatschappelijke meerwaarde) van de vastgoedportefeuille voorop. Sturing vindt plaats door vraag en aanbod op elkaar

af te stemmen. De vraag uit de samenleving is continu onderhevig aan maatschappelijke en politieke veranderingen terwijl het aanbod over het algemeen veel minder flexibel is (een gebouw zet voor een langere tijd neer). De uitdaging is om in te spelen op actuele ontwikkelingen en een flexibele vastgoedportefeuille na te streven zodat hiermee kan worden aangesloten op toekomstige wensen.

2. Tactisch niveau: asset management

Op tactisch niveau wordt niet langer gestuurd op porttefeuilleniveau maar op objectniveau. De vraag is hoe objecten moeten presteren om uiteindelijk bij te kunnen dragen aan de strategische doelstellingen. Dat is niet eenvoudig in beeld te brengen omdat de vastgoedportefeuille in Zwijndrecht zeer divers is en objecten bijdragen aan uiteenlopende beleidsdoelstellingen. Het is daarbij vaak ook lastig te meten in hoeverre een object bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelstellingen. In Zwijndrecht liggen mogelijkheden om de prestaties van gebouwen aan de hand van kritieke prestatie-indica-



Figuur 6. De drie niveaus van gemeentelijk vastgoedmanagement met de daarbij behorende activiteiten (Bouwstenen voor Sociaal, z.d.).

toren beter in beeld te krijgen. De informatie die daaruit naar voren komt geeft handvatten om strategische keuzes te maken. Op tactisch niveau worden ook de (duurzame) meerjarige onderhoudsplannen opgesteld per object en vindt aan- en verkoop van objecten plaats om de vastgoedportefeuille te optimaliseren.

3. Operationeel niveau: property management

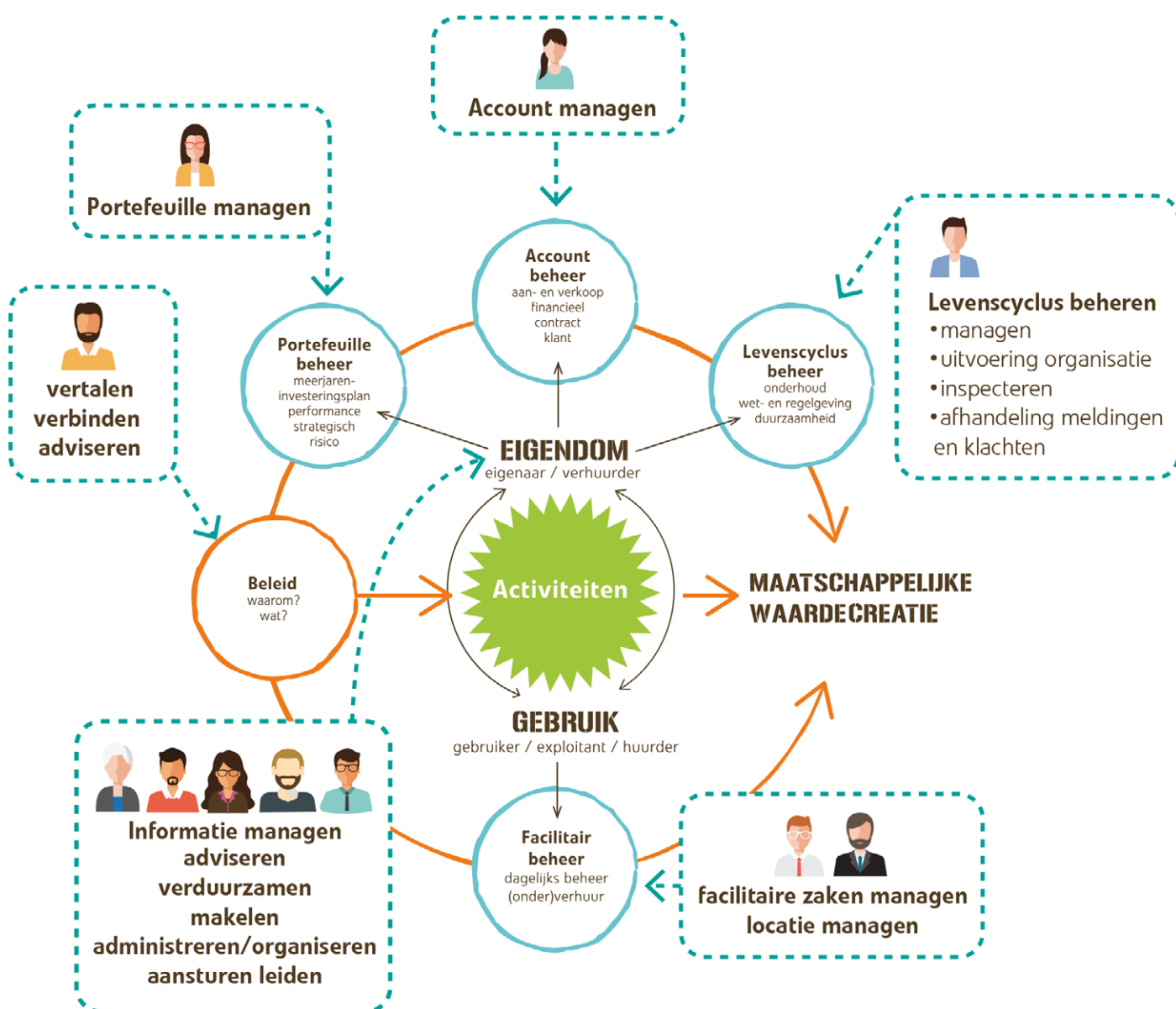
Op operationeel niveau vinden de werkzaamheden plaats die het mogelijk maken dat er (blijvend) activiteiten kunnen plaatsvinden. Denk daarbij aan administratieve werkzaamheden,

verhuur, facturering, schoonmaak en (planmatig) onderhoud.

5.2 Organisatie en vastgoedinforma- tie

De vastgoedmanagementorganisatie is in Zwijn-drecht, zoals in de inleiding geschreven, sinds 2016 grotendeels gecentraliseerd in de organi-satie.

In het vastgoedmanagement zijn verschillende



Figuur 6. Verschillende rollen in het vastgoedmanagement (Bouwstenen voor Sociaal, 2017, p.13).

rollen te onderscheiden die het uiteindelijk tezamen mogelijk maken dat maatschappelijke waarde wordt gecreëerd. In totaal onderscheidt Bouwstenen voor Sociaal (2017) zes verschillende rollen (zie figuur 6). De afgelopen jaren heeft het zwaartepunt gelegen op het onderhoud en verduurzamen van gebouwen. Gelet op de uitdagingen die er liggen in de verouderde vastgoedportefeuille en ambities op gebied van duurzaamheid is het noodzakelijk om ook meer aandacht te leggen op tactisch en strategisch niveau.

Vastgoedinformatie vormt een steeds belangrijker onderdeel van het vastgoedmanagement (datagedreven werken). Dit houdt in dat beslissingen de aankomende jaren steeds vaker zullen worden genomen op basis van inzichten die zijn verkregen uit data-analyses. Hiervoor is het van essentieel belang dat vastgoedinformatie beschikbaar is en actueel is. In Zwijndrecht liggen kansen om de informatiepositie te verbeteren. Door hier de komende jaren blijvend op in te zetten is het mogelijk om in de toekomst beter in te spelen op behoeften vanuit de samenleving.

5.3 Vastgoedprocessen en objectstrategieën

In het vastgoedmanagement zijn vier processen (of fasen) te onderscheiden, te weten: het acquisitie-, ontwikkel-, exploitatie- en dispositieproces. Dit worden ook wel de vastgoedprocessen genoemd. Deze processen moeten ertoe leiden dat de vastgoedportefeuille optimaal presteert. Aan de hand van de processen kunnen objecten worden ingedeeld in een (deel)portefeuille respectievelijk acquisitie-, ontwikkel-, exploitatie- en dispositieportefeuille (zie figuur 7). In bijlage I is opgenomen tot welke (deel)portefeuille objecten behoren en welke objectstrategieën worden toegepast.

1. Acquisitiefase

Het doel van het acquisitieproces is om een object te verwerven door bijvoorbeeld aankoop. Op het moment van schrijven zijn er geen objecten die onderdeel uitmaken van de acquisitieportefeuille. Een recent voorbeeld van een object waarvoor het acquisitieproces is doorlopen is de aanschaf van het pand aan IJsselmeer 27 voor de vestiging van een niet-commerciële coffeeshop in Zwijndrecht. Nadat het acquisitieproces doorlopen is komt het object in exploitatie.

2. Ontwikkelfase

Naast het verwerven van objecten door middel van aankoop is het ook mogelijk om nieuwe objecten te ontwikkelen (bouwen). Als daartoe een besluit is genomen maakt het (beoogde) object onderdeel uit van de ontwikkelportefeuille. Een recent voorbeeld hiervan is de bouw van een nieuwe gymzaal in de wijk Heer-Oudelands-Am-bacht. Het kan ook zijn dat een object verouderd is en gerenoveerd of vernieuwd moet worden. Ook deze objecten maken onderdeel uit van de ontwikkelportefeuille. Een voorbeeld hiervan in Zwijndrecht is Sportcomplex De Hoge Devel (zwembad). Nadat een object ontwikkelt is komt het object in exploitatie.

3. Exploitatiefase

Het exploitatieproces vindt plaats bij alle objecten die onderdeel uitmaken van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Het is een doorlopend proces dat waarborgt dat objecten kunnen worden gebruikt om activiteiten te huisvesten die bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen. In de exploitatieportefeuille wordt onderscheid gemaakt tussen objecten die bijdragen aan het realiseren van beleidsdoelstellingen ("kernportefeuille") en overige objecten die om historische redenen onderdeel uitmaken van de gemeentelijke vastgoedportefeuille ("in portefeuille"). De objectstrategie die hierbij wordt gehanteerd is "doorexploiteren". Dat betekent niet dat er verder niets meer gebeurt. Naast onderhoud kunnen aan deze objecten ook

renovaties plaatsvinden of verduurzamingsmaatregelen worden getroffen.

4. Dispositiefase

Als van een object wordt geconcludeerd dat het object niet (langer) bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen dan kan worden besloten om een object af te stoten. Het afstoten van een object is tevens het doel van het dispositieproces. Het afstoten van een object kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door sloop of verkoop. In bijlage I is opgenomen van welke objecten is geconcludeerd dat die niet (langer) bijdragen aan maatschappelijke beleidsdoelstellingen. Deze objecten zijn ingedeeld in de dispositieportefeuille. Objectstrategieën die worden gehanteerd zijn “slopen” als een object gesloopt gaat worden of “afstoten” als een object op een andere manier afgestoten gaat worden. Bijvoorbeeld door verkoop.

5.4 Risicomanagement

Vastgoedbezit brengt risico's met zich mee. Vermeulen en Wieman (2010, p. 46) onderscheiden onder andere de volgende risico's:

“- economisch risico

- leegstandsrisico
- debiteurenrisico
- fiscaal/juridisch risico
- marktwaaarderisico
- politiek risico/regelgeving”.

De risico's zijn objectafhankelijk en zijn ook per proces (zie 5.2) verschillend. Het managen van risico's is een continu proces. Om hier goede invulling aan te geven is het essentieel om risico's te identificeren, te beoordelen en uiteindelijk te beheersen.

In Zwijndrecht maken strategische aankopen zoals het Natuureducatiecentrum Hooge Nesse onderdeel uit van het beleid. De bedoeling is dat dit pand in 2022 weer wordt overgedragen. Een ander voorbeeld is de verwerving van het pand aan de IJsselmeer 27 voor de vestiging van een niet-commerciële coffeeshop. Op die manier kon een geschikte locatie voor een niet-commerciële coffeeshop worden veiliggesteld. Bij de besluitvorming over deze onderwerpen maken de risico's integraal onderdeel uit van de besluitvorming.



Figuur 7. Indeling in vier portefeuilles.

5.5 Huurprijs- en exploitatiebeleid

Voor een transparant huurprijsbeleid is het noodzakelijk om een helder onderscheid te maken tussen huur en subsidie. Dit maakt het tevens mogelijk om de integrale kosten van maatschappelijke activiteiten inzichtelijk te maken en aan de hand daarvan te sturen. De Wet Markt en Overheid en de Europese richtlijnen met betrekking tot staatssteun vormen hiervoor het wettelijk kader. Om oneerlijke concurrentie tegen te gaan bevordert de Wet Markt en Overheid een gelijk speelveld tussen overheid en markt door bijvoorbeeld te vereisen dat overheden minimaal de totale kosten van een economische activiteit moeten doorberekenen. Binnen de wettelijke kaders heeft de gemeente een hoop vrijheid om een eigen huurprijsmethodiek te hanteren.

5.6 Participatie

Gebruikers zijn de belangrijkste belanghebbenden als het gaat om gemeentelijk vastgoed. De groep gebruikers is zeer divers en heeft uiteenlopende belangen. Om, waar mogelijk, tegemoet te komen aan die belangen worden de gebruikers nadrukkelijk betrokken bij de uitvoering van de objectstrategieën. Een belangrijke partner die gebruik maakt van de gemeentelijke vastgoedobjecten is Diverz. Zij hebben een meerjaren accommodatieplan opgesteld voor de periode 2021-2023. Bij de uitvoering van de vastgoedstrategie wordt de samenwerking opgezocht om zodoende bij te dragen aan het vergroten van de maatschappelijke meerwaarde die wordt gecreëerd.

Literatuurlijst

Bouwstenen voor Sociaal. (2013, december). *Reisgids maatschappelijke voorzieningen*. Geraadpleegd van: <http://www.bouwstenen.nl/files/wijkplaats/DIG%20Reisgids%20Maatschappelijke%20Voorzieningen%20-%20spreads%20DEF.pdf>

Bouwstenen voor Sociaal (2015, december). *Wat kost dat? Menkaart voor een kostprijsdekkende huur van gemeentelijk vastgoed*. Geraadpleegd van: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2016/3/Wat-kost-dat---digitaal-DEF.pdf>

Bouwstenen. (2016, december). *Spelregels voor vastgoedmanagement*. Geraadpleegd van: http://www.bouwstenen.nl/files/wijkplaats/DIG%20Spelregels%20LR%20-%20spreads.pdf?_ga=2.77238487.335376491.1626685228-1149031553.1622719342

Bouwstenen voor Sociaal. (2017). *Rollen in het vastgoedmanagement: Gemeenten in een veranderde omgeving*. Geraadpleegd van: http://www.bouwstenen.nl/sites/bouwstenen.nl/files/uploads/rollen%20ROLLEN%20IN%20HET%20VASTGOEDMANAGEMENT_digitaal%20versie%20spreads.pdf

Bouwstenen voor sociaal. (z.d.). *Vastgoedmanagement*. Geraadpleegd van: <https://bouwstenen.nl/Definitie%20vastgoedmanagement>

Drechtsteden. (2019, februari). *Transitievisie Warmte 1.0 Drechtsteden*. Geraadpleegd van: <https://drechtstedenenergie.nl/downloads/transitievisie-warmte1.pdf>

Gemeente Zwijndrecht. (2016). *Beleidslijnen gemeentelijk vastgoed*. Geraadpleegd van: <https://zwijndrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Index/75bb0669-f8cb-4046-8bc1-fc5b2e29e411#96db6435-ce6a-4f8d-b2e1-0f5cf648fe3c>

Gemeente Zwijndrecht. (2017). *Beheerplan vastgoed 2018-2021*. Geraadpleegd van: <https://zwijndrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/0fd95a79-5514-4bc4-bd9f-af2b91add78e?documentId=c0fbf937-4e98-4285-bfa5-dc65e8a18a6a>

Gemeente Zwijndrecht. (2018). *Raadsprogramma 2018-2022: Krachtig Zwijndrecht*. Geraadpleegd van: <https://www.zwijndrecht.nl/dsresource?objectId=b5137d8a-70b9-4abf-80de-bac697f8e3d3&type=pdf&&>

Gemeente Zwijndrecht. (2020). *Nota 'Waardering en afschrijving'*. Geraadpleegd van: <https://ibabsonline.eu/Agenda.aspx?site=zwijndrecht&agendaId=0a7c5f2d-988f-45fc-8beb-fce9a-04b1a84&FoundIDs=>

Gemeente Zwijndrecht. (2021a). *Programma Duurzaamheid: Naar een toekomstbestendig Zwijndrecht*. Geraadpleegd van: https://www.zwijndrecht.nl/Inwoners/Alle_onderwerpen/Duurzaamheid/Programma_Duurzaamheid

Gemeente Zwijndrecht. (2021b). *Retail- en horecabeleid Zwijndrecht*. Geraadpleegd van: <https://zwijndrecht.bestuurlijkeinfor->

matie.nl/Agenda/Document/f6382cd9-b463-47fb-8504-5c6813bf-d82e?documentId=3061af94-30d8-43ec-97e6-eb802f5544e9

Ministerie van BZK. (2018, juli). *Beleidskader gemeentelijk woonwagen- en standplaatsenbeleid*. (Publicatie-nr. 113803). Geraadpleegd van: https://vng.nl/sites/default/files/publicaties/2018/beleidskader_gemeentelijk_woonwagen-_en_standplaatsenbeleid_002.pdf

Ministerie van BZK. (2021b). *Maatregelen Klimaatadaptief bouwen: Een overzicht van vaak toegepaste klimaatadaptieve maatregelen uit de praktijk*. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/02/01/maatregelen-klimaatadaptief-bouwen>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2013, juni). *Infoblad Trias Energetica en energieneutraal bouwen*. Geraadpleegd van: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/Infoblad%20Trias%20Energetica%20en%20energieneutraal%20bouwen-juni%202013.pdf>

Vermeulen, M.E. & Wieman, A.H.M. (2010). *Handboek Vastgoedmanagement*. Noordhoff Uitgevers.

VNG. (2020). *Sectorale Routekaart Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed: Routekaart gemeenten (2020)*. Geraadpleegd van: <https://vng.nl/sites/default/files/2020-05/2020sectorale-routekaart-maatschappelijk-vastgoed-def.pdf>

Vastgoedstrategie 2021-2030: Maatschappelijke meerwaarde creëren met vastgoed'

nr.	Beschrijving	Adres	Bouw-jaar	Functie	Ener-gielabel	Portefeuilleindeling	Objectstrategie
1	Voormalige sport-school Swikker	Anna Paulownastraat 6, Zwijndrecht	1962	Leegstaand/tijdelijk beheer	D	Dispositieportefeuille	Slopen
2	Recreatiegebouw 't Hoff	Lindtsebenedendijk 149, Zwijndrecht	1970	Leegstaand/tijdelijk beheer	-	Dispositieportefeuille	Slopen
3	Wijkcentrum Het Baken	Slagveld 99, Zwijndrecht	1991	Leegstaand/tijdelijk beheer	B	Dispositieportefeuille	Herontwikkelen
4	Muziekcentrum Diverzity	Anna Paulownastraat 3, Zwijndrecht	1972	Maatschappelijk	F	Kernportefeuille	Herontwikkelen
5	Voormalige school en gymzaal	Balistraat 1 / Sumatra-laan 60 Zwijndrecht	1954	Leegstaand/tijdelijk beheer	-	Dispositieportefeuille	Slopen
6	De Hoge Devel	Parklaan 3, Zwijndrecht	-	Recreatie	-	Ontwikkelportefeuille	Herontwikkelen
7	Kinderboerderij	Parklaan 7, Zwijndrecht	1968	Recreatie	-	Ontwikkelportefeuille	Herontwikkelen
8	Garagebox	Vosbergen 30, Zwijndrecht	1975	Leegstaand/tijdelijk beheer	N.v.t.	Dispositieportefeuille	Afstoten
9	Zes lokalen	Beneluxlaan 58, Zwijndrecht	1989	Onderwijs	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
10	Politiebureau	Burgemeester de Brui-nelaan 73, Zwijndrecht	2008	Overig	A	In portefeuille	Doorexploiteren
11	Verenigingsgebouw Scouting Panoord	Groot Karreveld 10, Zwijndrecht	1975	Recreatie	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
12	Kinderdagverblijf	Moermond 55, Zwijndrecht	2003	Kinderopvang	D	In portefeuille	Doorexploiteren
13	Kleedruimte DDH	Oude Stationsweg 3, Zwijndrecht	1972	Sport	D	Dispositieportefeuille	Afstoten
14	Kantoorruimte Drecht-werk	Oude Stationsweg 7a, Zwijndrecht	1982	Overig	B	Kernportefeuille	Doorexploiteren
15	Volkstuinvereniging de Amateurtuinder	Oude Stationsweg 7b, Zwijndrecht	1982	Recreatie	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
16	Kinderdagverblijf de Dribbel	Roerdompstraat 9, Zwijndrecht	2002	Kinderopvang	B	Kernportefeuille	Doorexploiteren
17	Visvereniging	Uilenvliet 37a, Zwijndrecht	1966	Recreatie	B	Kernportefeuille	Doorexploiteren
18	Vogelvereniging	Uilenvliet 37b, Zwijndrecht	1966	Recreatie	B	Kernportefeuille	Doorexploiteren
19	Kleedruimte HSV	Winkelhaak 1, Zwijndrecht	1973	Sport	B	Dispositieportefeuille	Afstoten
20	Opstal woonwagen	Achterlindtsestraat 10, Zwijndrecht	-	Wonen	N.v.t.	Dispositieportefeuille	Afstoten
21	Opstal woonwagen	Bolero 50, Zwijndrecht	-	Wonen	N.v.t.	In portefeuille	Doorexploiteren
22	Opstal woonwagen	Bolero 52, Zwijndrecht	-	Wonen	N.v.t.	In portefeuille	Doorexploiteren
23	Opstal woonwagen	Bolero 56, Zwijndrecht	-	Wonen	N.v.t.	In portefeuille	Doorexploiteren
24	Woning	Nijverheidstraat 2, Heerjansdam	1965	Wonen	G	Dispositieportefeuille	Afstoten

Vastgoedstrategie 2021-2030 'Maatschappelijke meerwaarde creëren met vastgoed'

25	Woning	Rozenlaan 6, Heerjansdam	1948	Wonen	F	Dispositieportefeuille	Afstoten
26	Woning	Rozenlaan 8, Heerjansdam	1948	Wonen	E	Dispositieportefeuille	Afstoten
27	Wijkgebouw Wentelwiek en kinderdagverblijf	Ahtonie Fokkerstraat 33 / Dr. Plesmanstraat 22, Zwijndrecht	1961	Maatschappelijk / Kinderopvang	A / A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
28	Walburg sporthal met kantine	Beneluxlaan 60, Zwijndrecht	1989	Sport	B	Kernportefeuille	Doorexploiteren
29	Kerktoeren (De Lindt)	Develweg 28, Zwijndrecht	1912	Overig	N.v.t.	In portefeuille	Doorexploiteren
30	't Weetpunt	Develpad 169, Zwijndrecht	1990	Recreatie	D	Kernportefeuille	Doorexploiteren
31	Develsteinhal	Develsingel 7a, Zwijndrecht	2002	Sport	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
32	Gymzaal Lunenburg	Duivenvoorde 4, Zwijndrecht	1977	Sport	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
33	Wijkgebouw Xiejezo en gymzaal	Grote Beerstraat 10, Zwijndrecht	2002	Maatschappelijk / Sport	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
34	Klankbord verenigingsgebouw	Klarinetsingel 3, Zwijndrecht	1987	Maatschappelijk	C	Kernportefeuille	Doorexploiteren
35	Gemeentewerf	Middellijn 1, Zwijndrecht	2005	Ambtelijk	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
36	Voormalige coffeeshop Xpresso	IJsselmeer 27, Zwijndrecht	1975	Overig	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
37	Kerktoeren	Molenweg 8, Heerjansdam	1650	Overig	N.v.t.	In portefeuille	Doorexploiteren
38	Waal- en Weidebad	Molenweg 35a, Heerjansdam	1950	Recreatie	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
39	Jeugdverenigingsgebouw	Molenwei 1a, Heerjansdam	2002	Maatschappelijk	C	Kernportefeuille	Doorexploiteren
40	Bibliotheek	Norderstedtplein 8	1988	Maatschappelijk	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
41	Spektakel	Norderstedtplein 10, Zwijndrecht	1988	Maatschappelijk	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
42	Kantoorruimte Diverz	Norderstedtplein 12, Zwijndrecht	1988	Maatschappelijk	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
43	Kantoorruimte Diverz	Norderstedtplein 14, Zwijndrecht	1988	Maatschappelijk	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
44	Mikado Jongerencentrum	Onderdijkserijweg 201, Zwijndrecht	1933	Maatschappelijk	G	Kernportefeuille	Herontwikkelen
45	Sporthal met kantine	Parklaan 5, Zwijndrecht	1989	Sport	C	Kernportefeuille	Doorexploiteren
46	NEC Hooge Nesse	Veerweg 57, Zwijndrecht	2017	Recreatie	A	Dispositieportefeuille	Afstoten
47	Senioren Soos Zwijndrecht ANBO	Prins Bernhardstraat 7, Zwijndrecht	1938	Maatschappelijk	C	Kernportefeuille	Herontwikkelen

Vastgoedstrategie 2021-2030 'Maatschappelijke meerwaarde creëren met vastgoed'

48	Gymzaal	Prins Bernhardstraat 9, Zwijndrecht	1954	Sport	E	Kernportefeuille	Herontwikkelen
49	Het Badhuis	Prins Hendrikstraat 2, Zwijndrecht	1931	Maatschappelijk	E	Kernportefeuille	Doorexploiteren
50	Gemeentehuis (oud)	Raadhuisplein 1, Zwijndrecht	1933	Ambtelijk	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
51	Gemeentehuis (nieuw)	Raadhuisplein 3, Zwijndrecht	2008	Ambtelijk	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
52	Rajubibos	Sportlaan 6, Heerjansdam	2012	Onderwijs	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
53	Sportzaal Den Dam en vergaderzaal	Sportlaan 8, heerjansdam	1976	Sport	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
54	Gymzaal Welhorst	Welhorst 6, Zwijndrecht	1974	Sport	A	Kernportefeuille	Doorexploiteren
55	Wijkgebouw Kubiek	Zwaluwstraat 1, Zwijndrecht	1974	Maatschappelijk	B	Kernportefeuille	Doorexploiteren
56	Parkeerdek	Eemstein, Zwijndrecht	2009	Overig	N.v.t.	In portefeuille	Doorexploiteren
57	Parkeerdek	Zonnestein, Zwijndrecht	2009	Overig	N.v.t.	In portefeuille	Doorexploiteren
58	Gymzaal HOA			Sport		Ontwikkelportefeuille	Herontwikkelen
59	Aula	Jeroen Boschlaan 26, Zwijndrecht	1960	Begraafplaatsen	N.t.b.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
60	Dienstwoning	Jeroen Boschlaan 25, Zwijndrecht	1960	Begraafplaatsen	N.t.b.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
61	Onderkomen	Jeroen Boschlaan, Zwijndrecht	1960	Begraafplaatsen	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
62	Berging	Jeroen Boschlaan, Zwijndrecht	1960	Begraafplaatsen	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
63	Berging achterop	Jeroen Boschlaan, Zwijndrecht	1960	Begraafplaatsen	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
64	Rouwcentrum	Uranusstraat 26, Zwijndrecht	1937	Begraafplaatsen	N.t.b.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
65	Poortgebouw	Molenweg 23a, Heerjansdam	1900	Begraafplaatsen	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
66	Aula	Molenweg 23a, Heerjansdam	1900	Begraafplaatsen	N.t.b.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
67	Rioolgemaal	Beethovenlaan 125, Zwijndrecht	1993	Riolering	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
68	Rioolgemaal	Burgemeester Douma-weg 100, Zwijndrecht	1959	Riolering	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
69	Rioolgemaal	Burgemeester Jansen-laan 2a, Zwijndrecht	1957	Riolering	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
70	Rioolgemaal	Emmastraat 47, Zwijndrecht	1933	Riolering	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
71	Rioolgemaal (opslag)	Houtkopersstraat 2, Zwijndrecht	1997	Riolering	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
72	Rioolgemaal	IJsvogelplein 1, Zwijndrecht	1967	Riolering	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
73	Rioolgemaal	Fruiteniersstraat 22R, Zwijndrecht	2013	Riolering	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren
74	Rioolgemaal	De Manning 14R, Heerjansdam	2013	Riolering	N.v.t.	Kernportefeuille	Doorexploiteren

