

B & W-nota

Portefeuille J. Nieuwenburg
Auteur mr M.H. Ensink MBA
Telefoon 5113980
E-mail: m.ensink@haarlem.nl
SO/VG /2007/228785
Bijlage A
B & W-vergadering van : 2 januari 2008

Onderwerp

Implementatieplan voor centrale sturing op vastgoed gemeente Haarlem

Bestuurlijke context

Het gemeentelijk vastgoed biedt kansen mits professioneel, zakelijk en integraal georganiseerd. Het hoofd Vastgoed heeft in oktober 2006 van het college opdracht gekregen om een aantal producten op te leveren die ertoe moeten leiden dat vastgoedsturing procesmatig en organisatorisch wordt verankerd binnen de Gemeente Haarlem. Met de bijgevoegde notitie wordt deze opdracht afgerond. Conclusie is dat we, op grond van de huidige inzichten, weliswaar op hoofdlijnen weten waar we eigenaar van zijn, maar nog (veel) te weinig om op het totale bezit of op deelportefeuilles te sturen. Om een visie te ontwikkelen op de huidige portefeuille en de verschillende aan de resp. beleidsvelden gekoppelde deelportefeuilles, is nader inzicht nodig in de huidige en toekomstige exploitatie.

Kostendekkendheid is daarmee onduidelijk, evenals de risico's die inherent zijn aan het eigendom van vastgoed en de mate waarin de gemeente in staat is die risico's af te dekken. Ook is onduidelijk wat de financiële ruimte is die door belening en/of herfinanciering/herwaardering van het vastgoed gecreëerd zou kunnen worden voor de gemeente als geheel. Omdat de basisgegevens nog niet bekend zijn is het ook nog niet mogelijk om de beleidsvelden te adviseren over een portefeuillestrategie c.q. optimale doelmatige inzet.

Ondanks deze wat sombere conclusies moet bedacht worden dat de gemeente Haarlem hiermee niet uit de pas loopt met de meeste andere gemeenten, die momenteel eenzelfde centralisatieslag maken. Na een weergave van wat we (nog niet, maar wel moeten) weten over het gemeentelijk vastgoed en hoe het vastgoed in de toekomstige organisatie in te bedden, worden de trajecten beschreven die tot a) gecentraliseerd beheer en b) integrale sturing moeten leiden. Duidelijk is dat beide trajecten niet moeten worden onderschat!

Het 'lonkend perspectief' – vastgoed meer toegevoegde beleidswaarde geven én financieel beter laten renderen – komt niet vanzelf. Bestuurlijk en organisatorisch draagvlak, een beperkte personele uitbreiding bij de afdeling Vastgoed én ontwikkeling van personeel en systemen zijn *conditio sine qua non*. De benodigde, tijdelijke uitbreiding, wordt bij voorkeur met interne mensen gerealiseerd.

B&W-besluit:

1. Het college stemt in met de inhoud van deze notitie en het implementatieplan, met inachtnaam van de navolgende punten:
2. Het college stemt in met een krediet van € 50.000 voor de benodigde systeemaanpassingen. Dit krediet wordt gelijkkelijk gedekt uit de reserve Boven Boekwaarde en de begroting van M&S voor 2008.
3. Het college legt in de eerste bestuursrapportage van 2008 voor aan de raad in te stemmen met de tijdelijke (voor de duur van 1,5 jaar) ophoging van de formatie van de afdeling Vastgoed met 4 fte. De incidentele kosten voor deze tijdelijke uitbreiding, ad € 300.000) en een bedrag van € 25.000 voor systeemaanpassingen (zie besluitpunt 2) worden gedekt uit de reserve Boven Boekwaarde. Vooruitlopend op het raadsbesluit bij bestuursrapportage 2008/1 stemt het college in met het starten van de besteding van de middelen.
4. De directie dient zich een oordeel te vormen en een besluit te nemen over het gevraagde opleidingsbudget, in samenhang met de totale opleidingsbehoefte binnen de organisatie.
5. Het college geeft opdracht aan het Hoofd Vastgoed de implementatie in gang te zetten en per kwartaal over de voortgang te rapporteren en uiterlijk in mei 2009 een businesscase aan het college voor te leggen met daarin scenario's voor het toekomstige beheer van het gemeentelijk bezit.
6. Deze nota wordt ter bespreking voorgelegd aan de Commissie Ontwikkeling



Implementatieplan
VOOR DE CENTRALE STURING OP VASTGOED

WIE 'A' ZEGT...

mr M.H. Ensink MBA

INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting	3
1 Aanleiding, doel en leeswijzer	4
2 Voortgang projectopdracht	4
2.1 Inzicht in de huidige totaalvoorraad	4
2.2 Uitwerking van het concept van vastgoedsturing en	7
2.3 Wijze waarop vastgoedsturing wordt georganiseerd in de toekomstige organisatie	7
3 Implementatieplan	10
3.1 TRAJECT 1: Inventarisatie en ‘warme overdracht’ van het beheer ..	10
3.2 TRAJECT 2: Stuurbaar maken van het vastgoed	10
3.2.1 Sturing: systemen, instrumenten en processen	11
3.3 TRAJECT 3: Visie op bezit	13
3.4 Ontwikkeling van het personeel.....	14
3.5 BusinesscaseOntwikkeling van het personeel	15
4 Planning, resources en risico's	16
4.1 Planning	17
4.2 Personeel en Middelen	17
4.3 Risicoanalyse	19
Bijlagen Tabel 1: Formatieverloop afd. Vastgoed	20

MANAGEMENTSAMENVATTING

Wie 'A' zegt....

Het gemeentelijk vastgoed biedt kansen mits professioneel, zakelijk en integraal georganiseerd.

Het hoofd Vastgoed heeft in oktober 2006 van het college opdracht gekregen om een aantal producten op te leveren die ertoe moeten leiden dat vastgoedsturing procesmatig en organisatorisch wordt verankerd binnen de Gemeente Haarlem. Met deze notitie wordt deze opdracht afgerond.

Conclusie is dat we, op grond van de huidige inzichten, weliswaar op hoofdlijnen weten waar we eigenaar van zijn, maar nog (veel) te weinig om op het totale bezit of op deelportefeuilles te sturen. Om een visie te ontwikkelen op de huidige portefeuille en de verschillende aan de resp. beleidsvelden gekoppelde deelportefeuilles is nader inzicht nodig over de huidige en toekomstige exploitatie. Voor ca. 60% van het bezit is dit bekend. Voor het overige bezit is dit nog niet of niet volledig in beeld.

Kostendekkendheid is daarmee onduidelijk, evenals de risico's die inherent zijn aan het eigendom van vastgoed en de mate waarin de gemeente in staat is die risico's af te dekken. Ook is onduidelijk wat de financiële ruimte is die door belening en/of herfinanciering/herwaardering van het vastgoed gecreëerd zou kunnen worden voor de gemeente als geheel.

Omdat de basisgegevens nog niet bekend zijn is het ook nog niet mogelijk om de beleidsvelden te adviseren over een portefeuillestrategie c.q. optimale doelmatige inzet. Het is wenselijk om het beleidsveld te adviseren over de rendabiliteit en de risico's van het betreffende vastgoed. Het is echter momenteel niet na te gaan of te onderbouwen wat de beleidswaarde c.q. het maatschappelijk rendement van het vastgoed is.

Ondanks deze wat sombere conclusies moet bedacht worden dat de gemeente Haarlem hiermee niet uit de pas loopt met de meeste andere gemeenten, die momenteel eenzelfde centralisatieslag maken.

Na een weergave van wat we (nog niet, maar wel moeten) weten over het gemeentelijk vastgoed en hoe het vastgoed in de toekomstige organisatie in te bedden, worden de trajecten beschreven die tot a) gecentraliseerd beheer en b) integrale sturing moeten leiden. Duidelijk is dat beide trajecten niet moeten worden onderschat!

Het 'lonkend perspectief' – vastgoed meer toegevoegde beleidswaarde geven én financieel beter laten renderen – komt niet vanzelf. Bestuurlijk en organisatorisch draagvlak, een beperkte structurele personele uitbreiding bij de afdeling Vastgoed én ontwikkeling van personeel en systemen zijn *conditio sine qua non*.

De kosten voor de implementatie van een centrale vastgoedorganisatie worden, onder een aantal randvoorwaarden en risico's, geraamd op € 460.000, grotendeels te dekken uit een aanvullende taakstelling verkoop verspreid bezit.

Het overgrote deel zijn personele kosten als gevolg van het centraliseren van het beheer: een uitbreiding van 4 fte, wat gelijk staat aan 13% uitbreiding om 40% meer te beheren bezit.

1. AANLEIDING

De gemeente Haarlem is eigenaar van een omvangrijke vastgoedportefeuille. Gronden en gebouwen van zeer uiteenlopende aard en omvang zijn door de jaren (eeuwen) verworven en daarmee in beheer genomen. Het gemeentelijk vastgoed vertegenwoordigt inmiddels een aanzienlijke financiële waarde. Vastgoed is een belangrijk middel om gemeentelijke doelstellingen te realiseren op het gebied van o.a. stedelijke en maatschappelijke ontwikkeling. Naast financiële en strategische waarde brengt dit vastgoed ook opbrengsten, kosten en risico's met zich mee. Sturing op het eigen bezit is daarom zeer belangrijk.

Het hoofd Vastgoed heeft in oktober 2006 van het college opdracht gekregen om een aantal producten op te leveren die ertoe moeten leiden dat vastgoedsturing procesmatig en organisatorisch wordt verankerd binnen de Gemeente Haarlem. Het gaat daarbij om de volgende producten:

1. Inzicht in de huidige totale vastgoedvoorraad van de gemeente, inclusief het onderscheid tussen en (zonodig) herijking van de verdeling tussen strategisch/niet-strategisch bezit
2. Uitwerking van het concept van vastgoedsturing in termen van rollen, taken en producten (incl. instrumenten en processen)
3. Voorstellen hoe vastgoedsturing te organiseren in de toekomstige organisatie
4. Een plan van aanpak voor implementatie van vastgoedsturing: hoe te komen van de huidige naar de gewenste situatie.

De eigenlijke implementatie behoort niet tot deze opdracht. Wel tot de opdracht behoort een advies over de organisatie van de implementatiefase.

Doel van deze notitie

Dit stuk heeft tot doel het college te informeren over de voortgang van de opdracht. Daarnaast worden de stappen voor verdere implementatie van de centralisatie van het gemeentelijk vastgoed benoemd en in planning gezet. Tenslotte worden voorstellen gedaan ten aanzien van de dekking van de kosten in verband met de implementatie.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de resultaten van de inventarisatie van het gemeentelijk bezit tot juli 2007 weergegeven. De meeste vragen die deze inventarisatie oproept worden hier – echter – nog niet beantwoord, maar ingebed in het implementatietraject (hoofdstuk 3 e.v.).

Ook wordt de besluitvorming over de organisatorische inbedding van het vastgoed in de nieuwe organisatie samengevat.

In hoofdstuk 3 worden de trajecten en acties beschreven die uitgezet moeten worden om te komen tot een totaalbeeld én nodig zijn om te kunnen gaan sturen. Dit is het eigenlijke implementatieplan.

In hoofdstuk 4 worden de stappen uit het implementatieplan in planning gezet en worden de benodigde *resources* benoemd en geraamd. Tenslotte is een risicoanalyse toegevoegd om vooraf en tijdens het implementatietraject zonodig te kunnen bijsturen.

2. VOORTGANG PROJECTOPDRACHT

Hieronder volgt een korte weergave van de laatste stand van zaken per op te leveren product.

2.1 Inzicht in de huidige totaalvoorraad

Een inventarisatie binnen Vastgoed en onder de verschillende sectoren levert het volgende beeld op:

Type vastgoed	Aantallen
Woningen	118
Kantoren	12
Cultuurhuisvesting	21
Bedrijfsruimten	56
Scholen	131
Speeltuinen	13
Kinderdagverblijven	16
Fietsenstalling	26
Berging/garage	29
Parkeerruimten openbaar	10
Woonwagenstandplaatsen	24
Sportaccommodaties	98
Ateliers	14
Monument (gebouwen)	7
Scouting	10
Begraafplaatsen	3
Diversen*	51
Erfpacht/recognities	419
Gronden	173
Totaal	1.251

* Diversen: waaronder 3 molens, de Stadskweektuin/Kleverlaan, diverse pleintjes, brugwachtershuisjes en 1 kinderboerderij

Dit bezit vertegenwoordigt een **Boekwaarde** van ca. **€ 250 mio.**¹.

Dit is de waarde waarop het bezit historisch is gewaardeerd. Alle geactiveerde kosten die gedurende het bezit van het object zijn gemaakt (zgn. kapitaalslasten) worden verondersteld te zijn opgenomen in deze waarde.

Kanttekening: Omdat er geen centrale Materiële Vaste Activa (MVA)-registratie bestaat binnen de gemeente Haarlem en uit eigen waarneming blijkt dat er in de loop der jaren vervuiling is opgetreden in de decentraal bijgehouden MVA-registraties, worden vraagtekens gezet bij de 'hardheid' van het genoemde bedrag. Overigens heeft de Concernstaf inmiddels opdracht om een MVA-registratie te gaan opzetten.

De WOZ-waarde: € 247 mio.

De WOZ-waarde is de marktwaarde die middels periodieke taxatie wordt toegekend aan het object.

Kanttekening: Vanaf 2007 wordt jaarlijks gewaardeerd, waarmee de marktontwikkeling per jaar, i.t.t. het verleden, beter wordt gevolgd. Echter niet alle objecten worden ook daadwerkelijk getaxeerd, maar worden objecten vaak vergeleken met vergelijkbare referentieobjecten. Tenslotte wordt in de WOZ-taxaties uitgegaan van de huidige stand en staat van een object en wordt geen of nauwelijks waarde toegekend aan de evt. ontwikkelpotentie.

Overigens is er op dit moment/met het huidige inzicht geen verklaring te geven voor de vreemde constatering dat de WOZ-waarde op hetzelfde niveau ligt als de boekwaarde. De boekwaarde van zeer veel panden is immers € 0. Dit zou moeten betekenen dat de WOZ-waarde beduidend hoger zou moeten liggen dan de boekwaarde.

De verzekerde waarde: € 747 mio.

Dit is de waarde waartegen de gemeente het eigen bezit verzekerd heeft.

Kanttekening: voor de verzekerde waarde is bepalend wat voor soort object het betreft. Zo zal een monument een relatief hoge verzekerde waarde hebben, omdat de eigenaar bij schade gehouden is

¹ Bron: Jaarrekening 2006

conform het oorspronkelijke ontwerp en bouwwijze te herstellen. Zo is de St. Janskerk verzekerd voor € 17 mio, terwijl de WOZ-waarde maar € 4 mio. bedraagt.

De marktwaarde: ?

Dit is de waarde die het bezit vertegenwoordigt in de vrije markt. Daarin is meegenomen eventuele ontwikkelmogelijkheden. Daarbinnen valt nog een onderscheid te maken tussen marktwaarde in leegstaat en marktwaarde in verhuurde staat. Als stelregel kan gehanteerd worden dat de marktwaarde in leegstaat 20 tot 40% hoger ligt dan in verhuurde staat.

Kanttekening: deze waarde is slechts voor een zeer beperkt aantal (doorgaans) ontwikkelobjecten bekend. Van verreweg de meeste panden is de marktwaarde niet bepaald. Een mogelijkheid zou kunnen zijn de WOZ-waarde als 'indicatie' van een marktwaarde te gaan hanteren. Zie echter de kanttekening bij de WOZ-waarde.

De overwaarde c.q. de stille reserve: ?

Dit is het verschil tussen de marktwaarde en de boekwaarde en is o.a. een indicator voor de eventuele 'beleningsmogelijkheden'. Omdat de marktwaarde niet bekend is, is ook de overwaarde (en dus de beleningswaarde) niet te bepalen.

Direct rendement ?%

Direct rendement is het resultaat uit reguliere exploitatie, ofwel het saldo van alle baten en lasten. Bij een direct rendement van 0% is sprake van kostendekkende exploitatie.

Kanttekening: In feite is dit laatste alleen het geval als alle apparaatskosten en evt. (huur)subsidies eveneens in de lasten zijn verdisconteerd. Omdat een hoop exploitatiegegevens nog ontbreken én omdat een koppeling tussen het financieel- en het vastgoedsysteem ontbreekt, kan dit rendement nog niet worden vastgesteld c.q. bewaakt, laat staan gestuurd.

Indirect rendement ?%

Dit is de (markt-)waardeontwikkeling van het bezit.

Kanttekening: dit rendement is niet of nauwelijks door de eigenaar te beïnvloeden want is afhankelijk van diverse ontwikkelingen in de vastgoed- en kapitaalmarkt. Ook het indirect rendement is niet te bepalen omdat er geen periodieke taxaties worden uitgevoerd. Wel zou een indicatie van het indirect rendement kunnen zijn de jaarlijkse toename van WOZ-waarden.

Maatschappelijk rendement ? (€'s, % of ...?)

Voor maatschappelijk rendement is niet één definitie. Binnen woningbouwcorporaties wordt met maatschappelijk rendement (ook wel: 'economisch offer') vaak het verschil aangeduid tussen de huur die in de vrije markt zou kunnen worden gevraagd en de huurprijs die daadwerkelijk wordt betaald. Een andere benaming/definitie, die meer aansluit bij c.q. recht doet aan het doel van het gemeentelijk bezit, is die van de beleids- of strategische waarde. Lastige van deze definitie is dat het moeilijk te kwantificeren is: hoe meet je wat de toegevoegde waarde is van een investering in cultuurpodia? En hoe prioriteer je tussen investeren in cultuur- versus sportvastgoed?

Strategisch- versus niet-strategisch bezit

Op dit moment is er niet één, breed gedragen en vastgestelde lijst met strategisch bezit. Wèl is er een aantal voorwaarden gesteld waaraan vastgoed met strategische waarde dient te voldoen²:

- Het bezit is verbonden aan de uitstraling, trots, cultuurhistorische kernwaarden en eigenheid van Haarlem;
- Bezit is nodig als instrument voor het tegenhouden of bevorderen van ontwikkelingen, of
- Bezit is in belang van de (continuïteit van de) uitoefening van gemeentelijke en maatschappelijke taken.

In de praktijk, vooral bij verkoopvoorstellen, blijkt dat er regelmatig discussie is over de laatste twee criteria. Duidelijk is dat de demarcatie niet eenmalig kan worden vastgelegd maar periodiek, bijvoorbeeld eens in de twee jaar, moet worden voorgesteld aan en vastgesteld door de gemeenteraad. De afdeling Vastgoed kan hiertoe voorstellen doen **echter** het zijn de beleidsvelden

² zie Nota Grondbeleid Haarlem 2006, p. 19

binnen m.n. Stads- en Wijkzaken die de inhoudelijke afweging moeten maken per object. In het implementatieplan zal hier verder op teruggekomen worden.

Onderhoudsstaat

De huidige bij Vastgoed in beheer zijnde portefeuille kampt met ca. € 5 mio. aan achterstallig onderhoud. Dit bedrag heeft 'slechts' betrekking op de gemeentelijke monumenten, molens, etc. Wat er aan achterstalligheid in het overige gemeentelijk vastgoed zit, is onbekend.

Ook het reguliere, dagelijkse en meerjaren- c.q. planmatig onderhoud, is voor een groot deel van het bezit niet in beeld. M.n. bij onderwijs is bekend dat er sprake is van achterstallig onderhoud als gevolg van de aanwending van de 'gedoordecentraliseerde' onderhoudsbudgetten voor andere zaken dan het onderhoud van de gebouwen.

Openbare ruimte

De Haarlemse openbare ruimte is hier verder buiten beschouwing gelaten. Feit is wel dat dit, indien aangekocht door particulieren of bedrijven, een aanzienlijke waarde kan vertegenwoordigen. Handhaving bij 'landje-pik' door particulieren is iets wat nog onvoldoende wordt opgepakt. De gemeente verliest daardoor vaak het eigendomsrecht en loopt (daarmee) inkomsten mis.

Ook heeft de gemeente nog een beperkt aantal gronden buiten Haarlem in bezit. Het gaat dan om lapjes grond waar trafohuisjes of gemalen van voormalige gemeentelijke diensten op staan, of om stukken van watergangen. Omdat de baten en lasten van deze gronden nihil zijn, zal op enig moment worden voorgesteld deze om niet over te dragen aan de gemeente waarin ze liggen.

Conclusies o.b.v. huidig inzicht

Vastgoedsturing en verantwoording: we weten, op grond van de huidige inzichten, nog (veel) te weinig om op het totale bezit of op deelportefeuilles te sturen. Om een visie te ontwikkelen op de huidige portefeuille en de verschillende aan de resp. beleidsvelden gekoppelde deelportefeuilles is nader inzicht nodig over de historische en toekomstige exploitatie. Hierbij te denken aan boekwaarde(opbouw) per pand, 'verhuurbare' m²'s en kosten en opbrengsten per pand (kapitaalslasten, MJOP's, huuropbrengsten, etc.). Voor een groot deel is dit nog niet of niet volledig in beeld door het ontbreken van een koppeling van het vastgoedsysteem met het financieel systeem.

Kostendekkendheid is daarmee eveneens onduidelijk, evenals de risico's die inherent zijn aan het eigendom van vastgoed, laat staan de mate waarin de gemeente in staat is die risico's af te dekken. Tenslotte is onduidelijk wat de financiële ruimte is die door belening en/of herfinanciering/herwaardering van het vastgoed gecreëerd zou kunnen worden voor de gemeente als geheel.

Beleidssturing en verantwoording: omdat de basisgegevens nog niet bekend zijn (vorige punt), is het ook nog niet mogelijk om de beleidsvelden, anders dan op objectniveau, te adviseren over een portefeuillestrategie. Hiermee wordt bedoeld dat het wenselijk is om het beleidsveld te adviseren over de rendabiliteit en de risico's van het betreffende vastgoed. M.a.w. het is niet na te gaan of te onderbouwen wat de beleidswaarde c.q. het maatschappelijk rendement van het vastgoed is.

Vergelijking met andere gemeenten

Overigens verkeert Haarlem niet in een slechtere positie dan de meeste gemeenten in Nederland. Ook zij kampen met een vergelijkbaar beperkt inzicht in het eigen bezit. Dit neemt niet weg dat een groeiend aantal doende is het vastgoed te inventariseren en te centraliseren. Ook zij zien blijkbaar de kansen en beheersingsmogelijkheden die hierin zijn gelegen.

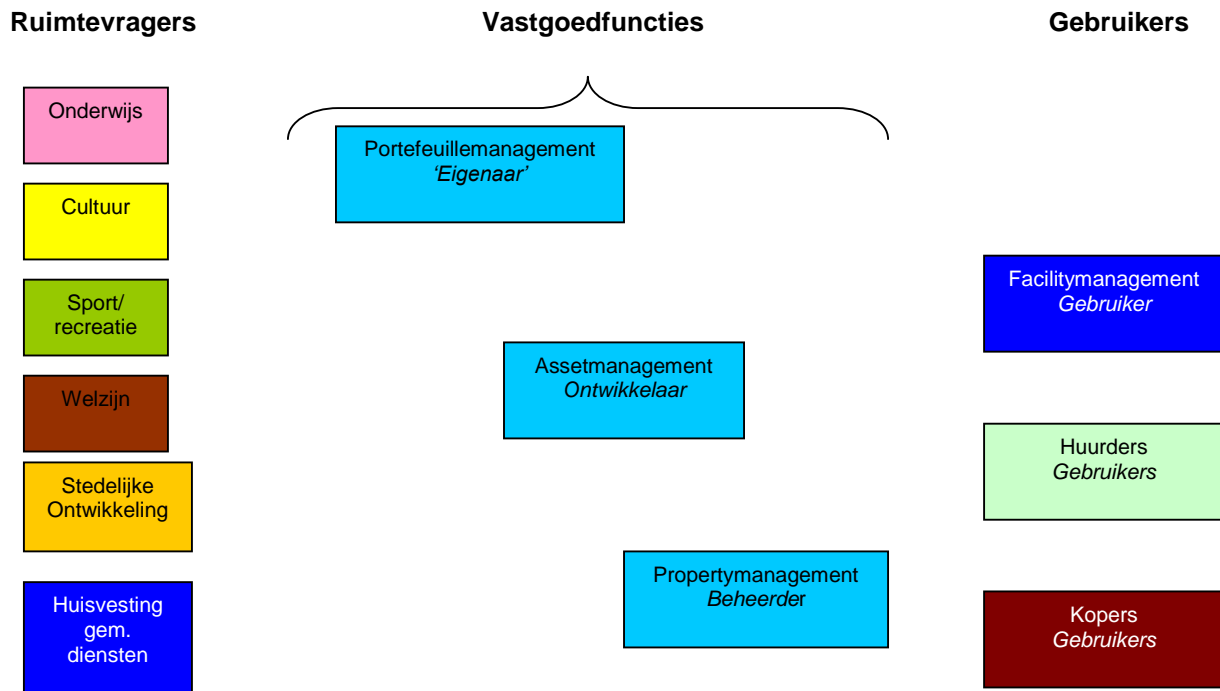
De aanpak en methodes die hierbij worden gehanteerd zijn volledig vergelijkbaar met die in andere gemeenten en de vastgoedsector in het algemeen.

In het implementatieplan (hoofdstuk 3) worden de noodzakelijke vervolgstappen verder uitgewerkt. Deze moeten leiden tot het nodige inzicht en stuurbaarheid.

2.2 Uitwerking van het concept van vastgoedsturing en

2.3 Wijze waarop vastgoedsturing wordt georganiseerd in de toekomstige organisatie

In het "Businessplan voor de organisatie van vastgoed in de gemeente Haarlem" van februari 2007 is het concept van vastgoedsturing verder uitgewerkt aan de hand van de vastgoedcyclus en de verschillende in en rond het vastgoedprocessen te onderscheiden rollen.



Figuur 1: relatie tussen de functierollen in en rond vastgoed

Vervolgens is in dit plan, op basis van een aantal ontwerpparameters en randvoorwaarden, ingegeven door de besturingsvisie voor de nieuwe organisatie en het huidige grondbeleid, geconcludeerd dat de implementatie van een vastgoedorganisatie in eigen beheer vooralsnog de voorkeur geniet. Een vastgoedorganisatie die de regie voert over al het vastgoed van de gemeente en daarmee in staat is haar interne en externe maatschappelijke en commerciële klanten te bedienen vanuit een integraal beeld van de beleidsdoelstellingen, de exploitatie, de reserves vastgoed (c.q. het weerstandsvermogen) en de kansen die de markt heeft te bieden.

Daarbij is de veronderstelling dat de gemeente grip wil houden op haar eigen vastgoed. Gestreefd wordt naar (minimaal) kostendekkende huren waardoor in de financiering een scheiding kan worden gemaakt tussen verhuur van vastgoed en bekostiging van beleid (middels subsidiëring). Hiermee ontstaat een soort driehoeksrelatie tussen de gemeente als subsidieverstrekker, de gemeente als verhuurder en de maatschappelijke partner als subsidieontvanger en huurder. Als subsidieverstrekker stelt de gemeente eisen, als verhuurder levert zij doelmatige kwaliteit.

Het is belangrijk voor het bestuur om ook in de toekomstige organisatie een heldere functiescheiding aan te brengen m.b.t. het risicomanagement en de verantwoording, door (in ieder geval) te waarborgen dat ook binnen de toekomstige vastgoedorganisatie, aan de opdrachtgeverskant, een gedifferentieerd totaalbeeld bestaat van de voortgang van de individuele en gebundelde exploitaties en de impact op de reservepositie. Dit geldt, naast de grondexploitaties, evenzo voor de andere vastgoedreserves.

Vastgoed binnen Stadszaken

Gezien huidige afstand tussen beleid en uitvoering en de versnippering van de verschillende vastgoedactiviteiten is gekozen om zowel het vastgoedbeleid als de ontwikkeling en het beheer van het vastgoed onder te brengen in één zelfstandige en centraal opererende afdeling binnen Stadszaken.

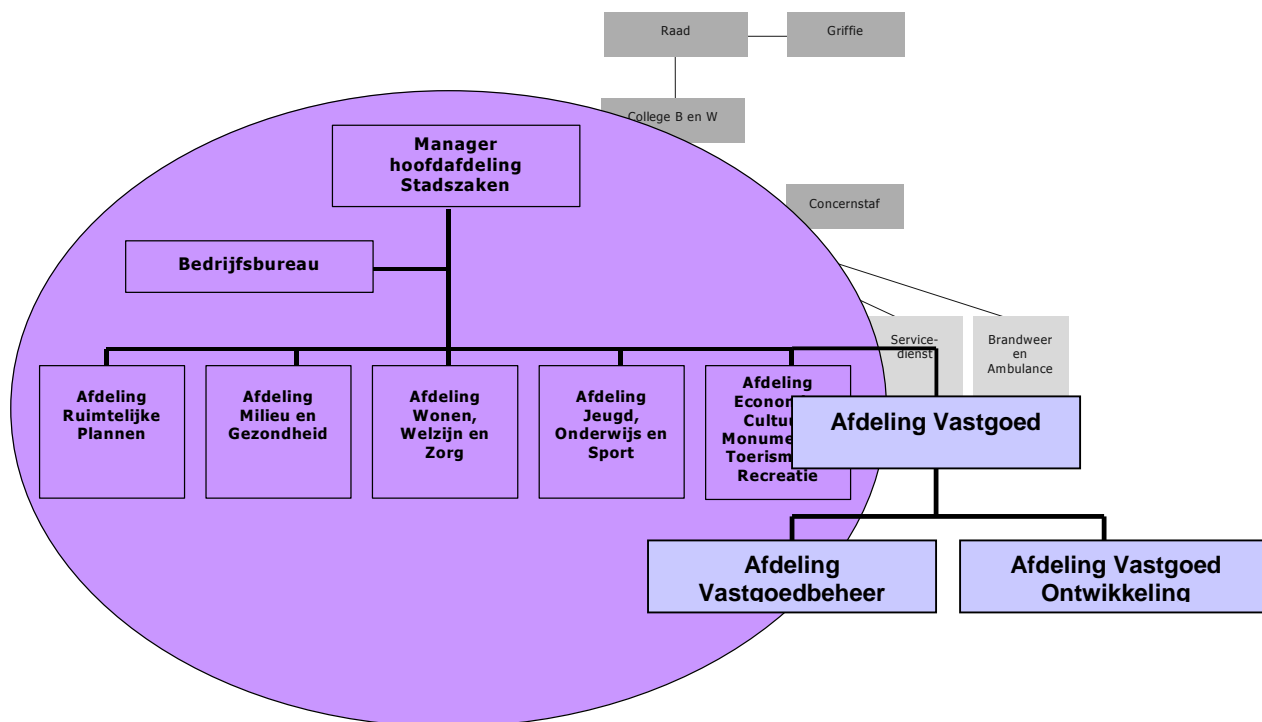


Fig. 2 Afdeling Vastgoed als lijnafdeling binnen de hoofdafdeling Stadszaken

Vastgesteld is de huidige afdeling Vastgoed, met als belangrijkste onderdelen Vastgoedontwikkeling en Vastgoedbeheer, als lijnafdeling binnen Stadszaken te positioneren, dicht tegen de beleidsvelden c.q. afdelingen die het vastgoedbezit dient. Dit bevordert de integraliteit en de transparantie ten behoeve van de bestuurlijke besluitvorming, borgt de voortzetting van de professionalisering van de vastgoedorganisatie (het verbetertraject Vastgoed) en zorgt voor regie in de sturing van de vastgoedportefeuille.

Op termijn, maar pas nadat een gekwalificeerd beeld is ontstaan van het totale bezit en de strategische waarde die dat bezit vertegenwoordigt voor de Gemeente Haarlem, kan worden besloten over het deels of geheel uitbesteden van vastgoedprocessen.

Voor de inrichting van de afdeling Vastgoed wordt verwezen naar het Reorganisatiebesluit “De andere organisatie”³.

³ <http://e-diensten.haarlem.nl/infoman/getdocument/getdocument-downdoc.asp?Item=0&format=3003>

3. Implementatieplan

Dit implementatieplan is opgedeeld in twee onderdelen of trajecten. Het eerste traject heeft betrekking op de periode tot 1 januari 2008, de datum dat al het vastgoed onder het beheer komt van de nieuwe afdeling Vastgoed binnen Stadszaken. Het tweede traject beschrijft de stappen die moeten worden doorlopen om de totale portefeuille stuurbaar te maken.

Waar het eerste traject vooral gaat over het verder inzichtelijk krijgen van de huidige situatie c.q. het afmaken van de lopende inventarisatie en het zodanig inrichten van de organisatie dat het beheer op een verantwoorde wijze kan worden overgenomen, richt het tweede traject zich vooral op het ontwikkelen van de sturing en de daarvoor benodigde instrumenten, het ontwikkelen van een beleids- en daarmee samenhangende portefeuillevisie en personele ontwikkeling. Beide trajecten overlappen in de tijd.

3.1 TRAJECT 1: Inventarisatie en 'warme overdracht' van het beheer

Binnen dit traject zijn de volgende stappen te onderscheiden:

1. Verkrijgen van nadere informatie van de huidige vastgoedbeheerders van andere sectoren. Meer specifiek gaat het dan om huurovereenkomsten, huurprijzen, huurtermijn, indexering, verhuurbare m²'s en boekwaardes per pand. Verwachting is dat op onderdelen dit een weerbaar proces zal worden;
2. Deze gegevens dienen verwerkt te worden in WISH, het vastgoedstelsel van de gemeente Haarlem;
3. Vervolgens dienen deze gegevens gescreend te worden c.q. moeten de fouten of onduidelijkheden eruit gehaald te worden;
4. Opstellen van standaardformat voor dossieroverdracht;
5. De (historische) dossiers per pand/object worden overgedragen inclusief alle zaken die nu of in de toekomst nog zouden kunnen spelen;
6. De huuradministraties dienen te worden overgedragen op een zodanige wijze dat huurders hier geen hinder van ondervinden;
7. Overdracht van budgetten en evt. reeds aangegane (investerings- en/of onderhouds-verplichtingen)
8. Herinrichten begroting, budgetten en MARAP Vastgoed(beheer)
9. Tenslotte dienen per portefeuille/bundel van objecten afspraken te worden gemaakt over de aanspreekpunten binnen zowel de (beleids)afdeling als binnen Vastgoed en dienen de huurders hiervan in kennis te worden gesteld.

Cruciaal is dat vóór overdracht er bij de afdeling Vastgoed een helder beeld bestaat van wat de financiële of anderszins risico's/erfenissen zijn, verbonden aan dit bezit.

Resultaten van dit traject zijn:

- a) Gecentraliseerd beheer van vastgoed**
- b) Zicht/grip op financieel resultaat/direct rendement per object**

3.2 TRAJECT 2: Stuurbaar maken van het vastgoed

Dit spoor bevat veel meer stappen dan traject 1 en valt uiteen in twee onderdelen. Het eerste onderdeel heeft betrekking op inrichten van de sturing en het ontwikkelen van het benodigde instrumentarium. Het tweede deel heeft betrekking op het ontwikkelen van visie over de gewenste portefeuilleopbouw en –ontwikkeling. Vooral dit laatste onderdeel is afhankelijk van de behoeften van de resp. beleidsafdelingen.

In de onderstaande figuur is een totaalbeeld geschetst van het model van vastgoedsturing in termen van rollen, instrumenten en sturing.

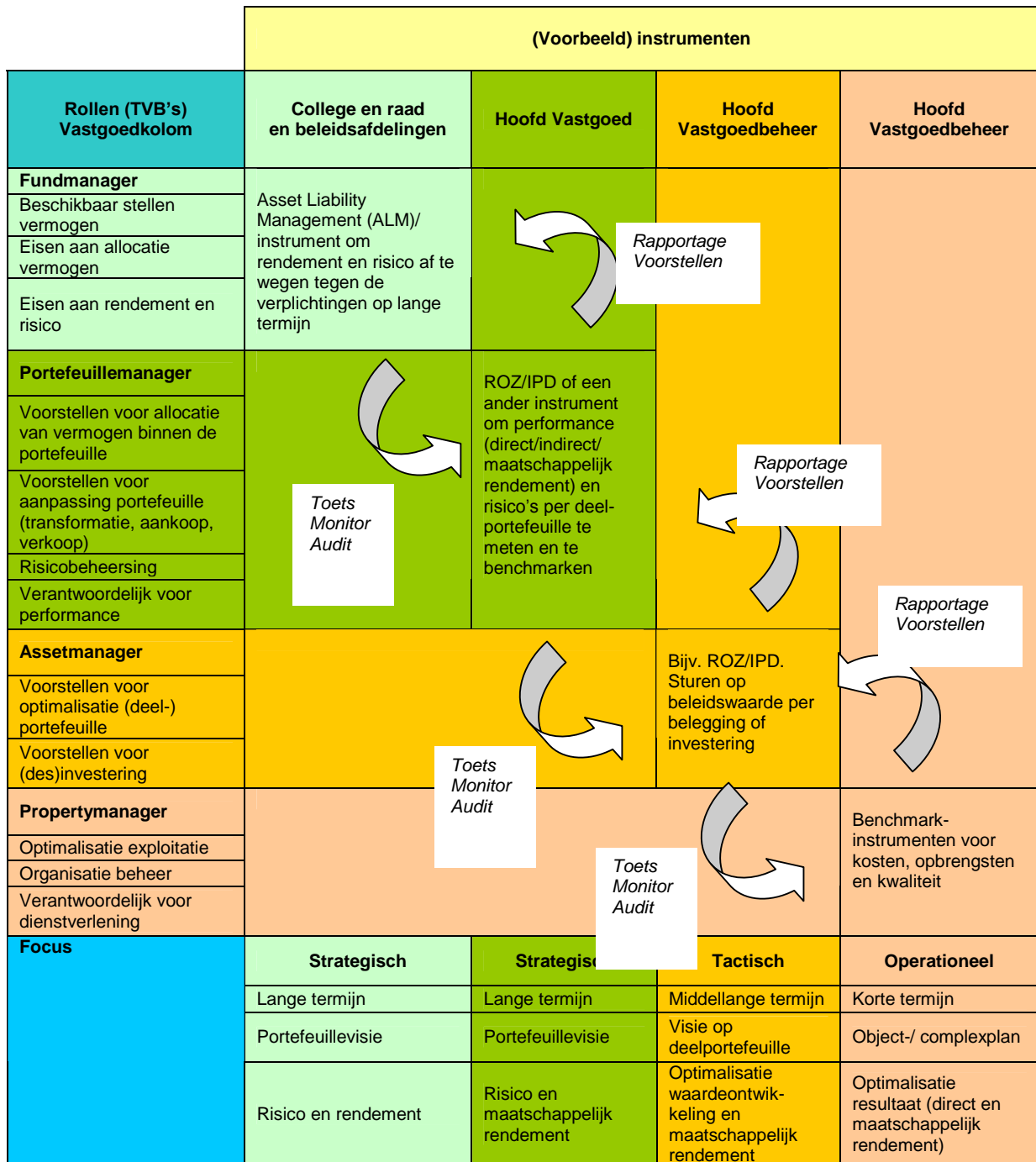


Fig. 3 Rollen, instrumenten en focus in het beheren, ontwikkelen en financieren van gemeentelijk vastgoed

3.2.1 Sturing: systemen, instrumenten en processen

Sturing op de totale en de deelportefeuilles veronderstelt allereerst dat er een totaalbeeld bestaat van wat we hebben, hoe dit wordt geëxploiteerd en wat er aan budgetten beschikbaar is voor het beheer. Veronderstelling is dat Traject 1 dit beeld oplevert.

Vervolgens zal een aantal stappen moeten worden gezet om tot stuurbaarheid van deze portefeuilles te komen:

Portefeuilleopbouw

1. Gediscussieerd moet worden welke portefeuilles te onderscheiden zijn. De huidige hoofdstukindeling⁴ dient te worden herzien omdat deze gedateerd is (hoofdstuk 2 - panden die zijn aangekocht met FSV-gelden – wordt opgeheven) of omdat deze onvoldoende gekoppeld is aan de beleidsdoelstellingen. Ook zijn de panden/objecten die nog niet zijn overgeheveld niet verwerkt in deze hoofdstukken.
Een herkenbare en stuurbare portefeuille-indeling zou kunnen zijn:
 - Hoofdstuk 1: Grondexploitaties
 - Hoofdstuk 2: Commercieel en overig vastgoed (huidige H. 3/verspreid bezit)
Hoofdstukken 1 en 2 (en een deel van 6) zijn het 'Ontwikkelingsvastgoed'
 - Hoofdstuk 3: Maatschappelijk vastgoed (met daaronder sport, welzijn/zorg, scholen en cultuur)
 - Hoofdstuk 4: Dienstgebouwen (stadhuis, stadskantoren, gem.werf, brandweer)
 - Hoofdstuk 5: Parkeergarages
 - Hoofdstuk 6: Erfpacht/recognities
2. Ook moet worden gediscussieerd over wat wel en wat geen strategische waarde heeft. M.a.w. wat te behouden en wat (op termijn) af te stoten.
Dit is geen statische lijst. Periodiek – bijv. eens in de twee jaar – wordt met een integrale blik naar de lijst strategisch/niet-strategisch bezit gekeken en zonodig aangepast op basis van voortschrijdend inzicht. Strategisch bezit kan zich overigens in alle hoofdstukken bevinden. Het onderscheid tussen strategisch/niet-strategisch bezit is tevens bepalend voor het na te streven onderhoudsniveau en daarmee –budget. Voor strategisch vastgoed zal immers een hoger onderhoudsniveau gewenst zijn.

Financiële en niet-financiële sturing en risicobeheersing

1. Exploitatie: Belangrijk uitgangspunt van het Haarlems grondbeleid is een minimaal kostendekkende exploitatie. Het is op dit moment volstrekt onduidelijk in welke mate dit het geval is.
Om op budgetten, bedrijfsresultaat en debiteuren op pand-, deelportefeuille- en portefeuilleniveau te kunnen sturen en te rapporteren dient de vastgoedadministratie (WISH) gekoppeld te worden aan het financiële systeem. Ook dienen alle (in ieder geval alle strategische) panden/objecten van een Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) te worden voorzien, zodat inzichtelijk wordt welke onderhoudslasten op de gemeente afkomen in de komende jaren.
2. Reserves: vastgoedbezit brengt risico's met zich mee. Voorzieningen en reserves zijn noodzakelijk om voorziene en onvoorziene tegenvallers op te vangen. Op dit moment kennen de respectievelijke hoofdstukken 1 t/m 4 ieder hun eigen bestemmingsreserves: H.1 de reserve grondexploitatie, H.2 het Stedelijke Vernieuwingsfonds, H. 3 de reserve boven boekwaarde en H.4 de reserve erfpacht. Deze reserves zijn, behalve bij H.3, bedoeld om de volledige exploitatie af te dekken, inclusief evt. opbrengsten en tegenvallers. Voor H.3 geldt dat de dagelijkse exploitatie via de algemene reserve loopt, terwijl de netto-verkoopopbrengsten naar de reserve boven boekwaarde stromen. Uit die reserve worden, naast een dotatie aan de algemene reserve van € 10 mio., diverse onrendabele (lees: niet door de exploitatie of anderszins gedekte) investeringen gedekt. Ook zijn hier in het verleden de kosten van het Verbetertraject Vastgoed ('Avanti') uit betaald.

Een aantal redenen maakt het noodzakelijk om de reserves 'op de schop te nemen': de hoofdstukindeling dient gewijzigd te worden, het huidige H. 2-bezit dient te worden overgeheveld naar de grondexploitaties (H.1) of naar het huidige H.3 (verspreid bezit). Tenslotte, en misschien wel de belangrijkste overweging, is dat er in het verleden geen onderhoudsvoorziening is opgebouwd. Planmatig en dagelijks onderhoud wordt vanuit de algemene middelen gebudgetteerd. Eventueel achterstallig onderhoud wordt uit het Investeringsplan gefinancierd en vervolgens geactiveerd, hetgeen hoogst ongebruikelijk is. Er wordt gepleit voor het opbouwen van een specifieke onderhoudsreserve voor alle hoofdstukken. Deze reserve wordt gevoed door verkopen van verspreid (niet-strategisch) bezit

⁴ H. 1 (grondexploitaties), H. 2 (Stedelijke Vernieuwing), H.3 (verspreid bezit) en H.4 (erfpacht)

en door exploitatieresultaten (uitgaande van minimaal kostendekkende exploitatie zou er – op termijn – immers sprake moeten zijn van een exploitatievoordeel).

Deze actie/discussie volgt op c.q. hangt samen met de discussie over de portefeuilleopbouw (hierboven).

3. Weerstandsvermogen: naast het aanhouden van reserves is het wenselijk om te monitoren wat het zgn. weerstandsvermogen is, i.e. in welke mate de getroffen voorzieningen en reserves voldoende zijn om risico's in verband met de exploitatie van het vastgoed af te dekken. Het is daarom nodig om een zgn. Asset Liability Managementinstrument te ontwikkelen, waarmee rendement en risico kunnen worden afgewogen tegen de verplichtingen op lange termijn.

Resultaten van deze fase zijn:

- a) Geactualiseerde en stuurbare hoofdstuk/portefeuilleindeling
- b) Breed gedragen en verankerd onderscheid strategisch/niet-strategisch bezit
- c) Financiële stuurbaarheid en verantwoording op totaal-, portefeuille- en objectniveau
- d) Integraal risicomanagement op vastgoedgebied
- e) Zicht op stille reserves van – naar verwachting – tientallen miljoenen €'s

3.3 TRAJECT 3: Visie op bezit c.q. de (deel)portefeuilles, beleidswaarde en organisatie

Wenselijk is dat beter dan op dit moment de vraag naar accommodaties wordt gefaciliteerd door het beschikbare aanbod. Om vraaggestuurd op accommodatievragen te kunnen inspelen is een gedifferentieerd beeld nodig van het bezit c.q. de aanwezige vastgoedposities. Dit stelt de afdeling Vastgoed in staat om zowel voor incidentele ruimtevragen, als voor langere termijn ontwikkelingen aanbodsscenario's uit te werken.

Als m.n. de nieuwe portefeuillestructuur is vastgesteld en er op basis van de inventarisatie een beeld ontstaat van de exploitatie per portefeuille en op pandniveau, dan kunnen allerlei analyses worden uitgevoerd en ontstaat er beeld over de sterktes/zwaktes per hoofdstuk/deelportefeuille. Dat leidt vervolgens tot aanbevelingen aan de beleidsafdeling die men kan verwerken in het accommodatiebeleid.

Kortom: om op zowel incidentele en strategische ruimtevragen in te kunnen spelen, maar ook om des- of ongevraagd over de huidige stand en staat van het vastgoed te kunnen adviseren, is het nodig een eigen visie op het vastgoed te ontwikkelen. Dit proces, het continue afstemmen van vraag en aanbod, heet (strategisch) voorraadbeleid.

Op dit moment gebeurt dit (nagenoeg) alleen op objectniveau. Soms, zoals in het geval van het Strategisch Huisvestingsplan Onderwijs, wordt verder in de toekomst gekeken. Bij de totstandkoming wordt echter nog onvoldoende gebruik gemaakt van de mogelijkheid om scenario's te ontwikkelen die gebaseerd zijn op de exploitatie van de huidige scholenportefeuille. Ook is de functiescheiding tussen accommodatiebeleid (wat heeft beleid nodig) niet altijd gescheiden van het voorraadbeleid (wat bieden we aan). Dit laatste moet in de nieuwe organisatie geborgd worden: beleid/de ruimtevrager is verantwoordelijk voor een heldere vraagstelling/PvE, Vastgoed is verantwoordelijk voor de technische en financiële scenario's die invulling kunnen geven aan die vraag.

Maatschappelijk rendement: een systeem dient ontwikkeld te worden om maatschappelijk rendement van het maatschappelijk vastgoed te meten, zodat het bestuur een adequate, integrale afweging kan maken bij (des)investeringsvoorstellen voor bijvoorbeeld sport-, school- of zorgaccommodaties.

Efficiency en effectiviteit benchmarken: exploitatie (m.n. direct rendement) en maatschappelijk rendement dienen niet alleen gemeten te worden. Ook is het wenselijk dit te benchmarken, te

vergelijken met de resultaten van andere gemeenten en/of maatschappelijke vastgoedbeleggers. Aansluiting bij bijvoorbeeld de ROZ/IPD⁵ levert een goed beeld van de mate waarin het Haarlems bezit 'marktconform' wordt geëxploiteerd en hoe het in maatschappelijke zin rendeert ten opzichte van andere gemeenten. Ook de apparaatskosten kunnen via de ROZ/IPD worden vergeleken met de 'markt'.

Resultaten van deze fase zijn:

- a) Visie op accommodatiebehoeften op middellange termijn per beleidsafdeling, inclusief financiële consequenties/dekkingsmogelijkheden**
- b) Zicht op maatschappelijk rendement/beleidswaarde van het eigen bezit**
- c) Effectiviteit en efficiency van de vastgoedorganisatie t.o.v. de markt.**

3.4 Ontwikkeling van (voldoende) personeel

De afdeling Vastgoed is al enkele jaren aan het professionaliseren. Veel aandacht is (echter) gegaan naar de noodzakelijke verbetering van de bedrijfsvoering en controlling (procesbeschrijvingen/ AO's, overzichten, rapportages, projectcontrolling, risicobeheersing, kredietbewaking, etc., etc.) en aan de noodzakelijke cultuurverandering. De ontwikkeling van mensen zelf is in dit kader niet of nauwelijks aan bod geweest.

Wil de stap gezet kunnen worden naar een slimme, slanke, professionele en regisserende vastgoedorganisatie, dan is het, naast de reeds genoemde organisatie- en systeem aanpassingen zoals hierboven genoemd, van cruciaal belang om ook de mensen mee te ontwikkelen.

Belangrijkste ontwikkelgebieden	Doelgroep	Kosten
⇒ Strategisch voorraadbeheer	Bureauhoofd VGO of sr. planeconoom (MRE-studie)	€ 45.000 ⁶
⇒ Portefeuillemanagement	commercieel beheerders	€ 10.000
⇒ Gebiedsontwikkeling	planeconomen	€ 20.000
⇒ Vastgoedrekenen	planeconomen, commercieel beheerders	€ 15.000
⇒ Financieel en administratief beheer, specifiek gericht op vastgoed	financieel en administratief beheerders	€ 10.000
⇒ Adviesvaardigheid	commercieel beheerders, makelaars en planeconomen	€ 10.000

Doel is het ontwikkelen van een bredere kennis van vastgoedmanagement (strategische en financiële sturing, portefeuillebeheer en –ontwikkeling) en de vaardigheid op basis van die kennis integrale adviezen te geven aan de beleidsafdelingen. Daarnaast is uiteraard van belang dat er voldoende 'handjes' zijn om de beheer- en ontwikkeltaken uit te voeren. In hoofdstuk 4 wordt hier verder op ingegaan.

Resultaten van deze fase zijn:

- a) Professioneel beheer en ontwikkeling (management) van het eigen vastgoed**
- b) 'Geboeide en gebonden' medewerkers**

⁵ zie voor nadere informatie www.rozindex.nl

⁶ medewerker langdurig te binden en overeenkomst met terugbetalingsregeling bij vervroegd vertrek

3.5 EN TOT SLOT: BUSINESSCASE

Trajecten 1 t/m 4 monden uit in een zgn. businesscase. Hierin worden op basis van de dan beschikbare gegevens over het bezit, de strategische en financiële waarde, de visie op de toekomstige ruimtebehoeften per beleidsveld én de eigen vastgoedorganisatie scenario's of strategische opties voorgelegd aan het bestuur.

Mogelijke scenario's zijn (niet-limitatief):

- continueren van de werkwijze/organisatie
- volledige uitbesteding c.q. verzelfstandiging van het gehele beheer en onderhoud
- versneld afstoten/liquideren van niet-strategisch bezit en (daarmee) afbouw van de beheerorganisatie.
- evt. varianten

Elk van deze scenario's wordt in financiële en niet-financiële zin gewogen. Ook wordt gekeken naar de praktijk van/in andere gemeenten.

4. Planning, resources en risico's

In onderstaand overzicht zijn de verschillende acties per deeltraject op een rij gezet. Per actie is aangegeven wie erbij betrokken dient te worden, wie de verandering 'trekt'/'trekken'.

Wat doen	Wie betrekken	Veranderorganisatie
Traject 1: Inventarisatie en 'warme overdracht'		
Verzamelen nadere informatie	MO, FD, SB	Projectleider: Bureauhoofd VGB Projectteam: Vertegenwoordigers OWG, S&R, Cultuur, FD, SB en VG
Verwerken in WISH		
Overdracht dossiers en huuradministratie		
Benoemen contactpersonen en informeren huurders		
Start beheer		
Traject 2: Stuurbaar maken van het vastgoed		
Portefeuilleopbouw	CS, kwartiermakers SZ, M&S, WZ, directie, B&W en raad	Projectleider: Hoofd VG Projectteam: Vertegenwoordigers SZ, WZ, M&S, CS en VG
Inzicht strategisch/niet-strategisch	Kwartiermakers, directie, B&W en raad	
Uitbreiding modules WISH en koppeling met People Soft	CS, M&S	
Heroverweging en herinrichting reserves vastgoed	CS, MT SZ, directie, B&W en raad	
Ontwikkelen systeem voor monitoring rendement vs. risico's	CS	
Traject 3: Visie op bezit, beleidswaarde en organisatie		
Ontwikkelen portefeuillevisie	MT's WZ en SZ, CS, directie, B&W en raad	Projectleider: Hoofd VG Projectteam: Staf VG en kwartiermakers WZ, SZ, M&S
Meetbaar maken maatschappelijk rendement		
Benchmark ontwikkelen		
Ontwikkelen personeel	Medewerkers VG, P&O	Projectleider: Hoofd VG Projectteam: Staf VG, P&O
Resultaat: Businesscase	MT's WZ en SZ, CS, directie, B&W en raad	Hoofd VG

Fig. 4 Acties, deelnemers, projectorganisatie

Communicatie

Op het eerste gezicht lijkt het bij deze acties vooral om een technische systeemverandering te gaan. Dit is niet zo. Met name de strategische discussies vragen om draagvlak, zowel ten aanzien van de aanpak, als de inhoud, bij alle betrokken partijen, zowel in de horizontale als verticale lagen van de organisatie.

Communicatie zal daarom op alle fronten/organisatieniveaus en in alle vormen gericht zijn op het creëren en vasthouden van draagvlak, het keer-op-keer uitleggen van het 'wat' en het 'waarom' en benadrukken van een intergale, vooral door de (ruimte)vrager gestuurde beleidsafweging.

Naar directie en bestuur dient, naast het creëren van voldoende draagvlak en vertrouwen, de communicatie vooral gericht te zijn op het rapporteren over de voortgang en het wegnemen van eventuele barrières.

4.1 Planning

Bij deze acties hoort de volgende planning.

Actie	maand																				
	11	12	1/08	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1/09	2	3	4	5	6	
Verzamelen nadere informatie																					
Verwerken in WISH																					
Overdracht dossiers en huuradministratie																					
Benoemen contactpersonen en informeren huurders																					
Start beheer																					
Portefeuilleopbouw																					
Inzicht strategisch/niet-strategisch																					
Uitbreiding WISH en koppeling People Soft																					
Heroverweging en herinrichting reserves vastgoed																					
Ontwikkelen systeem voor monitoring rendement vs. risico's																					
Ontwikkelen portefeuillevisie																					
Meetbaar maken maatschappelijk rendement																					
Benchmark ontwikkelen																					
Ontwikkelen personeel																					
Businesscase																					

Fig. 5 planning en fasering

4.2 Middelen en personeel

Incidentele (project)kosten en dekking

Hieronder een overzicht van de totale, geraamde incidentele kosten en de tijdelijke personele consequenties per projectfase/deeltraject:

Wat	Incidentele kosten	Personele consequenties
Traject 1: Inventarisatie en 'warme overdracht'	€ 25.000 voor uitbreiding vastgoedapplicatie	3 fte voor uitbreiding beheertaken voor de duur van 1,5 jaar
Traject 2: Stuurbaar maken van het vastgoed	€ 25.000 voor koppeling vastgoedapplicatie aan People Soft en herinrichting boomstructuur	1 fte strategisch voorraadbeheer voor de duur van 1,5 jaar
Traject 3: Visie op bezit, beleidswaarde en organisatie	€ pm aanschaf/ontwikkeling systeem voor monitoring rendement vs. risico's	
Ontwikkelen personeel	€ 110.000	-
Businesscase	-	-

Toelichting en dekking incidentele kosten:

Verwerken informatie in WISH: eenmalig dienen alle gegevens ingevoerd te worden in het vastgoedstelsel WISH. De kosten worden gedekt uit het budget dat is toegekend voor het project vastgoedsturing ad € 25.000, uit de reserve Boven Boekwaarde.

Koppeling WISH met PeopleSoft: om integraal op (de exploitatie van) het vastgoed te kunnen sturen is een koppeling met de financiële administratie nodig. Budgetten kunnen hiermee op pandniveau worden bewaakt.

De kosten, voornamelijk geschat op € 25.000, worden gedekt uit de algemene middelen.

Ontwikkelen systeem voor monitoring rendement vs. risico: Deze actie is een coproductie van Vastgoed en de Concernstaf/Cf. Doel is om een systeem te ontwikkelen waarin risico's en het totale weerstandsvermogen van de gemeente kan worden gemonitord. De weerstand van de vastgoedexploitatie is daar een expliciet onderdeel van. Momenteel worden gesprekken gevoerd met Deloitte Risk Management over de mogelijke aanschaf van een dergelijk systeem in eigen beheer. Kosten (voornamelijk € pm) dienen gedekt te worden uit de algemene middelen.

Ontwikkelen personeel: zie ad 3.2.3. Dekking dient gevonden te worden uit het reguliere V&O-budget voor de afdeling Vastgoed (20%) en de reserves Vastgoed (80%).

Tijdelijke personele consequenties

Voor de uitvoering van dit plan zal een (in eerste instantie) tijdelijke personele uitbreiding noodzakelijk zijn. In de bijlage, tabel 1 is het formatieve verloop van 2007 – 2010 uitgewerkt. Daarin is zowel de formatiereductie als de benodigde tijdelijke uitbreiding opgenomen.

Tijdelijke uitbreiding formatie a.g.v. overname taken andere sectoren/afdelingen

Het commercieel en administratief beheer van m.n. FD- en MO-vastgoed wordt tot op heden voor het grootste deel door diezelfde sectoren/afdelingen zelf uitgevoerd. Voor de regie op de (technische) uitvoering wordt Vastgoed ingehuurd. Bij centralisatie wordt ook dit overgedragen aan Vastgoed. Hiervoor is (slechts) 4 fte aan uitbreiding benodigd. Dit is 13% uitbreiding ten opzichte van 40% meer bezit.

Omdat m.n. het commercieel en administratief beheer nooit op een professionele en gestructureerde wijze is belegd en (dus) ook niet expliciet is terug te vinden in taak- en functieomschrijving van medewerkers of formatie van deze sectoren/afdelingen, dient er 3 fte additioneel te worden toegekend, zonder dat daarvoor elders dekking is.

Echt nieuw is de functie medewerker Strategisch Voorraadbeheer (1 fte), benodigd om vraag en aanbod op portefeuilleniveau en de lange termijn beter te laten aansluiten.

Voorgesteld wordt om deze tijdelijke uitbreiding met totaal 4 fte te dekken uit een uitbreiding van de taakstelling m.b.t. verkoop verspreid bezit. De kosten en – daarmee – de taakstelling worden geraamd op (€ 50.000 x 1,5 jaar x 4 =) € 300.000.

Uiterlijk op 1 januari 2009 wordt, op basis van een in 2008 te ontwikkelen benchmark, door het hoofd Vastgoed gerapporteerd hoe de apparaatskosten/overhead zich verhouden tot vergelijkbare vastgoedbeheerders (zoals gemeenten en corporaties).

Op basis hiervan, als onderdeel van de businesscase, neemt het college een besluit over de eventuele continuering van deze formatieuitbreiding en de reeds besloten formatiereducties.

4.3 Risicoanalyse

Tenslotte zijn hieronder de risico's in verband met de implementatie van deze trajecten benoemd, gewogen en van maatregelen voorzien.

Risico	Kans	Impact	Maatregel
<i>Traject 1: inventarisatie en warme overdracht</i>			
Er komt geen formatie beschikbaar voor de taakuitbreiding bij Vastgoed	Middel	Groot	Consequentie zou kunnen zijn dat het beheer van 40% van het vastgoed blijft waar het nu is c.q. mee gaat naar de desbetreffende afdeling in de nieuwe organisatie. Hoofd Vastgoed overlegt in dat geval met de directie over te nemen maatregelen/afblazen centralisatie vastgoed.
Overdracht van dossiers en administraties loopt vertraging op.	Middel	Middel	Afhankelijk van de mate van vertraging wordt bijgestuurd op het geëigende niveau c.q. worden taakstellende afspraken gemaakt met de hoofdafdelingsmanagers, mocht 1/4/08 niet worden gehaald.
Er is geen/beperkte informatie beschikbaar bij overdragende sectoren.	Middel	Groot	Vastgoed zal extra personele inzet moeten inhuren om dossiers op te bouwen. Tevens zal traject 2 vertraging oplopen.
<i>Traject 2: stuurbaar maken van het vastgoed</i>			
Planning wordt niet gehaald	Middel	Middel	Afhankelijk van de oorzaken en mate van vertraging wordt op het geëigende niveau bijgestuurd.
Te weinig budget/formatiereductie wordt niet/deels opgeschort	Middel	Groot	In overleg met de directie mogelijkheden voor alternatieve dekking bespreken c.q. herprioriteren/ambitie bijstellen.
Te weinig leervermogen en/of motivatie binnen de lijnorganisatie en ondersteunende staven	Klein	Groot	Nogmaals het waarom, wat en hoe uitleggen. De 'aanhakers' belonen. Cultuurtraject intensiveren (en koppelen aan beloningsstructuur). SMART'ere afspraken maken met ondersteunende staven.

Bijlagen

Tabel 1: Formatie

Afdeling	Bureau	Functie	Schaal	Benodigd	Taakstelling		Beschikbaar	
					2008	2009	2009	2010
VG	Algemeen	Afdelingshoofd Vastgoed	14	1,00			1,00	1,00
		Managementassistent	7	0,50			1,00	1,00
		Secretariaatsmedewerker	6	0,50				
		Juridisch medew. Vastgoed	10A	1,00			2,00	2,00
		Senior Medew. Vastgoed	11	0,50			0,00	0,00
Subtotaal Vastgoed Algemeen				3,50	0,00	4,00	0,00	4,00
VG	VGO	Bureauhoofd VGO	12	1,00			1,00	1,00
		Planeconoom	10A	5,00			5,00	5,00
		Makelaar	10	4,00	2,00		2,00	
		Medew. Vastgoedontwikkeling	8	2,00			2,00	2,00
Subtotaal Vastgoedontwikkeling				12,00	2,00	10,00	0,00	10,00
VG	VGB	Bureauhoofd VGB	12	1,00			14,00	14,00
		Commercieel beheerder	10	2,00			0,00	0,00
		Administratief beheerder	8	3,00			0,00	0,00
		Senior bouwkundig adviseur	10	3,00			0,00	0,00
		Bouwkundig adviseur	9	3,00			0,00	0,00
		Medewerker onderhoudsplanning	8	1,00			0,00	0,00
		Adviseur installatietechniek	9	1,00			0,00	0,00
Subtotaal Vastgoedbeheer				14,00	1,00	13,00	0,00	13,00
Totaal Vastgoed				29,50	3,00	26,50		26,50
Totaal incl. tijdelijke uitbreiding en taakstelling				33,50		30,50		30,50
		Commercieel beheerder	10	1,00				
		Bouwkundig adviseur	9	1,00				
		Financieel beheerder	10	1,00				
		Medew Strategisch Voorraadbeleid	11	1,00				