

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille E.Cassee
Auteur Mevr. A. Visser
Telefoon 5113555 E-mail: avisser@haarlem.nl
STZ/MGT Reg.nr. 2011/132473
Bijlagen A,B
B & W-vergadering van 6 juni 2011

Onderwerp

Resultaten onderzoek afdeling Vastgoed

DOEL: Besluiten

Het college is bevoegd om te besluiten over de resultaten van het onderzoek van Twijnstra Gudde naar de afdeling Vastgoed en het stappenplan naar aanleiding van dit onderzoek.

B&W

- 1) Het college gaat akkoord met de voornaamste conclusies en aanbevelingen uit de notitie "Organisatie van vastgoed, Twynstra Gudde d.d. 15 april 2011". Dit zijn:
 - a) *Bureau Vastgoed ontwikkeling vult momenteel de strategische rol in projecten onvoldoende in*
 - b) *Herpositionering van bureau Vastgoed ontwikkeling draagt niet bij aan deze strategische rolinvulling.*
 - c) *Strategische advisering vraagt andere competenties, deze andere rolinvulling is een professionaliseringsvraagstuk van zowel bureau Vastgoed ontwikkeling alsook voor de andere ambtelijke disciplines op het gebied van ruimtelijke ontwikkelingsprocessen.*
 - d) *Bureau Vastgoed Beheer stuurt niet strategisch met het gemeentelijk vastgoed. Strategische advisering vraagt andere competenties van bureau Vastgoed Beheer, maar ook van de beleidsafdelingen.*
 - e) *Het outsourcen van (delen van) bureau Vastgoed Beheer kan bijdragen aan een efficiëntere uitvoering van vastgoedbeheer. Deze keuze kan pas gemaakt worden als alle aspecten van het beheer in beeld zijn.*
- 2) Het college stelt het stappenplan afdeling Vastgoed vast.
- 3) Het college besluit het outsourcen van (delen) van het bureau Vastgoed Beheer nader te onderzoeken. Het college beslist op basis van dit onderzoek uiterlijk in december 2011 definitief over het outsourcen van (delen) van het bureau Vastgoed Beheer.
- 4) Financiën: met de uitvoering van het stappenplan afdeling Vastgoed wordt de bezuiniging uit de kadernota 2011 van € 80.000 per 2013 gerealiseerd.
- 5) Communicatie : de betrokken medewerkers en de OR worden gedurende het gehele traject geïnformeerd.
- 6) Het besluit van het college wordt ter bespreking gestuurd aan de commissies bestuur en ontwikkeling.

Collegebesluit

Onderwerp: Resultaten onderzoek afdeling Vastgoed

Reg. Nummer: Stz/Mgt 2011/132473

1. Inleiding

In de kadernota 2010 heeft de gemeenteraad besloten tot een onderzoek naar de afdeling Vastgoed (vastgoedbeheer en vastgoedontwikkeling). Dit onderzoek is uitgevoerd door Twynstra Gudde en is in april 2011 afgerond. In dit onderzoek zijn de kansen en mogelijkheden in kaart gebracht om de taken ondergebracht bij de afdeling Vastgoed te herpositioneren of uit te besteden (outsourcen), met als doel een verbetering van efficiency en effectiviteit te realiseren. De resultaten van deze maatregelen moeten leiden tot een bezuinigingstaakstelling van € 80.000, te realiseren vanaf 2013.

De vraagstelling die ten grondslag lag aan het onderzoek was tweeledig:

- 1) voor bureau Vastgoedontwikkeling (VGO): Is een herpositionering binnen de gemeentelijke organisatie wenselijk en mogelijk?
- 2) voor bureau Vastgoedbeheer (VGB): Is uitbesteding en/of verzelfstandiging van deze taken (deels) mogelijk en wenselijk?

In deze nota worden de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek aan het college voorgelegd, inclusief een stappenplan om tot realisatie van de conclusies en aanbevelingen te komen.

Als bijlage bij deze notitie zijn de notitie (beknopte samenvatting) en de complete presentatie van de resultaten van het onderzoek door Twynstra Gudde adviseurs en managers opgenomen.

1. Besluitpunten college

- 1) Het college gaat akkoord met de voornaamste conclusies en aanbevelingen uit de notitie "Organisatie van vastgoed, Twynstra Gudde d.d. 15 april 2011". Dit zijn:
 - a) *Bureau Vastgoed ontwikkeling vult momenteel de strategische rol in projecten onvoldoende in*
 - b) *Herpositionering van bureau Vastgoed ontwikkeling draagt niet bij aan deze strategische rolinvulling.*
 - c) *Strategische advisering vraagt andere competenties, deze andere rolinvulling is een professionaliseringsvraagstuk van zowel bureau Vastgoed ontwikkeling alsook voor de andere ambtelijke disciplines op het gebied van ruimtelijke ontwikkelingsprocessen.*
 - d) *Bureau Vastgoed Beheer stuurt niet strategisch met het gemeentelijk vastgoed. Strategische advisering vraagt andere competenties van bureau Vastgoed Beheer, maar ook van de beleidsafdelingen.*

e) *Het outsourcen van (delen van) bureau Vastgoed Beheer kan bijdragen aan een efficiëntere uitvoering van vastgoedbeheer. Deze keuze kan pas gemaakt worden als alle aspecten van het beheer in beeld zijn.*

- 2) Het college stelt het stappenplan afdeling Vastgoed vast.
- 3) Het college besluit het outsourcen van (delen van) van het bureau Vastgoed Beheer nader te onderzoeken. Het college beslist op basis van dit onderzoek uiterlijk in december 2011 definitief over het outsourcen van (delen van) van het bureau Vastgoed Beheer.
- 4) Financiën: met de uitvoering van het stappenplan afdeling Vastgoed wordt de bezuiniging uit de kadernota 2011 van € 80.000 per 2013 gerealiseerd.
- 5) Communicatie : de betrokken medewerkers en de OR worden gedurende het gehele traject geïnformeerd.
- 6) Het besluit van het college wordt ter bespreking gestuurd aan de commissies bestuur en ontwikkeling.

2. Beoogd Resultaat

Het verbeteren van efficiency en effectiviteit van de afdeling Vastgoed. Door te professionaliseren, herpositioneren, te verzelfstandigen of uit te besteden. Als opbrengst van deze efficiëncyslag is een bezuinigingstaakstelling van € 80.000 te realiseren vanaf 2013, in de kadernota opgenomen.

3. Argumenten (het onderzoek en de conclusies en aanbevelingen)

Er is vanaf 2008 al veel gebeurd

In de periode vanaf de grote reorganisatie (2008) tot op heden heeft de afdeling Vastgoed niet stilgestaan. Er zijn flink wat stappen gezet richting een professionelere organisatie en taakuitoefening.

Het Meerjaren Perspectief Grondexploitaties (MPG) heeft een grondige facelift gekregen en de informatiewaarde van het MPG is sterk verbeterd.

Als uitvoering van het “implementatieplan voor centrale sturing op vastgoed gemeente Haarlem” (SO/VG /2007/228785) heeft een aantal acties plaatsgevonden. De begrotingsopbouw en verantwoording van het gemeentelijk vastgoed is herijkt. Het beheer van het gemeentelijk vastgoed is gecentraliseerd. Voor vrijwel al het strategisch vastgoed is een meerjaren onderhoudsplan opgesteld, daarmee is de onderhoudsbehoefte vrijwel in kaart gebracht. Deze acties zijn zodanig arbeidsintensief dat weinig tot geen voortgang is geboekt op de meer strategische resultaten uit het implementatieplan zoals portefeuillebeheer (visie op bezit). De conclusies van het onderzoek van Twijnstra Gudde wijzen daar ook op.

Vastgoed

Vastgoed Ontwikkeling (VGO) en Vastgoed Beheer (VGB): twee verschillende zaken en met twee verschillende rollen:

VGB is verantwoordelijk voor de levering van adequate huisvesting voor een goede prijs. VGO heeft een strategische adviserende rol in de ruimtelijke projecten. Tussen VGO en VGB is slechts sprake van een beperkte overlap en synergie. Dit beperkt zich tot de expertise op het gebied van aan- en verkoop en de juridische kennis. Voor zowel VGO als VGB geldt een professionaliseringsvraagstuk. Bij VGO is er na onderzoek geen reden voor herpositionering. Bij VGB is

herpositionering naar Middelen & Services of Wijkzaken te overwegen, maar niet strikt noodzakelijk voor invulling van een strategische rol. Outsourcen sec lost de problemen niet op.

Vastgoed Beheer

Uitbesteding kan (op termijn) bijdragen aan een efficiëntere uitvoering.

Outsourcen van de uitvoerende taken van VGB kan een duidelijk meerwaarde hebben. De (financiële) transparantie neemt toe door heldere rolverdeling. Een voorwaarde voor het uitbesteden van (deel)taken is weten wat je uitbesteedt. Uitbesteden is pas effectief als je de “demandrol” kent en die kunt invullen. Eerst is een professionaliseringslag noodzakelijk. Deze professionaliseringslag kent een aantal stappen en duurt enkele jaren. De stappen naar een regieorganisatie zijn:

- 1) het op orde brengen van de informatie.
- 2) Inzetten op de strategische accommodatieplanning.
- 3) (Tijdig) Positie nemen in projecten.

Daarna doet zich de mogelijkheid voor tot uitbesteden van taken en deelpartefeuilles. Daarbij zijn er verschillende modellen variërend van verzelfstandiging, tot uitbesteding aan (markt)partij, of overdracht van deeltaken aan gesubsidieerde instellingen. Een langer termijnperspectief is een intergemeentelijke samenwerking ten aanzien van beleidsarme operationele uitvoeringstaken (gemeentelijke NV voor integraal vastgoedbeheer). Nog dit jaar wordt op basis van het stappenplan bekeken of de uitvoerende taken van VGB (versneld) kunnen worden geoutsourced en wordt een go/nogo besluit voorgelegd aan het college.

Positionering VGB binnen gemeente is geen reden voor het ontbreken van strategische sturing, maar een andere positionering kan de rollen scherper maken.

Bij de positionering van VGB zijn er drie verschillende keuzes:

- indien de nadruk wordt gelegd op de eigenaarsrol van VGB, is een positionering als onderdeel van Wijkzaken een logische optie.
- Indien de nadruk wordt gelegd op vastgoed als een ondersteunend bedrijfsproces, dan ligt een bundeling met andere ondersteunende diensten bij Services en Middelen voor de hand.
- Indien de nadruk wordt gelegd op maatschappelijk vastgoed als sturingsmiddel om beleidsdoelen vorm te geven, is de huidige keuze voor Stadszaken een optie.

Op dit moment gaat de voorkeur uit naar de derde keuze en wel om de volgende redenen. Deze keuze kent 3 jaar na de start van de reorganisatie inhoudelijk nog steeds een meerwaarde. Ook is door deze keuze geen sprake van een reorganisatie op korte termijn. Dat betekent relatieve rust voor de medewerkers, zodat alle energie kan ingezet worden in de professionalisering van VGB. De uiteindelijke keuze kan pas gemaakt worden als er een transparant inzicht in het gemeentelijk vastgoedbeheer is en men de demandrol kent. Pas dan weet de opdrachtgever wat hij uitbesteedt en kan die de rol als opdrachtgever goed invullen. Op dat moment kan een keuze gemaakt worden voor herpositionering van dit deel.

De gemeente Haarlem stuurt niet strategisch met het gemeentelijk vastgoed.
De vastgoedportefeuillestrategie is onmisbaar vanuit de doelstelling om vastgoed binnen de gemeente effectiever en efficiënter in te zetten. De strategische sturing ontbreekt momenteel echter. Hiervoor dient jaarlijks afstemming plaats te vinden tussen de beleidsafdelingen en VGB. Strategische advisering vraagt andere competenties van VGB, maar ook van de beleidsafdelingen

Vastgoed Ontwikkeling

Het bureau Vastgoed Ontwikkeling is goed gepositioneerd binnen de gemeentelijke organisatie

Uit het onderzoek van Twynstra Gudde adviseurs en managers blijkt de plek van VGO in de gemeentelijke organisatie -binnen de Hoofdafdeling Stadszaken- een logische. Binnen projecten is op deze manier op dit moment een heldere rollenscheiding aangebracht met mogelijkheden voor goede checks and balances tussen lijn en projectverantwoordelijkheid (matrix).

Vastgoed Ontwikkeling vult de strategische rol in projecten onvoldoende in: van volgend en administratief moet die naar pro-actief en strategisch

VGO is in de huidige situatie vooral volgend, de opsteller van een aantal producten binnen de grondexploitatie en het meerjaren Perspectief Grondexploitaties. Daarnaast verwerft en verkoopt VGO vastgoed. VGO wordt sporadisch gebruikt als strategisch adviseur bij onder meer gebiedsvisies en nauwelijks betrokken bij ontwikkeling en contractstrategie. Dat moet verbeteren.

Geconstateerd is dat de plek in de organisatie goed is, wel heeft de rolinvulling van VGO een professionaliseringsslag nodig. Immers, strategische advisering vraagt andere competenties. Een professionele rolinvulling is ook aandachtspunt voor de andere betrokkenen in projecten zoals de programmamanagers, de projectmanagers en de controller. In het stappenplan is hierin voorzien door de taken, producten, functies en competenties van VGO tegen het licht te houden en te confronteren met de personeelsfoto die aansluitend hieraan wordt gemaakt. Met deze input wordt een stappenplan herinrichting en professionalisering van VGO opgesteld en uitgevoerd. Ditzelfde wordt voorgesteld voor de omgeving van VGO, maar dan via de lijn “Triple S”.

4. Kanttekeningen

Gedurende het professionaliseringproces blijft de positie hoofd Vastgoed vacant.
Op dit moment is de positie hoofd afdeling Vastgoed vacant. Gelet op de ontwikkelingen binnen de organisatie wordt deze vacature voorlopig niet ingevuld. Dit is een klein risico voor de organisatie. Medewerkers hebben niet die sturing die zij gewend waren te krijgen. Om het professionaliseringsproces te sturen wordt gedurende de 2^e helft van 2011 een interim-manager¹ aangesteld.

¹ Deze interim manager wordt ingezet vanuit een uitwisseling tussen de afdeling HIM (Haarlem Interim Management) en de gemeente Haarlemmermeer. Het betreft een interne kandidaat.

De uitkomst van de personeelsfoto en de gapanalyse kan tot kosten leiden.

Uit de personeelsfoto en gapanalyse kan naar voren komen dat er een verschil is tussen de competenties van medewerkers in de ist-situatie en de gewenste competenties in de soll-situatie. Dit kan leiden tot maatregelen die geld kosten (vorming en opleiding, coaching, outsourcen e.d.).

5. Uitvoering

Voor de planning van de uitvoering is een stappenplan (bijlage A) opgesteld. De voornaamste stappen zijn:

Juni – september

Vertaling van de huidige organisatie van de afdeling Vastgoed naar gewenste organisatie (van 'ist' naar 'soll') door Beschrijving taken, producten, functies en competenties VGB het maken van de personeelsfoto

September - oktober

Rapportage College over uitkomst personeelsfoto en stappenplan herinrichting en professionalisering afdeling Vastgoed

December

Voorbereiden collegebesluit Go/ noGo outsourcen (administratief- en technisch beheer) bureau Vastgoedbeheer

6. Bijlagen

- 1) Organisatie van vastgoed, Twynstra Gudde d.d. 15 april 2011.
- 2) Stappenplan afdeling Vastgoed.

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris

de burgemeester

Notitie

Aan Nanda Hagendoorn, Stadszaken, gemeente Haarlem
Van Jeroen Tazelaar
Datum 15 april 2011
Ons kenmerk 568012/JTZ/SRE

Onderwerp Organisatie van vastgoed

1 Wat is de situatie en vraagstelling

De gemeente Haarlem heeft haar vastgoedbeheer en vastgoedontwikkelings-taken ondergebracht bij de afdeling Vastgoed. Deze afdeling valt onder de hoofdafdeling Stadszaken. De gemeente Haarlem heeft gevraagd om een beknopt onderzoek, waarin de kansen en mogelijkheden in kaart worden gebracht om de organisatie van vastgoedbeheer en -ontwikkeling te herpositioneren, te verzelfstandigen of uit te besteden met als doel een verbetering van efficiency en effectiviteit te realiseren. De vraagstelling is tweeledig:

- Vastgoedontwikkeling (VGO): is een herpositionering binnen de gemeentelijke organisatie wenselijk en mogelijk?
- Vastgoedbeheer (VGB): is uitbesteding en/of verzelfstandiging van deze taken (deels) mogelijk en wenselijk?

In de voorliggende notitie zijn de resultaten van dit onderzoek beknopt samengevat. Als bijlage bij deze notitie is de complete presentatie van de resultaten opgenomen.

2 Vastgoed

De afdelingen VGO en VGB houden zich weliswaar beide bezig met ruimtelijke vraagstukken, er zijn echter ook een aantal belangrijke onderlinge verschillen in hun werkgebieden, taken en rollen.

Vastgoedontwikkeling

De hoofdtak van VGO is het geven van strategisch financieel (planeconomisch) advies in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten. Daarnaast is de afdeling VGO verantwoordelijk voor de rapportage over de grondexploitaties in het (Meerjaren Perspectief Grondexploitaties (MPG)). De rol die VGO daarbij heeft, is die van strategisch adviseur.

Vastgoedbeheer

De hoofdtaak van VGB is een wezenlijk andere. VGB is de strategische ruimteleverancier binnen de gemeente. Zij is resultaatsverantwoordelijk voor de exploitatie van het vastgoed van de gemeente. Daartoe is VGB de eigenaar van al het gemeentelijk vastgoed en de contracthouder van de huurcontracten voor het vastgoed dat de gemeente huurt. VGB vormt het loket voor ruimtevragers binnen de gemeentelijke organisatie en maatschappelijke instellingen. Vanuit die verantwoordelijkheid adviseert zij ook over huisvestings- en vastgoedvraagstukken op strategisch, tactisch en/of operationeel niveau. De kernrol van VGB is die van eigenaar, exploitant (of hoofdhuurder).

3 Vastgoedontwikkeling

Uit gevoerde gesprekken komt het beeld naar voren dat er behoefte is aan een meer strategische rolinvulling door VGO. De betrokken gemeentelijke afdelingen hebben behoefte aan een adviseur die in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten proactief kan meedenken, kan adviseren op het gebied van financiën (planeconomie) en de relatie kan leggen met keuzes voor contractvormen en risicomangement. In de huidige rolinvulling is de planeconoom in projecten te veel op het detailniveau gericht om de strategische rol in te vullen. Anderzijds speelt tegelijkertijd dat de planeconoom, en het financiële belang dat hij vertegenwoordigt, ook niet altijd gehoord wordt in projecten.

3.1 Proces

De voornaamste taak is het opstellen en bijhouden van grondexploitaties in ontwikkelingsprojecten. Projecten worden binnen de gemeente conform de methode van Projectmatig Werken ingericht en aangepakt. Naast de reguliere ontwikkelingsprojecten zijn er de gebiedsvisies. De gebiedsvisies zijn bedoeld als een verkenning naar mogelijkheden en dient als strategisch stuurmiddel voor de prioritering en toekomstige uitwerkingen. Aan de hand van een gebiedsvisie worden projecten en de bijbehorende projectkaders gedefinieerd. Het werken met gebiedsvisies is nog relatief nieuw binnen de gemeente en in ontwikkeling. In de huidige werkwijze wordt VGO nog sporadisch betrokken bij het opstellen van gebiedsvisies. Gebiedsvisies dienen ons inziens een financiële paragraaf te bevatten waarin de planeconomische aspecten worden meegenomen en de betrokkenheid van VGO wordt geborgd.

Over de activiteiten van VGO wordt op twee manieren gerapporteerd: in een kwartaalrapportage en in het MPG. De voortgangsrapportages worden elk kwartaal verzorgd door de opdrachtnemer. In de praktijk speelt VGO nu geen wezenlijke rol in het opstellen van kwartaalrapportages en in het overleg. In de gewenste situatie vindt het overleg echter plaats tussen opdrachtgever (OG), opdrachtnemer (ON), VGO en de controller.

Op basis van de kwartaalrapportages moet de aanpak van projecten binnen de projectenportefeuille zonnodig worden bijgestuurd.

In het MPG wordt jaarlijks gerapporteerd over de (lopende) grondexploitaties. Het MPG wordt momenteel verzorgd door de VGO. Dit verloopt goed.

3.2 *Rollen en relaties*

Voor een optimaal functioneren van VGO binnen de gemeentelijke organisatie, moeten drie niveaus worden beschouwd waarop VGO moet acteren: het niveau van projecten, van de projectenportefeuille en het MPG.

Projecten

Op het niveau van projecten wordt zoals eerder genoemd de methode Projectmatig Werken gehanteerd. Dit houdt in dat gewerkt wordt met een eenduidige projectopdracht (het doel en projectresultaat), met projectkaders (waar moet het aan voldoen) en met een projectorganisatie en -structuur en projectrollen (taken en verantwoordelijkheden per rol). De projectorganisatie is dan opgebouwd uit een besluitvormend niveau, een coördinerend niveau en het uitvoerend niveau. Binnen de gemeente Haarlem is de organisatiestructuur zo dat de projectorganisatieniveaus corresponderen met verschillende hoofdafdelingen. De verschillende niveaus binnen een project (besluitvormend, coördinerend, uitvoerend) zijn in verschillende hoofdafdelingen belegd.

De opdrachtgeverrol wordt vervuld door Wijkzaken. Stedelijke Projecten vervult de rol van opdrachtnemer/projectmanager en de adviserende en uitvoerende taken in een project zijn in hoofdzaak belegd bij de afdeling uit de hoofdafdeling Stadszaken. Deze structuur en werkwijze is helder. Er ontstaat hiermee een heldere rollenscheiding met mogelijkheden voor goede checks and balances tussen lijn en projectverantwoordelijkheid. Er is onzes inziens geen reden om deze opzet te herzien. VGO vervult hierbij de rol van adviseur/uitvoerder en rapporteert binnen de projectopdracht aan de projectleider.

Projectenportefeuille

Het niveau van de projectenportefeuille correspondeert met de eerder genoemde kwartaalrapportages. Het doel is op regie te voeren over de projectenportefeuille. Voor een goede sturing dient VGO, anders dan nu, een belangrijkere rol te vervullen. De kwartaalrapportages dienen gelijk de projectorganisatieprincipes te worden georganiseerd: een overleg tussen afdelingshoofd Wijkzaken, afdelingshoofd Gebiedsmanagement, afdelingshoofd Projectmanagement, bureauhoofd Vastgoed aangevuld met de controller vanuit de Concernstaf.

MPG

Het opstellen en rapporteren van het MPG tenslotte is, anders dan in de projecten en projectenportefeuille, de primaire verantwoordelijkheid van VGO en moet via de lijnorganisatie (hoofdafdeling Stadszaken) worden gerapporteerd.

3.3 *Conclusies vastgoedontwikkeling*

- VGO vult momenteel de strategische rol in projecten onvoldoende in.
- Herpositionering van VGO draagt niet bij aan deze strategische rolinvulling:
 - . er is nu een heldere rollenscheiding aangebracht met mogelijkheden voor goede checks and balances tussen lijn en projectverantwoordelijkheid.
- Strategische advisering vraagt andere competenties:
 - . de andere rolinvulling is een professionaliseringsvraagstuk.
 - . ook de overige rollen (bijvoorbeeld OG, PM) binnen de gemeente moeten goed worden ingevuld.
- aandacht voor strategische sturingsinstrumenten:
 - . rol en rolinvulling van VGO in gebiedsvisies
 - . opzet en aanpak kwartaalrapportages en de rol daarin van VGO.

4 **Vastgoedbeheer (VGB)**

Ook voor VGB geldt dat uit de gevoerde gesprekken naar voren komt dat er behoefte is aan een meer strategische sturing door VGB. VGB is eigenaar van al het vastgoed maar in de praktijk blijkt zij veelal niet betrokken in de initiatiefase en ontwikkeling van projecten. VGB richt zich momenteel vooral op de coördinatie of uitvoering van het operationeel vastgoedbeheer (technisch, administratief en commercieel beheer). Daarmee vult zij slechts een deel in van haar volledige taak.

4.1 *Proces*

Als eigenaar van het gemeentelijk vastgoed en verantwoordelijk voor de totale vastgoedportefeuille, moeten de belangrijkste aandachtsgebieden van VGB zijn: de vastgoedportefeuillestrategie, vastgoedprojecten en vastgoedbeheer (technisch, administratief en commercieel).

Vastgoedportefeuillestrategie

De vastgoedportefeuillestrategie is onmisbaar vanuit de doelstelling om vastgoed binnen de gemeente effectiever en efficiënter in te zetten. De strategische sturing ontbreekt momenteel echter. Hiervoor dient jaarlijks afstemming plaats te vinden tussen de beleidsafdelingen en VGB. De beleidsafdelingen dienen een 'voorzieningenplanning' te formuleren. Op basis hiervan dient VGB een integrale vastgoedportefeuillestrategie vast te stellen.

Uit deze vastgoedportefeuillestrategie komen vervolgens nieuwe projecten en initiatieven voort.

Vastgoedprojecten

VGB is weliswaar de formele eigenaar, maar in de praktijk blijkt zij veelal niet betrokken in de initiatieffase en bij ontwikkeling van vastgoedprojecten. Zwart-wit gesteld geldt dat wanneer het project is afgerond, de sleutel wordt overgedragen aan Vastgoedbeheer. Vanuit haar verantwoordelijkheid en taak om strategisch te sturen met de vastgoedportefeuille, dient de VGB als eigenaar echter natuurlijk invloed te hebben op nieuwe initiatieven. VGB dient daarom of opdrachtgever te zijn in de ontwikkelingsprojecten of VGB stelt de voorwaarden aan het project in de definitiefase en neemt het vastgoed af na de realisatie van het project.

Vastgoedbeheer

Deze meeste aandacht en inzet binnen VGB gaat momenteel uit naar deze werkzaamheden. Het gaat om commercieel beheer (contracten), technisch beheer (meerjarenonderhoud) en administratief beheer (facturatie). Deze activiteiten verlopen redelijk, hoewel het soms onvolledige en gefragmenteerde zicht op de basisgegevens hier parten speelt.

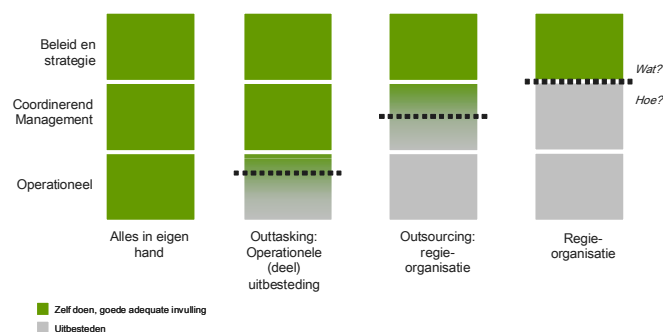
4.2 *Positie Vastgoedbeheer*

De taak van VGB, als strategische ruimteleverancier en de resultaatsverantwoordelijke voor de vastgoedexploitatie, is een andere dan VGO en ook wezenlijk anders dan de andere beleidsafdelingen binnen Stadszaken. Vanuit dit perspectief is een andere positionering van VGB binnen de gemeentelijke organisatie mogelijk. De huidige positionering is daarbij ons inziens geen reden voor het ontbreken van strategische sturing, maar een andere positionering zal de rollen mogelijk scherper maken. Er zijn daarbij drie verschillende keuzes:

- indien de nadruk wordt gelegd op de eigenaarsrol van VGB, is een positionering als onderdeel van Wijkzaken een logische optie. Wijkzaken vervult immers in projecten deze opdrachtgevers en eigenaarsrol voor de openbare ruimte
- indien de nadruk wordt gelegd op vastgoed als een ondersteunend bedrijfsproces (vastgoed = huisvesting), dan ligt een bundeling met andere ondersteunende diensten bij Services en Middelen voor de hand. Hierbij kunnen de synergievoordelen met Facilitair worden benut
- indien de nadruk wordt gelegd op maatschappelijk vastgoed als sturingsmiddel om beleidsdoelen vorm te geven, is de huidige keuze voor Stadszaken een optie. De afstand tussen de beleidsdiensten en Vastgoed wordt zo klein gehouden. Er staat wel tegenover dat de rollenscheiding tussen eigenaar en beleidsdienst minder scherp zal zijn.

4.3 *Uitbesteden en verzelfstandigen*

Op het gebied van uitbesteding en verzelfstandiging, is in het algemeen een ontwikkeling zichtbaar van uitbesteding van solitaire uitvoerende taken, via geclusterde taken waarbij naast uitvoering ook de coördinatie is uitbesteed naar uiteindelijk een regieorganisatie. In dit laatste geval bepaalt de opdrachtgeven- de partij nog alleen de ‘wat’ vraag. De ‘hoe’ vraag evenals de coördinatie en de uitvoering zijn uitbesteed. In de figuur 1 is deze algemene ontwikkeling schematisch weergegeven.



Figuur 1. Algemene ontwikkeling aanbesteden

Op dit moment heeft de gemeente Haarlem op vastgoedgebied al ervaring met een aantal uitbestedingen. Deze voorbeelden zijn Spaarnelande (uitbesteding van uitvoerende onderhoudstaken) en het verdergaande voorbeeld van SRO (uitbesteding van de coördinerende en uitvoerende taken voor technisch, commercieel en administratief beheer van sportaccommodaties).

Uitbesteding leidt in de regel tot een efficiëntere uitvoering van werkzaamheden. Een belangrijke driver is de expliciete en scherpere rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De (financiële) transparantie neemt hierdoor toe. Een voorwaarde voor een succesvolle uitbesteding is echter dat de opdrachtgever weet wat hij uitbesteedt en zijn rol als opdrachtgever (‘demandrol’) in de uitbesteding goed invult. Uitbesteden is pas effectief als je als opdrachtgever de demandrol kent en kunt invullen.

De uitbesteding aan SRO toont dat de gemeente en VGB als eigenaar deze demandrol nog onvoldoende beheerst. Dit uit zich bijvoorbeeld in verschillende aanspreekpunten (beleidsdiensten of VGB) voor SRO wat weer leidt tot een gebrek aan integrale aansturing van SRO. Een ander voorbeeld vormen de onvolledige basisgegevens. Hierdoor komen anders ‘verborgen kosten’ opeens zichtbaar.

Uitbesteding van (deel)taken maakt in de regel op de langere termijn de uitvoering efficiënter en de organisatie flexibeler. Naast uitbesteding kan ook worden gedacht aan de lijn van verzelfstandiging als een bijzondere vorm van uitbesteden. In die lijn ligt ook het perspectief van een intergemeentelijke samenwerking voor de ‘beleidsarme’ taken van vastgoedbeheer.

De eerste voorwaarde om te komen tot uitbesteding of verzelfstandiging is echter de zaken als opdrachtgever goed voor elkaar te hebben. Dat betekent minimaal de basisgegevens op orde brengen. De huidige uitbesteding aan SRO kan daarnaast voor de gemeente dienen als een concrete case voor het aanscherpen van de demandrol.

4.4 *Conclusies vastgoedbeheer*

Strategische sturing

- VGB stuurt niet strategisch met het gemeentelijk vastgoed.
- Strategische advisering vraagt andere competenties van VGB, maar ook van de beleidsafdelingen.
- Positionering VGB binnen gemeente is geen reden voor het ontbreken van strategische sturing, maar een andere positionering zal de rollen scherper maken.

Uitbesteding

- Uitbesteding kan bijdragen aan een efficiëntere uitvoering.
- De (financiële) transparantie neemt toe door heldere rolverdeling.
- Maar ook geldt dat op korte termijn ‘verborgen kosten’ zichtbaar worden.
- Een voorwaarde bij het uitbesteden van (deel)taken is te weten wat je uitbesteedt. Uitbesteden is pas effectief als je de demandrol kent en die kunt invullen.
- Dus niet uitbesteden wat je zelf niet onder controle hebt!

Stappen naar een regieorganisatie

- Breng de informatie op orde:
 - . afronden basisgegevens op orde.
 - . invullen (concretiseren) van de demandrol in de case SRO.
- Professionaliseren:
 - . zet in op de strategische accommodatieplanning (afgestemd op voorzieningenplanning van de beleidsafdelingen).
 - . neem een positie in de projecten in (als OG of als de contractpartij/afnemer van de OG).

Daarna doet zich de mogelijkheid voor tot uitbesteden van taken en deelportefeuilles. Daarbij zijn er verschillende modellen variërend van verzelfstandiging, tot uitbesteding aan (markt)partij, of overdracht van deeltaken aan gesubsidieerde instellingen.

Een langer termijnperspectief is een intergemeentelijke samenwerking ten aanzien van beleidsarme operationele uitvoeringstaken (gemeentelijke NV voor integraal vastgoedbeheer).

5 Overall conclusies afdeling Vastgoed

- VGB en VGO: twee verschillende zaken en met twee verschillende rollen:
 - . VGO heeft een strategische adviserende rol in de ruimtelijke projecten
 - . VGB is verantwoordelijk levering van adequate huisvesting voor een goede prijs
 - . tussen VGO en VGB is slechts sprake van een beperkte overlap/synergie (met name de expertise op het gebied van aan- en verkoop en de juridische kennis)
- voor zowel VGO als VGB geldt een professionaliseringsvraagstuk:
 - . in eerste instantie binnen de (sub)afdeling
 - . maar ook dienen in beide situaties de overige rollen (bijvoorbeeld OG, PM) binnen gemeente goed te worden ingevuld
- herpositionering:
 - . VGO: geen reden voor herpositionering
 - . VGB: herpositionering is te overwegen naar Middelen & Services of Wijkzaken
- uitbesteding van taken is zinvol maar niet na professionalisering
- ten slotte, benoem wat je doet: 'Grondzaken' in plaats van 'Vastgoedontwikkeling'. 'Vastgoed' in plaats van 'Vastgoedbeheer'.

Bijlage B
STAPPENPLAN AFDELING VASTGOED

A. BESLUITVORMING

Onderwerp	Omschrijving	Actie	Planning
1. Advies T&G			
1a. Presentatie en bespreking advies	Geïnterviewden	JT/NH	Gereed
	Ewout Cassee	JT/NH	Gereed
	Afdeling VG	JT/NH	Gereed
	MT	NH	Gereed
	DT	JT/NH	Gereed
2. Collegenota			
2 a. Opstellen concept nota	Conclusie op basis van advies TG en stappenplan	AV/NH	Mei
2 b. Bespreken concept nota	J. Scholten	AV/NH	Mei
	Afdeling VG	AV/NH	Mei
	DT (of WZ/SP/CS)	AV/NH	Mei
	Informereren VC/OR over besluit	NH/AW	Mei
2 c. Bestuurlijk proces besluit	B&W	AV/NH	Juni
	Cie. Bestuur en Ontwikkeling	EC	Juni

B. STAPPENPLAN OP BASIS VAN ADVIES TG

Onderwerp	Omschrijving	Actie	Planning
VGO			
0. Informeren afdeling VG over stappenplan	Onderdeel VGO	NH/JS/AV/AW	April (maandelijks)
1. Vertaling huidige organisatie naar gewenste organisatie VGO (van 'ist' naar 'soll')			
1a. Beschrijving taken, producten, functies en competenties VGO	HRM .i.s.m. VGO	AW/JS/AV	Juli/augustus
1b. Personeelsfoto VGO	De personeelsfoto kent twee stappen: 1) een inventarisatie op de huidige kwaliteiten en het potentieel van medewerkers en 2) het vormen van een beeld van de kwantitatieve en kwalitatieve toekomstige personeelsbehoefte.	AW/AV	Augustus/september
1c. Gap-analyse	Op basis van personeelsfoto	AW/AV	Augustus/september
2 . Rapportage College over uitkomst personeelsfoto en stappenplan herinrichting en professionalisering		AV/NH	September
2 a. Stappenplan herinrichting en professionalisering		AV/NH	September/oktober
2 b. Uitvoeren stappenplan			2011 – 2013
3. Inventarisatie middelen	Actualisatie Grondbeleid	RvO	Juli/augustus
4. Professionalisering van de overige rollen, functie-invulling en competenties in het proces ruimtelijke ontwikkeling			
4 a. Rolinvulling en competenties bij overige actoren (SP, GM, CS/CC)	Procesherdefiniëring	SR/AV	Triple S
4 b. Personeelsfoto	personeelsfoto kent twee stappen: 1) een inventarisatie op de huidige kwaliteiten en het potentieel van medewerkers en	SR/AV	Triple S

	2) het vormen van een beeld van de kwantitatieve en kwalitatieve toekomstige personeelsbehoefte.		
4 c. Gap-analyse	Op basis van personeelsfoto	SR/AV	Triple S

Onderwerp	Omschrijving	Actie	Planning
VGB			
0. Informeren afdeling VG over stappenplan	Onderdeel VGB	NH/SM/AV/AW	April (maandelijks)
1. Vertaling huidige organisatie naar gewenste organisatie VGB (van 'ist' naar 'soll')			
1 a. Beschrijving taken, producten, functies en competenties VGB	HRM i.s.m. VGB	AW/SM/AV	Juli/augustus
1 b. Personeelsfoto VGB	personeelsfoto kent twee stappen: 1) een inventarisatie op de huidige kwaliteiten en het potentieel van medewerkers en 2) het vormen van een beeld van de kwantitatieve en kwalitatieve toekomstige personeelsbehoefte.	AW/AV	Augustus/september
1 c. Gap-analyse	Op basis van personeelsfoto	AW/AV	Augustus/september
2. Rapportage College over uitkomst personeelsfoto en stappenplan herinrichting en professionalisering		AV/NH	September
2 a. Stappenplan herinrichting en professionalisering		AV/NH	September/oktober
2 b. Uitvoeren stappenplan			Afhankelijk Go/noGo (zie3)
3. Voorbereiden collegebesluit Go/noGo outsourcen administratief- en technisch beheer			December
3 a. Positionering regierol VGB	Bepalen plaats resterende taken VGB in de organisatie (na professionalisering)	SM/AV	December
3.b Uitwerken outsourcen VGB			Afhankelijk Go/noGo
4. Inventarisatie middelen	Nota verkoop niet strategisch bezit (inclusief lijst vastgoed en kaart)	SM	September/oktober
	Accommodatiebeleid en –plan	SM	September/oktober

	Rol in projecten gericht op beheer.	SM	Juni/juli
	Budget op basis van MJOP's	SM	Begroting 2012
	ICT	SM	December