

Oplegvel Collegebesluit	Portefeuille E. Cassee
	Auteur Dhr F.H.J.M. van den Boorn
	Telefoon 023 511 3418 E-mail: FvdBoorn@haarlem.nl
	STZ/VG Reg.nr. 2012/267990
Onderwerp Voorgenomen reorganisatiebesluit afdeling Vastgoed en professionaliseringsplan Vastgoed	Bijlagen: 1. Onderzoek vastgoedorganisatie 2. Stappenplan professionalisering Vastgoed
	B & W-vergadering van 24 juli 2012

DOEL: Besluiten

Het vaststellen van een wijziging in de onderverdeling van afdelingen en bureaus en daarmee gepaard gaande wijzigingen in formatie en functiewaardering is een collegebevoegdheid.

Het besluit wordt conform het sociaal statuut 2011 uitgevoerd

B&W

1. Het college besluit om het beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed (op dit moment) niet te outsourcen.
2. Het college gaat akkoord met het principebesluit tot reorganisatie van de afdeling Vastgoed.
3. Het college geeft opdracht de inrichting van de afdeling Vastgoed verder uit te werken. Inzet is een kleine, hoogwaardige en flexibele organisatie waar gewerkt wordt vanuit een strategische, regievoerings- en gebiedsgerichte rol.
4. Het college rapporteert in 2012 aan het eind van elk kwartaal over de voortgang van het Stappenplan Professionalisering Vastgoed. Daaraan gekoppeld besluit het college om in het eerste kwartaal 2013 opnieuw te bezien of en wanneer een deel van de taken van Vastgoedbeheer kunnen worden geoutsourcet.
5. Het college onderzoekt de invlechting van het planeconomische deel van de afdeling Vastgoed in de voorgenomen integratie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten per 1 januari 2013. Daartoe zijn de planeconomen als 'pilot' vanaf 15 april 2012 ondergebracht bij de hoofdafdeling Wijkzaken/Gebiedsmanagement.
6. Het college besluit de juridische functie (inclusief taken, formatie (1,0 fte) en bezetting) van de afdeling Vastgoed per 1 mei 2012 onder te brengen bij de afdeling Juridische Zaken van de hoofdafdeling Middelen en Services.
7. De betrokken medewerkers ontvangen direct na besluitvorming informatie over dit besluit. De OR wordt om advies over dit besluit gevraagd.
8. Het besluit van het college wordt ter informatie voorgelegd aan de commissie Bestuur.

Collegebesluit

Onderwerp: Voorgenomen reorganisatiebesluit afdeling Vastgoed en professionaliseringsplan Vastgoed

Reg. Nummer: StZ/VG 2012/267990

1. Inleiding

In de nota Resultaten onderzoek afdeling Vastgoed (reg.nr. StZ/Mgt 2011/132473) heeft het college in juli 2011 besloten onderzoek te doen naar de wenselijkheid van het uitbesteden van het vastgoedbeheer en een Go/NoGo-besluit outsourcen (administratief- en technisch beheer) bureau Vastgoedbeheer voor te bereiden.

Dit ter uitvoering van de opdracht vanuit het coalitieakkoord waarin staat dat door om te buigen op het gebied van taken en taakuitvoering daarmee het vastgoedbeheer verzelfstandigd wordt. De vastgoedontwikkeling wordt met diezelfde opdracht ondergebracht bij Gebiedsmanagement. Ook de doelstelling uit het coalitieakkoord dat wordt gestreefd naar een kleine, slimme en flexibele overheid wordt hiermee uitgevoerd.

In de tussenrapportage eind december 2011 heeft het College aan de Raad aangegeven welke stappen er bij de afdeling Vastgoed gezet zijn. Tevens zijn in die rapportage de belangrijkste resterende stappen per onderdeel geformuleerd. Voor 2012 ligt de focus vooral op de bedrijfsvoering en heeft het college het stappenplan professionalisering afdeling Vastgoed vastgesteld. In het tweede kwartaal 2012 zou het college besluiten over het outsourcen van delen van het bureau Vastgoed Beheer (go/nogo besluit).

Het onderzoek naar de toekomst en herinrichting van de afdeling Vastgoed is afgerond. Deze nota geeft aan hoe de keuzes tot stand zijn gekomen en hoe de inrichting van de taken en rollen van de afdeling Vastgoed worden belegd in de organisatie. Daarbij blijft een deel van de afdeling Vastgoed achter binnen verschillende onderdelen van de gemeentelijke organisatie en kan op termijn een deel worden uitbesteed.

Nadat het principebesluit tot de reorganisatie van de afdeling Vastgoed is bekrachtigd wordt de inrichting nader uitgewerkt, resulterend in een nieuwe afgeslankte afdeling Vastgoed, waarbinnen de vastgoedbeheerdisciplines samenkomen en waarbij het mogelijk wordt gemaakt op termijn een deel van de taken te outsourcen.

De OR bereidt op basis van dit besluit een advies voor. Daarna volgt het uitwerkingsbesluit, gevolgd door een plaatsingsplan.

2. Besluitpunten college

1. Het college besluit om het beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed (op dit moment) niet te outsourcen.
2. Het college gaat akkoord met het principebesluit tot reorganisatie van de afdeling Vastgoed.

3. Het college geeft opdracht de inrichting van de afdeling Vastgoed verder uit te werken. Inzet is een kleine, hoogwaardige en flexibele organisatie waar gewerkt wordt vanuit een strategische, regievoerings- en gebiedsgerichte rol.
4. Het college rapporteert in 2012 aan het eind van elk kwartaal over de voortgang van het Stappenplan Professionalisering Vastgoed. Daaraan gekoppeld besluit het college om in het eerste kwartaal 2013 opnieuw te bezien of en wanneer een deel van de taken van Vastgoedbeheer kunnen worden geoutsourcet.
5. Het college onderzoekt de invlechting van het planeconomische deel van de afdeling Vastgoed in de voorgenoemde integratie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten per 1 januari 2013. Daartoe zijn de planeconomen als 'pilot' vanaf 15 april 2012 ondergebracht bij de hoofdafdeling Wijkzaken/Gebiedsmanagement.
6. Het college besluit de juridische functie (inclusief taken, formatie (1,0 fte) en bezetting) van de afdeling Vastgoed per 1 mei 2012 onder te brengen bij de afdeling Juridische Zaken van de hoofdafdeling Middelen en Services.
7. De betrokken medewerkers ontvangen direct na besluitvorming informatie over dit besluit. De OR wordt om advies over dit besluit gevraagd.
8. Het besluit van het college wordt ter informatie voorgelegd aan de commissie Bestuur.

3. Beoogd resultaat

Het op orde brengen van de bedrijfsvoering gaat ook over het verbeteren van de efficiency en de effectiviteit van (delen van) het takenpakket van de afdeling Vastgoed. Door processen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden opnieuw te beschrijven zal de uiteindelijke professionele prestatie van de totale organisatie verbeteren.

De bedrijfsvoering van het vastgoed(beheer) komt op orde. Daarmee komt ook de afdeling Vastgoed in control. Op basis van indicatoren, stuur- en verantwoordingscijfers wordt onderzocht wat de optimale positionering voor het vastgoed(beheer) is. Ook is het mogelijk om delen van de nieuwe afdeling Vastgoed op termijn in regie uit te besteden.

Doel van deze organisatieverandering is een professioneel, op de toekomst afgestemd proactief, integraal en flexibel vastgoedproces uit te kunnen voeren.

4. Argumenten

Het besluit geeft gevolg aan de afspraken uit het coalitieakkoord

Het besluit past binnen de kaders van het coalitieakkoord waarin staat dat door om te buigen op het gebied van taken en taakuitvoering het vastgoedbeheer (op termijn) verzelfstandigd wordt en de vastgoedontwikkeling ondergebracht wordt bij Gebiedsmanagement en komt ook tegemoet aan de doelstelling uit het coalitieakkoord dat wordt gestreefd naar een kleine, slimme en flexibele overheid.

Dit besluit komt tegemoet aan de aanbeveling uit het rekenkamercommissierapport “dichtbij op afstand”

“Eén van de aanbevelingen van de rekenkamercommissie “dichtbij op afstand” luidt: Versterk de inhoudelijke voorbereiding en hanteer een redelijke termijn tussen besluitvorming en effectuering. De RKC beveelt aan een uitgebreidere analyse te maken van de status-quo (bijvoorbeeld qua procesbeheersing en financiële transparantie) die bereikt moet worden voordat een afdeling succesvol verzelfstandigd kan worden.

De RKC adviseert een verzelfstandiging pas te effectueren als de ontvlechting volledig in kaart is. Geef een realistische en reële voorstelling van zaken en zorg dat zomin mogelijk administratieve en financiële afspraken nog in de loop van de tijd, achteraf dus, geregeld moeten worden. Hiermee wordt voorkomen dat belangrijke afspraken achteraf worden gemaakt en dat alle betrokkenen achter de feiten aan blijven hollen doordat er veel “losse eindjes” zijn. Maak een gemeentelijke financiële administratie en bedrijfsvoering van voldoende kwaliteit tot voorwaarde om te kunnen verzelfstandigen.”

Deze aanbeveling is meegenomen in het onderzoek naar de herinrichting van de afdeling Vastgoed en in de uitbestedingsafweging.

Een besluit over outsourcen van het vastgoedbeheer kan pas worden genomen als de bedrijfsvoering van het vastgoedbeheer op orde is en stuur-/verantwoordingscijfers een tijdlang gemonitord zijn.

In het speelveld van vastgoed spelen een paar ontwikkelingen die in de context van het toekomstbeeld in ogenschouw genomen moeten worden, te weten:

- Landelijke roep om publieke verantwoording middels transparante werkwijze, dit betekent dat de bedrijfsvoering op orde moet zijn en de afdeling Vastgoed in control door te sturen en zich te verantwoorden op basis van een set indicatoren. Deze bedrijfsvoering is nog niet op orde en dat is wel essentieel omdat tijdens een verzelfstandiging absoluut een compleet inzicht moet zijn in de (financiële) stand van zaken met betrekking tot het gemeentelijk vastgoed. Outsourcen is een zeer complex proces waarbij de gemeente afhankelijk wordt van een derde partij;
- Forse gemeentelijke taakstelling hetgeen de ingezette koers van een kleinere en hoogwaardiger ambtelijke organisatie bekrachtigd. Dit vraagt om een strategische- en regiefunctie terwijl op dit moment sprake is van een operationele beheerfunctie bij het vastgoedbeheer;
- Focus op een doelmatigere inzet van de vastgoedportefeuille (keuzes op basis van inkomsten en uitgaven). Omdat de bedrijfsvoering nog niet op orde is kan deze focus nu nog niet worden aangebracht.

Outsourcen sec lost dit niet op.

Vastgoedbeheer

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

Bureau Vastgoedbeheer heeft als taak het beheren van de (strategische) gebouwen in gemeentelijk eigendom en de gronden waarover een contractsituatie met derden bestaat. De opgave is om deze gebouwen en gronden in een ordentelijke staat van onderhoud te houden en te zorgen dat er rendement wordt gerealiseerd (in samenwerking met maatschappelijke gebruikers).

Om deze beherende taak goed uit te kunnen voeren is het van essentieel belang dat de bedrijfsvoering op orde is. Dit betekent dat alle relevante gegevens aanwezig, correct en betrouwbaar zijn. Dit betekent ook dat eenduidige procedures en werkinstructies, aansluitend op andere gemeentelijke beheertaken (zoals nu ondergebracht bij de hoofdafdeling Wijkzaken) worden beschreven.

Het uiteindelijke doel is dat de bedrijfsvoering niet alleen op orde is maar ook blijft. Het op orde blijven van de bedrijfsvoering en het in control zijn van het vastgoedbeheer wordt gerealiseerd door het monitoren van het rendement van het gemeentelijk eigendom (inkomsten versus uitgaven). Dit kan pas geschieden als de basisset gegevens periodiek voor sturing en verantwoording geleverd wordt. Het consequent volgen van de kosten van het onderhoud maakt het mogelijk om het benodigde budget voor (gepland) onderhoud goed te kunnen begroten.

Om verder in control te komen, voert de afdeling Vastgoed en daarmee het bureau Vastgoedbeheer een stappenplan uit dat op hoofdlijnen wordt toegelicht in de bijlage Stappenplan Professionalisering Vastgoed.

De verwachting is dat bureau Vastgoedbeheer tot eind 2012 de tijd nodig heeft om de bedrijfsvoering op orde te krijgen. Vervolgens is het verstandig om jaar op basis van een set indicatoren, stuur- en verantwoordingscijfers te verzamelen. Aan het eind van elk kwartaal kan dan op basis van deze set een evaluatie plaatsvinden. In de professionaliseringsslag van vastgoedbeheer wordt alvast wel gekeken naar uitwisseling op het gebied van kennis, kunde en gebruikte systemen met mogelijk samenwerkingspartners op termijn (SRO, woningcorporaties).

De opgedane ervaringsgegevens zullen de kern vormen bij de toekomstige vraag of het vastgoedbeheer kwalitatief beter en efficiënter af is door het beheer en onderhoud bij de gemeentelijke organisatie te houden of dit op afstand in de markt te zetten, te outsourcen.

Het in eigendom hebben van vastgoed betekent een beheertaak

Vastgoed in eigendom hebben, betekent impliciet en expliciet dat je een taak hebt, ook als gemeente, om dat bezit te beheren en te onderhouden.

Het feitelijke beheer en onderhoud van vastgoedbezit is echter voor de gemeente geen wettelijke of kerntaak en kan buiten de organisatie worden ondergebracht. Bij een uitbesteding moet er wel inzicht zijn in de (financiële) stand van zaken; uitbesteding is namelijk een proces waarbij de gemeente afhankelijk wordt van een derde partij.

Tevens kan bij een uitbesteding de ingezette koers van een kleinere en hoogwaardiger ambtelijke organisatie worden bekrachtigd, waarbij de focus ligt op een doeltreffende en doelmatige inzet van de vastgoedportefeuille in de brede. Dit vraagt om een strategie- en regiefunctie, die nog ontwikkeld moet worden.

De reorganisatie van de afdeling vastgoed gaat uit van strategie en regie en maakt de vastgoedfunctie kleiner, hoogwaardiger en flexibeler

De afdeling Vastgoed heeft als taak het beheer van de gebouwen in gemeentelijk eigendom en de gronden waarover een contractsituatie met derden bestaat. De opgave is om deze gebouwen en gronden in een ordentelijke staat van onderhoud te houden en te zorgen dat er rendement wordt gerealiseerd (in samenwerking met maatschappelijke gebruikers).

Regie door strategisch portefeuille- en excellent accountmanagement is als volgt gevisualiseerd.

Portefeuillemanagement formuleert en geeft uitvoering aan een integrale portefeuillestrategie, adviseert en stuurt op de prestaties van de vastgoedportefeuille in brede zin, inclusief besluitvorming over aan- en verkoop, afstoting, huur en renovatie.

Accountmanagement (/commercieel beheer) onderhoudt de relaties met gebruikers, verhuurders en andere marktpartijen en geeft adviezen over ontwikkelingen in vraag en aanbod. Centraal staan het verwerven van inzicht in beleidsmatige en organisatorische ontwikkelingen in de verschillende beleidsvelden, de consequenties voor huisvesting en de huisvestingswensen van (potentiële) gebruikers.

Technisch beheer stelt het MJOP op per pand en het beheerplan voor de gehele portefeuille, voert het planmatig onderhoud uit en behandelt storings- en schademeldingen.

Administratief beheer is gericht op een efficiënte en transparante wijze van vastleggen van relevante gegevens betreffende een object en het periodiek genereren van overzichten daarvan.

Het technisch en administratief beheer zijn die onderdelen van het gemeentelijk vastgoedbeheer die op termijn kunnen worden uitbesteed. Voor het uitbesteden wordt in eerste instantie gekeken naar bestaande regelingen; SRO is dan een logische derde partij voor maatschappelijk vastgoed, woningcorporaties voor woningen in bezit van de gemeente.

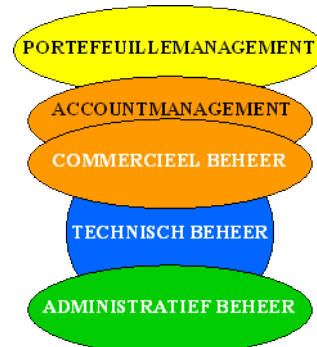
De rol van een adviseur van vastgoed is op dezelfde wijze gepositioneerd als bij andere organisatieonderdelen die in een reorganisatietraject verkeren

De positie van de (strategisch) adviserende en daarmee ook beleidsvormende taak van de vastgoedportefeuille is binnen de hoofdafdeling Stadzaken op dit moment een optimale. Dit geldt tevens voor het accountmanagement richting externe partijen en de gebiedsgerichte aanpak hierbij. Omdat accounts vooral ook maatschappelijk vastgoed betreffen is uniforme inrichting en werkwijze hier ook zeer gewenst.

Vastgoedontwikkeling

Aansluiting bij de integratie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten biedt de mogelijkheid om snel te professionaliseren.

Het bureau Vastgoedontwikkeling heeft als taak strategisch financieel advies te verstrekken op het gebied van gebiedsontwikkeling. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor een optimale uitvoering van de financiële aspecten (financiële planning, beheer, risicoanalyse en -beheersing, sturing en verantwoording) van deze gebiedsontwikkeling als publieke taak.



Vanaf 2008 is Wijkzaken/Gebiedsmanagement de ambtelijk opdrachtgever van gebiedsontwikkelingen en de projecten in de stad. De verantwoordelijkheid voor een grondexploitatie (het instrument voor het voeren van actieve, assertieve en strategische grondpolitiek) ligt bij de gebiedsmanager/programmamanager van Wijkzaken. De uitvoering en de administratie van de projecten ligt bij Stedelijke Projecten. De planeconomen van het bureau Vastgoedontwikkeling zijn de adviseurs van de gebiedsmanagers nadat er grondexploitaties zijn ingericht. De Triple S-discussies rondom bestuurlijk opdrachtgever-, ambtelijke opdrachtgever- en ambtelijk opdrachtnemerschap hebben aanleiding gegeven voor een heldere verdeling van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Vanuit welke organisatorische inbedding deze verdeling het beste gefaciliteerd kan worden, kan in de inrichtingsfase van de integratie goed worden beschreven.

De makelaars van het bureau Vastgoedontwikkeling zijn met name gericht op aan- en verkopen van onroerend goed, taxaties en huurberekeningen. Overigens lijkt deze taak op dit moment beter aan te sluiten op de vastgoedbeheertaak dan op de ontwikkelingstaak.

De hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten gaan per 1 januari 2013 integreren. Zij zien de integratie als een kans om vanuit een nieuw perspectief de dienstverlening naar de burgers anders in te richten. Gezamenlijk verder als één organisatie die efficiënter en effectiever werkt, minder bureaucratisch, met minder managers en toekomstbestendig. Aansluitend bij de ambitie van de gemeente Haarlem is er dan sprake van een moderne, kleine, servicegerichte en flexibele organisatie, die burgers en partners in de stad optimaal kan bedienen met de juiste mensen op de juiste plaats, zowel qua inhoudelijke kennis als qua competenties. Onderbrenging van het planeconomische deel van de vastgoedontwikkeling als “pilot” bij de integratie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten sluit hier optimaal op aan.

Vastgoed Algemeen

Specifiek juridische ondersteuning moet altijd gewaarborgd zijn.

De vastgoedjuristen geven -specifiek op het vakgebied vastgoed- juridische adviezen; toetsen juridische kwaliteit van huur-, koop-, erfpacht-, en exploitatieovereenkomsten, begeleiden publiekrechtelijke procedures en bezwaarschriften.

Als de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het vastgoedbeheer en de vastgoedontwikkeling op een professionele manier worden aangehaakt en ingevlochten in de fusie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten, ligt het voor hand te de vastgoedjuristen centraal onder te brengen bij de afdeling Juridische Zaken.

Deze onderbrenging bij de afdeling Juridische Zaken biedt mogelijkheden om het werkerrein professioneel te verbreden/verdiepen/te delen met andere juristen om daarmee in de toekomst flexibeler en minder kwetsbaar te worden ingezet.

Onderbrenging van de juridische functie (inclusief taken, formatie en bezetting) van de afdeling Vastgoed per 1 mei 2012 bij de afdeling Juridische Zaken van de hoofdafdeling Middelen en Services sluit optimaal aan op de ingezette organisatiebeweging.

Het perspectief

De nieuwe organisatie, nog los van de uitbesteding op termijn, is dus van een andere orde dan de bestaande. Een deel van de vastgoedorganisatie wordt elders in de organisatie ingevlochten (+ 4 fte planeconomische functie ondergebracht bij WZ/StP en +1 fte vastgoed-juridische functie ondergebracht bij M&S/JZ). De resterende afdeling Vastgoed(beheer) is kleiner (14,5 fte in 2014); hoogwaardiger, senioren vullen de strategische (advies)functies in; en flexibeler omdat ook als delen van het vastgoedbeheer worden uitbesteed, deze vastgoedorganisatie, in een verdere afgeslankte vorm organisatiebreed kan worden ingezet als de strategisch adviseur en regievoerder met betrekking tot beheer van gebouwen en gronden.

Financiële paragraaf

- Definitieve begrotings-, formatie- en personeelwijzigingen n.a.v. dit besluit zullen eerst na deze besluiten worden uitgewerkt;
- Het taakstellend terugbrengen van de formatie naar 14,5 fte per 1 januari 2014 leidt tot frictiekosten. De uitgangspunten bij de taakstelling zijn wel degelijk afgestemd op het voorkomen van frictiekosten door te kijken naar vacatures, pensioengerechtigden en expiraties van contracten. Omdat een aantal functies bij de afdeling Vastgoed conjunctuurgevoelig is en de Nederlandse economie op dit moment ongunstig is, is werkaanbod weggevallen en kunnen frictiekosten niet geheel worden vermeden.

Communicatie

Tweewekelijks vindt structureel overleg plaats met alle medewerkers van de afdeling. Een medewerker van HRM woont deze bijeenkomsten bij. Ook de OR is hierbij voortdurend aangehaakt.

Afspraken OR

Er heeft constructief overleg plaatsgevonden met de VC en de OR. Dit besluit is reeds in concept verstrekt en besproken met de OR. Het OR-advies wordt op dit moment voorbereid.

5. Kanttekeningen

De reorganisatie van de afdeling Vastgoed kan leiden tot extra kosten.

Uit de personeelsfoto en de gap-analyse 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 (opleiding, training, coaching, outplacement, e.d.).

Ook uitblijvende besluitvorming met gevolgen voor de tijdplanning met betrekking tot het reorganisatieproces kan tot extra kosten leiden.

De reorganisatie van de afdeling Vastgoed houdt risico's in.

Tijdens de reorganisatie (en de daarmee samenhangende professionaliseringslag) is de vastgoedwinkel gewoon geopend! Dat wil zeggen dat: de huurfacturen de deur uit gaan; onderhoud wordt gepleegd; maar ook dat hard meegewerkt wordt aan zaken als de overdracht van het beheer en onderhoud van de cultuurpodia; een nieuwe plek voor Flinty's; overdracht van woonwagens; het aanpakken van snippergroen en grond bij woonschepen, etcetera, etcetera. Mogelijk zal in de planning van een aantal taken vertraging optreden.

6. Uitvoering

Na definitieve vaststelling van deze nota zal de reorganisatie, in een uitwerkingsplan, conform het sociaal statuut 2011, worden vastgesteld en voor advies aan de OR worden voorgelegd. Het plaatsingsproces dat volgt op het uitwerkingsbesluit verloopt conform het plaatsingsproces van Stedelijke Projecten/Wijkzaken en Sociale Zaken in de periode september – december 2012.

7. Bijlagen

- a. Onderzoek vastgoedorganisatie;
- b. Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

Bijlage 1 Onderzoek opzet vastgoedorganisatie

In het kader van het besluit dat het college wil nemen mbt de uitbesteding (delen van de) van de taken van vastgoed, heeft een denkproces geleid tot een structurele opzet van wat het functioneel betekent om een vastgoedportefeuille te bezitten, te beheren en eventueel uit te besteden.

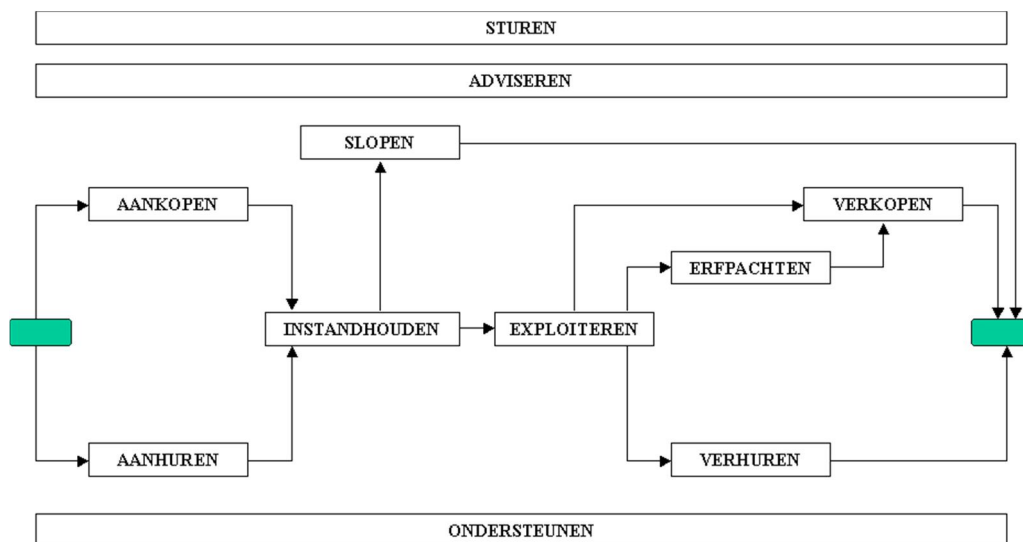
Hierbij wordt steeds de volgende kanttekening gemaakt:

“Outsourcen gaat niet alleen over uitbesteding van taken maar juist ook over implementatie van een nieuwe werkwijze: het op een aansprekende manier geven en nemen van verantwoordelijkheid.

Co-sourcing gaat uit van een intensieve kennisuitwisseling en co-creatie waarbij samen met de partner(s) wordt gebouwd aan de toekomst van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.”

En dat kun je doen als je een professioneel en voldoende bezette strategische advies- en accountfunctie beleidsmatig van aard in de organisatie positioneert.

In elke vastgoedorganisatie spelen zich -min of meer- de volgende processen af:



In dit (hoofd)processchema zijn de taken van een vastgoedorganisatie gevisualiseerd:

De vastgoedorganisatie in de gemeente Haarlem ziet met dit processchema zijn processen afdoende afgedekt.

In opzet is tijdens de taakstellingsoperatie al nagedacht hoe ook de nieuwe vastgoedorganisatie naar een kleinere, van 26,5 fte naar 17 fte in 2013 (en verder naar 14,5 fte in 2014); een hoogwaardigere, waarbij senioren de strategische (advies)functies invullen; en vooral ook flexibelere organisatie die in staat is te migreren omdat ook als delen van het vastgoedbeheer worden uitbesteed, de blijvende vastgoedorganisatie, in een nog verder afgeslankte vorm, organisatiebreed kan worden ingezet als de strategisch adviseur en regievoerder met betrekking tot het beheer van gebouwen en gronden.

De missie van de nieuwe vastgoedorganisatie is het op een doelmatige en doeltreffende wijze regisseren van de instandhouding en exploitatie van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

De visie van de nieuwe vastgoedorganisatie is dat vastgoed(beheer) het instrument is voor de realisatie van fysieke en maatschappelijke ontwikkelingen. In een afgewogen mix van mens, maatschappij en middelen, wordt het succes van de (her)ontwikkeling en de gerealiseerde kwaliteit van de leef-, woon- en werkomgeving mede bepaald en gerealiseerd.

De afdeling Vastgoed heeft dan als taak het (strategisch en operationeel) beheren van de gebouwen in gemeentelijk eigendom en de gronden waarover een contractsituatie met derden bestaat. De opgave is om deze gebouwen en gronden in een ordentelijke staat van onderhoud te houden en te zorgen dat er rendement wordt gerealiseerd (in samenwerking met maatschappelijke gebruikers).

Regie door strategisch portefeuille- en excellent accountmanagement is als volgt te visualiseren en los van een uitbesteding worden daarin de volgende basale rollen onderkend:

Portefeuillemanagement formuleert en geeft uitvoering aan een integrale portefeuillestrategie en sturing op de prestaties van de vastgoedportefeuille in brede zin, inclusief de besluitvorming over aan- en verkoop, afstoten, huren en renovatie.

Taken van het portefeuillemanagement zijn:

- Sturing op de prestatie van het vastgoed in brede zin;
- Risicomanagement;
- Verzorging van managementinformatie;
- Inzicht in klantwensen en klanttevredenheid;
- Strategische advisering op portefeuilleniveau in brede zin;
- Contracttotstandkoming;
- Sluitende financiële administratie op portefeuilleniveau.

Accountmanagement/commercieel beheer onderhoudt de relaties met gebruikers, verhuurders en andere marktpartijen over ontwikkelingen in vraag en aanbod. Centraal staan het verwerven van inzicht in beleidsmatige en organisatorische ontwikkelingen in de verschillende beleidsvelden, de consequenties voor huisvesting en de huisvestingswensen van (potentiële) gebruikers.

Taken zijn:

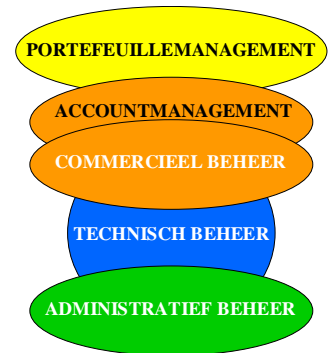
- Analyse van ontwikkelingen in de vraagzijde;
- Advisering aan gebruikers bij huisvestingsvraagstukken;
- Contractopzet met huurders, gebruikers en andere marktpartijen;
- Exploiteren van de (verhuur)portefeuille;
- Vervaardiging van huurprijsberekeningen;
- Overleg met gebruikers over (oplossing van) problemen;
- Behandeling van verzoeken van gebruikers voor mutaties in en van objecten van de vastgoedportefeuille;
- Meting van klanttevredenheid.

Technisch beheer stelt het MJOP op per pand en het beheerplan voor de gehele portefeuille, voert het planmatig onderhoud uit en behandelt storings- en schademeldingen. Het MJOP en het beheerplan worden elke drie jaar herzien en jaarlijks geactualiseerd op basis van werkelijk uitgevoerde werkzaamheden en/of inspecties. Voor het planmatig onderhoud geldt de NEN 2767 als standaard.

Administratief beheer is gericht op een efficiënte en transparante wijze van vastleggen van relevante gegevens betreffende een object en het periodiek genereren van overzichten daarvan.

Taken zijn:

- Sluitende financiële administratie op contractniveau (op het niveau van verhuurbare eenheden);
- Levering van een (cijfermatige) bijdrage aan een actuele en betrouwbare financiële administratie van de vastgoedportefeuille en aan het risicomanagement van de portefeuille;
- Verwerking van opdrachten (intake, uitvoering en afsluiting);
- Facturering naar klanten;
- Informatie- en applicatiebeheer vastgoedinformatiesysteem.



Het technisch en administratief beheer zijn die onderdelen van het gemeentelijk vastgoedbeheer die kunnen worden uitbesteed. Voor het uitbesteden zal in eerste instantie worden gekeken naar uitbesteding naar reeds bestaande partners; SRO is dan een logische partij. Ook uitbesteding van de woningenportefeuille naar een woningcorporatie is een logische stap.

In de professionaliseringsslag van vastgoedbeheer wordt dan ook gekeken naar uitwisseling op het gebied van kennis, kunde en gebruikte systemen.

Als deze delen van de vastgoedfunctie (het operationeel technisch en administratief vastgoedbeheer) worden uitbesteed, moet de blijvende vastgoedorganisatie, in een verdere afgeslankte vorm, goed gepositioneerd, organisatiebreed worden ingezet als strategisch adviseur en regievoerder met betrekking tot beheer van gebouwen en gronden.

De (hoofd)processen kunnen vervolgens, ook weer los van een uitbesteding, worden vertaald naar de verschillende rollen, taken en functies zoals die binnen een vastgoedorganisatie dienen te worden vervuld.

Hoofdproces	Proces	Rol	Taak	Functie
Sturen	Plan, do, check, act	Management	LM	Manager
Adviseren	Aankopen, -huren, instandhouden, exploiteren, verkopen	Portefeuillemanagement	AB	Portefeuillemanager
	Instandhouden, exploiteren	Accountmanagement, gedelegeerd opdrachtgeverschap, regievoering, coördinatie	AB	Accountmanager
Beheren	Aankopen, -huren, exploiteren, verkopen	Commercieel beheer/ (gecertificeerd makelaarschap), regie	AB (U)	Commercieel beheerder
	Instandhouden	Technisch beheer, regie	U (AB)	Technisch beheerder
(Secretarieel en administratief) ondersteunen	Instandhouden, exploiteren	Administratief beheer	U	Administratief beheerder

LM = Leiding/Management

AB = Advies/Beleid

U = Uitvoering

De verschillende functies bevatten samengevat de volgende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

Functie	Taak
Manager Vastgoed(beheer)	Managet de afdeling; geeft leiding aan de medewerkers
Portefeuillemanager	Adviseert bestuur en ambtelijke organisatie op beleid- en gebiedsgerichte ontwikkelingen
Accountmanager	Geeft regie-opdrachten, adviseert op beleidsvelden en coördineert gebiedsgericht het commercieel beheer
Commercieel beheerder/ Gecertificeerd makelaar	Regisseert koop en verkoop, huur, instandhouding en exploitatie. Adviseert gebieds- en projectmanagers op werken en projecten
Technisch beheerder	Regisseert de uitvoering van de instandhouding en adviseert het commercieel beheer
Administratief beheerder	Ondersteunt alle vastgoedwerkzaamheden

Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed Beheer		2012			
Onderwerp	Planning gereed	Status	Status in %	Wie	
1. Bedrijfsvoering in control krijgen					
a. Checken en opschonen boekwaarden panden	1e kwartaal 2012	begin 2012 alle pand-boekwaarden van Financiën ontvangen en heeft match plaatsgevonden	100%	Adm Beh	
b. Nieuwe opbouw en berekening begroting 2013	1e Berap; begroting 2013	opgenomen in 1e berap als risico	100%	JH	
MJOP-controle op aanwezigheid (exc woningen)	2e kwartaal 2012	MJOP-controle heeft plaatsgevonden op objectniveau muv woningen	100%	GvE	
MJOP - controle aanwezigheid woningen	3e kwartaal 2012	Opgestart week 24	20%	GvE	
MJOP-controle op actualiteit	3e kwartaal 2012 info GvE	Opgestart week 24	20%	GvE	
Huuranalyse (ex erfpachten)	Wijze vaststellen eind september. Planning panden volgt	jul-12	10%	SS	
Checken verhuurcontracten (gekoppeld aan huuranalyse (ex erfpachten))	WISH eind september	Opgestart week 24	10%	GB (AB)	
Analyse erfpachten	2e kwartaal 2012	Nota in voorbereiding	80%	AB	
Verwachte huurinkomsten	2e kwartaal 2012	Loopt irt begroting	80%	GB	
Verwachte uitgaven (huur gerelateerd) op pandniveau gesplitst naar zakelijke lasten	2e kwartaal 2012	Loopt irt begroting	60%	GB	
Verwachte uitgaven (huur gerelateerd) op pandniveau gesplitst naar onderhoudslasten	2e kwartaal 2012	Loopt irt begroting	60%	GB	
Training financiën	2e kwartaal 2012	cliqview heeft plaatsgevonden	50%	FvdB/JH	
c. Checken contracten (gekoppeld aan inkomsten en aan de huuranalyse (ex erfpachten))	Vanaf eind september starten Planning volgt	Starten week 36	10%	SS	
Checken eigendomsdocumenten (wo koopcontracten (te beginnen met de bedrijven)) tbv compleetheid dossier	4e kwartaal 2012	nog op te starten	0%	AW/JK/AH	
Niet-aanwezige contracten opvragen	4e kwartaal 2012	nog op te starten	0%	AW/JK/AH	
Checken aanhuurcontracten	WISH eind september	Op te starten	0%	GB/AB/AW	
Niet-aanwezige contracten opvragen	WISH eind september	Op te starten	0%	GB/AB/AW	
Checken onderhoudcontracten	2e kwartaal 2012	ihkv begroting en IP wordt een 2e slag gemaakt	95%	GvE/GB/RZ/NvdV	
Niet-aanwezige contracten opvragen	3e kwartaal 2012	ihkv begroting en IP wordt een 2e slag gemaakt	0%	AB/AW	
d. Check en invoeren van alle gronden (incl. snippergronden) in WISH		Op te starten	0%	AW	
Checken eigendomsdocumenten (wo koopcontracten (te beginnen met de bedrijven)) tbv compleetheid dossier	4e kwartaal 2012	nog op te starten	0%	AW/JK/AH	
Niet-aanwezige contracten opvragen	4e kwartaal 2012	nog op te starten	0%	AB/AW	
e. Stroomlijnen tijdige, correcte en volledige aanlevering energiefacturen vanuit M&S	2e kwartaal 2012	Afgerond??? Info GB	GB??	GB	
f. Totaal overzicht huidige baten en lasten voor wat betreft onderhoudsuitgaven, huurinkomsten, servicekosten, energie	3e kwartaal 2012	Begrotingsproces loopt	85%	JH	
g. Standaard rapportages ontwikkelen (transparant + stuurbaar)	3e kwartaal 2012	Opgestart	50%	JH	
2. Beleid					
a. Nota Strategisch/niet-strategisch vastgoed (incl. lijst)	3e kwartaal 2012	concept gereed; criteria worden opgezet; lijst wordt opgesteld	60%	JH	
verzamelen basisgegevens	1e kwartaal 2012	gereed	100%	SM	
verzamelen uitgangspunten	2e kwartaal 2012	gereed	100%	SM	
conceptstuk gereed	2e kwartaal 2012	opdracht verstrekt	75%	SM	
uitgangspunten benoemd door 3/4 werkgroepen (beleid, geb.management, CB, Gé, JK, MS, SM en JS)	2e kwartaal 2012	gereed	100%	SM/JS/afdbreed	
opstellen criteria door werkgroepen met SM, JS en de Brinkgroep	2e kwartaal 2012	gereed (begin 2012)	100%	SM/JS/afdbreed	
lijst (niet-)strategisch vastgoed adhv de criteria	2e kwartaal 2012	gereed	80%	SM/JS/afdbreed	
uitwerking	2e kwartaal 2012	nog op te starten	0%	JK/CB	
plankaart (uit M&S/Geo Info)		bestaat al maar is verouderd	50%	CS	

b.	Nota Maatschappelijk vastgoed (onderscheid maatsch/niet-maatsch VG)	4e kwartaal 2012	iom WWGZ		AV, JA, FvdB
	leveren van input	2e en 3e kwartaal 2012	werksessies starten juli 2012	0%	AV+CS+ SH+ beleids afd.
c.	Nota NoGo outsourcen van (een deel) van Vastgoed	1e kwartaal 2012	nota B&W is gereed en behandeling vindt plaats na overleg wethouders 2/7/12 op 24/4/12	80%	FvdB
d.	Nota Monumenten (onderhoud)	2e of 3e kwartaal 2012	behandeling is staf na zomer	75%	JH
	opstellen nota + krediet	2e of 3e kwartaal 2012	concept gereed	75%	SM
	maken foto's, korte omschrijving en kostenindicatie plus jaar van uitvoering van alle monumenten	2e kwartaal 2012	opgestart		alle TB-ers
	uitvoering na goedkeuring nota + krediet	3e kwartaal 2012	na goedkeuring	0%	alle TB-ers
e.	Nota Erfpacht	2e kwartaal 2012	concept gereed	80%	SM
	inventarisatie grondwaarden / WOZ	1e kwartaal 2012	gereed	100%	SM
	inventarisatie beleid	1e kwartaal 2012	gereed	100%	SM
	erfpachtlijst	paraat in WISH	actueel in WISH	100%	Adm Beh/SM
	conceptnota geschreven in vorm van memo richting Cassee*	2e kwartaal 2012	loopt	75%	SM
	uitvoering aanpak herziening erfpachten	4e kw 2012, 1e kw 2013	uitvoering na besluitvorming	0%	AH/SG
f.	Nota Onderhoud; benodigd budget t.o.v. MJOP's en norm voor staat van onderhoud	2e kwartaal 2012	herberekening vindt plaats irt begroting	60%	JH
	MJOP's (uit WISH), aanvullen met MJOP's sport				NvdV, SRO
	fysieke opnames				TB-ers
	lopende kredieten	continu	continu		Techn Beh
	investeringsplan, aanmelden en controleren	continu	continu		TB,JH
	opstellen nota (concept ter advies naar controller)	2e of 3e kwartaal 2012			JH/CB
g.	Nota Protocol Verkoop gemeentelijke gronden (Snippergronden)	eind juni 2012 in B&W	concept gereed	80%	JS
	opstellen concept-nota	2e kwartaal 2012	JS heeft opzet gemaakt; wordt overgedragen aan JH	100%	JS/Comm Beh
h.	Nota Grondprijzen	3e kwartaal 2012	wordt mogelijk gecombineerd met 2013	50%	JS
	opstellen nota	3e kwartaal 2012	wordt mogelijk gecombineerd met 2014	50%	JS

3. Opdrachtgeverschap/accountmanagement				
a. Inzicht in deelname VVE's en professionaliseren van het VVE-beheer	2e kwartaal 2012	loopt		
inventariseren VVE's	3e kwartaal 2012	loopt	80%	GB
archiveren VVE-dossiers op papier in ordners	3e kwartaal 2012	loopt	80%	Adm Beh
digitaliseren VVE-dossiers (in WISH)	3e kwartaal 2012	loopt	0%	JH
monitoring tools aanmaken (in WISH)	3e kwartaal 2012	loopt	0%	JH
structureel maken VVE-overleggen	-	-	0%	SS/MS/SH
structureel factureren VV-en	-	-	75%	FIN
actualiseren VVE-MJOP	4e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	NvdV
structureel toezicht op VVE-panden	nog opstarten	nog opstarten	0%	Techn Beh
b. Overdracht opdrachtgeverschap naar VGB met betrekking tot het beheer van de parkeergarages	medio 2012	nog opstarten	0%	MS
c. Bestuurlijk besluit overdracht eigenarenonderhoud podia	medio 2012	loopt	90%	SS
nota geschreven	loopt	loopt	90%	SS
structurele controle en toezicht op onderhoud	loopt	loopt	0%	SS/RZ
0-meting strikte handhaving	2e kwartaal 2012	gereed	100%	SS/RZ
d. Herijking + aanscherping afspraken grote contracten (Spaarnelanden, SRO, VRK, NHA)	3e kwartaal 2012	loopt	0%	JH/FvdB
budgetten aanpassen nav contracten	2e kwartaal 2012	gereed	100%	JH/FvdB
controle facturen Spaarnelanden en SRO	2e kwartaal 2012	gereed	100%	FIN/Techn Beh/ Adm Beh
aanpassen contracten (werk door derden)	3e kwartaal 2012	nog op te starten	0%	JvW
4. Bedrijfsvoering in control houden				
a. AO's + werkinstructies (huur,verhuur, erfpacht, overeenkomsten, MJOP's)	3e kwartaal 2012	loopt	30%	JH
Aankoop	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	JK/AH
Verkoop	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	JK/AH
Aanhuur	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	SS/GB
Verhuur	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	MS/SG
Erfpacht	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	SH/CB
Planmatig onderhoud	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	NvdV
Onderhoudscontracten	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	RZ
Storingsonderhoud	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	GvE
Levensduurverlengend onderhoud (investeringen)	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	EdG
Grote Calamiteit (ingestort dak etc.)	3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	TB
Sloop	3e kwartaal 2012	begin is gemaakt	30%	EdG
b. Opzetten huurcontracten verzelfstandigde eenheden	4e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	JvW
Cultuurpodia	4e kwartaal 2012	begin is gemaakt	30%	SS
SRO	4e kwartaal 2012	begin is gemaakt	30%	CS
Spaarnelanden	4e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	MS
d. Voortgang/evaluatie professionalisering vastgoedbeheer	Eind 2e kwartaal 2012	loopt	95%	FvdB
e. Voortgang/evaluatie professionalisering vastgoedbeheer	Eind 3e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	FvdB
f. Voortgang/tussenevaluatie professionalisering vastgoedbeheer	Eind 4e kwartaal 2012	nog opstarten	0%	FvdB
	2013			
1. Bedrijfsvoering verder professionaliseren				
a. Berekenen voor het complete maatschappelijk vastgoed wat de kostprijsdekkende huren zijn	1e kwartaal 2013	nog opstarten	0%	
b. Uitwerken strategische accommodatieplanning maatschappelijk VG (bijv. systeem toewijzen vrijkomend pand, aanpakken verborsen leegstand)	1e kwartaal 2013	nog opstarten	0%	
c. Actualiseren en verbeteren van de erfpachtsystematiek	1e kwartaal 2013	loopt	0%	
d. Meten en monitoren van de prestaties van het gemeentelijk vastgoed	2e kwartaal 2013	nog opstarten	0%	
e. IDP/Benchmark prestaties gemeentelijk vastgoed automatiseren	2e kwartaal 2013	loopt	0%	
f. Opzetten portefeuillemanagement	2e kwartaal 2013	nog opstarten	0%	
2. Bedrijfsvoering in control houden				
a. Voortgang/evaluatie professionalisering vastgoedbeheer	Eind 2e kwartaal 2013	nog opstarten	0%	
b. Voortgang/tussenevaluatie professionalisering vastgoedbeheer	Eind 4e kwartaal 2013	nog opstarten	0%	
	2014			
1. Bedrijfsvoering in control houden				
a. Voortgang professionalisering vastgoedbeheer	Eind 2e kwartaal 2014	nog opstarten	0%	
b. Voortgang/tussenevaluatie professionalisering vastgoedbeheer	Eind 4e kwartaal 2014	nog opstarten	0%	
	2015			
1. Bedrijfsvoering in control houden				
a. Eindevaluatie professionalisering vastgoedbeheer	Eind 2e kwartaal 2015	nog opstarten	0%	
	2012			
Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed Algemeen				
Onderwerp	Planning	Status	Status in %	Wie
1. Ontmantelen + invlechten				
a. Ontwerp juridisch proces + takenpakket samen met Juridische Zaken	2e kwartaal 2012	nota B&W wordt 24/4/12 behandeld	100%	FvdB
b. Herplaatsingsmogelijkheden managementassistente	4e kwartaal 2012	medewerker is op de hoogte van HPK-status; gesprekken worden gevoerd; functies worden doorgestuurd	50%	FvdB
	2012			
Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed Ontwikkeling				
Onderwerp	Planning	Status	Status in %	Wie
1. Bedrijfsvoering				
a. Inzicht + aansluiting bij begroting	1e kwartaal 2012	gereed	100%	JS
b. Monitoring VTU + personele inzet op projecten	2e kwartaal 2012	gereed	100%	JS

c.	Actualiseren AO GreX/MPG	eind 2012	wordt nader uitgewerkt bij invlechting WZ/StProjn		
2. Inhoud					
a.	Uitgangspositie verkooplocaties Oranje daken inzichtelijk (oa. Prinsen Bolwerk, Fietszenfabriek)	2e kwartaal 2012	gereed	100%	JS
3. Beleid					
a.	Nota Grondbeleid (actualiseren beleid)	2e kwartaal 2012	verantwoordelijkheid afdeling RB		HvdS
4. Professionalisering rol, houding & gedrag					
a.	Heldere rolverdeling planeconoom, projectleider, ambtelijk opdrachtgever (mede gezien samenvoeging WZ + SP)	medio 2012	wordt nader uitgewerkt bij invlechting WZ/StProjn	nvt	nvt
b.	Ontwikkelen adviseren op strategisch niveau	medio 2012	wordt nader uitgewerkt bij invlechting WZ/StProjn	nvt	nvt
c.	Consequent toepassen escalatie regels (Triple S)	medio 2012	wordt nader uitgewerkt bij invlechting WZ/StProjn	nvt	nvt

Versie:	25 juli 2012
Geborgd in digitale map	Opmerkingen/uitwerkingen
WISH; Boekhouding	irt WG actualisatie Vaste Activa
1e Berap	moet in de begroting 2013 zijn opgenomen
WISH	
WISH	Visuele check per object. GVE zet uit bij TB-ers
WISH	Alle TB-ers; Overige panden, van groot naar klein
CB map Huuranalyse	SS maakt voorbereidend stuk , overleg CB, dan naar management; vaststellen rekenmethodiek, gedragen door management/college
WISH	In voorblad dossiers is overzicht van ontbrekende gegevens. AB per wijk; koppeling met checken contracten. Voorafgaande aan analyse per object: alle contracten invoeren in WISH + check op actualiteit
CB map Erfpacht/beleid/nota	Eerst beleid vaststellen dan alle contracten checken op actualiteit, ontbrekende contracten; AB, na vaststelling nota erfpacht controle op lopende contracten
WISH	Gekoppeld aan 2 volgende; maandelijks
WISH	Gekoppeld aan vorige en volgende; maandelijks
WISH	Gekoppeld aan 2 vorige; maandelijks
nvt	iom Fin/JH; cliqview heeft plaatsgevonden; vervolg wordt opgezet
WISH	CB p wijkniveau, eenduidig en met een professionele uitstraling; checken met verhuurcontracten
WISH	Contracten in huis scannen en in WISH toevoegen. Overige moeten aangevraagd worden bij het kadaster: doen wanneer het nodig is! Nu oi geen prioriteit.
WISH	Zie vorige punt; iom makelaars Vaststellen wie wat doet
WISH	iom Comm Beh/SH; contracten scannen in in WISH toevoegen
WISH	iom Comm Beh/SH; zie vorige punt
WISH	iom Comm Beh); Contracten onderhoud zijn gekoppeld in wish aan pand en reeds gecontroleerd; alle onderhoudscontracten op een pand zijn aanwezig en in Wish terug te vinden. Inclusief garanties etc
WISH	iom Comm Beh/SH; gekoppeld aan vorige punt
WISH	één aanspreekpunt bij Adm Beh
WISH	iom makelaars (fysiek/kadastraal); gekoppeld aan actie mbt verkoopcontracten
WISH	iom Comm Beh/SH; zie vorige punt
Objecten pand servicekosten/nota's /jaar	rol van Mark Kievit (relatiebeheer energieleveranciers)
JD Edwards/Enterprise1	
Qlicview	kwartaalrapportages; stavaza GBA openstaande facturen/ stavaza openstaande opdrachten/begroting/realisatie
	iom WZ/GM; FvdB heeft 23/4/12 gesprek gevoerd met MN om te bezien vanuit welk organisatieonderdeel deze nota moet voortkomen
nvt	
nvt	
nvt	
nvt	reeds gebeurd juli 2011-begin 2012
nvt	iom makelaar, GM en beleidsafdn
nvt	
nvt	
nvt	n.a.v. werksessies polsen of plankart nodig is

Office	Programmamanagement SZ is hier de trekker: leveren wel input vanuit Vastgoed
nvt	
BIS	bevindt zich in het besluitvormingsproces
nvt	iom Cultuur, historicus VVH
nvt	iom Adm Beh
nvt	
nvt	
nvt	
WISH	
nvt	
nvt	
nvt	
nvt	
nvt	
nvt	
nvt	iom Comm Beh (accountmanager)
	ihkv de overdracht
nvt	iom makelaar en VVH/Handhaving
	ihkv de overdracht
nvt	tbv 2012 en 2013

	16/4/12 afgehandeld als actiepunt van Vastgoed
nvt	
nvt	afdeling Ruimtelijk Beleid is hier de trekker; afgehandeld als actiepunt van Vastgoed
nvt	16/4/12 afgehandeld als actiepunt van Vastgoed
nvt	16/4/12 afgehandeld als actiepunt van Vastgoed
nvt	16/4/12 afgehandeld als actiepunt van Vastgoed