| | |
|---|---|
| **Oplegvel Collegebesluit** | Portefeuille E. Cassee |
| | Auteur Dhr F.H.J.M. van den Boorn |
| | Telefoon 023 511 3418<br>E-mail: FvdBoorn@haarlem.nl |
| | STZ/VG Reg.nr. 2012-454066 |
| | Bijlagen:<br>Uitwerkingsplan reorganisatie van de afdeling Vastgoed |
| **Onderwerp**<br>Reorganisatiebesluit afdeling Vastgoed | B & W-vergadering van 4 december 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 akkoord te gaan met het uitwerkingsplan, de genoemde bijlagen en de organisatiewijziging per 1 mei 2013;
2) Het college besluit akkoord te gaan met de genoemde voorlopige nieuwe organisatiestructuur, formatie, functies, functiebeschrijvingen, voorlopige status van de functies en de voorlopige waarderingen van de functies per 1 mei 2013 ;
3) Het college besluit akkoord te gaan met de voorlopige Afwijkende persoonlijke statussen (bijlage 2, geheim in verband met privacy-gevoelige informatie);
4) Het college besluit de betrokken medewerkers kort na besluitvorming te informeren;
5) Het college besluit de frictiekosten (PM), bedrijfsvoeringkosten (ad €100.000) en overige begrotingsmutaties van dit besluit te verwerken in de begroting;

# *Collegebesluit*

**Onderwerp:** Reorganisatiebesluit Afdeling Vastgoed

**Reg. Nummer:** StZ/VG 2012-454066

## 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.

Daarna heeft het College in de tussenrapportage eind december 2011 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.

Dit ter uitvoering van de onderzoeksopdracht 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.

Het voorgenomen besluit tot de reorganisatie van de afdeling Vastgoed (reg nr: StZ/VG 2012/267990) is 24 juli 2012 bekrachtigd en in deze nota is de inrichting nader uitgewerkt, resulterend in een nieuwe afgeslankte afdeling Vastgoed, waarbinnen de vastgoedbeheerdisciplines samenkomen.

Deze reorganisatienota met uitwerkingsplan geeft aan hoe de inrichting van de taken en rollen van de afdeling Vastgoed worden belegd in de organisatie. Daarbij blijft een deel van de taken van de afdeling Vastgoed achter binnen verschillende onderdelen van de gemeentelijke organisatie, vervalt een deel en kan op termijn een deel worden uitbesteed.

## 2. Besluitpunten college

1) Het college besluit akkoord te gaan met het uitwerkingsplan, de genoemde bijlagen en de organisatiewijziging per 1 mei 2013;
2) Het college besluit akkoord te gaan met de genoemde voorlopige nieuwe organisatiestructuur, formatie, functies, functiebeschrijvingen, voorlopige status van de functies en de voorlopige waarderingen van de functies per 1 mei 2013 ;
3) Het college besluit akkoord te gaan met voorlopige Afwijkende persoonlijke statussen (bijlage 2, geheim in verband met privacy-gevoelige informatie);
4) Het college besluit de betrokken medewerkers kort na besluitvorming te informeren;
5) Het college besluit de frictiekosten (PM), bedrijfsvoeringkosten (ad €100.000) en overige begrotingsmutaties van dit besluit te verwerken in de begroting;

## 3. Beoogd Resultaat

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

Vastgoed is een (belangrijk) instrument voor realisatie van fysieke en maatschappelijke doelstellingen. De gemeente Haarlem is eigenaar van een omvangrijke en zeer uiteenlopende vastgoedportefeuille. Veel van deze eigendommen zijn, evenals de openbare ruimte, het visitekaartje van de gemeente. Monumenten, musea, cultuurpodia, sport-, recreatie- en welzijnsvoorzieningen vormen in de woonomgeving het gezicht van Haarlem. Daarnaast zijn er gronden en/of objecten die leiden tot in het oog springende stedelijke ontwikkelingen. Tezamen met parkeergarages zijn ze bepalend voor de aantrekkelijkheid van Haarlem als woon-, winkel- en werkgebied. Naast deze visuele/praktische functie, is vastgoed zowel een belangrijk materieel als financieel middel om gemeentelijke doelstellingen te realiseren op het gebied van –onder andere- stedelijke en maatschappelijke ontwikkeling.

Gezien de terugtrekkende overheid, waarbij de focus ligt op de regierol, wordt het steeds belangrijker om marktexpertise maximaal te benutten. Bij de uitvoering van werkzaamheden met betrekking tot vastgoedbeleid, -beheer en -ontwikkeling kan dit door alternatieve beheerorganisatievormen en aanbestedingswijzen staps- en/of fasegewijs aan te wenden.

## 4. Argumenten

Het voorgenomen besluit tot reorganisatie van de afdeling Vastgoed (reg nr: StZ/VG 2012/267990) dd. 24 juli 2012 en het bijgevoegde Uitwerkingsplan reorganisatie afdeling Vastgoed met daarin de nader uitgewerkte inrichting leiden tot een nieuwe efficiënte en effectieve afdeling Vastgoed.
Het gemeentelijk vastgoed is daarbij een belangrijk materieel en financieel instrument voor de realisatie van fysieke en maatschappelijke doelstellingen.

Binnen die nieuwe afdeling Vastgoed komen de vastgoed(beheer)disciplines samen en wordt een professioneel, op de toekomst afgestemd proactief, strategisch, integraal en flexibel vastgoedbeheerproces uitgevoerd. De focus ligt daarbij op de regierol en dus wordt het steeds belangrijker om marktexpertise maximaal te benutten.
Bij de uitvoering van de werkzaamheden met betrekking tot het vastgoedbeleid, het -beheer en de -ontwikkeling kan dit tevens door alternatieve beheerorganisatievormen en aanbestedingswijzen te onderzoeken en staps- en/of fasegewijs aan te wenden.

De functies passen binnen het functiegebouw van de gemeente Haarlem.
De generieke functiebeschrijvingen voor de nieuwe functies van de afdelingsmanager Vastgoed, de strategisch adviseur (portefeuillemanager), de account-/ contractmanager, de accountmanager en de technisch adviseur zijn door bureau Leeuwendaal gewaardeerd.

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen waar in cijfers is aangegeven wat de gevolgen zijn van de vergelijking van de oude en de nieuwe organisatie voor wat betreft formatie, bezetting, en reductie.

| Formatie | Formatie per peildatum |
|---|---|
| Huidige formatie | 25,50 fte (peildatum: 31/12/12) |
| Bezetting | 21,22 fte (peildatum: 1/8/12) |
| Nieuwe formatie | 17,00 fte (startdatum nieuwe organisatie) |
| Formatiereductie | 8,50 fte (startdatum nieuwe organisatie |
| Bezettingsreductie | 4,22 fte (bezetting per 1/8/12 minus formatie per startdatum nieuwe organisatie) exclusief natuurlijk verloop |

Hoe hoog het aantal boventallige medewerkers na de plaatsingsprocedure zal zijn, wordt pas tijdens het plaatsingsproces duidelijk, omdat bij de plaatsing van medewerkers naast de status van iemands functie ook de functie-eisen een rol spelen. Er wordt sterk ingezet op begeleiding van werk naar werk.
Daarnaast komt HRM ook met een gericht aanbod voor mobiliteit en loopbaanbegeleiding.
Eén medewerker zal uitstromen als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

De taakstellingreductie van StZ waaraan de afdeling Vastgoed een bijdrage dient te leveren, wordt tevens met deze reorganisatie gerealiseerd.

**5. Kanttekeningen**

*Personele, organisatie- en ICT-consequenties leiden tot frictiekosten*
Het is mogelijk dat niet alle medewerkers kunnen worden geplaatst.
Uit de personeelsfoto en de 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 (opleiding, training, coaching, outplacement, e.d.).

De nieuwe organisatie Vastgoed is een eerste stap -weliswaar zeer belangrijke- op weg naar een andere afdeling Vastgoed. Immers een belangrijk onderdeel in de verandering is ook het komen tot andere werkwijzen en ander gedrag van medewerkers en klanten. Zonder een gedragsverandering en andere werkwijzen zal het professionaliseringsproces niet compleet zijn. Het risico van structuuraanpassingen zonder dat daar ook in termen van cultuur en gedrag iets in wijzigt, is aanwezig. Dat is ook de reden waarom voor het veranderingsproces dat hoort bij de professionalisering van de afdeling Vastgoed een periode van minimaal 3 jaar (2012, 2013 en 2014) moet worden uitgetrokken.

Met de overheveling van de planeconomische functie zijn tevens alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, vooral m.b.t. de grondexploitaties en het financiële beheer daarvan, overgegaan van de hoofdafdeling StZ naar de hoofdafdeling WZ/StP. De planeconomische functie wordt dan ook in het uitwerkingsplan van de hoofdafdelingen WZ/StP beschreven.

Voor het realiseren van de doelstellingen is de afdeling Vastgoed vooral wat betreft samenwerking en de nog te onderzoeken en te plannen uitbestedingen, afhankelijk van partners.
Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is dat de contractvorming en de informatievoorziening over en weer tussen de partners en de afdeling Vastgoed goed wordt geregeld. Vooralsnog maken de afdeling gebruik van bestaande systemen en bestaande samenwerkingsverbanden (zoals SRO, Spaarnelanden).
Van belang is dat de afdeling Vastgoed er in slaagt om afspraken te maken over de wijze van informatie-uitwisseling over hetgeen er aan acties wordt ingezet en resultaat wordt geboekt met klanten en samenwerkingspartners.

Bij de uitvoering van de werkprocessen bij de afdeling Vastgoed is het gebruik van automatiseringssystemen essentieel. De hierbij leidende systemen (GFS en WISH) voldoen echter nog niet aan de eisen die door de afdeling Vastgoed daar aan moeten worden gesteld. Veranderingen in ICT-toepassingen zijn noodzakelijk en daarmee kan niet worden gewacht tot de ingangsdatum van de nieuwe organisatie. Daarnaast is er nog geen monitor(systeem) die gebouwen- en contractkwaliteit/ -tevredenheid koppelt aan prestaties en budgetten.

Consequenties hiervan zijn frictiekosten. Voor wat betreft de personele frictiekosten wordt allereerst verwezen naar het product van de centrale werkgroep Frictiekosten. Voor de overige bedrijfsvoering/ICT-gerelateerde kosten wordt e.e.a. geschat op €100.000.

*Financiële paragraaf*
Nu er binnen de afdeling inzicht is in de totale inkomsten en uitgaven van de afdeling en aansluiting op het investeringsplan en de programmabegroting moeten vastgestelde mutaties juist en tijdig worden doorgevoerd:

- Laten overhevelen per start nieuwe organisatie van de planeconomische functie (4 fte) naar WZ/StP (let wel: dit zijn rendabele functies);
- Laten vervallen per start nieuwe organisatie van de functies met de status “Vervallen”;
- Laten vervallen per start nieuwe organisatie van de functies die vervallen als gevolg van de status “Voortgezet, formatie verminderd”;
- Laten opnemen per start nieuwe organisatie van de nieuwe functies in de formatie van de afdeling Vastgoed (direct onder “Afdeling Vastgoed”);
- Laten overhevelen per start nieuwe organisatie van alle voortgezette functies in de formatie van de afdeling Vastgoed (direct daaronder);
- Laten uitbreiden per start nieuwe organisatie van de “Afdeling Vastgoed” met de “nieuwe” functies;
- Laten vervallen per start nieuwe organisatie van de bureaus Vastgoed Algemeen (VGA), Vastgoedbeheer (VGB )en Vastgoedontwikkeling (VGO);
- Laten opnemen van een budget “frictiekosten” ad PM direct onder afdeling Vastgoed;
- Laten opnemen van een budget “bedrijfsvoeringkosten” direct onder afdeling Vastgoed van €100.000.

*Afspraken OR*
Tijdens alle tweewekelijkse voorlichtingssessies aan de medewerkers -vanaf april 2012- is de ondernemingsraad steeds uitgenodigd en aanwezig geweest.

Dit reorganisatiebesluit is ter advisering aan de Ondernemingsraad op grond van artikel 25 van de WOR en ter overeenstemming met het Georganiseerd Overleg op grond van hoofdstuk 12 van het AR voorgelegd.

**6. Uitvoering**

Na definitieve vaststelling van deze nota zal het plaatsingsproces en de implementatie van de nieuwe organisatie worden opgestart en verder worden uitgewerkt in een plaatsings- en implementatieplan.
De opzet van het implementatieplan wordt in overeenstemming met het professionaliseringsplan vorm gegeven, inclusief het nader onderzoek naar mogelijke uitbesteding van (delen van) het vastgoedbeheer en de evaluatie daarvan.
Na besluitvorming worden de volgende stappen genomen:

- Opstarten belangstellingsregistratie
- Plaatsingsgesprekken met medewerkers en opstellen Plaatsingsplan
- Besluitvorming plaatsingsplan.

**7. Bijlagen (ter inzage)**

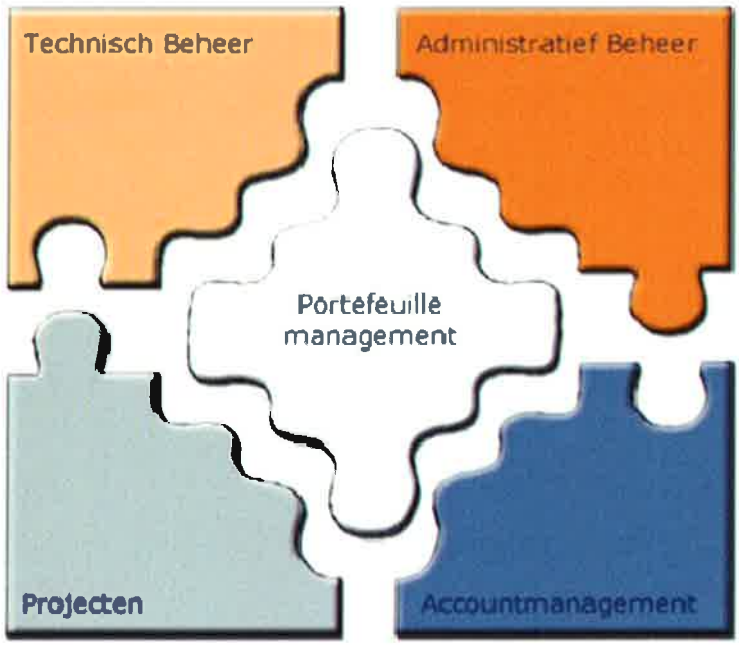
1. Uitwerkingsplan (met bijlagen) van de reorganisatie van de afdeling Vastgoed

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris de burgemeester

Haarlem

# Uitwerkingsplan
# Reorganisatie afdeling Vastgoed




# Vastgoed (her)bouw(d/)t

Versie: 29 november 2012

# Inhoudsopgave Uitwerkingsplan

Algemeen ..... 4
Inleiding ..... 4
Directe aanleiding tot de reorganisatie ..... 4
Doel van de reorganisatie ..... 4
Huidige situatie ..... 6
Huidige organisatie-opzet van de afdeling Vastgoed ..... 6
VGA ..... 6
VGB ..... 6
VGO ..... 6
Knelpuntenanalyse ..... 7
Nieuwe situatie ..... 8
Op weg naar een kleine, hoogwaardige, flexibele organisatie ..... 8
Stip op de horizon ..... 8
De missie en visie van de afdeling Vastgoed ..... 9
De nieuwe werkwijze van de afdeling Vastgoed ..... 9
Nieuwe organisatie ..... 10
De doelstellingen ..... 12
Professionalisering ..... 12
Hoofdprocessen (rollen, taken en verantwoordelijkheden) ..... 13
Taakstelling ..... 16
Stuurinformatie (kengetallen en stuurindicatoren) ..... 18
Informatiesystemen ..... 19
Huisvesting en facilitaire ondersteuning ..... 20
Het reorganisatieplan (van WAS naar WORDT) ..... 21
Algemeen ..... 21
Aanvullende regels ..... 21
Proces ..... 21
Functies ..... 21
Statusbepaling ..... 21
Overzicht status functies ..... 22
Vervallen functies ..... 23
Voortgezet, formatie verminderd ..... 23
Voortgezette functies ..... 23
Formatie naar een andere hoofdafdeling ..... 23
Nieuwe functies ..... 24
Managementfuncties ..... 24
Totaaloverzicht ..... 24
Boventalligen en natuurlijk verloop ..... 24
Formatiewijzigingen in 2014 ..... 25

Financiën ..... 26
Doorrekening (in relatie met de efficiencytaakstelling) ..... 26
Frictiekosten ..... 26
Begrotingswijzigingen ..... 27
Risicoanalyse ..... 28
Monitoring van de beheersmaatregelen ..... 29
Besluitvorming ..... 30
Traject/planning besluitvorming ..... 30
Medezeggenschap/OR/GO ..... 31

Bijlagen ..... 32
Bijlage 1 Functiebeschrijvingen met waardering ..... 33
Bijlage 2 Formatievergelijking oud-nieuw afdeling Vastgoed ..... 34
Bijlage 3 WORDT-/WAS-lijst afdeling Vastgoed ..... 35
Bijlage 4 Gelijksoortige functies ..... 36
Bijlage 5 Vergelijking managementfuncties ..... 37
Bijlage 6 Takenvergelijking WORDT/WAS ..... 38
Bijlage 7 Implementatieplan ..... 39
Bijlage 8 Plaatsingsprocedure en Sociaal Statuut ..... 40
Bijlage 9 Voortgangsoverzicht Stappenplan Professionalisering Vastgoed ..... 41

# Algemeen

*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.

Daarna heeft het College in de tussenrapportage eind december 2011 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.

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.

Dit uitwerkingsplan geeft aan hoe de inrichting van de taken en rollen van de afdeling Vastgoed worden belegd in de organisatie. Daarbij blijft een deel van de taken van de afdeling Vastgoed achter binnen verschillende onderdelen van de gemeentelijke organisatie, vervalt een deel en kan op termijn een deel worden uitbesteed.

*Directe aanleiding tot de reorganisatie*
Het voorgenomen besluit tot de reorganisatie van de afdeling Vastgoed (reg nr: StZ/VG 2012/267990) is 24 juli 2012 bekrachtigd en in deze nota is de inrichting nader uitgewerkt, resulterend in een nieuwe afgeslankte afdeling Vastgoed, waarbinnen de vastgoedbeheerdisciplines samenkomen.

*Doel van de reorganisatie*
De stad, de overheid en de gemeentelijke organisatie bevinden zich in een dynamisch krachtenveld. Er vinden veel ontwikkelingen plaats die reeds genoemd zijn in het Coalitieakkoord 2010-2014 en de vraag van het bestuur om sturing. Ontwikkelingen die de toekomst van de stad raken, ontwikkelingen rond de rol van de overheid, de economische crisis en de forse bezuinigingen die gerealiseerd moeten worden, investeringen in de bedrijfsvoering van de organisatie en een verkenning op de toekomst van de organisatie. Die ontwikkelingen staan niet los van elkaar en dienen in samenhang met elkaar te worden aangepakt. De organisatie van de afdeling Vastgoed dient een bijdrage te leveren aan deze ontwikkelingen.

Meer doen met minder middelen vergt een andere manier van denken en werken. Van zorgen voor naar zorgen dat. Maatschappelijke ontwikkelingen gaan snel, terwijl de mogelijkheden om hieraan sturing te geven, afnemen. Organisaties, burgers en bedrijven eisen meer verantwoordelijkheid en zeggenschap. De samenleving kent grote verschillen in burgers, ook wat betreft hun verwachtingen ten aanzien van de overheid. De uitvoering van beleid is complexer geworden. Gemeentegrenzen vervagen en veel taken worden regionaal georganiseerd, telkens met andere partners. Terwijl andere taken juist kleinschaliger worden opgepakt, zoals wijkgericht werken. Schaarste, blijvende bezuinigingen en de veranderingen in de samenleving maken het noodzakelijk dat de overheid scherp kijkt naar haar eigen rol, taken en verantwoordelijkheden en zichzelf kritisch beoordeelt op effectiviteit en haalbaarheid.

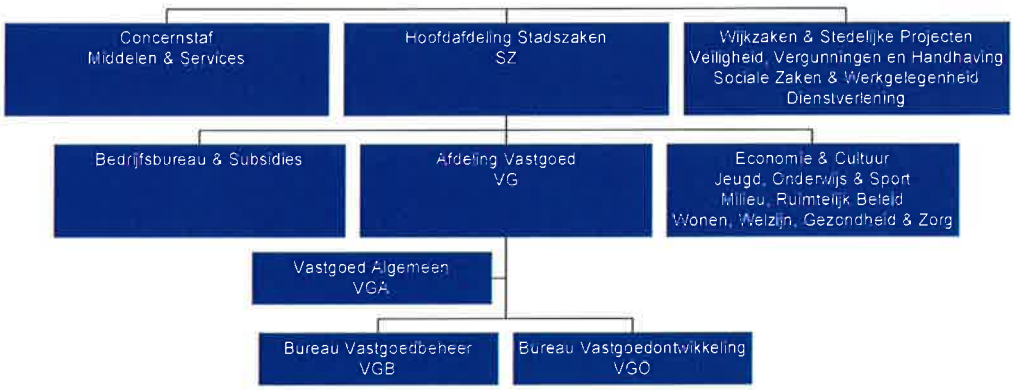
Vastgoed is een (belangrijk) instrument voor realisatie van fysieke en maatschappelijke doelstellingen. De gemeente Haarlem is eigenaar van een omvangrijke en zeer uiteenlopende vastgoedportefeuille. Veel van deze eigendommen zijn, evenals de openbare ruimte, het visitekaartje van de gemeente. Monumenten, musea, cultuurpodia, sport-, recreatie- en welzijnsvoorzieningen vormen in de woonomgeving het gezicht van Haarlem. Daarnaast zijn er gronden en/of objecten die leiden tot in het oog springende stedelijke ontwikkelingen. Tezamen met parkeergarages zijn ze bepalend voor de aantrekkelijkheid van Haarlem als woon-, winkel- en werkgebied. Naast deze visuele/praktische functie, is vastgoed zowel een belangrijk materieel als financieel middel om gemeentelijke doelstellingen te realiseren op het gebied van –onder andere- stedelijke en maatschappelijke ontwikkeling.

Gezien de terugtrekkende overheid, waarbij de focus ligt op de regierol, wordt het steeds belangrijker om marktexpertise maximaal te benutten. Bij de uitvoering van werkzaamheden met betrekking tot vastgoedbeleid, -beheer en -ontwikkeling kan dit door alternatieve beheerorganisatievormen en aanbestedingswijzen staps- en/of fasegewijs aan te wenden.

Met een kleine, hoogwaardige en flexibele vastgoedorganisatie voert de afdeling Vastgoed professioneel de regie over het gemeentelijk grond- en vastgoedbezit.

# Huidige situatie

*Huidige organisatie-opzet van de afdeling Vastgoed*
De afdeling Vastgoed is een traditioneel ingerichte vastgoedorganisatie waarbij enerzijds de ontwikkeling en anderzijds het beheer van gronden en panden zijn ondergebracht, ondersteund door een vastgoedinhoudelijke, juridische, administratieve en secretariële functie.
De totale formatie van de afdeling Vastgoed bedraagt per 1/8/12, inclusief het afdelingshoofd, 25,5 fte met een bezetting van 21,2 fte door 24 personeelsleden (exclusief 4 ingehuurde externen).
De afdeling Vastgoed heeft een begrotingsopdracht om ca. €34 mln aan baten te realiseren; daartegenover staat dat dit ca. €35 mln mag kosten (Programmabegroting 2012-2016 pagina 99).
De afdeling Vastgoed maakt deel uit van de hoofdafdeling Stadszaken (StZ) en is gehuisvest op de 5e etage van de Brinkmann.




*VGA*
Het cluster Vastgoed Algemeen biedt ondersteuning aan de gehele afdeling Vastgoed, inclusief de secretarieel-administratieve ondersteuning van de manager). In dit cluster is tevens de functie van senior medewerker Vastgoed ondergebracht.
De formatie van het cluster Vastgoed Algemeen bedraagt -inclusief het afdelingshoofd- 2,5 fte met een bezetting van 0,5 fte door 1 vast personeelslid en waarvan de afdelingsmanager is ingehuurd tot 1/1/13.

*VGB*
Het bureau Vastgoedbeheer exploiteert het Haarlemse vastgoed. Er wordt daarbij gestreefd naar een optimaal rendement van de panden; de leegkomende panden/objecten worden zo snel mogelijk weer verhuurd/in gebruik gegeven om leegstand te zoveel mogelijk te voorkomen. Het bureau Vastgoedbeheer is dus een operationele ruimteleverancier. Tevens is het bureau Vastgoedbeheer resultaatverantwoordelijk voor de vastgoedexploitatie.
De formatie van het bureau Vastgoedbeheer bedraagt, inclusief het bureauhoofd, 13,0 fte met een bezetting van 12,25 fte door 14 personeelsleden en waarvan het bureauhoofd en één technisch beheerder installatietechniek (drukt 100% rendabel op de diverse objecten waarvoor de werkzaamheden worden verricht) worden ingehuurd.

*VGO*
Het bureau Vastgoedontwikkeling voert de financiële aspecten van de gebiedsontwikkeling uit. Dit betekent dat het bureau Vastgoedontwikkeling een toonzettende rol heeft voor wat betreft de financiën bij de strategie, sturing, risicobeheersing, en verantwoording van de grondexploitaties in het kader van stedelijke ontwikkelingen.
De formatie van het bureau Vastgoedontwikkeling bedraagt, inclusief het bureauhoofd, 10,0 fte met een bezetting van 8,47 fte door 9 personeelsleden en waarvan één makelaar (rendabele functie; drukt 100% rendabel op de diverse objecten waarvoor de werkzaamheden worden verricht) wordt ingehuurd.

*Knelpuntenanalyse*
Vastgoed moet een belangrijk instrument voor realisatie van fysieke en maatschappelijke doelstellingen zijn en op dit moment is dat niet zo.
Een professioneel inzicht op de totale vastgoedportefeuille ontbrak, evenals de strategische, tactische en operationele advisering op de diverse organisatieniveaus en beleidsterreinen die dat met zich meebrengt en als zodanig wordt verwacht en geëist door managers en bestuurders. Het jaar 2012 staat dan ook in het teken van het te nemen besluit rondom de inrichting en organisatorische plaats van de verschillende onderdelen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de afdeling Vastgoed.

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.
Inmiddels heeft het college met het voorgenomen besluit tot de reorganisatie van de afdeling Vastgoed (reg nr: StZ/VG 2012/267990) per 24/7/12, besloten om het beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed (op dit moment) niet te outsourcen en in het eerste kwartaal 2013 opnieuw te bezien of en wanneer wel een deel van de taken van Vastgoedbeheer kunnen worden geoutsourcet.
Voor 2012 ligt daarmee de focus vooral op sturing geven aan en het op orde brengen van de bedrijfsvoering.

Daarnaast dient de afdeling Vastgoed een bijdrage te leveren aan de ontwikkelingen die de toekomst van de stad raken, de ontwikkelingen rond de rol van de overheid, de economische crisis en de forse bezuinigingen die gerealiseerd moeten worden.

De uitvoering van beleid is complexer geworden, veel taken worden regionaal georganiseerd, telkens met andere partners. Gezien de terugtrekkende overheid, waarbij de focus ligt op de regierol, wordt het steeds belangrijker om marktexpertise maximaal te benutten. Meer doen met minder middelen vergt een andere manier van denken en werken. Bij de uitvoering van werkzaamheden met betrekking tot vastgoedbeleid, -beheer en -ontwikkeling kan dit door alternatieve beheerorganisatievormen en aanbestedingswijzen staps- en/of fasegewijs aan te wenden.

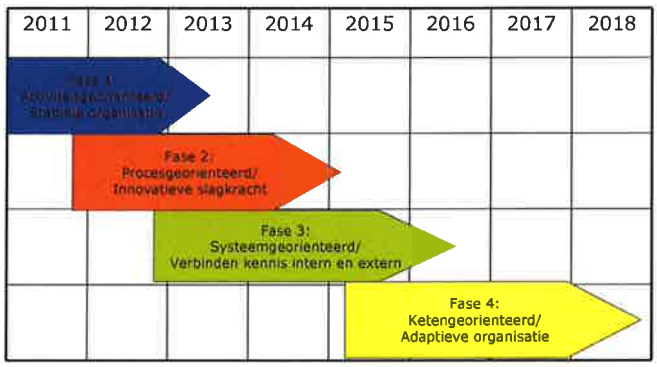
Hierbij dient de volgende kanttekening te worden gemaakt:

> *"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."*

Voor de afdeling Vastgoed betekent dit dat er, naast een opgelegde taakstelling van 7,0 fte in de periode 2012-2018, tevens voor eind 2012 een overheveling van functies -met de daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden- zal plaatsvinden.
Dit betekent concreet een reorganisatie met een bijbehorend OR-adviestraject, een uitwerkingsplan en een plaatsingsplan. Essentieel is om alle medewerkers in dit traject mee te nemen en intensief te begeleiden door een snelle en duidelijke communicatie, zowel vanuit het management als vanuit HRM.
In het jaar 2013 moet een kleine, hoogwaardige en flexibele afdeling Vastgoed er staan en laten zien welke meerwaarde zij vertegenwoordigt op brede ontwikkelingsvraagstukken waarin het gemeentelijk vastgoed wel degelijk een strategische, tactische en/of operationele rol speelt.

# Nieuwe situatie

*Op weg naar een kleine, hoogwaardige, flexibele organisatie*
In het Coalitieakkoord wordt reeds in grote lijnen een schets gegeven van de toekomstige organisatie. "Wij streven naar een kleine, slimme en flexibele overheid. Daarbij moeten we durven kiezen; voor kerntaken, voor investeren in kwaliteit van de ambtelijke organisatie, voor versterking van digitalisering, ICT en voor een moderne interactieve website."
De gemeente Haarlem heeft vier fasen onderscheiden in de doorontwikkeling van de organisatie om in 2018 de adaptieve organisatie te zijn, die in staat is vanuit synergie met partners te werken aan de maatschappelijke opgaven.




Uitgangspunt daarbij is dat we vanuit vier onderscheiden fasen in de doorontwikkeling van de organisatie van de gemeente Haarlem "vanuit **blauw** (basis op orde) via **oranje** (resultaatgericht) naar **groen** (samen verbonden) gaan en daarbij op weg zijn naar **geel** (de adaptieve organisatie; innovatief, creatief, netwerkend, synergetisch)!"

Investeren in de toekomst van de vastgoedorganisatie betekent dat de inrichting van de organisatie dient aan te sluiten bij de ontwikkeling van de taken van een moderne overheid: een kleine, flexibele en hoogwaardige organisatie. Dit dient tevens te resulteren in een bezuiniging. Daarbij dient optimaal gebruik gemaakt te worden van de te verwachte uitstroom (op grond van leeftijd). Ook dient dit vergezeld te gaan van een outsourcing strategie (taken op afstand). Daarnaast dienen de voorwaarden in beeld te worden gebracht die deze ontwikkeling mogelijk maken.

*Stip op de horizon*
Die stip wordt door de vastgoedorganisatie gevuld met een kern van vastgoedspecialisten die beschikken over de benodigde vakkennis en die handelen vanuit vakmanschap. Daaromheen wordt – indien nodig- een flexibele schil gecreëerd die de organisatie helpt bij extreme uitdagingen en/of complexe projecten/processen. De aldus opgedane en geborgde vakkennis kan vervolgens weer worden ingezet door de kern van de organisatie zelf. Slimmer dus!

Dat ook de vastgoedorganisatie kleiner wordt, is logisch. Efficiencymaatregelen, herschrijven van processen; slimmer, sneller en samen in een afhankelijkheidsrelatie communiceren, overbodige taken niet meer doen, verantwoordelijkheden daar neer leggen waar ze horen, resultaatgericht werken, verbindingen leggen, taken centraliseren en elders slimmer onderbrengen, leiden allemaal tot een kleinere organisatie. De afdeling Vastgoed gaat hierbij van 25,5 fte naar een organisatie van 17,0 fte. Uitgangspunt hierbij is dat de afdeling Vastgoed dat kan doen door dat er kansen zijn als gevolg van natuurlijk verloop waarbij ook de frictiekosten laag kunnen worden gehouden. Slimmer en slanker dus!

Mensen die het werk leuk vinden en ook met plezier naar het werk komen, die netwerken en kijken buiten de grenzen van de afdeling, de hoofdafdeling, de gemeentelijke organisatie zelf, zullen uitermate flexibel in te zetten zijn en daar waar zij dat niet zelf kunnen, organiseren ze het zo dat het toch gerealiseerd wordt. Dit met gebruikmaking van nieuwe media en nieuwe werkvormen. Slimmer, slanker, snel en flexibel dus!

*De missie en visie van de afdeling Vastgoed*

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

Vastgoed(beheer) is daarbij een instrument voor de realisatie van fysieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Een balans tussen mens, maatschappij, markt en middelen is bepalend voor het succes van de (her)ontwikkeling en de gerealiseerde kwaliteit van de leef-, woon- en werkomgeving.

Hierbij gelden de volgende kernwaarden: modern, ondernemingsgericht en stimulerend.
Cijfers en administratieve processen dienen om het werk makkelijker te maken en de resultaten beter. Dat betekent dat de harde kant modern geregeld moet zijn (ICT, structuur, efficiënte processen, managementinformatie, contractmanagement en continue (bij)sturing).
Naast de harde kant vergt ook de zachte kant (waar zetten we onze middelen op in, hoe zetten we dezelfde euro met meer rendement in). Mensen ontwikkelen zich, de wereld verandert. Om in te spelen op veranderingen (zowel tijdelijk als structureel) is het belangrijk dat alle medewerkers van Vastgoed horizontaal, verticaal en diagonaal in de organisatie carrièremogelijkheden zien en daar flexibel op willen worden.
Medewerkers krijgen de ruimte om zelf verantwoordelijkheid en ondernemingsgerichte regie te nemen voor hun werk. Niet de aanwezigheid achter het bureau, maar de resultaten tellen. Dit is in lijn met de ontwikkeling van het Nieuwe Werken van de gemeente Haarlem.
De managers en de medewerkers mogen elkaar vertrouwen en stimuleren in die verantwoordelijkheid. Om een lerende organisatie te zijn en te blijven, is het van belang dat alle medewerkers op een constructieve manier kritisch zijn naar zichzelf, hun collega's en het management.

*De nieuwe werkwijze van de afdeling Vastgoed*

De afdeling Vastgoed regisseert de vastgoedportefeuille voor wat betreft de totstandkoming en het beheer van de diverse vastgoedcontracten. De vastgoedportefeuille is gebiedsgericht, transparant, kostprijsdekkend en marktconform (en in overgangsgevallen gelegenheidsconform) van opzet. Dat betekent dat voor de gehele portefeuille de prestatie gemeten en verantwoord wordt.

Voor een **efficiënt** vastgoedbeheer geldt dat leegstand wordt beperkt tot frictie-/mutatieniveau. Op dit moment is leegstand nog geen probleem. Gezien de economische situatie kan het dat echter wel gaan worden. Wat op dit moment wel speelt, is dat inkomsten worden misgelopen door in gebruikgeving om niet/in tijdelijk beheer geven in plaats van verhuren (in het kader van mogelijke (her)ontwikkeling (verkopen/slopen) in relatie tot huurdersbescherming en daarmee een ongedekte derving van inkomsten.
Bij dreigende leegstand worden de volgende stappen ondernomen:

- Onderzoek naar mogelijke andere huurders;
- Onderzoek naar alternatieve verhuurmogelijkheden;
- Anders afstoten.

**Kostprijsdekkend** vastgoedbeleid wordt toegepast op maatschappelijk te exploiteren vastgoed.

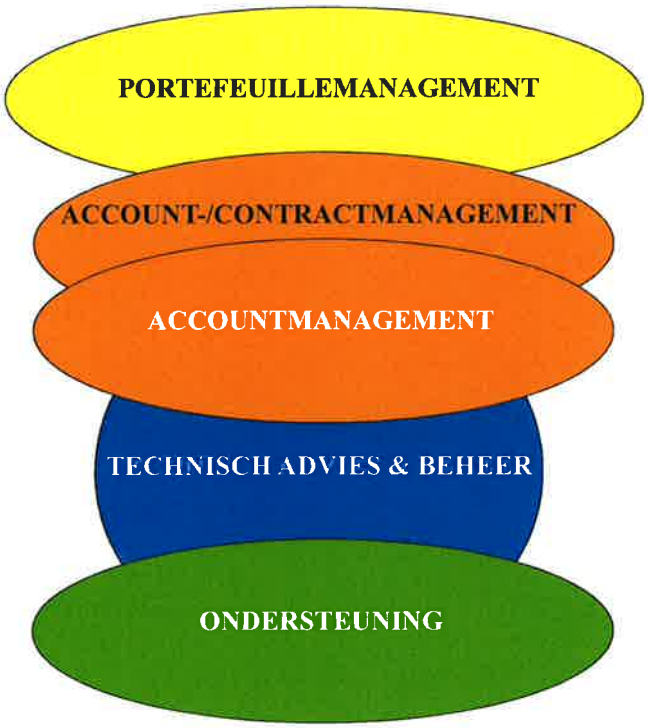
**Marktconform** vastgoedbeleid wordt toegepast op commercieel te exploiteren vastgoed.
Voor beide bovenstaande toepassingen worden huren vastgesteld door gebruikmaking van kengetallen.

Voor een **transparant** vastgoedbeleid geldt:

- Er bestaat een actueel overzicht van alle gebouwen/kavels. Dit overzicht sluit aan op het Meerjaren Onderhoud Programma Vastgoed (MJOP) en de in de begroting en het investeringsplan verwerkte financiële gegevens;
- Er is een actueel beheerplan MJOP;
- Er is van alle gebouwen een raming van inkomsten en uitgaven gedurende de resterende exploitatieperiode en een restwaarde einde termijn zodat van alle gebouwen de bedrijfswaarde kan worden bepaald, naast de boekwaarde die op de balans van Vastgoed staat;
- Subsidiering van gebruikersgroepen die de gevraagde kostprijsdekkende huur niet kunnen opbrengen is geen zaak van Vastgoedbeheer; daarvoor is een apart regime ingericht bij het betrokken beleidsveld.

*Nieuwe organisatie*

De "nieuwe" organisatie van het vastgoedbeheer wordt als volgt verbeeld:




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.

De gemeente Haarlem is eigenaar van een flinke en zeer uiteenlopende vastgoedportefeuille van circa 426 panden en grondexploitaties, waartoe 40 Rijksmonumenten en 25 gemeentelijke monumenten en gronden behoren met een totale WOZ-waarde van circa €600 mln.
De vastgoedportefeuille (juridisch en economisch eigendom) heeft betrekking op verschillende beleidsvelden binnen de gemeente. De volgende velden worden onderscheiden:

| Beleidsveld | Aantal | Beleidsveld | Aantal |
|---|---|---|---|
| **Commercieel vastgoed** | | **Maatschappelijk vastgoed Kunst & Cultuur** | |
| • Bedrijven | 46 | • Ateliers | 15 |
| • Woningen | 61 | • Bibliotheken | 4 |
| • Bergingen | 11 | • Cultuurpodia | 4 |
| | | • Musea | 7 |
| **Maatschappelijk vastgoed Onderwijs** | | • Torens | 5 |
| • Werktuinen | 2 | • Molens | 5 |
| • Basisonderwijs | 4 | • Muziekcentra | 2 |
| • Voortgezet onderwijs huisvesting (2456) | 21 | | |
| • Volwasseneducatie | 1 | **Maatschappelijk vastgoed Sport & Recreatie** | |
| • Bijzonder basisonderwijs huisvesting (2458) | 4 | • Speeltuinen | 15 |
| | | • Kinderboerderijen | 4 |
| **Maatschappelijk vastgoed Welzijn** | | • Zwembaden | 3 |
| • Buurthuizen | 10 | • Sportvelden | 26 |
| • Kinderdagverblijven | 11 | • Sporthallen | 6 |
| • Scouting | 6 | • Gymzalen | 18 |
| | | | |
| **Maatschappelijk vastgoed Zorg** | | **Grondexploitaties** | |
| • Maatschappelijk vastgoed Zorg | 5 | • Fuca | 14 |
| | | • Overige grondexploitaties | 7 |
| **Maatschappelijk vastgoed Gemeenschappelijke Regeling** | | | |
| • VRK (Veiligheidsregio Kennemerland/Brandweer) | 3 | **Aanhuur** | |
| • NHA (Noord-Hollands Archief) | 1 | • Gemeentelijke kantoren | 3 |
| | | • Parkeergarage openbaar | 1 |
| **Dienstgebouwen** | | • Fietsenstalling openbaar | 1 |
| • Begraafplaatsen | 3 | • Fietsenstalling buurt-wijk besloten | 6 |
| • Gemeentelijke kantoren | 14 | | |
| • Trafohuisjes | 30 | | |
| | | | |
| **Parkeren** | | | |
| • Fietsenstalling openbaar | 3 | | |
| • Fietsenstalling buurt-wijk besloten | 30 | | |
| • Parkeergarage openbaar | 6 | | |
| • Parkeergarage buurt-wijk besloten | 7 | | |
| • Parkeergarage box | 1 | | |

Account- en contractmanagement 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;
- Overleg met gebruikers over (oplossing van) problemen;
- Vervaardiging van huurprijsberekeningen;
- Behandeling van verzoeken van gebruikers voor mutaties in en van objecten van de vastgoedportefeuille;
- Kwaliteitsborging;
- Meting van klanttevredenheid en producttevredenheid.

Technisch advies en beheer laat het MJOP opstellen per pand en het beheerplan voor de gehele portefeuille, laat het planmatig onderhoud uitvoeren en behandelt storings- en schademeldingen. Het MJOP en het beheerplan worden jaarlijks geactualiseerd op basis van werkelijk uitgevoerde werkzaamheden en/of inspecties. Naast de traditionele onderhoudsbegroting wordt er tevens per MJOP een duurzaamheidscenario uitgewerkt.
Voor het planmatig onderhoud geldt de NEN 2767 als standaard.

De ondersteuning (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.

*De doelstellingen*

- De afdeling Vastgoed voert vanuit het portefeuille, account- en contractmanagement de regie vanuit het Haarlems Grond- en Vastgoedbeleid en de vastgoedontwikkelingen in de omgeving op het beheer en de kwaliteit van het gemeentelijk vastgoed;
- De afdeling Vastgoed levert vanuit het portefeuillemanagement strategische fysieke ruimte(n)(gronden en panden);
- De afdeling Vastgoed adviseert en faciliteert vanuit portefeuille-, account- en (technisch) contractmanagement met betrekking tot beleidsontwikkelingen (op fysiek, economisch, en maatschappelijk gebied);
- De afdeling Vastgoed heeft een sluitende en transparante exploitatie van de vastgoedportefeuille en het administratief beheer is op orde.

*Professionalisering*

Professionalisering staat voor het traject dat leidt tot deskundig en vaardig handelen op het gebied van vastgoedadvisering en vastgoedbeheer. Daartoe wordt de bedrijfsvoering (op de beheersgebieden: organisatie, processen (rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), personeel, informatie informatie(systemen), financiën (inkomsten, uitgaven, investeringen), administratie, huisvesting, juridische zaken (mandatering), communicatie (cultuur; gedrag en houding) en veiligheid op orde gebracht.

Professionalisering betekent niet dat er niets meer mis kan gaan. Wel is in een vroegtijdig stadium te constateren dat er iets mis kan gaan. Er is (risico-)inzicht van waaruit verbetermaatregelen kunnen worden getroffen zodat eventuele schades (van welke aard dan ook) bekend en gecommuniceerd zijn.

Tijdens de professionaliseringsslag is een aantal speerpunten voor de afdeling als geheel en de bureaus in het bijzonder benoemd:

- Breng de bedrijfsvoering op orde en de afdeling in control, waarbij:
    - WISH "leidend" is bij indeling/opbouw van de begroting;
    - De gegevens met betrekking tot de inkomsten en uitgaven volledig en correct zijn;
    - De onderhoudsbehoefte op basis van de MJOP'n inzichtelijk is en opgenomen in een beheerplan. De mogelijke consequenties voor het toe te kennen budget worden in een nota beschreven;
- Professionaliseer en reorganiseer de afdeling Vastgoed, door:
    - Portefeuillemanagement te implementeren;
    - Account(-/contract)management te implementeren;
    - Panden te monitoren met behulp van prestatie-indicatoren;
    - Een inhaalslag te maken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed kostprijsdekken te verhuren;
    - De contracten met de in eerste instantie (in verband met het risico) grootste klanten op orde te krijgen;
    - Passende maatregelen te nemen op slecht renderende panden.

In dezelfde periode worden ook diverse inhoudelijke (beleid)stukken (nota's) geproduceerd.

Zie ook bijlage Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed.

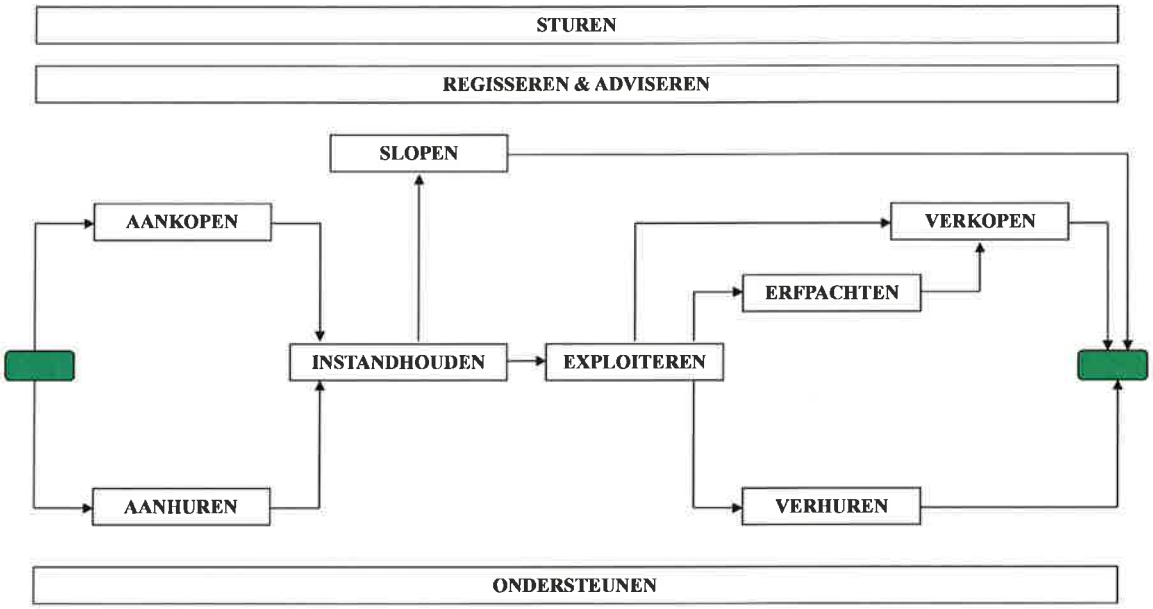
*Hoofdprocessen (rollen, taken en verantwoordelijkheden)*

De nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed is dus van een andere orde dan de bestaande:

- Kleiner; van 25,5 fte (per 1/8/12) naar 17,0 per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed. Voor de vervallen en de nieuwe functies wordt verwezen naar het hoofdstuk "Het reorganisatieplan (van WAS naar WORDT)";
- Nog kleiner, van 17,0 fte (in 2013) naar 14,5 fte één jaar na de startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed. Zie ook hier "Het reorganisatieplan (van WAS naar WORDT)";
- Hoogwaardiger; ervaren functionarissen vullen de strategische adviesfuncties in (van de portefeuille en de account-/contractmanager);
- 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.

De verdere uitbesteding van (delen van) de vastgoedbeheertaken vormt geen onderdeel van dit reorganisatietraject maar wordt in het eerste kwartaal van 2013 nader onderzocht.

In een (hoofd)processchema worden de taken van de afdeling Vastgoed als volgt gevisualiseerd:




De (hoofd)processen worden vervolgens geclusterd naar de verschillende rollen, taken en functies zoals die binnen een vastgoedorganisatie worden vervuld.

| Hoofdproces | Proces | Rol | Taak | Functie |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| Sturen | Plan, do, check, act | Management | LM | Manager |
| | | | | |
| Regisseren en adviseren | Aankopen, -huren, instandhouden, exploiteren, verkopen | Portefeuillemanagement | AB | Strategisch adviseur (portefeuillemanager) |
| | Instandhouden, exploiteren | Account- en contractmanagement, gedelegeerd opdrachtgeverschap, regievoering, coördinatie | AB | Account-/ contractmanager |
| | | | | |
| Regisseren en beheren | Aankopen, -huren, exploiteren, verkopen | Accountmanagement (gecertificeerd makelaar), (technische) advisering | AB<br><br>U | Accountmanager<br><br>Technisch adviseur |
| | Instandhouden | Technisch beheer | U | Technisch beheerder |
| | | | | |
| (Secretarieel en administratief) ondersteunen | Instandhouden, exploiteren, ondersteunen | Ondersteuning | U | Administratief beheerder<br>Medewerker Vastgoed |

LM = Leiding/Management
AB = Advies/Beleid
U = Uitvoering

De verschillende functies bevatten samengevat de volgende taken en verantwoordelijkheden:

| Functie | Taak | Resultaatgebieden |
|---|---|---|
| **Afdelingshoofd Vastgoed** (manager) | Managet de afdeling; geeft leiding aan de medewerkers | Is verantwoordelijk voor de **sturing** en de **bedrijfsvoering** van de afdeling.<br>Is tevens verantwoordelijk voor (de kwaliteit van) **advisering** aan MT, DT en B&W op het gebied van beleid- en organisatieontwikkeling |
| **Portefeuillemanager** (strategisch adviseur) | Adviseert bestuur en ambtelijke organisatie op visie, beleid- en gebiedsgerichte ontwikkelingen | Is verantwoordelijk voor het **Meerjaren Perspectief Vastgoed** en het **portefeuilleplan**.<br>Is tevens verantwoordelijk voor de integrale kwaliteit van **strategische advisering** aan MT, DT en B&W op het gebied van **vastgoedbeleid** en **-ontwikkeling** |
| **Account-/contractmanager** | Geeft regie-opdrachten, adviseert op beleidsvelden en coördineert gebiedsgericht het accountmanagement | Is verantwoordelijk voor het **account- en contractmanagement** voor complexe en/of grote accounts.<br>Is tevens verantwoordelijk voor de integrale kwaliteit(borging) van **advisering** aan projectmanagers, MT, DT en B&W op het gebied van **vastgoedbeleid** en **-contracten** |
| **Accountmanager** | Regisseert contracten, koop en verkoop, huur, instandhouding en exploitatie.<br>Adviseert gebieds- en projectmanagers op werken en projecten | Is verantwoordelijk voor het gebiedsgerichte en beleidsgerichte **account- en contractmanagement**.<br>Is tevens verantwoordelijk voor de kwaliteit van **advisering** aan projectmanagers op het gebied van **vastgoedbeleid** en **-contracten**<br>Is verantwoordelijk voor het **functioneel leidinggeven** aan de medewerkers van de afdeling. |
| **Technisch adviseur** | Regisseert de uitvoering van de instandhouding en adviseert het accountmanagement | Is verantwoordelijk voor de technisch (advisering op een) juiste en tijdige **inkoop** en **aanbesteding** van werken en diensten.<br>Is tevens verantwoordelijk voor een actueel **kwaliteits-borgingssysteem**.<br>Is tevens verantwoordelijk voor de kwaliteit van technische **toetsing** van en **advisering** aan accountmanagers, beleidsmedewerkers en projectmanagers op het gebied van werken- en dienstenproducten |
| **Technisch beheerder** | Begeleidt de uitvoering van de instandhouding | Is verantwoordelijk voor de MJOP'n, het technisch beheer van het vastgoed en de oplevering van de gewenste kwaliteit |
| **Ondersteuner** (administratief beheerder/ medewerker Vastgoed) | Ondersteunt alle vastgoedwerkzaamheden | Is verantwoordelijk voor de afdelingsondersteuning op het gebied van secretariële, administratieve en financiële werkzaamheden |

*Taakstelling*

De huidige formatie (2012) en de huidige bezetting (2012) per 1/8/12 zijn in onderstaande tabel weergegeven. De verschillen in 2013 en 2014 zijn het gevolg van de doorvoering van de efficiencytaakstelling en de door te voeren professionaliseringslag bij de afdeling Vastgoed.

| | Huidige formatie in fte 2012 | Huidige bezetting in fte 2012 | Aantal medewerkers | Nieuwe formatie in fte 2013 | Nieuwe formatie in fte 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| Afdeling Vastgoed | 25,50 | 21,22 | 24 | 17,00 | 14,50 |
| | | | | | |
| Bureau Vastgoed Algemeen | 2,50 | 0,50 | 1 | | |
| Bureau Vastgoed Beheer | 13,00 | 12,25 | 14 | | |
| Bureau Vastgoed Ontwikkeling | 10,00 | 8,47 | 9 | | |

Bij het bepalen van de efficiencytaakstelling 2018 voor Vastgoed is in het begin van 2012 uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Kleiner, hoogwaardiger en flexibeler betekent voor Vastgoed dat minder functies nodig zijn om zich bezig te houden met uitvoerende werkzaamheden en dat er kwalitatief hoogwaardigere functies bij komen (accountmanager; senioren). Tevens wordt in het coalitieakkoord van 2012 m.b.t. Vastgoed vermeld dat Vastgoedbeheer wordt uitbesteed;
- Marktontwikkelingen hebben o.a. tot gevolg dat de hoeveelheid werk is afgenomen en dit betekent tevens een afname van de hoeveelheid rendabele functies (dit geldt m.n. voor de planeconomen en makelaars van het bureau Vastgoedontwikkeling);
- Natuurlijk verloop wordt ingezet om aan de taakstelling te voldoen;
- Vacatures worden ingezet om aan de taakstelling te voldoen;
- Frictiekosten worden zoveel mogelijk vermeden.

De efficiencytaakstelling vormt het formatiekader voor het reorganisatietraject van de afdeling Vastgoed:

| **Functie** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| **VGA*** | | | | | | | |
| Afdelingshoofd | 1,0 | Vervalt | | | | | |
| Management assistent | 0,5 | Vervalt | | | | | |
| Secretarieel mdw | 0,5 | Vervalt | | | | | |
| Sr mdw Vastgoed | 0,5 | Vervalt | | | | | |
| | | | | | | | |
| **VGB** | | Vervalt | | | | | |
| Bureauhoofd | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Accountmanager | | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Sr commercieel beheerder | | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Commercieel beheerder | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Sr bouwkundig adviseur | 3,0 | 2,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Bouwkundig adviseur | 3,0 | 3,0 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| Adviseur installatietechniek | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Administratief beheerder | 3,0 | 3,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | | | | | | | |
| **VGO** | | Vervalt | | | | | |
| Bureauhoofd | 1,0 | Vervalt | | | | | |
| Sr planeconoom | 2,0 | 3,0** | | | | | |
| Planeconoom | 3,0 | 1,0** | | | | | |
| Makelaar | 2,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Mdw Vastgoed | 2,0 | 2,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| | | | | | | | |
| **Totaal** | **25,5** | **17,0** | **14,5** | **14,5** | **14,5** | **14,5** | **14,5** |

* In alle overzichten ontbreekt de functie van de juridisch medewerker. Deze functie is reeds per 1/5/12 overgeheveld naar de hoofdafdeling M&S/JZ conform het voorgenomen besluit tot de reorganisatie van de afdeling Vastgoed (reg nr: StZ/VG 2012/267990) dd. 24/7/12.
De peildatum voor alle HRM-overzichten is 1/8/12

** De planeconomische functies worden vanaf 16/4/12 geïntegreerd in de reorganisatie van WZ/StP en vervallen bij de afdeling Vastgoed

Een aantal opmerkingen bij de bovenstaande tabel is:

- Het onderzoek naar de nieuwe inrichting en positionering van de afdeling Vastgoed moest nog plaatsvinden. Wijzigingen in functies (zowel kwalitatief als kwantitatief) als gevolg van taakverdelingen, nieuwe inhoud en werkaanbod en voortschrijdend inzicht, konden dan ook nog plaatsvinden;
- De functie van management assistent vervalt per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed. De medewerker die deze functie bezet, is hiervan op de hoogte en wordt begeleid;
- De functie van commercieel beheerder kent een formatie van 2,0 fte en wordt bezet door 2,8 fte. De uitbreiding van het commercieel beheer met een functie van sr commercieel beheerder (1,0 fte) betekent een mogelijkheid om door te stromen;
- De functie van bouwkundig adviseur kent een formatie van 3,0 fte en wordt bezet door 3,88 fte. Daarnaast bestaat een fte vacature voor adviseur installaties;
- De functie van administratief beheerder kent een formatie van 3,0 fte en wordt bezet door 2,56 fte. Een fte vervalt één jaar na de startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed;
- De functie van makelaar kent een formatie van 2,0 fte en wordt bezet door 2,0 fte. Een fte vervalt per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed als een van de taakstellingsmaatregelen;
- De functie van bureauhoofd Vastgoedontwikkeling vervalt per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed als een van de taakstellingsmaatregelen;
- De functie van senior planeconoom kent een formatie van 2,0 fte en is niet bezet. Per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed wordt deze functie uitgebreid van 2,0 fte naar 3,0 fte;
- De functie van planeconoom kent een formatie van 3,0 fte en wordt bezet door 4,47 fte. Twee van de drie fte vervallen per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed als een van de taakstellingsmaatregelen als gevolg van marktontwikkelingen.

Daarnaast heeft het college in april 2012 een besluit m.b.t. de formatie genomen:

*De planeconomische functie van Vastgoedontwikkeling, inclusief de functie van het bureauhoofd, wordt als pilot ondergebracht bij de integratie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten.*

Per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed is deze planeconomische functie dan ook volledig meegenomen in de reorganisatie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten (WZ/StP), waarbij opgemerkt wordt dat:

- Alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, vooral m.b.t. de grondexploitaties en het financiële beheer daarvan, gaan daarmee over van de hoofdafdeling StZ naar de hoofdafdeling WZ/StP;
- De functie van bureauhoofd Vastgoedontwikkeling (1,0 fte) per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed vervalt als een van de taakstellingsmaatregelen;
- De 3,0 fte op de functie van de senior planeconoom worden meegenomen bij de reorganisatie van WZ/StP;
- Ook de 1,0 fte op de functie van planeconoom worden meegenomen wordt bij de reorganisatie van WZ/StP.

De overige functies binnen VGO, de functies van makelaar (2,0 fte) en die van medewerker Vastgoed (2,0 fte) zijn per 16/4/12 functioneel ondergebracht bij bureau Vastgoedbeheer.

*Stuurinformatie (kengetallen en stuurindicatoren)*

Een kengetal is een indicator voor de waarde van een belangrijke functie of eigenschap van een georganiseerde activiteit of een baat, die wordt gebruikt ter vergelijking met elders, of eerder waargenomen waarden, als ondersteuning van maatregelen, die zijn gericht op een bepaald streven. Om een beeld te krijgen van de vastgoedportefeuille van de gemeente Haarlem staan hieronder de kengetallen van het gemeentelijk vastgoed:

| **Kengetallen** | |
|---|---|
| | |
| Aantal grondhuren | 110 |
| Aantal erfpachten | 336 |
| Aantal panden | 426 |
| Aantal contractanten | 1316 |
| Oppervlakte (gronden en gebouwen) | 783.442 $m^2$ |
| Huurwaarde in € | €11.000.000 |
| Boekwaarde in € | €208.000.000 |
| WOZ-waarde in € | €600.000.000 |

Een stuurindicator is een indicator voor de waarde van een belangrijke functie of eigenschap van een georganiseerde activiteit of een baat, die voornamelijk wordt gebruikt ter vergelijking met eerder waargenomen waarden, als ondersteuning van maatregelen, die zijn gericht op het behalen van bepaalde doelen:

| **Beheersgebied** | **Stuurindicator** | **Beschrijving** | **Norm** |
|---|---|---|---|
| | | | |
| **Personeel & Organisatie** | | | |
| • Formatie | Aantal fte | Absoluut aantal | 17,0 |
| • Bezetting | Aantal personeelsleden | Absoluut aantal | n.v.t. |
| | Bezetting | Aantal personeelsleden/ aantal fte formatie x 100% | <100% |
| • FuBo/POP-gesprekken | P-gesprekken | Afgehandelde gesprekken/ aantal personeelsleden x 100% | 100% |
| • Urenregistratie | Goedgekeurde geschreven uren | Aantal goedgekeurde uren/ te schrijven aantal uren x 100% | >95% |
| • Ziekteverzuim | Voortschrijdend jaargemiddelde ziekteverzuim | Aantal ziekte-uren/ aantal te schrijven uren van de voorbije 12 maanden x 100% | <6% |
| | Maandgemiddelde ziekteverzuim | Aantal ziekte-uren/ aantal te schrijven uren van de voorbije maand x 100% | <5 |
| • Verlof | Stuwmeer verlofuren | Aantal wettelijk toegekende jaarverlofuren/ aantal verlofuren 100% | >80% |

| Beheersgebied | Stuurindicator | Beschrijving | Norm |
|---|---|---|---|
| | | | |
| **Financiën** | | | |
| • Realisatie inkomsten | Gerealiseerde inkomsten | Gerealiseerde € + gefactureerde €/ begrote € x 100% | >90% |
| • Realisatie Uitgaven | Gerealiseerde uitgaven | Gerealiseerde € + verplichte €/ begrote € x 100% | >90% |
| • Kredieten Investeringsplan | Gerealiseerde kredieten | Gerealiseerde € + verplichte €/ begrote € x 100% | >90% |
| • Prognose | Gerealiseerde begroting | Per 31/12 gerealiseerde €/ begrote € 100% | 100% |
| • Contractbeheer (op derden wo SRO, Spaarnelanden en op pand) | Kwaliteitcijfer | Nader te bepalen | Nader te bepalen |
| • Contractbeheer (op derden wo SRO, Spaarnelanden en op pand) | Gerealiseerde contractuitgaven | Gerealiseerde € in MJOP begrote € x 100% | >95% |
| • Te koop | Aantal panden te koop | Aantal panden te koop/ geplande aantal x 100% | 100% |
| | Verkoopprijs | Verkooprijs €/ taxatieprijs x 100% | 100% ± 10% |
| • Te huur | Aantal panden te huur | Aantal panden te huur/ geplande aantal x 100% | 100% |
| | Gederfde huurinkomsten | Niet ontvangen huurinkomsten van panden te huur/ geplande huurinkomsten x 100% | <20% |

*Informatiesystemen*

Bij de uitvoering van de werkprocessen bij de afdeling Vastgoed spelen automatiseringssystemen een belangrijke rol. De systemen (GFS en WISH) die op dit moment worden gebruikt, voldoen nog niet aan de eisen die we als afdeling Vastgoed daar aan moeten stellen.
Tevens is het managementinformatiesysteem Qlikview niet ingericht op het genereren van (stuur)informatie uit het voor de afdeling Vastgoed "leidende" WISH-systeem.
Veranderingen in ICT-toepassingen zijn noodzakelijk om op een professionele manier te sturen op een vastgoedportefeuille met een totale boekwaarde van ca. €200 mln en daarmee kan niet al te lang worden gewacht.
Daarnaast is er geen monitor die gebouwen- en contractkwaliteit/ -tevredenheid, koppelt aan prestaties en budgetten.

*Huisvesting en facilitaire ondersteuning*
De afdeling Vastgoed is ondergebracht op de 5e etage van de Brinkmann. Na overheveling van de planeconomische functies bezet de afdeling nu de gehele zuidvleugel. Dit is geen ideale situatie vanwege de staat van het onderhoud van het gebouw op zich en de situatie ten tijde van de verbouwing in het bijzonder.
Gepland staat dat de hoofdafdeling StZ in zijn geheel in 2014 verhuist naar de Zijlpoort (oude Postkantoor) waar de kantoorruimte op eenzelfde manier zal zijn ingericht als in de bestaande ambtenarenhuisvesting in de Raakspoort. Dat wil zeggen: nieuw en flexibel werken!

In de tussentijd zullen de volgende acties worden ondernomen:
- Opruimactie papier (persoonlijke en fysiek elders gearchiveerde dossiers die kunnen worden weggegooid, worden weggegooid);
- Implementatie van clean desk policy (bij het verlaten van het pand zijn de bureaus schoon en leeg);
- Digitalisering van "oude" archieven en “levende” documenten in de bestaande systemen (een aanvraag wordt gedaan om vastgoeddossiers te digitaliseren).

# Het reorganisatieplan (van WAS naar WORDT)

*Algemeen*
In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen inzicht gegeven in de mogelijke gevolgen voor het personeel. Voor het personele traject van deze reorganisatie is een aantal bestaande kaders van toepassing. Deze kaders zijn vastgelegd in:

- Ambtenarenreglement 1995;
- Sociaal Statuut 2011;
- Aanvullende Haarlemse wet- en regelgeving.

Daarnaast is op basis van het Sociaal Statuut een aantal aanvullende regels opgesteld in de notitie plaatsingsproces reorganisaties 2012.
In uitzonderlijke situaties kan het voorkomen dat deze kaders onvoldoende houvast bieden om de concrete gevolgen voor het personeel uit te werken. In dat geval worden in deze paragraaf aanvullende regels geformuleerd in de lijn van de bestaande kaders.

*Aanvullende regels*
Voor het plaatsingstraject voor de reorganisatie van de afdeling Vastgoed zijn geen aanvullende afspraken nodig omdat de personele gevolgen op basis van de bestaande kaders kunnen worden uitgewerkt.
In de notitie plaatsingsproces reorganisaties 2012, die van toepassing is op de reorganisaties van de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe), Vastgoed en WZ/StP, is de afspraak gemaakt dat functies die qua aard en karakter vergelijkbaar zijn (bijvoorbeeld managementassistent), die in al deze organisatieonderdelen voorkomen voor de bepaling van de formatievermindering samengebracht worden (zie bijlage Gelijksoortige functies).

*Proces*
Op basis van de nieuwe inrichting van de organisatie zijn de functiebeschrijvingen opgesteld. Voor deze functiebeschrijvingen is een waarderingsadvies opgesteld door bureau Leeuwendaal. Vervolgens zijn de functiebeschrijvingen in de nieuwe organisatie vergeleken met de functies in de oude organisatie. Op basis van deze vergelijking is de status van de functie bepaald: voortgezet, voortgezet formatie verminderd of vervallen. In de nieuwe organisatie komen de functies terug met de status voortgezet en voortgezet formatie verminderd en daarbij de nieuwe functies.
De personele gevolgen op hoofdlijnen kunnen nu in kaart worden gebracht. De volgende stap, nadat dit uitwerkingsplan is vastgesteld, is het bepalen van de individuele gevolgen voor de medewerkers. Op deze manier is de uitgangspuntpositie van de medewerker bepaald op basis waarvan het plaatsingstraject start. De medewerkers worden na besluitvorming door het College schriftelijk geïnformeerd over hun positie en over het verloop van het plaatsingsproces. Tevens worden zij dan in de gelegenheid gesteld om belangstelling aan te geven.

*Functies*
Overzichten van de functies in de oude en nieuwe organisatie, de formatie per functie, de waardering per functie en de status van de functie zijn opgenomen in de bijlage Formatievergelijking oud-nieuw afdeling Vastgoed.

*Statusbepaling*
Voor het bepalen van de status van de functie moet worden vastgesteld of de functie qua inhoud, aard en niveau wijzigt en of de formatie vermindert. Op basis van deze vergelijking van functies en formatie in de oude en nieuwe organisatie wordt de status bepaald. Voor de beoordeling of functies grotendeels (on)gewijzigd zijn, zijn de functiebeschrijving, de bouwsteenfunctie en het (individueel) jaarplan het uitgangspunt.

In het Sociaal Statuut gemeente Haarlem 2011 is aangegeven wanneer er sprake is van een voortgezette functie: "Een voortgezette functie is een functie die qua inhoud, aard en niveau geheel of in grote lijnen gelijk is aan de oorspronkelijke functie, waarbij in ieder geval de helft of meer van de taken ongewijzigd dient te blijven". Er is dus een aantal componenten dat in samenhang met elkaar gewogen worden voor het bepalen van de status van functies.
Ten eerste is met deze reorganisatie een aantal algemene veranderingen ingezet die invloed hebben op de status van functies. Welke veranderingen dit zijn wordt hieronder aangegeven.
Ten tweede is een vergelijking gemaakt op aard, niveau en inhoud van de "oude" functie (de WORDT-/ WAS-lijst) waarbij het gaat om het karakter en het gewicht van taken binnen de functie (zie bijlage WORDT-/WAS-lijst afdeling Vastgoed). Ook de gevraagde competenties kunnen hierbij van invloed zijn.
Ten derde is per "oude" functie aangegeven welke taken van die functie in de nieuwe organisatie terugkomen en zo ja, in welke functie ze terugkomen (zie bijlage Takenvergelijking WAS/WORDT).

Bij de afdeling Vastgoed zijn de volgende veranderingen ingezet:
- De afdeling Vastgoed regisseert –gebiedsgericht– een transparant, kostprijsdekkend en marktconform financieel beleid. Dat betekent dat voor de gehele portefeuille de prestatie gemeten en verantwoord wordt;
- Om een goede invulling te geven aan de regie op het vastgoedbeheer wordt portefeuillemanagement en account- en contractmanagement ingevoerd;
- Daarnaast zal er naast beheer meer nadruk worden gelegd op technisch advies.
- Het planeconomische deel van de afdeling Vastgoed gaat over naar de hoofdafdeling WZ/StP; alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, vooral m.b.t. de grondexploitaties en het financiële beheer daarvan, gaan daarmee over van de hoofdafdeling StZ naar de hoofdafdeling WZ/StP.

Deze veranderingen hebben in algemene zin de volgende gevolgen voor de functies:
- Het karakter van functies wijzigt door een verschuiving naar regievoering en meer nadruk op advies;
- Twee functies in de oude organisatie worden samengevoegd in één functie omdat de werkzaamheden uit deze functies integraal binnen één functie uitgevoerd dienen te worden;
- Een aantal functies in de nieuwe organisatie heeft de status "nieuw" omdat de werkzaamheden van deze nieuwe functie voortkomen uit meerdere functies uit de oude organisatie waarbij geen sprake is van een overname van meer dan de helft van de taakinhoud van die verschillende functies.

*Overzicht status functies*
Hieronder volgt een overzicht van welke functies vervallen, voortgezet of nieuw zijn en van welke functies de formatie vermindert. In het "Plaatsingsproces reorganisaties 2012" is afgesproken dat gelijksoortige functies, die in alle betrokken organisatieonderdelen voorkomen, behandeld worden over de hoofdafdelingen heen (dus geen behandeling per hoofdafdeling).

In totaal vervallen er bij de afdeling Vastgoed 9 functies en worden 5 functies voortgezet. Eén functie is voortgezet, formatie verminderd op basis van een "gelijksoortige functie". Op basis van deze informatie is het duidelijk hoeveel personen dit per soort functie (status) betreft. Hierbij is nog geen rekening gehouden met het feit dat de individuele status van een medewerker kan afwijken van de status van de functie van die desbetreffende medewerker.

| Functie | Aantal medewerkers |
|---|---|
| Vervallen | 15 |
| Voortgezet, formatie verminderd | 1 |
| Voortgezet | 8 |

*Vervallen functies*
De totale formatie aan vervallen functies bedraagt 14,0 fte

| Vastgoed | Functienaam | Schaal | Formatie |
|---|---|---|---|
| Staf | Afdelingshoofd Vastgoed | 14 | 1,00 |
| | Secretariaatsmedewerker | 6 | 0,50 |
| | Senior Medewerker Vastgoed | 11 | 0,50 |
| Vastgoedontwikkeling | Bureauhoofd Vastgoedontwikkeling | 12 | 1,00 |
| | Planeconoom | 10A | 3,00 |
| | Makelaar | 10 | 2,00 |
| Vastgoedbeheer | Bureauhoofd Vastgoedbeheer | 12 | 1,00 |
| | Commercieel beheerder | 10 | 2,00 |
| | Senior Bouwkundig adviseur | 10 | 3,00 |
| **Totaal** | | | **14,00** |

*Voortgezet, formatie verminderd*
De totale formatie aan voortgezet, formatie verminderde functies bedraagt 0,5 fte.

In het "Plaatsingsproces reorganisaties 2012" is afgesproken dat gelijksoortige functies, die in alle betrokken organisatieonderdelen voorkomen, behandeld worden over de hoofdafdelingen heen (dus geen behandeling per hoofdafdeling). De volgende functie is bepaald als "soortgelijk":

| Vastgoed | Functienaam | Schaal | Formatie |
|---|---|---|---|
| Staf | Management assistent* | 7 | 0,50 |

*De functie management assistent komt niet terug bij de afdeling Vastgoed en vervalt derhalve bij deze afdeling.

*Voortgezette functies*
De totale formatie aan voortgezette functies bedraagt in de nieuwe organisatie 11,0 fte.
De formatie van de functie senior planeconoom is voortgezet en per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed uitgebreid met 1,0 fte. De totale formatie aan senior planeconomen (3,0 fte) wordt per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed overgedragen naar de hoofdafdeling WZ/StP.

| Vastgoed | Functienaam oud | Schaal | Formatie |
|---|---|---|---|
| Vastgoedontwikkeling | Medewerker Vastgoed | 8 | 2,00 |
| | Senior planeconoom | 11A | 2,00 |
| Vastgoedbeheer | Administratief Beheerder | 8 | 3,00 |
| | Bouwkundig Adviseur | 9 | 3,00 |
| | Adviseur Installatietechniek | 9 | 1,00 |
| **Totaal** | | | **11,00** |

*Formatie naar een andere hoofdafdeling*
Het planeconomische deel van de afdeling Vastgoed wordt geïntegreerd in de hoofdafdeling WZ/StP en daarmee ook alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, vooral m.b.t. de grondexploitaties en het financiële beheer daarvan. De totale formatie van functies die van de hoofdafdeling StZ overgaan naar de hoofdafdeling StP/WZ bedraagt 4 fte (per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed). Hierin is de taakstelling van Vastgoed als afdeling onder de hoofdafdeling StZ meegenomen.
Naast de formatie gaan ook de bezetting, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over naar diezelfde hoofdafdeling.

| Vastgoed | Functienaam oud | Schaal | Huidige formatie | Over te dragenformatie |
|---|---|---|---|---|
| Vastgoedontwikkeling | Senior planeconoom | 11A | 2,00 | 3,00 |
| | Planeconoom | 10A | 3,00 | 1,00 |
| **Totaal** | | | **5,00** | **4,00** |

*Nieuwe functies*
De totale formatie aan nieuwe functies bedraagt 8 fte.

De motivering waarom een functie in de nieuwe organisatie als nieuwe functie is aangemerkt is verwoord in bijlage WORDT-/WAS-lijst afdeling Vastgoed.
Voor de afdeling Vastgoed zijn de volgende functies als nieuwe functies aangewezen.

| Functienaam | Schaal | Formatie |
|---|---|---|
| Manager | 13 | 1,00 |
| Strategisch adviseur | 13 | 1,00 |
| Account-/contractmanager | 11 | 1,00 |
| Accountmanager | 10 | 3,00 |
| Technisch adviseur | 10 | 2,00 |
| **Totaal** | | **8,00** |

*Managementfuncties*
De managementfuncties in de oude en nieuwe organisatie zijn met elkaar vergeleken. De uitkomst hiervan staat in bijlage Vergelijking managementfuncties.

Een managementfunctie is losgekoppeld van de inhoud en het zwaartepunt van de functie ligt bij het managen van het organisatieonderdeel. In de oude organisatie waren er 3 verschillende managementfuncties, in totaal 3,0 fte. In de nieuwe organisatie is er 1 managementfunctie, in totaal 1,0 fte.

| Functie | Schaal | Fte (oud) | Fte (nieuw) |
|---|---|---|---|
| Afdelingshoofd | 14 | 1,00 | - |
| Bureauhoofd | 12 | 2,00 | - |
| Manager | 13 | - | 1,00 |
| **Totaal** | | **3,00** | **1,00** |

*Totaaloverzicht*
In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen waar in cijfers is aangegeven wat de gevolgen zijn van de vergelijking van de oude en de nieuwe organisatie voor wat betreft formatie, bezetting, en reductie.

| Formatie | Formatie per peildatum |
|---|---|
| Huidige formatie | 25,50 fte (peildatum: 31/12/12) |
| Bezetting | 21,22 fte (peildatum: 1/8/12) |
| Nieuwe formatie | 17,00 fte (peildatum: startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed) |
| Formatiereductie | 8,50 fte (per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed) |
| Bezettingsreductie | 4,22 fte (bezetting per 1/8/12 minus formatie per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed) exclusief natuurlijk verloop |

*Boventalligen en natuurlijk verloop*
Hoe hoog het aantal boventallige medewerkers na de plaatsingsprocedure zal zijn, valt nu nog niet in te schatten, omdat bij de plaatsing van medewerkers naast de status van iemands functie ook de functie-eisen een rol spelen. Er wordt sterk ingezet op begeleiding van werk naar werk en daarvoor is centraal door HRM inmiddels een projectmedewerker ingezet.
Daarnaast zal HRM ook met een gericht aanbod komen voor mobiliteit en loopbaanbegeleiding.
Een medewerker zal uitstromen als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Overzicht natuurlijk verloop als gevolg van bereiken pensioengerechtigde leeftijd:
In 2013: 1,0 fte

*Formatiewijzigingen in 2014*

Als gevolg van de doorvoering van de efficiencytaakstelling bij de afdeling Vastgoed vindt er één jaar na de startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed een volgende verdere formatiereductie plaats:

| Functienaam | Schaal | Formatie |
|---|---|---|
| Technisch adviseur Vastgoed | 10 | 1,00 |
| Medewerker Vastgoed(ontwikkeling) | 8 | 1,00 |
| Administratief beheerder | 8 | 1,00 |
| **Totaal** | | **3,00** |

Tevens wordt de formatie ter ondersteuning van de regievoering uitgebreid met een nader te bepalen functie:

| Functienaam | Schaal | Formatie |
|---|---|---|
| Nader te bepalen functie op een tussenliggend niveau | 9 | 0,50 |
| **Totaal** | | **0,50** |

De personele consequenties van deze formatiereductie worden bepaald aan de hand van de dan geldende regelgeving. Als peildatum voor het afspiegelingsbeginsel wordt de datum genomen waarop de efficiencytaakstellingreductie geëffectueerd moet worden.

# Financiën

*Doorrekening (in relatie met de efficiencytaakstelling)*
De financiële gevolgen met uitzondering van de frictiekosten worden meegenomen in het totale efficiencyvoorstel van de hoofdafdeling StZ.

**Reorganisatie afdeling Vastgoed**

| Besparingsmaatregelen | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Besparing per 1 januari 2013 (loonsom exclusief frictiekosten) | 135.347 | 273.041 | 273.041 | 273.041 | 273.041 | 273.041 |
| | | | | | | |
| Totaal besparingsmaatregelen | 135.347 | 273.041 | 273.041 | 273.041 | 273.041 | 273.041 |
| Bezuinigingstaakstellingen | 135.347 | 273.041 | 273.041 | 273.041 | 273.041 | 273.041 |
| Financieel eindresultaat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Frictiekosten*
Hierbij wordt allereerst verwezen naar het product van de centrale werkgroep Frictiekosten.
Bij de afdeling Vastgoed spelen - aanvullend op de doorrekening van de salariskosten- o.a. de volgende items:

- Boventalligheid; outplacement (o.b.v. vervallen functies, boventalligheid als gevolg van verminderde formatie op voortgezette functies en onvoldoende geschikt te maken voor de functie);
- De afdeling Vastgoed is volop in beweging. De komende tijd moet deze afdeling zich sterk professioneel ontwikkelen. De te ontwikkelen competenties liggen vooral op:
  - Communiceren en verantwoordelijkheid nemen binnen het team (en niet alleen voor eigen werkpakket);
  - Visie, integraal denken, externe oriëntatie en organisatiebewustzijn;
  - Verantwoordelijkheid nemen voor eigen duurzame inzetbaarheid en zelfreflectie;
  - Stevigheid, geloofwaardig optreden en flexibiliteit in een organisatie die continu in beweging is;
- Opleidingen (o.b.v. POP en een algemeen cultuurtraject);
- Coaching (o.b.v. POP);
- Ondersteuning management (o.b.v. bovenstaande).

Bedrijfsvoeringkosten (geschat op ca. €100.000):

- Onderzoek naar de mogelijke uitbesteding van (delen van taken van) het vastgoedbeheer en na een genomen besluit tot uitbesteding, het begeleiden van die uitbesteding;
- Qlikviewinrichting (sturen op informatie);
- Digitalisering dossiers/archieven m.b.v. Verseon (en het verbeteren van de ontsluiting);
- Advieskosten WISH (m.b.t. inrichting en het genereren van (stuur)informatie);
- Aanschaf van een interface GFS en WISH;
- Aanschaf en inrichting van een kwaliteitssysteem (t.b.v. onderhoudsplanning (MJOP), geleverde kwaliteit door contractanten i.r.t. vereiste kwaliteit en budget, klant- en producttevredenheid).

*Begrotingswijzigingen*
De mutaties in de begroting zijn wijzigingen als gevolg van organisatie-, formatie- en salariswijzigingen:

1. Laten overhevelen per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed van de planeconomische functie (4 fte) naar WZ/StP (let wel: dit zijn rendabele functies);
2. Laten vervallen per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed van de functies met de status "Vervallen";
3. Laten vervallen per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed van de functies die vervallen als gevolg van de status "Voortgezet, formatie verminderd";
4. Laten opnemen per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed van de nieuwe functies in de formatie van de afdeling Vastgoed (direct onder "Afdeling Vastgoed");
5. Laten overhevelen per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed van alle voortgezette functies in de formatie van de afdeling Vastgoed (direct daaronder);
6. Laten uitbreiden per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed van de "Afdeling Vastgoed" met de "nieuwe" functies;
7. Laten vervallen per startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed van de bureaus Vastgoed Algemeen (VGA), Vastgoedbeheer (VGB )en Vastgoedontwikkeling (VGO);
8. Laten opnemen van een budget "frictiekosten" direct onder afdeling Vastgoed van PM (zie vorige paragraaf Frictiekosten);
9. Laten opnemen van een budget "bedrijfsvoeringkosten" direct onder afdeling Vastgoed van €100.000 (zie vorige paragraaf Frictiekosten onder Bedrijfsvoeringkosten).

# Risicoanalyse

Het is van belang om tijdens het reorganisatieproces de 'winkel open' te houden. Dat kan ook niet anders bij een afdeling die rechtstreeks klantcontact met burgers en instellingen van de gemeente Haarlem onderhoudt.

De volgende risico's worden onderscheiden en daarvoor worden specifieke maatregelen genomen:

- Reorganisatie is één stap.
  De wijziging van de organisatie op in 2013 op de wijze zoals in dit uitwerkingsplan beschreven is slechts een – weliswaar zeer belangrijke – stap in het realiseren van de afdelingsdoelstellingen. Immers een belangrijk onderdeel in de verandering is ook het komen tot andere werkwijzen en ander gedrag van medewerkers en klanten. Dat geldt niet alleen voor de afdeling Vastgoed, maar voor alle gemeentelijke onderdelen en maatschappelijke partners. Zonder deze gedragsverandering en andere werkwijzen zal het transitieproces niet compleet zijn. Het risico van structuuraanpassingen zonder dat daar ook in termen van cultuur en gedrag iets in wijzigt is aanwezig. Dat is ook de reden waarom voor het transitieproces dat hoort bij de professionalisering van de afdeling Vastgoed een periode van minimaal 3 jaar (2012, 2013 en 2014) moet worden uitgetrokken.
  Om tot de gewenste gedragsverandering te komen i.r.t. een vereist hoogwaardig team vastgoedspecialisten, zal ook na de startdatum van de nieuwe organisatie van de afdeling Vastgoed verder geïnvesteerd worden in nieuwe werkwijzen, kwaliteitsverhoging door persoonlijke ontwikkeling en gedragsverandering bij medewerkers. Daarvoor wordt in het najaar van 2012 een implementatieplan opgesteld dat voortborduurt op hetgeen in het kader van de professionalisering in 2011 en 2012 al in gang is gezet;
- Frictiekosten t.a.v. de medewerkers die niet geplaatst worden.
  Om een hoogwaardig team vastgoedspecialisten te kunnen samenstellen is de vereiste functiekwaliteit de belangrijkste voorwaarde om een medewerker te plaatsen. Medewerkers die niet geplaats worden vallen terug op het Sociaal Statuut van de gemeente Haarlem. Dit brengt frictiekosten met zich mee;
- Een adequate, realistische en actuele begroting.
  Nu er binnen de afdeling inzicht is in de totale inkomsten en uitgaven van de afdeling en aansluiting op het investeringsplan en de programmabegroting moeten vastgestelde mutaties juist en tijdig worden doorgevoerd;
- Verantwoordelijkheden m.b.t. de grondexploitaties.
  Met de overheveling van de planeconomische functie zijn daarmee tevens alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, vooral m.b.t. de grondexploitaties en het financiële beheer daarvan, overgegaan van de hoofdafdeling StZ naar de hoofdafdeling WZ/StP. Bij elk P&C-product is het dus zaak dat ook de P&C-coördinatie over de hoofdafdelingen heen ook op dit punt goed gemonitord wordt;
- Professionalisering in relatie tot uitbesteding.
  Voor het realiseren van de doelstellingen is de afdeling Vastgoed vooral wat betreft samenwerking en de nog te onderzoeken en te plannen uitbestedingen, afhankelijk van partners. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is dat de contractvorming en de informatievoorziening over en weer tussen de partners en de afdeling Vastgoed goed wordt geregeld. Vooralsnog maken de afdeling gebruik van bestaande systemen en bestaande samenwerkingsverbanden (zoals SRO, Spaarnelanden). Van belang is dat de afdeling Vastgoed er in slaagt om afspraken te maken over de wijze van informatie-uitwisseling over hetgeen er aan acties wordt ingezet en resultaat wordt geboekt met klanten en samenwerkingspartners. Dat daar op termijn andere automatiseringsoplossingen voor kunnen komen, spreekt voor zich;

- Inzet ICT-systemen.
  Bij de uitvoering van de werkprocessen bij de afdeling Vastgoed spelen automatiseringssystemen een belangrijke rol. De systemen (GFS en WISH) die op dit moment worden gebruikt, voldoen nog niet aan de eisen die we als afdeling Vastgoed daar aan moeten stellen. Veranderingen in ICT-toepassingen zijn noodzakelijk en daarmee kan niet worden gewacht tot de ingangsdatum van de nieuwe organisatie. Daarnaast is er geen monitor die gebouwen- en contractkwaliteit/ -tevredenheid, koppelt aan prestaties en budgetten.

*Monitoring van de beheersmaatregelen*

Aan de hand van de volgende activiteiten worden de beheersmaatregelen mede in relatie tot de professionaliseringslag bij de afdeling Vastgoed gemonitord:

- Voortgangsrapportage a.d.h.v. managementrapportages o.b.v. stuur- en kengetallen;
- Voortgangsrapportage conform de reguliere P&C-cyclus gemeten op de beheersgebieden Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Aanschaffingen, Huisvesting, Juridische zaken, Communicatie en Veiligheid;
- Voortgangsrapportage per kwartaal op het professionaliseringsplan Vastgoed;
- Monitoring van de beheersmaatregelen a.d.h.v. de beschreven en vastgestelde AO/IC op de (hoofd)processen:
  - Regisseren;
  - (Technisch0 adviseren;
  - Vormen contract (professioneel opdrachtgever-/opdrachtnemerschap);
  - Aankopen;
  - Aanhuren;
  - Verhuren;
  - Verkopen;
  - Verpachten;
  - (Technisch) beheren (instandhouden t/m slopen);
  - Ondersteunen;
- Monitoring van de beheersmaatregelen a.d.h.v. de beschreven en de in de systeem geborgde AO/IC op WISH en GFS;
- Monitoring van de beheersmaatregelen a.d.h.v. audits
  - Zelfaudits;
  - Accountaudits ;
  - Managementaudits ;
  - Externe (van buiten de afdeling) audits.

# Besluitvorming

"Grote reorganisaties" worden tot stand gebracht met – in ieder geval - inachtneming van de onderstaande twee momenten van formele besluitvorming.:

1. Besluit tot (voornemen tot ) reorganisatie met uitwerkingsplan: dit besluit omvat de concrete probleemstelling en reden tot reorganisatie waarbij een overzicht van de financiële en personele gevolgen wordt gegeven. Aan het besluit tot (voornemen tot) reorganisatie kan facultatief een (besluit tot) onderzoek naar organisatiewijziging en/of een besluit tot inwinnen extern advies voorafgaan. Laatstgenoemd besluit is adviesplichtig in de zin van de WOR.
   In het uitwerkingsplan wordt een uitwerking op hoofdlijnen van de personele consequenties gegeven waarbij de nieuwe organisatie en de daarin voorkomende functies qua taak, niveau en formatieve omvang worden beschreven. Hierin wordt een overzicht gegeven van de status van functies en de vergelijking van functies in de oude en in de nieuwe situatie.
   Dit Uitwerkingsplan ligt nu voor;
2. Definitief besluit tot reorganisatie met plaatsingsplan: het definitief besluit tot reorganisatie kan verschillende beslispunten hebben: financieel, organisatorisch, facilitair, rechtspositioneel. Gelet op de voorafgaande besluiten heeft het definitieve besluit een afrondende betekenis waarin de laatste punten worden besloten.

Het college is bevoegd tot het nemen van besluiten ten aanzien van een "grote reorganisatie" en het daarbij vast te stellen plaatsingsplan.

Reorganisatiebesluiten zoals bedoeld onder punt 1. worden ter advisering aan de Ondernemingsraad op grond van artikel 25 van de WOR en ter overeenstemming met het Georganiseerd Overleg op grond van hoofdstuk 12 van het AR voorgelegd.

Ten aanzien van de bevoegdheid tot het nemen van individuele rechtspositionele besluiten betreffende de aanstelling, plaatsing, herplaatsbaarverklaring en het verlenen van reorganisatieontslag met toepassing van de reïntegratiefase als bedoeld in artikel 29 en 30 is de Mandatenregeling Personeelszaken van overeenkomstige toepassing.

*Traject/planning besluitvorming*

| Datum | Activiteit | Communicatieactiviteit/ communicatiemiddel | Verantwoordelijk | Afgehandeld |
|---|---|---|---|---|
| **20 juli** | DT vaststellen plaatsingsproces en planning | Planning publiceren bij beide afdelingen via nieuwsflitsen en bericht op Insite | Communicatie/HRM | √ |
| **12 september** | DT besluit reorganisatie en uitwerkingsplan | | DT | √ |
| **18 september** | Reorganisatiebesluit in college ter bespreking. Vooraf politiek afstemmen door hoofdafdelingsmanager | | Hoofdafdeling StZ | √ |
| **25 september** | Reorganisatiebesluit in college, tweede bespreking | | HRM | √ |
| **9 oktober** | Voorgenomen reorganisatiebesluit in college ter vaststelling | | HRM | √ |

Verder wordt hier verwezen naar de gedetailleerde planning van het Plaatsingsproces.

*Medezeggenschap/OR/GO*
In dit Uitwerkingsplan wordt een uitwerking op hoofdlijnen van de personele consequenties gegeven waarbij de nieuwe organisatie en de daarin voorkomende functies qua taak, niveau en formatieve omvang worden beschreven. Hierin wordt een overzicht gegeven van de status van functies en de vergelijking van functies in de oude en in de nieuwe situatie.

Reorganisatiebesluiten zoals bedoeld in het eerste lid worden ter advisering aan de Ondernemingsraad op grond van artikel 25 van de WOR en ter overeenstemming met het Georganiseerd Overleg op grond van hoofdstuk 12 van het AR voorgelegd.

Het Sociaal Statuut gemeente Haarlem 2011 is van toepassing op "kleine" en "grote" reorganisaties in de gemeentelijke organisatie waarvan de datum van het reorganisatiebesluit is gelegen op of na datum van inwerkingtreding van dit Sociaal Statuut.
De uit dit Sociaal Statuut voortvloeiende rechten en plichten zijn van toepassing op ambtenaren van de gemeente Haarlem aangesteld in vaste dienst, dan wel aangesteld in tijdelijke dienst bij wijze van proef. Zij zijn van toepassing bij "kleine" en "grote" reorganisaties voor zover niet expliciet uitgezonderd.

# Bijlagen

| | |
|---|---|
| Bijlage 1 | Functiebeschrijvingen met waardering |
| Bijlage 2 | Formatievergelijking oud-nieuw afdeling Vastgoed |
| Bijlage 3 | WORDT-/WAS-lijst afdeling Vastgoed |
| Bijlage 4 | Gelijksoortige functies |
| Bijlage 5 | Vergelijking managementfuncties |
| Bijlage 6 | Takenvergelijking WAS/WORDT |
| Bijlage 7 | Implementatieplan |
| Bijlage 8 | Plaatsingsprocedure en Sociaal Statuut |
| Bijlage 9 | Voortgangsoverzicht Stappenplan Professionalisering Vastgoed |

## *Bijlage 1 Functiebeschrijvingen met waardering*

De volgende nieuwe functies zijn beschreven:

| Generiek functiebeschrijving | Specifieke functiebenaming | Voorgestelde waardering |
|---|---|---|
| | | |
| Manager | Afdelingshoofd Vastgoed | LM 13 |
| Strategisch adviseur | Portefeuillemanager | AB 13 |
| Account-/contractmanager | Account-/contractmanager | AB 11 |
| Accountmanager | Accountmanager | AB 10 |
| Technisch adviseur | Technisch adviseur | U 10 |

Voor de functiebeschrijvingen van de nieuwe functie zie de bijgevoegde generieke functiebeschrijvingen.

Stadszaken / afdeling Vastgoed

# Waarderingsadviezen
# en
# Functiebeschrijvingen

2012

LEEUWENDAAL

Aan : gemeente Haarlem
Van : Leeuwendaal
Datum : 21 augustus 2012
Betreft : overzicht geadviseerde bouwstenen

---

Onderstaande een overzicht van de door ons geadviseerde bouwstenen voor de nieuwe functies binnen de afdeling Vastgoed

| Hoofdafdeling | Afdeling | Reg.nr. | Functienaam nieuw | Bouwsteen |
|---|---|---|---|---|
| Stadszaken | Vastgoed | StZ-301 | Afdelingsmanager Vastgoed | LM 13 |
| Stadszaken | Vastgoed | StZ-302 | Strategisch adviseur (portefeuillemanager) | AB 13 |
| Stadszaken | Vastgoed | StZ-303 | Account / contractmanager | AB 11 |
| Stadszaken | Vastgoed | StZ-304 | Accountmanager | AB 10 |
| Stadszaken | Vastgoed | StZ-305 | Technisch adviseur | U 10 |

PME002963/MKO/LBO

001578.013.01

## 1.38 WAARDERINGSADVIES AFDELINGSMANAGER VASTGOED

| | |
|---|---|
| Functie: | Afdelingsmanager Vastgoed |
| Hoofdafdeling: | SZ |
| Afdeling: | vastgoed |
| Registratie: | ST2-301 |
| Functiebeschrijving: | d.d. 25 juli 2012 |
| Bouwsteenfunctie: | L/M 13 |

**Niveaubepalende elementen uit de functiebeschrijving:**
De volgende taken uit de functiebeschrijving zijn niveaubepalend:
- Het adviseren over de ontwikkeling van het beleid van de hoofdafdeling en de gemeente
- Het zorgdragen voor de doorontwikkeling van de afdeling Vastgoed en de hoofdafdeling
- Het aansturen van circa 17 fte van de afdeling Vastgoed
- Het zorgdragen voor de bedrijfsvoering van de afdeling

**Koppeling aan hoofdgroep (Leiding/Management, Uitvoering of Advies/Beleid):**
De functie heeft een leidinggevend karakter en wordt ingedeeld in hoofdgroep L/M (Leiding/Management).

**Koppeling aan bouwsteen:**
De functie geeft leiding op het derde echelon (het niveau onder de hoofdafdeling) en geeft rechtstreeks leiding aan circa 17 fte. Deze groepsgrootte wordt beschouwd als een kleine werkeenheid.
De functie is niet alleen verantwoordelijk voor het integraal management van de eigen afdeling maar adviseert ook over de ontwikkeling van de hoofdafdeling en van de organisatie als geheel. De afdeling kent complexe en omvangrijke werkprocessen. Werkzaamheden zijn gericht op beheer, advies en (beleids)uitvoering op het aandachtsgebied.

Het management van een kleine eenheid op het derde echelon is aan de orde vanaf bouwsteen L/M 12.
De bouwsteen wordt getypeerd door "*management van een kleine eenheid op het derde echelon met de verantwoordelijkheid voor een aantal beheers- en beleidstaken op een werkterrein met veel verbanden met anderen, in- en extern, met een relatief grote zelfstandigheid en afbreukrisico*".
Deze typering sluit deels aan bij de functie afdelingsmanager Vastgoed. Er is echter sprake van meer dan beheers- en beleidstaken. In deze afdeling wordt een visie ontwikkeld op een beleidsterrein dat gezichtsbepalend is voor de gemeente Haarlem als geheel met een hoog economisch, maatschappelijk en politiek afbreukrisico.

Kijken we verder naar bouwsteen L/M 13, dan wordt deze getypeerd door "*management van een kleine afdeling op het derde echelon, verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling, beleidsrealisatie en beheer op een bepaald werkterrein, met diverse aspecten en diverse in- en externe relaties. Door de inhoudelijk en relationele complexiteit en mogelijk nadelige gevolgen is het afbreukrisico relatief hoog.*"
Deze typering is passend gezien de mate van beleidsontwikkeling, het aantal belanghebbenden, de complexiteit van het werkterrein en het afbreukrisico.

L/M15 komt niet in aanmerking voor koppeling. Bij deze bouwsteen gaat het om het management van een grote eenheid op het tweede echelon (hoofdafdeling) of een middelgrote eenheid die bedrijfsmatig zelfstandig functioneert voor enkele uiteenlopende werkgebieden, danwel om het management van een kleine eenheid met ook de verantwoordelijkheid voor de bovenlokale ruimtelijke ontwikkelingen waar Haarlem bij betrokken is. Hiervan is in deze functie geen sprake.

**Conclusie:**
Wij adviseren deze functie te koppelen aan bouwsteen L/M 13.

## 1.39 WAARDERINGSADVIES STRATEGISCH ADVISEUR/PORTEFEUILLEMANAGER

| | |
|---|---|
| Functie: | Strategisch adviseur (portefeuillemanager) |
| Hoofdafdeling: | S2 |
| Afdeling: | Vastgoed |
| Registratie: | ST2-302 |
| Functiebeschrijving: | d.d. 9 augustus 2012 |
| Bouwsteenfunctie: | AB 13 |

**Niveaubepalende elementen uit de functiebeschrijving:**
De volgende taken uit de functiebeschrijving zijn niveaubepalend:
- Het verrichten van onderzoek, volgen en analyseren van ontwikkelingen en het vertalen van ontwikkelingen in voorstellen voor beleid, programma's en projecten
- Het initiëren en coördineren van de ontwikkeling van het Meerjaren Perspectief Vastgoed en portefeuilleplan
- Het coördineren van de uitvoering van het portefeuilleplan
- Het intiteren en coördineren van afdeling overstijgende beleidsontwikkeling ten aanzien van Vastgoed thema's
- Het zorgdragen voor integrale advisering aan het afdelingshoofd, MT, DT en bestuur.

**Koppeling aan hoofdgroep (Leiding/Management, Uitvoering of Advies/ Beleid):**
Vanwege het adviserende karakter van de functie wordt deze ingedeeld in hoofdgroep AB (Advies/Beleid).

**Koppeling aan bouwsteen:**
De strategisch adviseur/portefeuillemanager is onder meer belast met het vertalen van ontwikkelingen naar strategisch beleid, het coördineren van afdelingsoverstijgend beleid en het adviseren aan onder meer DT en bestuur over complexe vastgoed thema's.

Het betreft advisering met betrekking tot complexe aangelegenheden (omvangrijke en politiekgevoelige portefeuille Vastgoed). De advisering gebeurt op gemeentelijk strategisch niveau, waarbij de functie een initiërende en coördinerende rol heeft. Dit komt onder meer naar voren bij het initiëren van de beleidsontwikkeling en het coördineren van de uitvoering van het portefeuilleplan.
Bij bouwstenen AB11a en hoger is sprake van een coördinerende en initiërende rol. De lager gelegen bouwstenen vallen daarom af. Pas bij bouwsteen AB 13 is sprake van advisering op gemeentelijk strategisch niveau: het betreft hier een '*generalistische initiërende en coördinerende advies- en beleidsfuncties op gemeentelijk strategisch niveau, met bepaalde sturingsmogelijkheden*'. Deze omschrijving is goed passend bij deze functie: de sturingsmogelijkheden komen onder meer naar voren bij het initiëren en coördineren van afdeling overstijgende beleidsontwikkeling en het coördineren van de uitvoering van het portefeuilleplan. De strategisch adviseur / portefeuillemanager adviseert op bestuurlijk- en hoger managementniveau. AB 14 is niet van toepassing: hierbij dient sprake te zijn van coördinerende aspecten in een groep van gelijkgeschaarde functies en het optreden als plaatsvervangend concerncontroller. Dit is bij deze functie niet aan de orde.

**Conclusie:**
Wij adviseren deze functiebeschrijving te koppelen aan bouwsteen AB 13.

## 1.46 WAARDERINGSADVIES ACCOUNT -EN CONTRACTMANAGER

| | |
|---|---|
| Functie: | Account- en contractmanager |
| Hoofdafdeling: | S2 |
| Afdeling: | vastgoed |
| Registratie: | ST2-303 |
| Functiebeschrijving: | d.d. 8 augustus 2012 |
| Bouwsteenfunctie: | AB 11 |

**Niveaubepalende elementen uit de functiebeschrijving:**
De volgende taken uit de functiebeschrijving zijn niveaubepalend:
- Het vertalen van beleidsdoelstellingen naar op te stellen contracten
- Het ondersteunen en adviseren bij het afsluiten van contracten
- Het beheren en bewaken van contracten
- Het adviseren van bestuur en management over aflopende/nieuwe contracten en nieuwe accounts
- Het zorgdragen voor geintegreerde beleidsvoorstellen op het gebied van vastgoedaccounts- en contracten.

**Koppeling aan hoofdgroep (Leiding/Management, Uitvoering of Advies/ Beleid):**
Vanwege het adviserende karakter van de functie wordt deze ingedeeld in hoofdgroep AB (Advies/beleid).

**Koppeling aan bouwstenen:**
De account- en contractmanager houdt zich bezig met het adviseren over, afsluiten, opstellen en monitoren van contracten op het gebied van Vastgoed. Hierbij fungeert de account- en contractmanager als coördinerende schakel/intermediair tussen de interne en externe accounts en maakt hij de verbinding tussen (deel-) accounts en (deel-) contracten van de accountmanagers. Het werkterrein vraagt specialistische kennis over de juridische, financiële en administratieve aspecten van de contracten.

Bij deze functie past de omschrijving van bouwsteen AB 11: een coördinerende (tussen interne en externe accounts) advies- en beleidsfunctie op een complex werkterrein, gemeentebreed van belang, waarvoor specialistische kennis noodzakelijk is. In deze bouwsteen is tevens sprake van een hoge mate van zelfstandigheid. Dit komt onder meer terug in de werkzaamheden bij het bouwen en onderhouden van een netwerk, bij het fungeren als intermediair tussen interne en externe accounts en bij het signaleren en adviseren van bestuur en management over aflopende en nieuwe accounts en contracten.

AB 10a is te licht. De complexiteit van het werkterrein komt hierbij onvoldoende naar voren. Tevens is hierbij sprake van een brede ofwel specialistische functie. AB 11a is een brug te ver, deze bouwsteen wordt gekenmerkt door een zelfstandige positie en heeft ook een initiërende functie. Dit komt niet naar voren in de aanwezige functie-informatie.

**Conclusie:**
Wij adviseren deze functie te koppelen aan bouwsteen AB 11.

## 1.41 WAARDERINGSADVIES ACCOUNTMANAGER

| | |
|---|---|
| **Functie**: | Accountmanager vastgoed |
| Hoofdafdeling: | S2 |
| Afdeling: | vastgoed |
| Registratie: | ST2-304 |
| Functiebeschrijving: | d.d. 9 augustus 2012 |
| Bouwsteenfunctie: | AB 10 |

**Niveaubepalende elementen uit de functiebeschrijving:**
De volgende taken uit de functiebeschrijving zijn niveaubepalend:
- Het vertalen van beleidsdoelstellingen naar op te stellen contracten
- Het ondersteunen en adviseren bij het afsluiten van contracten
- Het beheren en bewaken van contracten
- Het adviseren van bestuur en management over aflopende/nieuwe contracten en nieuwe accounts

**Koppeling aan hoofdgroep (Leiding/Management, Uitvoering of Advies/ Beleid):**
Vanwege het adviserende karakter van de functie wordt deze ingedeeld in hoofdgroep AB (Advies/Beleid).

**Koppeling aan bouwsteen:**
De accountmanager typeert zich als een advies- en beleidsfunctie voor een werkterrein met raakvlakken met andere disciplines/beleidsvelden. Er vindt advisering plaats over de toepassing van beleid voor een bepaald werkterrein van gemeentelijke zorg, waarbij regelmatig zelf beleid moet worden uitgewerkt, afgestemd met anderen en waarmee een zekere inhoudelijke bijdrage wordt geleverd aan de geïntegreerde beleidsvorming van de sector (bijvoorbeeld bij het coördineren van de uitvoering van het contractmanagement en contractbeheer en het adviseren over beheers- en uitvoeringsmaatregelen). Gelet op de producten/verantwoordelijkheid is een eigen analyse vereist, waarbij nieuwe oplossingen moeten worden ontwikkeld (bijvoorbeeld bij het plegen van marktverkenningen en adviseren over normering van kosten en kwaliteit). Gelet op bovenstaande vallen de bouwstenen AB 9 en lager af. Bij bouwsteen AB 10A is sprake van zelfstandig functioneren, waarbij aansturing slechts op hoofdlijnen vanuit het management gebeurt. Gelet op de organisatorische positie onder de account- en contractmanager reikt dit te ver voor de accountmanager.

**Conclusie**
Wij adviseren deze functie te koppelen aan bouwsteen AB 10.

## 1.42 WAARDERINGSADVIES TECHNISCH ADVISEUR VASTGOED

| | |
|---|---|
| Functie: | Technisch adviseur vastgoed |
| Hoofdafdeling: | S2 |
| Afdeling: | vastgoed |
| Registratie: | STZ - 305 |
| Functiebeschrijving: | d.d. 25 juli 2012 |
| Bouwsteenfunctie: | U 10 |

**Niveaubepalende elementen uit de functiebeschrijving:**
De volgende taken uit de functiebeschrijving zijn niveaubepalend:
- Het begeleiden van inkoop- en aanbestedingsprocedures.
- Het zorgdragen voor de evaluatie van uitbestede werkzaamheden op technische aspecten
- Het ontwikkelen en beheren van technische programma's van eisen voor het vakgebied
- Het opstellen en toetsen van kostenramingen
- Het opstellen van technische risicoanalyses
- Het toetsen van ontwerpen voor de buitenruimte op vakinhoudelijke aspecten
- Het adviseren over gebruik en beheer (mogelijkheden) van objecten / gebieden.

**Koppeling aan hoofdgroep (Leiding/Management, Uitvoering of Advies/Beleid):**
De functie is met name gericht op technisch uitvoerende werkzaamheden. De functie wordt ingedeeld in hoofdgroep U (Uitvoering).

**Koppeling aan bouwstenen:**
De technisch adviseur vastgoed houdt zich bezig met het begeleiden van inkoop- en aanbestedingsprocedures, het ontwikkelen en beheren van technische programma's van eisen en het opstellen van technisch specialistische producten zoals kostenramingen en risicoanalyses. Deze werkzaamheden kunnen worden aangemerkt als hooggekwalificeerde uitvoerende werkzaamheden, waarbij eigen interpretatie en vaktechnische analyse essentieel is.

Deze kenmerken komen we voor het eerst tegen in bouwsteen U 10. Deze bouwsteen wordt getypeerd als een uitvoerende functie met zelfstandige beleids- en adviesaspecten. Voor de uitvoering is de ontwikkeling van nieuwe praktijkoplossingen vereist. Hiervan is sprake bij het ontwikkelen en beheren van technische programma's en bij het opstellen van technisch producten zoals kostenramingen en risicoanalyses. Advies- en beleidsaspecten spelen regelmatig een rol. Er is sprake van adviesaspecten in de begeleiding van inkoop en aanbestedingsprocedures, bij het adviseren over gebruik en beheer (mogelijkheden) van objecten/gebieden en het ontwikkelen van technische programma's van eisen.

In bouwsteen U 10A spelen advies- en beleidsaspecten een wezenlijke rol bij de invulling van de werkzaamheden. Dit is te zwaar voor de functie van technisch adviseur vastgoed, waarin het met name gaat om technische toetsing en de ontwikkeling van technische producten.

**Conclusie:**
Wij adviseren deze functie te koppelen aan bouwsteen U 10

# Functiebeschrijving

| Gegevens van de functie | | |
|---|---|---|
| Functienaam | : | Afdelingsmanager Vastgoed |
| Hoofdafdeling | : | Stadszaken |
| Afdeling | : | Vastgoed |
| Bureau | | |
| Functieregistratie | | STZ-301 |
| Bouwsteenfunctie | | LM 13 |
| Formatie | | |

| Specifieke functie eisen | | |
|---|---|---|
| **Opleidingsniveau** | : | WO werk- en denkniveau |
| **Specifieke kwalificaties** | : | *Ruime ervaring*<br>*Kennis van / ervaring met Vastgoed/Real Estate* |

## RESULTAATGEBIEDEN

### Resultaatgebied 1: strategie en advies

- Adviseert over de ontwikkeling van het beleid van de (hoofd)afdeling en gemeente
- Adviseert het MT, DT en B&W
- Draagt zorg voor de doorontwikkeling van de afdeling Vastgoed en de hoofdafdeling
- Verbindt kennis en mensen
- Bewaakt de integraliteit tussen de verschillende afdelingen van de hoofdafdeling (gemeenschappelijke verantwoordelijkheid)

### Resultaatgebied 2: Sturing afdeling

- Stuurt de medewerkers van de afdeling Vastgoed (circa 17 fte fte) rechtstreeks aan
- Stuurt op kwantiteit en kwaliteit van de producten van de afdeling
- Onderhoudt netwerken en relaties (in- en extern)
- Coacht en draagt zorg voor kennisontwikkeling van medewerkers
- Faciliteert medewerkers bij de uitvoering van hun taak
- Bewaakt en voert HRM cyclus uit (personeelsgesprekken)
- Past HRM instrumenten toe

## Resultaatgebied 3: Bedrijfsvoering afdeling

- Stelt jaarplan op, bewaakt dit en stuurt waar nodig bij
- Beheert en bewaakt budgetten en formatie
- Beheert en bewaakt de capaciteitsplanning
- Bewaakt P&C cyclus voor de afdeling
- Stelt delen van de financiële rapportages en managementinformatie op

## Kerncompetenties

| Competentie | | Niveau |
|---|---|---|
| • Klantgerichtheid | : | D |
| • Resultaatgerichtheid | : | D |
| • Organisatiebewustzijn | : | D |
| • Communiceren | | D |
| • Coachen | | D |
| • Omgevingsbewustzijn | | C |
| • Aansturen | | D |

# Functiebeschrijving

| Gegevens van de functie | | |
|---|---|---|
| Functienaam | : | Strategisch adviseur (portefeuillemanager) |
| Hoofdafdeling | : | Stadszaken |
| Afdeling | : | Vastgoed |
| Bureau | : | |
| Functieregistratie | : | STZ-302 |
| Bouwsteenfunctie | : | AB 13 |
| Formatie | : | |

| Specifieke functie eisen | | |
|---|---|---|
| Opleidingsniveau | : | WO werk- en denkniveau |
| Specifieke kwalificaties | : | Ruime ervaring<br>Kennis van / ervaring met Vastgoed/Real Estate |

## RESULTAATGEBIEDEN

### Resultaatgebied 1: Meerjaren Perspectief Vastgoed en portefeuilleplan

- Verricht onderzoek, volgt en analyseert ontwikkelingen en vertaalt deze in voorstellen voor beleid, programma's en projecten
- Initieert en coördineert de ontwikkeling van Meerjaren Perspectief Vastgoed en portefeuilleplan
- Coördineert de uitvoering van het portefeuilleplan bewaakt de voortgang en stuurt waar nodig bij
- Vertaalt het portefeuilleplan naar de gemeentelijke (programma)begroting en het afdelingswerkplan

### Resultaatgebied 2: Beleid

- Initieert en coördineert de afdelingsoverstijgende beleidsontwikkeling ten aanzien van vastgoed thema's
- Draagt zorg voor afdelingsoverstijgende beleidsevaluatie en afstemming ten aanzien van vastgoed thema's
- Initieert het opstellen van beleidsnotities en de ontwikkeling van beleids- en beheersinstrumenten op het terrein van Vastgoed
- Evalueren bestaand beleid
- Ontwikkelen van kwaliteitswaarborgen bij de implementatie van nieuw beleid

| Resultaatgebied 3: Advies |
| --- |
| • Draagt zorg voor de integrale advisering aan het afdelingshoofd, het MT, DT en bestuur over beleids- en marktontwikkelingen<br>• Voert overleg op landelijk, regionaal en lokaal projectgroep niveau voor ontwikkeling van beleid (gerelateerd aan vastgoedbeleid)<br>• Ontwikkelt en onderhouden een relatienetwerk<br>• Afstemt af met interne en externe partijen |

| Kerncompetenties | | |
| --- | --- | --- |
| Competentie | | Niveau |
| • Klantgerichtheid | : | D |
| • Resultaatgerichtheid | : | D |
| • Analyseren | : | D |
| • Communiceren | : | D |
| • Samenwerken | : | D |
| • Overtuigingskracht | : | D |
| • Initiatief | : | D |

# Functiebeschrijving

| Gegevens van de functie | | |
|---|---|---|
| Functienaam | : | Account- en contractmanager |
| Hoofdafdeling | : | Stadszaken |
| Afdeling | : | Vastgoed |
| Bureau | : | |
| Functieregistratie | : | STZ-303 |
| Bouwsteenfunctie | : | AB 11 |
| Formatie | : | |

| Specifieke functie eisen | | |
|---|---|---|
| **Opleidingsniveau** | : | WO werk- en denkniveau |
| **Specifieke kwalificaties** | : | Aanvullende ervaring<br>Kennis van / ervaring met Vastgoed/Real Estate Makelaar |

## RESULTAATGEBIEDEN

### Resultaatgebied 1: Accountmanagement voor complexe en/of grote accounts

- Treedt op als intermediair tussen interne en externe accounts van Vastgoed, zowel bedrijfsmatig als bestuurlijk
- Vertaalt de beleidsdoelstellingen naar op te stellen contracten
- Ontwikkelt en beheert een relatienetwerk

### Resultaatgebied 2: Contractmanagement voor complexe en/ of grote contracten

- Ondersteunt en adviseert van de budgethouder bij het afsluiten van contracten, in relatie tot de gemeentelijke (vastgoed)begroting
- Stelt contracten op
- Beheert en bewaakt contracten
- Rapporteert over lopende contracten aan de budgethouder en bestuurder
- Treedt op als intermediair tussen de hoofdafdeling Stadszaken en externen waar het gaat om juridische, financiële en administratieve aspecten van de lopende vastgoedcontracten
- Draagt zorg voor de registratie van contracten en het bewaken van beslismomenten

## Resultaatgebied 3: Advies

- Voert overleg op landelijk, regionaal en lokaal projectgroep niveau voor ontwikkeling van beleid (gerelateerd aan vastgoedcontractmanagement)
- Draagt zorg voor integrale advisering van management en bestuur op het gebied van (beleids-) ontwikkelingen
- Signaleert en adviseert bestuur en management over aflopende en nieuwe accounts en contracten
- Stemt af met interne en externe betrokkenen

## Resultaatgebied 4: Beleid

- Draagt zorg voor geïntegreerde beleidsvoorstellen op het gebied van accounts en contracten
- Draagt zorg voor de vertaling van vastgesteld beleid en toetst en evalueert de uitvoering
- Draagt zorg voor kwaliteitsbewaking en bevordering
- Stelt beleidsnotities op samenhangende beleidsterreinen op
- Integraal adviseren van bestuur en management over beleidsontwikkelingen

## Kerncompetenties

| Competentie | | Niveau |
|---|---|---|
| • Klantgerichtheid | : | C |
| • Resultaatgerichtheid | : | D |
| • Analyseren | : | C |
| • Communiceren | : | C |
| • Samenwerken | : | C |
| • Overtuigingskracht | : | C |
| • Initiatief | : | C |

# Functiebeschrijving

| Gegevens van de functie | |
|---|---|
| Functienaam | Accountmanager |
| Hoofdafdeling | Stadszaken |
| Afdeling | Vastgoed |
| Bureau | |
| Functieregistratie | STZ-304 |
| Bouwsteenfunctie | AB 10 |
| Formatie | |

| Specifieke functie eisen | | |
|---|---|---|
| Opleidingsniveau | : | HBO werk- en denkniveau |
| Specifieke kwalificaties | : | Aanvullende ervaring<br>Kennis van / ervaring met Vastgoed/Real Estate<br>Makelaar |

## RESULTAATGEBIEDEN

### Resultaatgebied 1: Functioneel leidinggeven

- Adviseert, begeleidt en coacht medewerkers op inhoud, kwaliteit en gedrag
- Bewaakt capaciteit, gerelateerd aan het werkplan en de P&C-cyclus
- Bewaakt en stuurt het budget op pand-/ objectniveau
- Draagt zorg voor het behalen van doelstellingen en speerpunten uit het werkplan
- Bewaakt en bevordert de kwaliteit

### Resultaatgebied 2: Accountmanagement

- Treedt op als intermediair tussen interne en externe accounts van Vastgoed, zowel bedrijfsmatig als bestuurlijk
- Vertaalt beleidsdoelstellingen naar op te stellen contracten, draagt zorg voor optimaal rendement
- Bouwt en onderhoudt een netwerk
- Vertegenwoordigt de gemeente in VVE 's

## Resultaatgebied 3: Contractmanagement

- Ondersteunt en adviseert van de budgethouder bij het afsluiten van contracten, in relatie tot de gemeentelijke (vastgoed)begroting
- Stelt contracten op
- Beheert en bewaakt contracten (bv SRO, Spaarnelanden)
- Rapporteert over lopende contracten aan de budgethouder en bestuurder
- Treedt op als opdrachtgever voor derden (laten opstellen van taxaties e.d.)
- Draagt zorg voor het opstellen van meerjaren onderhoudsprogramma's (MJOP)
- Treedt op als intermediair tussen de hoofdafdeling Stadszaken en externen waar het gaat om juridische, financiële en administratieve aspecten van de lopende vastgoedcontracten
- Draagt zorg voor de registratie van contracten en het bewaken van beslismomenten

## Resultaatgebied 4: Advies

- Stelt adviezen op het gebied van accounts en contracten op
- Signaleert en adviseert over aflopende en nieuwe accounts en contracten
- Stemt af met interne en externe betrokkenen

## Resultaatgebied 5: Beleid

- Stelt beleidsnotities op
- Vertaalt vastgesteld beleid naar uitvoeringsinstrumenten
- Toetst en evalueert de uitvoering

## Kerncompetenties

| Competentie | | Niveau |
|---|---|---|
| • Klantgerichtheid | : | C |
| • Resultaatgerichtheid | : | C |
| • Analyseren | : | C |
| • Communiceren | : | C |
| • Samenwerken | : | C |
| • Overtuigingskracht | : | B |
| • Initiatief | : | C |

# Functiebeschrijving

| Gegevens van de functie | |
|---|---|
| Functienaam | Technisch adviseur vastgoed |
| Hoofdafdeling | Stadszaken |
| Afdeling | Vastgoed |
| Bureau | |
| Functieregistratie | STZ-305 |
| Bouwsteenfunctie | U 10 |
| Formatie | |

| Specifieke functie eisen | | |
|---|---|---|
| **Opleidingsniveau** | : | **HBO werk en denkniveau** |
| **Specifieke kwalificaties** | : | Aanvullende ervaring<br>Bouwkunde (en installatietechniek) |

## RESULTAATGEBIEDEN

### Resultaatgebied 1: Inkoop en aanbesteding

- Begeleidt inkoop en aanbestedingsprocedures
- Levert gegevens voor de aanbestedingskalender aan

### Resultaatgebied 2: Kwaliteitsborging

- Draagt zorg voor de evaluatie van uitbestede werkzaamheden op technische aspecten
- Verwerkt en beheert evaluatiegegevens ten behoeve van kwaliteitsbewaking en -bevordering

### Resultaatgebied 3: Technische toetsing en advisering

- Ontwikkelt en beheert Technisch PvE voor het vakgebied
- Toetst programma`s van eisen van projecten
- Stelt kostenramingen op en toetst kostenramingen van derden
- Toetst ontwerpen voor de buitenruimte op vakinhoudelijke aspecten
- Stelt technische risicoanalyses op
- Adviseert over gebruik en beheer (mogelijkheden) van objecten/gebieden
- Levert technische vakkennis t.b.v. beleidsontwikkeling, beleidsimplementatie of beleidsuitvoering
- Neemt deel aan projecten
- Volgt ontwikkelingen en innovatie op het specialisme/vakgebied en doet voorstellen voor nieuwe werkwijzen en toepassingsmogelijkheden
- Neemt deel aan regionaal/landelijk netwerk op het specialisme/vakgebied

| Kerncompetenties | | |
|---|---|---|
| Competentie | | Niveau |
| • Klantgerichtheid | : | C |
| • Resultaatgerichtheid | : | C |
| • Plannen en organiseren | : | C |
| • Zorgvuldigheid | : | D |
| • Samenwerken | : | C |
| • Aanpassingsvermogen | : | D |

## *Bijlage 2 Formatievergelijking oud-nieuw afdeling Vastgoed*

Voor de Formatievergelijking oud-nieuw afdeling Vastgoed zie bijgevoegde tabel.

# Bijlage 2 Formatievergelijking oud-nieuw afdeling Vastgoed

## Stadszaken-Vastgoed oud

| | Functie | | Formatie (fte) | Schaal |
|---|---|---|---|---|
| Staf | Afdelingshoofd | | 1,00 | 14 |
| Staf | Management Assistent | | 0,50 | 7 |
| Staf | Secretariaatsmedewerker | | 0,50 | 6 |
| Staf | Senior Medewerker Vastgoed | | 0,50 | 11 |
| Vastgoedontwikkeling | Bureauhoofd Vastgoedontwikkeling | | 1,00 | 12 |
| Vastgoedontwikkeling | Senior Planeconoom | | 2,00 | 11A |
| Vastgoedontwikkeling | Planeconoom | | 3,00 | 10A |
| Vastgoedontwikkeling | Makelaar | | 2,00 | 10 |
| Vastgoedontwikkeling | Medewerker Vastgoedontwikkeling | | 2,00 | 8 |
| Vastgoedbeheer | Bureauhoofd Vastgoedbeheer | | 1,00 | 12 |
| Vastgoedbeheer | Commercieel beheerder | | 2,00 | 10 |
| Vastgoedbeheer | Administratief Beheerder | | 3,00 | 8 |
| Vastgoedbeheer | Senior Bouwkundig Adviseur | | 3,00 | 10 |
| Vastgoedbeheer | Bouwkundig Adviseur | | 3,00 | 9 |
| Vastgoedbeheer | Adviseur Installatietechniek | | 1,00 | 9 |
| **Totaal** | | | **25,50** | |

| Status functies | | Aantal | Fte's | Personen |
|---|---|---|---|---|
| = Voortgezet | 43% | 5 | 11,00 | 8 |
| = Voortgezet formatie verminderd | 2% | 1 | 0,50 | 1 |
| = Vervallen | 55% | 9 | 14,00 | 15 |
| **Totaal** | | **15,00** | **25,50** | **24** |

3 fte naar WZ/StP
1 fte naar WZ/StP

## Stadszaken-Vastgoed nieuw

| Functie | Formatie (fte) | Schaal |
|---|---|---|
| Afdelingsmanager | 1,00 | 13 |
| Strategisch Adviseur | 1,00 | 13 |
| Account-/contractmanager | 1,00 | 11 |
| Accountmanager | 3,00 | 10 |
| Technisch Adviseur | 2,00 | 10 |
| Technisch Beheerder | 3,00 | 9 |
| Adviseur Installatietechniek | 1,00 | 9 |
| Medewerker Vastgoed | 2,00 | 8 |
| Administratief Beheerder | 3,00 | 8 |
| **Totaal** | **17,00** | |

| Status | Fte's |
|---|---|
| Voortgezet | 9,00 |
| Nieuwe functie | 8,00 |
| **Totaal** | **17,00** |

Ivm de taakstelling van de afdeling Vastgoed, gaat er van de huidige formatie in totaal 4 fte (3 fte sr. planeconoom en 1 fte planeconoom) naar een andere hoofdafdeling

## *Bijlage 3 WORDT-/WAS-lijst afdeling Vastgoed*

Voor de WAS-/WORDT-lijst van de afdeling Vastgoed zie het bijgevoegde overzicht.

# Bijlage 3 WORDT-/WAS-lijst afdeling Vastgoed

| Hoofdafdeling Nieuw | Functienaam nieuw | FTE nieuw | beoogde schaal | Status Voortgezet / Voorgezet fte verminderd / Nieuw | Hoofdafdeling Oud | Afdeling | Bureau | Functienaam oud | Functienr | Fte vast 2012 | FTE bezetting 1-9-2012 | Schaal | Status Voortgezet / Voorgezet fte verminderd / Vervallen | Motivatie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| StZ | Manager | 1,00 | | nieuw | | | | | | | | | | Vanuit andere filosofie waarin de manager veel minder inhoudelijke taken heeft en meer gericht is op sturing van de afdeling |
| StZ | Strategisch adviseur (portefeuillemanager) | 1,00 | | nieuw | | | | | | | | | | Gericht op initiëren en coördineren ontwikkelingen Meerjaren Perspectief Vastgoed en portefeuilleplan. Het gaat hierbij om complexe aangelegenheden (omvangrijke en politiekgevoelige portefeuille Vastgoed). Coördineert de uitvoering hiervan. Vertaalt het portefeuilleplan naar de gemeentelijke (programma)begroting en het afdelingswerkplan. Deze functie is van strategisch belang is voor de doorontwikkeling naar een professionele en adaptieve organisatie. Deze functie geeft vooral de inhoudelijke sturing aan gewenst professioneel gedrag en aan een andere wijze van samenwerken en handelen in de regierol van de gemeente. Daarnaast heeft deze functie een directe verbinding met partners in de stad voor de samenwerkingsopgave ihkv regievoering |
| StZ | Account- en contractmanager | 1,00 | | nieuw | | | | | | | | | | Treedt op als intermediair tussen interne en externe accounts van Vastgoed, zowel bedrijfsmatig als bestuurlijk. Vertaalt de beleidsdoelstellingen naar op te stellen contracten. Ontwikkelt en beheert een relatienetwerk. Deze functie is van strategisch belang is voor de doorontwikkeling naar een professionele en adaptieve organisatie. Deze functie geeft vooral de inhoudelijke sturing aan gewenst professioneel gedrag en aan een andere wijze van samenwerken en handelen in de regierol van de gemeente. Daarnaast heeft deze functie een directe verbinding met partners in de stad voor de samenwerkingsopgave ihkv regievoering |
| StZ | Accountmanager | 3,00 | | nieuw | | | | | | | | | | Treedt voornamelijk op als intermediair tussen interne en externe accounts van Vastgoed, op bedrijfsmatig gebied. Adviseert, begeleidt en coacht medewerkers op inhoud, kwaliteit en gedrag. Stelt contracten op. |
| StZ | Technisch adviseur vastgoed | 2,00 | | nieuw | | | | | | | | | | Begeleidt inkoop- en aanbestedingsprocedures. Draagt zorg voor de evaluatie van uitbestede werkzaamheden op technische aspecten. Draagt zorg voor technische toetsing en advisering. Deels komen taken terug van senior bouwkundig adviseur, echter < 50%. |
| StZ | Technisch beheerder | 3,00 | 9 | voortgezet | StZ | Vastgoed | Vastgoedbeheer | Bouwkundig Adviseur | | 3,00 | 3,88 | 9 | Voortgezet | Ongewijzigd voortgezet |
| StZ | Adviseur Installatietechniek | 1,00 | 9 | voortgezet | StZ | Vastgoed | Vastgoedbeheer | Adviseur Installatietechniek | | 1,00 | 0,00 | 9 | Voortgezet | Ongewijzigd voortgezet |
| StZ | Medewerker Vastgoedontwikkeling | 2,00 | 8 | voortgezet | StZ | Vastgoed | Vastgoedontwikke | Medewerker Vastgoedontwikkeling | | 2,00 | 1,00 | 8 | Voortgezet | Ongewijzigd voortgezet |
| StZ | Administratief Beheerder | 3,00 | 8 | voortgezet | StZ | Vastgoed | Vastgoedbeheer | Administratief Beheerder | | 3,00 | 2,56 | 8 | Voortgezet | Ongewijzigd voortgezet |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Staf | Afdelingshoofd | | 1,00 | 0,00 | 14 | Vervallen | Functie is onbezet, vanuit plaatsingsproces vervallen alle managementfuncties |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Staf | Management Assistent | | 0,50 | 0,50 | 7 | Voortgezet, formatie verminderd | Deel taken is ondergebracht bij administratief beheerder en/of medewerker vastgoedontwikkeling. Valt voor het plaatsingsproces 2012 onder een 'gelijksoortige functie', de status is hierdoor: voortgezet, formatie verminderd |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Staf | Secretariaatsmedewerker | | 0,50 | 0,00 | 6 | Vervallen | Functie is onbezet |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Staf | Senior Medewerker Vastgoed | | 0,50 | 0,00 | 11 | Vervallen | Functie is onbezet |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Vastgoedontwikke | Bureauhoofd Vastgoedontwikkeling | | 1,00 | 1,00 | 12 | Vervallen | Vanuit plaatsingsproces vervallen alle managementfuncties |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Vastgoedontwikke | Senior Planeconoom | | 2,00 | 0,00 | 11A | Voortgezet | Planeconomische deel van Vastgoed wordt geïntegreerd in hoofdafdeling Wijkzaken/Stedelijke Projecten |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Vastgoedontwikke | Planeconoom | | 3,00 | 4,47 | 10A | Vervallen | Het niveau wordt anders neergezet omdat juist de strategische component belangrijker wordt. |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Vastgoedontwikke | Makelaar | | 2,00 | 2,00 | 10 | Vervallen | Taken functie worden opgenomen in nieuwe functie accountmanager, echter < 50%. |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Vastgoedbeheer | Bureauhoofd Vastgoedbeheer | | 1,00 | 1,00 | 12 | Vervallen | Vanuit plaatsingsproces vervallen alle managementfuncties |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Vastgoedbeheer | Commercieel beheerder | | 2,00 | 2,80 | 10 | Vervallen | Taken functie worden opgenomen in nieuwe functie accountmanager, echter < 50%. |
| | | | | | StZ | Vastgoed | Vastgoedbeheer | Senior Bouwkundig Adviseur | | 3,00 | 2,00 | 10 | Vervallen | Functie is meer dan 50% veranderd, taken komen deels terug in functie technisch adviseur vastgoed |

## *Bijlage 4 Gelijksoortige functies*

Voor een overzicht van gelijksoortige functies zie het Overzicht gelijksoortige functies

## Overzicht gelijksoortige functies

In het 'Plaatsingsproces reorganisaties 2012' is afgesproken dat *gelijksoortige* functies, die in *alle* betrokken organisatieonderdelen voorkomen, behandeld worden over de hoofdafdelingen heen (dus geen behandeling per hoofdafdeling). De volgende functies in de oude organisatieonderdelen zijn bepaald als 'soortgelijk':

| ***Functie oud*** | ***Fte oud*** | ***Schaal oud*** | ***Functie nieuw*** | ***Schaal nw*** |
|---|---|---|---|---|
| *SZW:* | | | | |
| - Managementassistent | 1,00 | 8 | Ondersteuner 1 | 8 |
| - Coördinator P&C | 1,00 | 10 | P&C medewerker | 10 |
| - Secretariaatsmedewerker** | 1,22 | 6 | Ondersteuner 2 | 7 |
| *Wijkzaken:* | | | | |
| - Managementassistent | 1,23 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Managementassistent Beleid OGV | 0,75 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Managementassistent DBT | 0,50 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Managementassistent Dagelijks beh | 0,50 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Managementassistent Techniek | 0,50 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Managementassistent Gebiedsman | 1,90 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Managementassistent Progr OGV | 0,75 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Programma-assistent | 2,10 | 8 | Ondersteuner 1 | 8 |
| - Senior adv bedrijfsvoering | 2,00 | 10A | P&C medewerker | 10 |
| *Stedelijke Projecten* | | | | |
| - Managementassistent | 2,00 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Projectsecretaris | 7,90 | 8 | Ondersteuner 1 | 8 |
| - Senior projectsecretaris** | 4,60 | 9 | Ondersteuner 1 | 8 |
| - Medewerker planning en control | 2,80 | 10A | P&C medewerker | 10 |
| *Stadszaken* | | | | |
| - Managementassistent (Vastgoed) | 0,50 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |
| - Managementassistent (E&C) | 0,50 | 7 | Ondersteuner 2 | 7 |

** formeel is de status van de functie "vervallen". Op basis van feitelijke werkzaamheden worden de taken voortgezet. De persoonlijke status wordt daarmee voortgezet formatie verminderd.

Voor bepaling van de status is de volgende vergelijking toegepast (alle hoofdafdelingen samengevoegd):

| ***Functie nieuw*** | ***Schaal nw*** | ***Fte nw*** | ***Schaal oud*** | ***Fte oud*** | ***Status*** |
|---|---|---|---|---|---|
| Ondersteuner 1 | 8 | 11,0 | 8 en 9 | 15,60 | voortgezet form verm |
| Ondersteuner 2 | 7 | 7,00 | 7 | 10,35 | voortgezet form verm |
| P&C –medewerker | 10 | 7,00 | 10 en 10A | 5,80 | voortgezet |

## *Bijlage 5 Vergelijking managementfuncties*

Voor de vergelijking tussen oude en nieuwe managementfuncties zie het bijgevoegde overzicht.

# Bijlage 5 Vergelijking managementfuncties

| Hoofdafdeling Nieuw | Functienaam nieuw | FTE | beoogde schaal | Status Voortgezet / Voorgezet fte verminderd / Nieuw | Hoofdafdeling Oud | Afdeling | Bureau | Functienaam oud | Schaal | Fte vast 2012 | Status Voortgezet / Voorgezet fte verminderd / Vervallen | Motivering |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| GOB | Manager Afdeling | 5,00 | 14 | nieuw | | | | | | | | De nieuwe functie is ontstaan vanuit de filosofie waarin de managementsfunctie is losgekoppeld van de inhoud en het zwaartepunt bij het managen van het organisatieonderdeel ligt. De functie is sterk extern gericht met het oog op de doorontwikkeling naar een adaptieve organisatie. De functie is niet alleen verantwoordelijk voor het integraal management van de eigen afdeling maar adviseert ook over de ontwikkeling van de hoofdafdeling en van de organisatie als geheel. Bouwsteen LM14 wordt onder meer getypeerd door het management van een middelgrote op beheer, advies en beleidsuitvoering gerichte eenheid op het derde echelon, met een complexiteit die voortkomt uit de omvang, de beheersbaarheid en de werkprocessen, de in- en externe relaties en het afbreukrisico. |
| SZW | Manager Afdeling | 4,00 | 14 | nieuw | | | | | | | | Idem |
| SZ/VG | Manager Afdeling | 1,00 | 13 | nieuw | | | | | | | | Idem |
| | | | | | STP | Project-management | | Afdelingshoofd | 14 | 1,00 | voortgezet | Voortgezet in de nieuwe functie Manager Afdeling, LM14: management van een middelgrote op beheer, advies en beleidsuitvoering gerichte eenheid op het derde echelon, met een complexiteit die voortkomt uit de omvang, de beheersbaarheid en de werkprocessen, de in- en externe relaties en het afbreukrisico. |
| | | | | | SZ/VG | Vastgoed | | Afdelingshoofd | 14 | 1,00 | vervallen | Is in de oude organisatie een niet bezette functie. In nieuwe organisatie opnieuw beschreven en gewaardeerd in schaal 13. |
| | | | | | STP | Techniek en Advies | | Afdelingshoofd | 13 | 1,00 | vervallen | In de oude organisatie is Bouwsteen LM 13 van toepassing: een middelgrote eenheid op het derde echelon, verantwoordelijk voor uitvoering van beleid, controle c.q. toetsing en beheer op een bepaald werkterrein met diverse aspecten, betrokken bij beleidsontwikkeling. Inherent aan het werkterrein is het omgaan met veel en vaak complexe externe relaties. In de nieuwe organisatie is sprake van een complexiteit die veel verder gaat dan de externe relaties, nl. de omvang, de beheersbaarheid en de werkprocessen, de in- en externe relaties en het afbreukrisico. Conclusie: er is geen sprake van een voortgezette functie. |
| | | | | | STP | Kwaliteit en Informatie | | Afdelingshoofd | 13 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | WZ | Dagelijks Beheer en Techniek | | Afdelingshoofd | 13 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | WZ | Gebieds-management | | Afdelingshoofd | 13 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | WZ | Programma's OGV | | Afdelingshoofd | 13 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SZW | Beleid en Bedrijfsvoering | | Afdelingshoofd | 13 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SZW | DF&A | | Afdelingshoofd | 12 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SZW | W&I A | | Afdelingshoofd | 12 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SZW | W&I B | | Afdelingshoofd | 12 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | WZ | Beleid OGV | | Afdelingshoofd | 13 | 1,00 | voortgezet | Gaat ongewijzigd over naar hoofdafdeling Stadszaken. |
| | | | | | WZ | Bedrijfsbureau | | Bureauhoofd | 12 | 1,00 | vervallen | In de oude organisatie is Bouwsteen LM12 van toepassing: een kleine eenheid met beheers- en/of dienstverleningstaken op een werkterrein met veel verbanden met anderen, in- en extern. In de nieuwe organisatie is sprake van management van een middelgrote afdeling waarbij sprake is van een complexiteit die voortkomt uit de omvang, de beheersbaarheid en de werkprocessen, de in- en externe relaties en het afbreukrisico. Conclusie: er is geen sprake van een voortgezette functie. |
| | | | | | WZ | Dagelijks Beheer en Techniek | | Bureauhoofd | 12 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SIZ | Vastgoed | Vastgoedbeheer | Bureauhoofd Vastgoedbeheer | 12 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SIZ | Vastgoed | Vastgoedbeheer | Bureauhoofd Vastgoedontwikkeling | 12 | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SZW | DF&A | Administratie WWB | Bureauhoofd | 10a | 1,00 | vervallen | Bouwsteen LM10a beschrijft een managementfunctie op het vierde echelon. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zitten op een veel lager niveau. De managementfunctie op het vierde echelon komt in de nieuwe organisatie niet voor. Conclusie: er is geen sprake van een voortgezette functie. |
| | | | | | SZW | DF&A | Fraude-bestrijding | Bureauhoofd | 10a | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SZW | Schulddienst-verlening | | Bureauhoofd | 10a | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SZW | W&I A | Bijzondere Doelgroepen | Bureauhoofd | 10a | 1,00 | vervallen | Idem |
| | | | | | SZW | W&I B | Bijzondere Regelingen | Bureauhoofd | 10a | 1,00 | vervallen | Idem |

## *Bijlage 6 Takenvergelijking WORDT/WAS*

Voor de takenvergelijking WAS/WORDT zie het bijgevoegde overzicht.

# Hoofd afdeling vastgoed

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Bedrijfsvoering afdeling** | Plant de werkzaamheden van de afdeling, neemt dit op hoofdlijnen op in het werkplan van de afdeling. | Manager |
| | Bepaalt op basis van de jaarplanning hoeveel en welke middelen, wanneer worden ingezet. | Manager |
| | Coördineert de werkzaamheden van de afdeling. | Manager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur |
| | Bewaakt de planning/productie volgt de voortgang en stuurt zo nodig bij. | Manager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur |
| | Beheert en bewaakt de budgetten en formatie van de afdeling. | Manager |
| | Bewaakt het opstellen van de management en bestuursrapportages. | Manager |
| | Voert personeelsgesprekken (voortgang, functioneren, beoordelen, ontwikkeling). | Manager |
| | | |
| **Inhoudelijke sturing afdeling** | Stuurt het management direct aan (coaching, instructie, informatie, controle). | - |
| | Stuurt de medewerkers indirect aan. | Manager<br>Accountmanager |
| | Houdt informatievoorziening van en naar de afdeling in stand en optimaliseert deze. | Portefeuillemanager |
| | Verzorgt inhoudelijke coördinatie, ter afstemming en versterking van elkaars functioneren, onder meer door middel van de Managementteamvergadering. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Bewaakt de kwaliteit van de producten. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed |
| | | |

| | | |
|---|---|---|
| **Leveren beleidsbijdragen** | Bijdragen aan de ontwikkeling van het beleid van de gemeente waar dit gevergd wordt (opdracht directieteam). | Manager<br>Portefeuillemanager |
| | Zorgt voor het ontwikkelen van het beleid van de afdeling. | Manager |
| | Adviseert het directieteam en B&W over het beleid op het terrein van de afdeling. | Manager<br>Portefeuillemanager |
| | Projecten leiden op het terrein van de sector. | |
| | | |
| **Deelnemen aan overlegvormen en onderhouden van contacten** | Voert periodiek overleg met de portefeuillehouders, bestuurlijk en vanuit de directie . | Manager<br>Portefeuillemanager |
| | Neemt deel aan diverse overlegvormen binnen en buiten de gemeente. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Vertegenwoordigt de gemeente in commissies en overlegorganen. | Manager<br>Portefeuillemanager |
| | Voert overleg met diverse externe instanties. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Relatiebeheer en netwerken. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | | |
| **Bijhouden c.q. ontwikkelen van kennis en competenties** | Deelname aan trainingen, cursussen, seminars, coaching, intervisie e.d. | Manager |
| | Bijhouden vakliteratuur; stelt zich op de hoogte van landelijke ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en richtlijnen. | Manager |

# Bureauhoofd vastgoedbeheer

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Leiding geven aan het bureau** | Geeft leiding (instructie, informatie, controle, coachen) aan de medewerkers van het bureau. | - |
| | Is eindverantwoordelijk voor de voortgang en de kwaliteit van de werkzaamheden en producten van het bureau. | - |
| | Is verantwoordelijk voor het integraal en resultaatgericht management van het bureau. | - |
| | Draagt zorg voor de informatievoorziening van en naar het bureau. | - |
| | Draagt zorg voor het werkoverleg binnen het bureau. | - |
| | | |
| **Verantwoordelijk voor de organisatie en bedrijfsvoering van het bureau** | Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de organisatie, het integreren van het personeelsbeleid, de bedrijfsvoering en de beheersing van de werkprocessen (doelmatigheid en doeltreffendheid). | Manager |
| | Maakt jaarlijks een taakstellend bureauwerkplan, maakt daarvoor afspraken met het afdelingshoofd en verantwoordt de voortgang middels; rapportages aan het afdelingshoofd; een managementrapportage dat onderdeel uitmaakt van de afdelingsmarap aan de sectorleiding. | - |
| | Is verantwoordelijk voor het realiseren van de strategische (visie) en de operationele doelstellingen (producten en projecten die de afdeling-/ sectorprioriteit hebben) die in het werkplan van het bureau en de afdeling zijn benoemd. | Manager |
| | Is verantwoordelijk voor de bewaking en beheer van deze doelstellingen en adviseert het afdelingshoofd over de ontwikkelingen die bijdragen tot het effectief en efficiënt uitvoeren van de organisatie (afdeling en bureau). | - |
| | Draagt de visie en doelstelling van de organisatie (bureau, afdeling en sector) actief uit naar de medewerkers en de externe kontakten. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Is budgethouder voor de aan het bureau toegekende financiële middelen. Is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de begroting en rekeningen van het bureau. Is verantwoordelijk voor de beheersing en bewaking van het personeelsbudget van het bureau. | - |
| | | |

| | | |
|---|---|---|
| **Leveren van beleidsbijdrage** | Levert als leidinggevende een bijdrage aan de ontwikkeling van het beleid van de sector. | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de bedrijfsvoering binnen de sector. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, beheer en afstemming van het beleid op de werkterreinen van het bureau. | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Toetst of het beleid voldoet aan veranderende omstandigheden (landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen) | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Participeert in landelijke, regionale en lokale projectgroepen voor de ontwikkeling van beleid | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager |
| | Zorgt voor tijdige en volledige informatie aan bestuur en management | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Is verantwoordelijk voor de voorlichting over het beleid van het bureau. | - |
| | Levert een bijdrage aan de (organisatie-)ontwikkeling van de afdeling | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Toetst de producten aan het vastgestelde beleid | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |

# Senior medewerker vastgoed

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Adviserende taken** | Adviseert leidinggevenden over Vastgoedaangelegenheden.<br>Volgt en rapporteert over ontwikkelingen, welke voor de afdeling van belang zijn<br>Stelt rapporten op t.a.v. meer complexe of bureau-overstijgende aangelegenheden.<br>Verricht ondersteunende taken voor de leidinggevende | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| **Beleidsontwikkeling** | Ontwikkelt nieuwe beleidskaders.<br>Stelt bestuursopdrachten op.<br>Neemt deel aan stafoverleg van de afdeling. | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| **Interne controlling** | Waar nodig (ter beoordeling leidinggevende) inhoudelijk en procedurele begeleiding en/of controle van/op producten uit de lijn | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed |
| **Kennismanagement** | Inventariseert en ontwikkelt kennis op het gebied van vastgoed en houdt deze kennis vast in de vorm van een handboek.<br>Draagt kennis over door bijv. coaching van medewerkers en begeleidt stagiaires.<br>Ontwikkelt en actualiseert normen voor het toetsen van de kosten en opbrengsten | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed |
| **Planeconomie grote projecten** | Voert risicoanalyses en haalbaarheidsberekeningen voor grote projecten, plannen en beleidsstukken uit. Adviseert in dat kader over optimalisaties.<br>Onderhandelt met marktpartijen over de condities waaronder projecten tot stand komen en zorgt voor de juridische vertaling van deze afspraken in de vorm van contracten.<br>Bepaalt en monitort de grondexploitatiebudgetten zelf en in relatie tot elkaar (planning en control) en adviseert over de evt. benutting van de reserve grondexploitatie.<br>Stemt diverse inkomsten- en uitgavenaspecten af met marktpartijen in zowel reguliere als pps-constructies.<br>Past de BTW-voorschriften toe bij exploitatieberekeningen.<br>Vervaardigt de kredietaanvragen inzake grondexploitatie | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Planeconoom<br>Uitbesteed |

# Management assistent

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| Voorbereiding, verslaglegging en voortgangsbewaking vergaderingen | Organiseert vergaderingen en andere bijeenkomsten; uitnodigingen opstellen; indien relevant budget regelen, offertes behandelen<br>Agenda's opstellen, stukken verzamelen, verslagen en afsprakenlijsten opstellen, voortgangsbewaking acties en afspraken | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Adviseur installatietechniek<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |
| Managementondersteuning | - Beoordeelt t.b.v. manager binnenkomende stukken, e-mail, telefoon op belangrijkheid en urgentie en onderneemt acties<br>- Zorgdragen voor terugkoppeling naar organisaties en personen naar aanleiding van contacten, overleggen en besluiten, zowel mondeling, als door middel van memo's, conceptbrieven.<br>- Stelt rapportages op en maakt signaleringen tav voortgang PRS, BBP, Digitale Poortwachter, functionering- en beoordelingsgesprekken. Neemt daarbij zo nodig contact op met betrokkenen over stagnatie<br>- Actief beheer van de agenda; plannen en maken van afspraken<br>- Signalering van termijnoverschrijdingen, rappelleert. Terugkoppeling naar de managers vindt plaats middels een dag/weekbrief | Manager |
| | | |
| Overige werkzaamheden | Organisatorische en logistieke werkzaamheden rond personeels-/ afdelingsbijeenkomsten;<br>Telefonische informatieverschaffing aan derden; onderhoudt relatiebeheer naar enkele relevant in- en externe partijen<br>Archivering persoonlijke dossiers managers<br>Verrichten en verantwoorden van kleine uitgaven voor representatie/kleine kas<br>Verzorgt communicatie naar de afdeling door middel van nieuwsbrief, mailberichten<br>Begeleidt stagiaires | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Adviseur installatietechniek<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |

# Secretariaatsmedewerker

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Managementondersteuning** | Stelt op aanwijzingen concept teksten op dan wel bewerkt teksten van de manager en verzorgt zelfstandig correspondentie op procesmatig vlak.<br>Bewaakt t.b.v. de manager de voortgang van bestuurlijke en inhoudelijke stukken, signaleert stagnatie en neemt zo nodig actie. | Manager |
| | | |
| **Vergaderingen, bijeenkomsten** | Bereidt vergaderingen voor (maakt zo nodig afspraken voor een tijdstip met deelnemers, bespreekt een ruimte met de voor de vergadering noodzakelijke voorzieningen, verzamelt stukken, verzorgt en verspreidt de agenda en de stukken.<br>Stelt verslagen op van vergaderingen, maakt daarbij een analytische samenvatting van het besprokene en formuleert de besluiten en afspraken. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Adviseur installatietechniek<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |
| | | |
| **Administratieve ondersteuning** | Bestelt kantoorbenodigdheden; houdt voorraden bij. | Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |
| | Kopieert en verzendt stukken; houdt verzendlijsten bij. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Adviseur installatietechniek<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |
| | Verricht tekstverwerkingswerkzaamheden (verzorgt eenvoudige correspondentie, verwerkt aangeleverde conceptteksten en collationeert aangeleverde eindteksten). | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Adviseur installatietechniek<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |

| | | |
|---|---|---|
| **Agendabeheer/post- en archiefwerk** | Is verantwoordelijk voor het actieve wijze voeren van de agenda van de manager, plant afspraken in o.a. rekening houdend met inhoudelijke en voorwaardelijke criteria. | Manager |
| | Neemt telefoongesprekken aan, selecteert op relevantie en urgentie en onderneemt actie op basis daarvan; verbindt door naar de juiste persoon, dan wel bewaakt dat de beller wordt teruggebeld. | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Adviseur installatietechniek<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |
| | Beheert het archief van het onderdeel c.q. werkarchief van de manager (maakt en werkt dossiers bij, houdt documentatie bij). | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Adviseur installatietechniek<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |
| | Opent de post, leest en schift t.b.v. de manager, beslist over zelfstandige afhandeling, voortgangs- en afdoeningsbewaking. | Manager<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |
| | Ontvangt bezoekers voor vergaderingen en besprekingen | Manager<br>Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Adviseur installatietechniek<br>Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |
| | Geeft ziek- en herstelmeldingen door. | Manager |

# Commercieel beheerder

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Beheer van rendement** | Het bewaken van het rendement van (een deel van) de vastgoedportefeuille en het fungeren als aanspreekpunt op deze portefeuille; | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Het nemen van acties tot verbeteren van dit rendement; bijv. advies tot verkoop, minimaliseren van leegstand en om-niet-gebruik, huuraanpassingen e.d.; | Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Het aangaan van verhuurovereenkomsten en het onderhandelen daarover; | Uitbesteed |
| | Het maken van haalbaarheidsstudies voor nieuw te beheren vastgoed; | Planeconoom |
| | Relatiebeheer voor grote(re) huurders; | Account-/contractmanager<br>Uitbesteed |
| | Het proactief benaderen van mogelijke nieuwe huurders(groepen); | Uitbesteed |
| | Het aansturen beheer en onderhoudsactiviteiten | Technische beheerder<br>Uitbesteed |
| | Het vaststellen van een programma van eisen voor het bezit | Manager |
| | Het vaststellen van het budget voor onderhoud, verbouw en restauraties | Manager |
| | | |
| **Aansturen beheer en onderhoud** | Het laten opstellen van onderhoudsramingen en onderhoudsplanningen en het fiatteren; | Technisch adviseur vastgoed |
| | Het laten bewaken van de staat van onderhoud, de onderhoudswerkzaamheden en de onderhoudsplanning (incl. budget); | Technisch adviseur vastgoed |
| | Het initiëren van projecten (sloop, sanering, verbouw, e.d.) en bewaken van voortgang; | Accountmanager<br>Technisch adviseur<br>Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Het (laten) aanvragen van kredieten (sloop, sanering, onderhoud, verbouwingen e.d.) en het bewaken van deze kredieten | Technisch adviseur vastgoed |
| | Het nemen van besluiten bij aanbestedingen en onderhoudsaanpassingen | Technisch adviseur vastgoed |

| | | |
|---|---|---|
| **Beleid en advies over beheer en verhuur** | Het geven van advies aan derden m.b.t. beheer en verhuur (binnen en buiten de sector); | Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Het ontwikkelen van (juridisch, financieel, technisch) beleid op het terrein van beheer en verhuur van vastgoed | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed |
| | Het concipiëren van huurovereenkomsten (in overleg met juridische zaken; uitvoering door administratief beheerder); | Accountmanager<br>Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | Het opstellen van beleidsnota's op het terrein van beheer en onderhoud van vastgoed; | Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed |
| | Het vanuit beheer en onderhoudsoptiek adviseren aan derden over programma's van eisen en ontwerpen; | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Technisch adviseur vastgoed |
| | | |
| **Overige taken** | Het vanuit gesignaleerde klantbehoeften nemen van initiatieven op het terrein van het ontwikkelen van en zoeken naar panden | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Uitbesteed |
| | Het zorgdragen voor schade-afhandeling aan het vastgoedbezit | Uitbesteed |

# Makelaar

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Het uitoefenen van de makelaarsfunctie** | Koopt onroerend goed aan. | Manager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Uitbesteed |
| | Is verantwoordelijk voor toepassing van juridische instrumenten voor vastgoedtransacties (bijvoorbeeld contracten, opstarten en begeleiden onteigeningsprocedures, toepassing wet voorkeursrecht gemeenten en dergelijke) | Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Verkoopt onroerend goed (via b.v. een openbare inschrijving) | Manager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Uitbesteed |
| | Is als beëdigd taxateur bevoegd tot aankoop van onroerend goed | Uitbesteed |
| | is verantwoordelijk voor de fiscaal technische aspecten van vastgoedtransacties | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Uitbesteed |
| | Bewaakt de milieu aspecten van vastgoedtransacties (bodemvervuiling) | Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Is verantwoordelijk voor schadeberekeningen bij vastgoedtransacties | Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Taxeert de panden voor het bepalen van de huurprijs | Uitbesteed |
| | Onderhandelt over aan- en verkoopvoorwaarden (inclusief prijs) | Uitbesteed |

| | | |
|---|---|---|
| **Het verrichten van planeconomische werkzaamheden** | Begeleidt de planontwikkeling op financieel en economische terrein door het opstellen en bijhouden van grondexploitaties. | Planeconoom |
| | Stemt diverse inkomsten- en uitgavenaspecten af met marktpartijen in zowel reguliere als publiek private samenwerkingsconstructies. | Procesmanager<br>Planeconoom |
| | Coördineert vanuit de grondexploitatie diverse daarmee verband houdende werkzaamheden (sloop/bouwrijp maken/sanering/aanleg infrastructuur) geeft sectoroverschrijdende opdrachten en is verantwoordelijk voor de kosten en opbrengsten. | Procesmanager |
| | Vervaardigt kredietaanvragen inzake de grondexploitatie. | Procesmanager<br>Planeconoom |
| | Ontwikkelt en actualiseert mede normen voor het toetsen van de kosten en opbrengsten. | Planeconoom |
| | Past de BTW-voorschriften toe bij exploitatieberekeningen. | Planeconoom<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Voert risicoanalyses en haalbaarheidsberekeningen uit en adviseert over de uitkomsten er van. | Planeconoom<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Uitbesteed |
| | Participeert in projectgroepen met andere afdelingen, sectoren en derden | Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | | |
| **Het leveren van beleidsbijdragen** | Ontwikkelt beleid over vastgoedontwikkeling. | Portefeuillemanager |
| | Brengt beleidsvoorstellen aan College, commissie en raad uit. | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager |
| | Bewaakt de stedelijke en regionale ontwikkelingen op de vastgoedmarkt. | Portefeuillemanager |
| | Reageert omwille van een marktconforme aanpak alert en direct op de marktbewegingen. | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Vervult een spilfunctie tussen gemeente en aanbodpartijen, brengt alle betrokken gemeente partijen op de hoogte van het aanbod. | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |

# Senior bouwkundig adviseur

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Inventarisatie van onderhoudsbehoefte** | Inventariseren van en rapporteren over onderhoudsbehoefte. | Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Formuleren van plannen van aanpak voor onderhoud (inclusief jaarplannen). | Uitbesteed |
| | Opstellen van kostenramingen en het organiseren van middelen (via eigenaar of beheerder). | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Onderhandelen met eigenaren en/of gebruikers van gebouwen over de meest optimale besteding van middelen. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Analyseren van de gevolgen van afwijkende budgettoewijzing en inzichtelijk maken van afbreukrisico's bij slecht onderhoud. | Technisch adviseur vastgoed |
| | | |
| **Voorbereiding van werken (onderhoud, sloop, verbouwing)** | Opstellen van gespecificeerde technische en financiële meerjaren prognoses. | Technisch adviseur vastgoed<br>Uitbesteed |
| | Vaststellen van budgetbehoefte voor onderhoudswerkzaamheden. | Manager |
| | Opstellen van bestekken, werkomschrijvingen en uitvoeringsschema's. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Het voeren van aanbestedingsprocedures (formuleren van uitnodiging tot inschrijving, verstrekken van inlichtingen, beoordelen van inschrijvingen en selecteren van kandidaten). | Technisch adviseur<br>Uitbesteed |
| | Onderhandelen met tot prijsakkoord en formuleren van opdracht, waarbij optimale prijs/kwaliteitsverhouding wordt bereikt. | Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | | |
| **Realisatie van werken** | Directievoering op werkzaamheden, voorzitten van bouwvergaderingen, verzorgen van bouwadministratie, bewaken van voortgang. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Bewaken van budget, fiatteren van rekeningen en betalingstermijnen en zorgdragen voor optimale besteding. | Accountmanager<br>Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Beoordelen van en onderhandelen over meer- en minder werk en invulling van stelposten. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Bewaken van garantie- en onderhoudsverplichtingen en het opstellen van processen verbaal.. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Toezien op naleving van de VCA/ARBO wet- en regelgeving op werken (ook voor uitvoering door externe aannemers) | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |

| | | |
|---|---|---|
| **Adviseren** | Ondersteunen en adviseren van eigenaren en gebruikers van gebouwen over optimaal gebruik en onderhoud van gebouwen (bijv. door het opstellen van een Programma van Eisen, rapportages e.d.). | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | | |
| **Bijhouden c.q. ontwikkelen van kennis en competenties** | Deelname trainingen, cursussen, seminars, etc. | Technisch adviseur vastgoed |
| | | |
| **Bijhouden van vakliteratuur** | Bijhouden vakliteratuur | Technisch adviseur vastgoed |
| | | |
| **Afwikkeling van schades** | Beoordelen van schades, opstellen van schaderamingen en afwikkelen van schades. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | | |
| **Leveren van beleidsbijdrage** | Signaleren inzake beleidsontwikkeling aan het bureauhoofd, met name van uit de praktijk (o.a. in het kader van IP). Deelname aan projectgroepen en onderzoeksopdrachten met het doel te komen tot gerichte beleidsadviezen ter verbetering van het eigen werk, het werk van de afdeling en afdelings-overschrijdende activiteiten. | Technisch adviseur vastgoed |
| | | |
| **Coaching** | Ondersteunen van bouwkundig medewerkers in grotere projecten: advies en assistentie bij het formuleren van plannen van aanpak, bestekken, kostenramingen en onderhandelingen met externe partijen. Toetsing op de uitvoering van het werk, (waar nodig) tussentijdse sturing en naderhand terugkoppeling over de manier waarop het project is verlopen. Kennisoverdracht en -management | Technisch adviseur vastgoed<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |

# Bouwkundig adviseur (voortgezet als Technisch beheerder)

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Inventarisatie van onderhoudsbehoefte** | Inventariseren van en rapporteren over onderhoudsbehoefte. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Formuleren van plannen van aanpak voor onderhoud (inclusief jaarplannen). | Technisch beheerder |
| | Opstellen van kostenramingen en het organiseren van middelen (via eigenaar of beheerder). | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Onderhandelen met eigenaren en/of gebruikers van gebouwen over de meest optimale besteding van middelen. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Analyseren van de gevolgen van afwijkende budgettoewijzing en inzichtelijk maken van afbreukrisico's bij slecht onderhoud. | Technisch adviseur vastgoed<br>Technisch beheerder |
| | | |
| **Voorbereiding van werken (onderhoud, sloop, verbouwing)** | Opstellen van gespecificeerde technische en financiële meerjaren prognoses. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Vaststellen van budgetbehoefte voor werkzaamheden. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Opstellen van bestekken, werkomschrijvingen en uitvoeringsschema's. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Het voeren van aanbestedingsprocedures (formuleren van uitnodiging tot inschrijving, verstrekken van inlichtingen, beoordelen van inschrijvingen en selecteren van kandidaten). | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Onderhandelen met tot prijsakkoord en formuleren van opdracht, waarbij optimale prijs/kwaliteitsverhouding wordt bereikt. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | | |
| **Realisatie van werken** | Directievoering op werkzaamheden, voorzitten van bouwvergaderingen, verzorgen van bouwadministratie, bewaken van voortgang. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Bewaken van budget, fiatteren van rekeningen en betalingstermijnen en zorgdragen voor optimale besteding. | Technisch beheerder |
| | Beoordelen van en onderhandelen over meer- en minder werk en invulling van stelposten. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Bewaken van garantie- en onderhoudsverplichtingen en het opstellen van processen verbaal. | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | Toezien op naleving van de VCA/ARBO wet- en regelgeving op werken (ook uitvoering door externe aannemers) | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |

| | | |
|---|---|---|
| **Adviseren** | Ondersteunen en adviseren van eigenaren en gebruikers van gebouwen over optimaal gebruik en onderhoud van gebouwen (bijv. door het opstellen van een Programma van Eisen, rapportages e.d.). | Technisch beheerder<br>Uitbesteed |
| | | |
| **Bijhouden c.q. ontwikkelen van kennis en competenties** | Deelname trainingen, cursussen, seminars, etc. | Technisch beheerder |
| | | |
| **Bijhouden van vakliteratuur** | Bijhouden vakliteratuur | Technisch beheerder |

# Adviseur installatietechniek

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Advisering installatietechniek** | Inventariseert de technische staat van installaties | Adviseur installatietechniek |
| | Adviseren over benodigde aanpassingen en uitbreidingen van installaties | Adviseur installatietechniek |
| | Adviseren over het installatietechnische deel van de programma's van eisen | Adviseur installatietechniek |
| | Het aanvragen van kredieten | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Accountmanager |
| | Het formuleren van bestekken en technische omschrijvingen voor uit te voeren installatiewerkzaamheden | Adviseur installatietechniek<br>Uitbesteed |
| | Het beoordelen van offertes en het geven van advies betreffende deze offertes | Adviseur installatietechniek |
| | Het voorbereiden van, adviseren over en (deels) uitvoeren van aanbesteding van werken | Technisch adviseur vastgoed |
| | Het aanleveren van gegevens voor de meerjaren onderhoudsplanning | Adviseur installatietechniek |
| | | |
| **coordinatie van installatietechnische werkzaamheden** | Het voeren van de directie | Uitbesteed |
| | Het bewaken van de kwaliteit van de planning van werkzaamheden | Technisch adviseur vastgoed<br>Adviseur installatietechniek |
| | Budgetbewaking van de werkzaamheden | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Adviseur installatietechniek |
| | Het opstellen van opleveringsrapporten | Adviseur installatietechniek |

# Administratief beheerder

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Beheer van vastgoed** | Voeren en beheren van lopende correspondentie en contacten met huurders inclusief het ondernemen van actie voortvloeiend uit de correspondentie; | Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | Controleren van bezit op naleving van huurvoorwaarden (waar nodig advies aan commercieel beheerder); | Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | Opstellen (standaard) huurovereenkomsten; | Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | | |
| **Voeren van de vastgoedadministratie** | Bijhouden van alle mutaties in het geautomatiseerde vastgoedinformatiesysteem (incl. erfpachten, rechten en recognities); | Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed<br>Uitbesteed |
| | Bijhouden van de kamerdossiers; | Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | Doorvoeren van huuraanpassingen; | Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | Signaleren van (aankomende) leegstand; | Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | Signaleren van (aankomende) huurachterstanden en eerste actie hierop; | Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | Aan- en afmelden van bezit aan relevante afdelingen (verzekeringen, belastingen, e.d.); | Administratief beheerder<br>Uitbesteed |
| | Zorgdragen voor naleving van voorwaarden m.b.t. uit anti-speculatie bedingen; | Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed<br>Uitbesteed |
| | | |
| **Diverse taken** | Verstrekken van achtergrondinformatie t.b.v. beleidsvorming; | Administratief beheerder |
| | Notuleren van werkoverleg. | Administratief beheerder<br>Medewerker vastgoed |

# Medewerker vastgoedontwikkeling (voortgezet als Medewerker vastgoed)

| Hoofdtaken: | Werkzaamheden: | Naar functie |
|---|---|---|
| **Aan- en verkooptransacties** | Het voorbereiden en uitbrengen van adviezen over grondtransacties aan het gemeentebestuur | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Medewerker vastgoed |
| | Het uitgeven van gronden ( b.v. erfpacht(omzettingen in eigendom of herzieningen)en het treffen van grondregelingen | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Medewerker vastgoed |
| | Het voeren van onderhandelingen met gegadigden inzake grondtransacties | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Medewerker vastgoed<br>Uitbesteed |
| | Het concipiëren en vervaardigen van verkoopbrochures bij verkopen van verspreid bezit bij openbare inschrijving | Medewerker vastgoed<br>Uitbesteed |
| | Het opstellen van aanbiedingen, contracten, nota's, brieven en college- en raadsvoorstellen | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Medewerker vastgoed |
| | Het berekenen van grondprijzen | Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Medewerker vastgoed |
| | Het begeleiden van transacties naar het notariaat | Medewerker vastgoed |
| | Het begeleiden van milieuonderzoeken (opdrachtverstrekking, consequenties van onderzoeksresultaten bepalen) | Medewerker vastgoed |
| | | |
| **Overige taken** | Het administratief ondersteunen van de planeconoom en de makelaar van het bureau vastgoedontwikkeling o.a. via het bijhouden van het vastgoedinformatiesysteem | Medewerker vastgoed |
| | Het in voorkomende gevallen doen van voorstellen waarbij wordt afgeweken van bestaand beleid. | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager |
| | Voorlichting en informatieverstrekking aan kopers, verkopers, makelaars, notariaat, onderzoeksbureaus en burgers | Portefeuillemanager<br>Account-/contractmanager<br>Accountmanager<br>Medewerker vastgoed<br>Uitbesteed |

## *Bijlage 7 Implementatieplan*

Uitgaande van de vaststelling van het uitwerkingsplan per 18 september, dient er vanaf september te worden gestart met de implementatie ervan, zodat de nieuwe organisatie kan starten.

We hebben de volgende uit te voeren taken geïnventariseerd:

- Uitwerken processen, hierbij mogelijk coördineren dat er in regie gewerkt wordt, zorgen voor afstemming tussen processen, zorgen voor nieuwe werkwijze;
- Uitwerken bevoegdheden en mandatering, voor alle functies en daarbij gekoppeld aan sturingsprincipe van de hoofdafdeling. Hierbij budgetten, begroting, inhoudelijke programmabegroting meenemen;
- Opstellen Meerjaren Prognose Vastgoed;
- Opstellen portefeuilleplannen;
- Coördineren dat taken ook daadwerkelijk in regie gaan, controle op voortgang Werken in regie (taken die vanaf 2013 gefaseerd worden uitbesteed) ;
- Regelen en mogelijk ook zelf uitvoeren van onderzoeken voor de mogelijk in regie te zetten delen op termijn;
- Uitvoering facilitaire processen, ICT, huisvesting, et cetera. Bepalen wanneer wat moet gebeuren en hierop ook regie houden;
- Transitieplan: vastleggen, mogelijk tot en met medewerker niveau hoe de overgang van oude naar nieuwe organisatie gaat (inclusief opleidingsplan/HRM);
- Toewerken naar nieuwe werkwijze: met bestuurders (over portefeuille, rolvastheid) en met DT-leden (rondje na vaststelling uitwerkingsplan na plaatsing van nieuwe manager(s));
- Plaatsingsproces.

Ondersteunende processen:

- Rol nieuwe manager en benodigde ondersteuning;
- Communicatie.

## *Bijlage 8 Plaatsingsprocedure en Sociaal Statuut*

Voor het plaatsingsproces wordt verwezen naar het Plaatsingsproces reorganisaties 2012.

Voor de gedetailleerde planning van het plaatsingsproces wordt verwezen naar het Plaatsingsproces reorganisaties 2012.

Voor het Sociaal Statuut wordt verwezen naar het Sociaal Statuut Gemeente Haarlem 2011 op Insite.

## *Bijlage 9 Voortgangsoverzicht Stappenplan Professionalisering Vastgoed*

In het overzicht Voortgang Stappenplan Professionalisering zijn t.o.v. de versie van 18/6/12 (bijlage bij nota Voorgenomen reorganisatiebesluit afdeling Vastgoed en Professionaliseringsplan Vastgoed, reg nr StZ/VG 2012/267990 dd. 24/7/12) de geel gemarkeerde zaken opgepakt/afgehandeld/gewijzigd.

Voor de Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed zie het bijgevoegde voortgangsoverzicht.

| | Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed Beheer | 2012 | | | | Versie: | 29 november 2012 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | **Onderwerp** | **Planning gereed** | **Status** | **Status in %** | **Wie** | **Geborgd in digitale map** | **Opmerkingen/uitwerkingen** |
| | | | | | | | |
| 1. | **Bedrijfsvoering in control krijgen** | | | | | | |
| a. | Checken en opschonen boekwaarden panden | 1e kwartaal 2012 | begin 2012 alle pand-boekwaarden van Financien ontvangen en heeft match plaatsgevonden | 100% | Adm Beh | WISH; Boekhouding | irt WG actualistie Vaste Activa |
| b. | Nieuwe opbouw en berekening begroting 2013 | 1e Berap: begroting 2013 | opgenomen in 1e berap als Nulco | 100% | JH | Begroting 2013 | |
| | MJOP-controle op aanwezigheid (exc woningen) | 2e kwartaal 2012 | MJOP-controle heeft plaatsgevonden op objectniveau buiv woningen | 100% | GvE | WISH | |
| | MJOP - controle aanwezigheid woningen | Start in 2012 en loopt door in 2013 | Opgestart week 24 | 20% | GvE | WISH | Visuele check per object. GVE zal uit bij TB-ers |
| | MJOP-controle op actualiteit 1 x per 3 jaar : Nota onderhoud inclusie SRO | Continue | Opgestart week 24 | 10% | GvE | WISH | Alle TB-ers; overige panden, van groot naar klein |
| | Huuranalyse (ex erfpachten) Huur<br>interne afstemming CB uitgezet bij meerdere mensen. Format:<br>onderzoek | 4e kwartaal 2012 | Wijze vaststellen eind september.<br>Planning panden volgt | 10% | SS ontvangt | CB map Huuranalyse | SS ontvangt en maakt voorbereidend stuk, overleg CB, dan naar management; vaststellen rekenmethodiek, gedragen door management/college |
| | Checken verhuurcontracten (gekoppeld aan huuranalyse (ex erfpachten)) Navragen bij Gerard Bakker door Jelle | WISH eind september | Opgestart week 24 | 80% | GB (AB) | 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 |
| | Analyse erfpachten | 4e kwartaal 2012 | Nota in voorbereiding | 80% | AH/SM | 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 |
| | Verwachte huurinkomsten | 2e kwartaal 2012 | afgerond irt begroting en 2e Berap | 100% | GB | WISH | Gekoppeld aan 2 volgende going concern |
| | Verwachte uitgaven (huur gerelateerd) op pandniveau gesplitsts naar zakelijke lasten | 4e kwartaal 2012 | double check vindt gedetailleerd plaats | 80% | GB | WISH | Gekoppeld aan vorige en volgende inclusief betalingsverplichting VVE |
| | Verwachte uitgaven (huur gerelateerd) op pandniveau gesplitsts naar onderhoudslasten | 2e kwartaal 2012 | afgerond irt begroting en 2e Berap | 100% | GB | WISH | Gekoppeld aan 2 vorige |
| c. | Checken contracten (gekoppeld aan inkomsten en aan de huuranalyse (ex erfpachten)) Kostprijs + realiteit | loop van 2013 ihkv portefeuillemanagement | nog op te starten | 0% | CB | WISH | CB op wijkniveau, eenduidig en met een professionele uitstraling; checken met verhuurcontracten |
| | Checken eigendomsdocumenten (wo koopcontracten (te beginnen met de bedrijven)) tbv compleetheid dossier in wish | 1e kwartaal 2013 | nog op te starten | 0% | AW/AB | WISH | Contracten in huis scannen en in WISH toevoegen. Overige moeten aangevraagd worden bij het kadaster: doen wanneer het nodig is! Nu or geen prioriteit. |
| | Niet-aanwezige contracten opvragen | 4e kwartaal 2012 | nog op te starten | 0% | AW/JK/AH | WISH | Zie vorige punt; iom makelaars, vaststellen wie wat doet |
| | Checken aanhuurcontracten | 4e kwartaal 2012 | opgestart | 50% | GB/AB/AW | WISH | iom CB/SH; contracten scannen in in WISH toevoegen |
| | Niet-aanwezige contracten opvragen | 1e kwartaal 2013 | nog op te starten | 0% | GB/AB/AW | WISH | iom CB/SH; zie vorige punt |
| | Checken onderhoudcontracten | 2e kwartaal 2012 | afgerond; ihkv begroting en IP is een 2e slag gemaakt | 95% | GvE/GB/RZ/Nvd V | WISH | iom CB); 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 |
| | Niet-aanwezige contracten opvragen | 3e kwartaal 2012 | ihkv begroting en IP wordt een 2e slag gemaakt | 0% | AB/AW | WISH | iom CB/SH; gekoppeld aan vorige punt |
| d. | Check en invoeren van alle gronden (incl. snippergronden) in WISH | volgt | Op te starten | 0% | AW | WISH | één aanspreekpunt bij AB |
| | Checken eigendomsdocumenten (wo koopcontracten (te beginnen met de bedrijven)) tbv compleetheid dossier | 4e kwartaal 2012 | nog op te starten | 0% | AW/JK/AH | WISH | iom makelaars (fysiek/kadastraal); gekoppeld aan actie mbt verkoopcontracten |
| | Niet-aanwezige contracten opvragen | 4e kwartaal 2012 | nog op te starten | 0% | AB/AW | WISH | iom CB/SH; zie vorige punt |
| e. | Stroomlijnen tijdige, correcte en volledige aanlevering energiefacturen vanuit M&S | 2e kwartaal 2012 | volgt | volgt | GB | Objecten pand schriftelijkheden/nota's (jaar) | rol van Mark Kievit (relatiebeheer energieleveranciers) |
| f. | Standaardrapportages ontwikkelen | 3e kwartaal 2012 | gereed; opgenomen in Uitwerkingsplan | 100% | FvdB/JvW | Rapportages | kwartaalrapportages; eea later te realiseren in Qlikview |
| | | | | | | | |
| 2. | **Beleid** | | | | | | |
| a. | **Nota Strategisch vastgoed (incl. vastgoedlijst)** | 4e kwartaal 2011 | criteria worden opgezet; lijst wordt opgesteld | 100% | FvdB | BIS StZ/VG 2012/418433 | T&G opdracht gegeven om een nota op te stellen in lijn met de nota's Grondbeleid en Maatschappelijk Vastgoed |
| | verzamelen basisgegevens | 1e kwartaal 2012 | gereed | 100% | SM | nvt | |
| | verzamelen uitgangspunten | 2e kwartaal 2012 | gereed | 100% | SM | nvt | |
| | conceptstuk gereed | 2e kwartaal 2012 | gereed | 100% | FvdB | nvt | ism T&G |
| | uitgangspunten benoemd door 3/4 werkgroepen (beleid, geb.management, CB, Gé, JK, MS, SM en JS) | 2e kwartaal 2012 | gereed | 100% | SM/JS/afd breed | nvt | reeds gebeurd juli 2011-begin 2012 |
| | opstellen criteria | 2e kwartaal 2012 | gereed (begin 2012) | 100% | SM/JS/afd breed | nvt | iom makelaar, GM en beleidsafdn |
| | lijst (niet-)strategisch vastgoed adhv de criteria jos alfred twijnstra en gudde | 4e kwartaal 2011 | gereed | 100% | CB/AB | Office | |
| | uitwerking ihkv portefeuillemanagement | 2013 | nog op te starten | 0% | JvW | nvt | ihkv opzet portefeuillemanagement |
| | plankaart (uit M&S/Geo Info) bij nota strategisch vastgoed | 4e kwartaal 2011 | gereed | 100% | JvW | GEO | n.a.v. werksessies polsen of plankaart nodig is |
| b. | **Nota Maatschappelijk vastgoed (onderscheid maatsch/niet-maatsch VG)** | 4e kwartaal 2012 | iom WWDZ | | AV, JA, FvdB | BIS StZ/VG 2012/448347 | Programmamanagement SZ is hier de trekker; leveren wel input vanui Vastgoed |
| | leveren van input twijnstra en gudde | 2e en 3e kwartaal 2012 | werkcyclus starten juli 2012 | 100% | AV+CS+ SH+ beleids afd. | nvt | |
| c. | **Nota NoGo outsourcen van (een deel) van Vastgoed** | 1e kwartaal 2012 | nota B&W is vastgesteld op 24/7/12 | 100% | FvdB | BIS StZ/VG 2012/367996 | is vastgesteld met nota Voorgenomen reorganisatiebesluit afdeling Vastgoed en professionaliseringsplan Vastgoed; in het eerste kwartaal 2013 wordt eea onderzocht en geevalueerd |
| d. | **Nota Monumenten (levensduur verlengend onderhoud)** | 4e kwartaal 2012 | besluitvorming | 80% | SM | BIS StZ/VG 2012/171016 | |
| | opstellen nota + krediet | 3e kwartaal 2012 | concept gereed | 100% | SM | nvt | iom Cultuur, historicus VVH |
| | maken foto's, korte omschrijving en kostenindicatie plus jaar van uitvoering van alle monumenten | 2e kwartaal 2012 | opgestart | volgt | alle TB-ers | nvt | iom AB; Jelle vraagt na |
| | uitvoering na goedkeuring nota + krediet | 1e kwartaal 2013 | na goedkeuring | 0% | alle TB-ers | nvt | |
| e. | **Nota Erfpacht** | 4e kwartaal 2012 | behandeling in B&W in november 2012 | 100% | JvW | BIS StzVG 2012/ | |
| | inventarisatie grondwaarden / WOZ | 4e kwartaal 2012 | gereed | 100% | SM | nvt | |
| | inventarisatie beleid | 4e kwartaal 2012 | gereed | 100% | SM | nvt | |
| | erfpachtlijst | parraat in WISH | actueel in WISH | 100% | Adm Beh/SM | WISH | |
| | conceptnota geschreven in vorm van memo richting wethouder | 4e kwartaal 2012 | behandeling in staf na zomer | 75% | JvW | nvt | |
| | uitvoering aanpak herziening erfpachten | 4e kw 2012, 1e kw 2013 | uitvoering na besluitvorming | 0% | AH/SG | nvt | Basistaak AB |

| | Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed Beheer | 2012 | | | | Versie: | 29 november 2012 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | **Onderwerp** | **Planning gereed** | **Status** | **Status in %** | **Wie** | **Geborgd in digitale map** | **Opmerkingen/uitwerkingen** |
| f. | **Nota Onderhoud (benodigd budget t.o.v. MJOP's en norm voor staat van onderhoud)** | 4e kwartaal 2012 | herberekening vindt plaats irt begroting | 60% | JvW | BIS SIZ/VG 2012/??????? | wordt in eerste instantie een procesnota |
| | MJOP's (uit WISH), aanvullen met MJOP's sport | volgt | volgt | volgt | NvdV, SRO | nvt | |
| | fysieke opnames | volgt | volgt | volgt | TB-ers | nvt | |
| | lopende kredieten | continu | continu | 100% | Techn Beh | nvt | waar zijn er allemaalkredieten voor; transparant maken van gegevens |
| | investeringsplan, aanmelden en controleren | continu | continu | 100% | TB,JvW | nvt | |
| | opstellen nota (concept ter advies naar controller) | 2e of 3e kwartaal 2012 | concept gereed | volgt | JvW/CB | nvt | iom CB |
| g. | **Nota Toetsingsprotocol verkoop gemeentegrond (Snippergronden)** | eind juni 2012 in B&W | concept gereed | 100% | FvdB/JS | BIS SIZ/VG 2012/123413 | |
| | opstellen concept-nota | 2e kwartaal 2012 | JS heeft opzet gemaakt; is overgedragen aan VG | 100% | JS/Comm Beh | nvt | iom makelaar en VVH/Handhaving |
| h. | **Nota Grondprijzen 2012** | 4e kwartaal 2012 | concept is gereed | 100% | SM | BIS SIZ/VG 2012/??????? | op dit moment is nog niet bekend hoe/wanneer nota in besluitvorming komt |
| | opstellen Nota Grondprijzen 2013 | 1e kwartaal 2013 | opzet is gemaakt | 25% | SM | nvt | irt 2012 en afhankelijk van vastgelling nota grondbeleid |
| i. | **Nota Grondregulering bij woonschepen** | 4e kwartaal 2012 | behandeld door B&W; akkoord | 100% | SM | BIS SIZ/VG 2012/163012 | tot publicatie wordt over gegaan na informatiebijeenkomst bestuur en bewoners |
| | | | | | | | |
| **3.** | **Opdrachtgeverschap/accountmanagement** | | | | | | |
| a. | Inzicht in deelname VVE's en professionaliseren van het VVE-beheer | 2e kwartaal 2012 | afgerond irt begroting | 100% | GB | nvt | |
| | Inventariseren VVE's | 3e kwartaal 2012 | afgerond irt begroting | 200% | GB | nvt | Wish aanpassen |
| | Archiveren VVE-dossiers op papier in ordners + status VVE voor check CB | 3e kwartaal 2012 | loopt | 80% | Adm Beh | Op papier | |
| | Digitaliseren VVE-dossiers (in WISH) | volgt | volgt | 0% | JvW | volgt | hierin afhankelijk van centraal uitgevoerd digitaliseringstraject; Wish aanpassen |
| | Structureel maken VVE-overleggen eenduidig overleg incl eenduidiger overlegstructuur | volgt | volgt | 0% | SS/MS/SH/CS | | Afhankelijk van VvE |
| | Actualiseren VVE-MJOP | 2e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | NvdV | WISH | bespreken met eigenaren |
| | Structureel toezicht op VVE-panden + structureel toezicht op vve panden | volgt | nog opstarten | 0% | Techn Beh | | |
| b. | Overdracht opdrachtgeverschap naar VGB met betrekking tot het beheer van de parkeergarages (Spaarnelanden) | 2e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | MS | | van wijkzaken naar vastgoed |
| c. | Bestuurlijk besluit overdracht eigenarenonderhoud podia | 4e kwartaal 2012 | in behandeling | 80% | SS | | |
| | 0-meting strikte handhaving | 2e kwartaal 2012 | gereed | 100% | SS/RZ | | |
| d. | Contractbeheer (Spaarnelanden, SRO, VRK) | 1e kwartaal 2013 | loopt | 10% | JvW/AV | | Bestuur en managementniveau omdat het grote bedragen/belangen betreft |
| | Budgetten aanpassen nav contracten incl facturen 2014 | 2e kwartaal 2013 | gereed | 100% | JvW | | mede irt subsidie |
| | | | | | | | |
| **4.** | **Bedrijfsvoering in control houden** | | | | | | |
| a. | AO's + werkinstructies (checklist onderhoud en oplevering) | 1e kwartaal 2013 | loopt | 30% | JH | | io CB/AB/TB |
| | Aanhuur | 4e kwartaal 2013 | opgestart | 10% | SS/GB | | iom CB |
| | Verhuur | 4e kwartaal 2013 | opgestart | 10% | MS/SG | | iom CB incl dubieuze debiteuren en leegstand |
| | Erfpacht | 4e kwartaal 2013 | opgestart | 10% | SH/CB | | |
| | Aankoop | 1e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | JK/AH | | |
| | Verkoop | 1e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | JK/AH | | |
| | Planmatig onderhoud | 1e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | NvdV | | |
| | Onderhoudscontracten | 1e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | RZ | | |
| | Storingsonderhoud | 1e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | GvE | | |
| | Levensduurverlengend onderhoud (investeringen) | 2e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | EdG | | |
| | Grote Calamiteit (ingestort dak etc.) | 2e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | TB | | |
| | Sloop | 2e kwartaal 2013 | begin is gemaakt | 30% | EdG | | |
| b. | Opzetten huurcontracten verzelfstandigde eenheden | 4e kwartaal 2012 | begin is gemaakt | volgt | JvW | | info bij JvW/JH en iom TB/RZ |
| | Cultuurpodia | 4e kwartaal 2012 | gereed | 100% | SS | | info bij JvW/JH en iom TB/RZ |
| | SRO | 4e kwartaal 2012 | loopt | 80% | CS | | |
| | Spaarnelanden | 2e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | MS | | |
| c. | Voortgang/evaluatie professionalisering vastgoedbeheer | Eind 2e kwartaal 2012 | afgehandeld | 100% | FvdB | | is vastgesteld met nota Voorgenomen reorganisatiebesluit afdeling Vastgoed en professionaliseringsplan Vastgoed |
| | Voortgang/evaluatie professionalisering vastgoedbeheer | Eind 3e kwartaal 2013 | afgehandeld | 100% | FvdB | | is vastgesteld met nota Reorganisatiebesluit Uitwerkingsplan |
| | Voortgang/tussenevaluatie professionalisering vastgoedbeheer | Eind 4e kwartaal 2012 | opgestart | 75% | FvdB | | |
| | | | | | | | |
| | **Voortgang Stappenplan Professionalisering Vastgoed Beheer** | **2013** | | | | **Versie:** | **29 november 2012** |
| | | | | | | | |
| | **Onderwerp** | **Planning gereed** | **Status** | **Status in %** | **Wie** | **Geborgd in digitale map** | **Opmerkingen/uitwerkingen** |
| **1.** | **Bedrijfsvoering verder professionaliseren (mede afhankelijk voortgang reorganisatie)** | | | | | | |
| | Overloop vanuit 2012 | | | | | volgt | |
| a. | Rapportage onderzoek uitbesteding (delen van) vastgoedbeheertaken | 1e kwartaal 2013 | is opgestart in 4e kwartaal 2012 | 10% | FvdB | | onderzoek door T&G |
| b. | Opzetten portefeuillemanagement | 2e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | | | |
| c. | Uitwerken strategische accommodatieplanning maatschappelijk VG (bijv. systeem toewijzen vrijkomend pand, aanpakken verborgen leegstand) | 1e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | | | |
| | Meten en monitoren van de prestaties van het gemeentelijk vastgoed | 2e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | | | |
| | Berekenen voor het complete maatschappelijk vastgoed wat de kostprijsdekkende huren zijn | 1e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | | | |
| | IDP/Benchmark prestaties gemeentelijk vastgoed automatiseren | 2e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | | | |
| d. | Actualiseren en verbeteren van de erfpachtsystemathiek | 1e kwartaal 2013 | nog opstarten | 0% | | | nav besluitvorming Nota Erfpacht |
| e. | Standaardrapportages ontwikkelen (transparant + sluurbaar) inclusief technisch logboek vastleggen | 1e kwartaal 2013 | | 10% | FvdB/JvW | Rapportages | kwartaalrapportages; slavaza GBA openstaande facturen/slavaza openstaande opdrachten/begroting/realisatie; eea later te realiseren in Qlikview |
| f. | Opzet prijzenboek | 2e kwartaal 2013 | | 0% | tb | | |
| | Inmeten/Basisinformatie in WISH tekeningen en maatvoeringen | | | | | | |
| g. | Afsluiten diverse raamwerkcontracten | 3e kwartaal 2013 | | 0% | JvW | | rechtmatig en doelmatig uit besteden van werken |
| h. | Juistheid uitpunting budgetten gekoppeld aan standaardrapportages Conform P&C-cyclus (berap) | | | | | | |
| i. | Training financiën / nota's schrijven | 1e kwartaal 2013 | cliqview heeft plaatsgevonden | 50% | JvW | nvt | iom Fin/JH; cliqview heeft plaatsgevonden; vervolg wordt opgezet |
| | | | | | | | |
| **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% | | | |