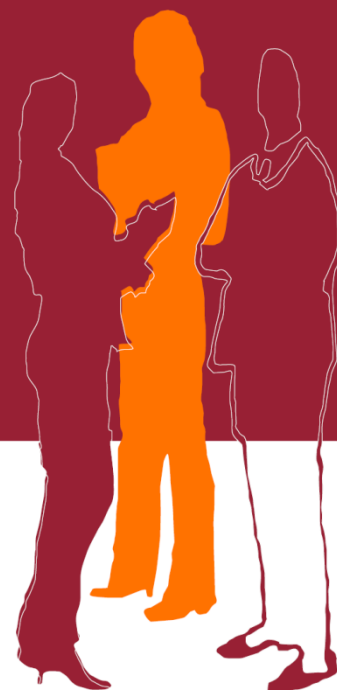


Twynstra Gudde

Ontwikkeling vastgoedorganisatie gemeente Haarlem



Rapport

23 mei 2017

Jeroen Tazelaar en Jeffrey de Bruijn, Twynstra Gudde

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Context	2
3. Beoogde niveau organisatie vastgoed	3
3.1 Inrichtingsprincipes organisatie van vastgoed 2012	3
3.2 Doelstellingen 2012	4
3.3 Uitwerkingsbesluit als uitgangspunt	4
4. Huidige niveau van de organisatie van vastgoed	5
4.1 Evenwicht in vijf organisatorische invalshoeken	5
4.2 Regievoering	7
4.3 Een beknopte samenvatting	9
4.3.1 Belemmerende factoren	9
4.4 Huidige situatie: conclusie	10
5. Wat er nodig is om het beoogde niveau te bereiken	11
5.1 Vijf ontwikkellijnen	11
6. Planning stappenplan	15
Capaciteit	15
7. Positionering afdeling Vastgoed	19
7.1 Eerst zelf ontwikkelen	19
7.2 Clustering	19
Bijlage:	20
Interviewlijst	20

1. Inleiding

Voor u ligt het notitie 'Ontwikkeling Vastgoedorganisatie gemeente Haarlem'. In deze notitie worden de uitkomsten gepresenteerd van het onderzoek dat afdeling Vastgoed - circa vier jaar na het uitwerkingsbesluit - heeft laten uitvoeren door Twynstra Gudde. Dit onderzoek gaat in op de kernvraag:

"Hoe ziet een solide-, gestructureerde-, kennisintensieve- en goed geborgde gemeentelijke vastgoedorganisatie eruit die, ook in het perspectief van de gemeentelijke organisatieontwikkeling (2018 e.v.), het takenpakket met de daarbij behorende capaciteit en kwaliteit voor haar rekening neemt en daarbij het bestuur adequaat faciliteert in de besluitvorming."

Het onderzoek vormt een bouwsteen in de door ontwikkeling van de organisatie van vastgoed binnen gemeente Haarlem. Hierin wordt vastgesteld wat sinds het uitwerkingsbesluit bereikt is, hoe de afdeling er momenteel voor staat, en welke ontwikkelingen er moeten plaatsvinden om de beoogde vastgoedorganisatie te worden. Het bouwt hiermee voort op de in 2013 in gang gezette verbeteringen. Dit wordt geplaatst in het kader van de organisatieontwikkeling die gemeente breed zal plaatsvinden.

De uitkomsten in dit rapport worden globaal weergegeven. In het uitwerkingsplan - wat aansluitend hierop door de afdeling Vastgoed wordt opgesteld – worden de uit te voeren ontwikkelstappen verder vormgeven.

2. Context

De gemeente Haarlem kent een diverse vastgoedportefeuille. De circa 400 objecten variëren van kantoorgebouwen voor eigen huisvesting tot aan musea, theaters en garageboxen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen strategisch en niet-strategisch vastgoed.

De gemeente Haarlem heeft haar vastgoed en de verantwoordelijkheid voor de aansturing en het beheer gecentraliseerd in afdeling Vastgoed. Momenteel valt de afdeling onder hoofdafdeling Stadszaken. De rolinvulling van afdeling Vastgoed en andere afdelingen rondom vastgoed is vormgegeven in het uitwerkingsbesluit van 2012. Hiermee is er veel in de rollen veranderd. In dit besluit is ook een capaciteit van afdeling Vastgoed vastgesteld, welke is afgestemd op een "normale workload".

De afgelopen vier jaar heeft afdeling Vastgoed aan veel van de punten uit het uitwerkingsplan gewerkt en deze verbeterd. Zo is er nu een centrale vastgoedafdeling en zijn de vastgoedportefeuille en de bijbehorende contracten inzichtelijk. De vastgoedorganisatie vervult de eigenaarsrol en de bijbehorende verantwoordelijkheden.

Echter, ook werd ervaren dat veel van de ontwikkelingen meer tijd en capaciteit hebben gevraagd van de afdeling, dan van tevoren was ingeschat. Dit kwam mede doordat ontwikkelingen ook nieuwe inzichten met zich meebrengen waar tijd aan moet worden besteed. Maar zoals gezegd, is er veel bereikt. Er is gewerkt aan het inhalen van onderhoudsachterstanden, het in regie wegzetten van de onderhoudscontracten, gestuurd op verbeteropgaven, de inzet op de erfpacht portefeuille en het begeleiden van verkopen en ontwikkelingen. Deze zaken bleken echter wel complex en tijdrovend voor de organisatie. Ook legde de ontwikkeling naar het regiewerken een groter beslag op de afdeling dan voorzien. Daarbij stond de vastgoedportefeuille onder grote politieke aandacht, waardoor hier meer tijd naartoe is gegaan dan ingeschat. Overigens is 'de organisatie van vastgoed' binnen de gemeente meer dan alleen het functioneren van de vastgoedafdeling. In de praktijk bleek er op onderdelen onduidelijkheid of zijn er misverstanden ontstaan over de rolscheiding en dientengevolge de rolinvulling tussen Vastgoed en andere afdelingen binnen de gemeente. Dit heeft in die gevallen additioneel tijdsinzet en capaciteit gevergd.

Deze factoren hebben uiteraard invloed gehad op de ontwikkeling van afdeling Vastgoed. Deze ontwikkeling is er wel degelijk geweest, maar is trager verlopen dan gewenst. Mede aan de hand van dit onderzoek wil afdeling Vastgoed inzicht krijgen in hoe door te ontwikkelen tot een toekomstbestendige vastgoedorganisatie. Dit past goed in het kader van de aanstaande organisatieontwikkeling waarbij afdelingen als grootste entiteit zullen functioneren.

3. Beoogde niveau organisatie vastgoed

3.1 Inrichtingsprincipes organisatie van vastgoed 2012

In het 'Uitwerkingsplan Reorganisatie afdeling Vastgoed' (2012) zijn inrichtingsprincipes voor de organisatie van vastgoed binnen de gemeente Haarlem geformuleerd. Hierin speelt afdeling Vastgoed een belangrijke rol en is beoogd als een vraag gestuurde organisatie die een passend antwoord geeft op de huisvestingsvraag van de beleidsafdelingen. Ook andere afdelingen spelen een rol in de organisatie van vastgoed. Zo is afdeling Vastgoed afhankelijk van de beleidsafdelingen om de huisvestingsvraag inzichtelijk te krijgen en van financiën om financiële informatie te verkrijgen. Belangrijk in deze rolscheiding zijn kostentransparantie en doorbelastingsystematiek.



Onderstaand schema geeft onze samenvatting/interpretatie weer van de inrichtingsprincipes zoals deze beoogd zijn.

Gemeente breed	
<ul style="list-style-type: none"> - Vastgoed inzetten als strategisch bedrijfsmiddel ter ondersteuning van beleid en de gemeentelijke organisatie. - Het bezit van vastgoed is voor de gemeente geen doel op zich. - Effectiviteit: meer maatschappelijk effect - Efficiëntie: kostenreductie, kostenbewustzijn, optimalisatie - Financiële transparantie en betalen naar gebruik 	
Huisvestingsvrager (beleidsafdelingen)	Huisvestingsaanbieder (afdeling vastgoed)
<ul style="list-style-type: none"> - Bepaalt voorzieningenniveau - Heeft budget - Strategische beleidsontwikkeling - Sturen op maatschappelijk effect/ outcome - Verantwoordelijk voor programmatisch beheer 	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaalt vastgoedportefeuille - Verantwoordelijk voor exploitatie van de vastgoedportefeuille - Eigenaar (of hoofdhuurder) van al het vastgoed in eigendom of gebruik - Strategisch vastgoedmanagement - Verantwoordelijkheid voor commercieel, technisch en administratief beheer

Een beknopte toelichting bij dit schema

De basis van de organisatie inrichting is gelegen in de rolscheiding. Het algemeen geldende gemeente brede doel is een effectief, efficiënt en financieel transparant vastgoedmanagement. Dit wordt bereikt door aan de zijde van de huisvestingsvrager (beleidsdiensten en de te huisvesten maatschappelijke organisaties) de verantwoordelijkheid te leggen voor de definitie van de vraag en daar ook de budgetten te leggen. De huisvestingsvrager gaat vervolgens in overleg met de huisvestingsaanbieder (afdeling Vastgoed). Het is de verantwoordelijkheid van Vastgoed om vervolgens met een passend vastgoed-antwoord te komen. Dit antwoord moet enerzijds voldoen aan de functionele eisen zoals die zijn geformuleerd door de huisvestingsvrager maar anderzijds ook passen binnen een toekomstbestendige en financieel verantwoorde vastgoedportefeuille. Vastgoed is immers altijd de eigenaar (of contracthouder in geval van aanhuur) van het object en is vanuit die rol ook verantwoordelijk voor de functionele en toekomstbestendige financiële exploitatie van het vastgoed.

In financieel opzicht moet het systeem zo werken dat Vastgoed verantwoordelijk is voor een eventuele investering (zoals in een nieuwbouw situatie) en de daaruit voortkomende kapitaals- en overige exploitatielasten dekt door huur in rekening te brengen. Dekking door de beleidsafdeling en/of de in het object te huisvesten organisaties.

3.2 Doelstellingen 2012

Het uitwerkingsplan uit 2012 beoogt een kleinere afdeling Vastgoed, mogelijk gemaakt door werken in regie. Hierbij moet de afdeling zich voornamelijk richten op tactische en strategische vraagstukken en minder op operationele taken. De operationele taken zijn hierbij dus de taken die zich lenen voor regie. Hierbij is het voor een vastgoedorganisatie gebruikelijk om te beginnen met technisch beheer en hierna uit te breiden naar andere taken. Daarnaast moet de portefeuille worden verkleind door de verkoop van een groot deel van de panden. De opbrengsten van deze verkoop dienen als middel om achterstallig onderhoud weg te werken.

3.3 Uitwerkingsbesluit als uitgangspunt

Ons inziens gaat het uitwerkingsbesluit uit 2012 op hoofdlijnen in op de juiste aspecten en is het evenwichtig opgesteld, zowel qua inrichtingsprincipes als doelstellingen. Het kan ons inziens nog steeds uitstekend dienen als doelstelling en richtinggevend kader voor de organisatie van het vastgoed binnen de gemeente Haarlem. De belangrijke basisprincipes als rolscheiding, sturen op effectiviteit, efficiency en transparantie in de afwegingen die hierin worden gemaakt.

De vastgoedafdeling moet daarbinnen de rol vervullen van professioneel *vastgoedbeheerder* van het gemeentelijk vastgoed. De kerntaak is dan het beheer (inclusief de strategische sturing door middel van strategisch portefeuillemanagement) van de vastgoedportefeuille.

Het zijn ook de basisprincipes die bij andere Nederlandse gemeenten worden gehanteerd ten aanzien van het inrichten van hun vastgoedmanagement.

In dit onderzoek worden de hoofdlijnen van het uitwerkingsbesluit als uitgangspunt gehanteerd. Verder zullen op een aantal punten aanscherpingen worden gedaan.

4. Huidige niveau van de organisatie van vastgoed

Zoals eerder gesteld zit afdeling Vastgoed in een ontwikkelingstraject gebaseerd op bovenstaande uitgangspunten. In dit onderzoek zal worden gekeken naar waar de afdeling in dit traject staat en wat er nog moet gebeuren om door te ontwikkelen naar de beoogde organisatie. Daarnaast wordt ingegaan op de nieuwe opgaven die zich voordoen aan de hand van nieuwe inzichten.

Dit wordt onderzocht aan de hand van vijf invalshoeken waarmee een integraal beeld kan worden geschetst van de organisatie. De informatie wordt gehaald uit zowel documenten als uitgebreide gesprekken met medewerkers binnen en buiten afdeling Vastgoed.

4.1 Evenwicht in vijf organisatorische invalshoeken

Hieronder staat een uitleg van de vijf organisatorische invalshoeken.



Strategie & beleid gaat in op hoe de vastgoedorganisatie aansluit bij de klantorganisatie en marktontwikkelingen.



Processen & organisatie betreft de wijze waarop de taken en verantwoordelijkheden van de vastgoedorganisatie worden georganiseerd en uitgevoerd.



Besturing & beheersing gaat in op de spelregels en manier van besturen binnen de organisatie.



Informatie & systemen betreft de juistheid, volledigheid en toegankelijkheid van vastgoedinformatie.



Mensen & cultuur gaat in op rolopvatting, expertise, en focus van de medewerkers.

Welk niveau voor elke invalshoek passend is voor de gemeente hangt af van de gestelde ambities. Het is hierbij belangrijk om de integraliteit van de invalshoeken voorop te stellen. Het doel is dus een passend organisatieniveau te leveren bij de gestelde opgave en een evenwicht tussen de vijf invalshoeken.

De door de gemeente gestelde ambitie in het uitwerkingsplan 2012 is ons inziens een gangbare en gezonde ambitie voor een gemeente als Haarlem en vergelijkbaar met soortgelijke gemeenten in Nederland. Daarbij blijkt ook in andere gemeenten dat een professionaliseringsproces op terrein van vastgoedmanagement een weerbaarstig proces is. Het kost gemeenten al snel jaren om op niveau twee te komen. Wanneer dit niveau bereikt is, kan de ambitie herijkt worden en eventueel worden bijgesteld.

Uit de gesprekken en het documentenonderzoek is gebleken dat op alle vijf de invalshoeken vorderingen zijn gemaakt. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat er op de verschillende invalshoeken verdere ontwikkeling nodig is.

De belangrijkste bemerkingen per organisatorische invalshoek.



Strategie & beleid

Bereikt: Er is vastgoedbeleid opgesteld, welke breed wordt herkend en erkend binnen de organisatie. Er is een verdeling gemaakt in een strategisch en niet strategisch deel van de portefeuille, daarbij is ook een deel aangemerkt dat voor dispositie in aanmerking komt. De beleidsafdelingen weten afdeling Vastgoed steeds vaker vroeg in het proces te vinden als vastgoedadviseur.

Maar: Het beleid wordt door zowel afdeling Vastgoed als andere afdelingen nog niet consequent nageleefd. Zo zijn er nog steeds voorbeelden waarin huurovereenkomsten buiten afdeling Vastgoed om worden getekend.

Ook ontbreekt door onvoldoende zicht op de ontwikkeling van de huisvestingsvraag vanuit de diverse beleidsafdelingen een adequate portefeuillestrategie.



Processen & organisatie

Bereikt: De organisatie van vastgoed is gecentraliseerd in één afdeling. Hierbij zijn basisprincipes vastgesteld wat de rol van deze afdeling is en welke rol de rest van de organisatie heeft ten aanzien van vastgoed. Er zijn belangrijke vorderingen gemaakt in het wegwerken van het achterstallig onderhoud. Tenslotte zijn er stappen gemaakt op het gebied van regievoering. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 4.2.

Maar: De rollen worden nog niet consequent nageleefd door zowel afdeling Vastgoed als de andere afdelingen. Ook is de organisatie nog lerende en nog niet op het beoogde regieniveau. Door het gebiedsgericht werken vindt er een versnippering van functionele vastgoedkennis plaats.

De processen gericht op het verkrijgen en sturen op bedrijfsvoeringinformatie zijn onvoldoende ontwikkeld. Tenslotte heerst er spanning tussen verantwoordelijkheid van vastgoedexploitatie en de beperkte rol/zeggenschap in vastgoedprojecten.



Besturing & beheersing

Bereikt: Er is een verkoop- en ontwikkelteam opgezet met expertises uit verschillende afdelingen, om de verkoopopgave te voltooien. Ook is er een kostprijs dekkende huur (KPDH)-principe opgezet en deels ingevoerd.

Maar: Het verkoop- en ontwikkelteam heeft nog geen formele status en het vraagt veel inzet vanuit afdelingen.

Een ander aandachtspunt is dat voor integrale portefeuillesturing de integrale vastgoedexploitatiekosten nog beter inzichtelijk en toegankelijk dienen te zijn voor afdeling Vastgoed.

Daarbij vereisen de KPDH-methodiek en subsidiesturing aandacht. De KPDH-methodiek wordt toegepast maar onder andere door doorlopende historische afspraken/contracten zijn nog niet alle contracten conform deze methodiek verwerkt. Dit leidt ertoe dat er nog een aanzienlijk aandeel is van gemeentelijk vastgoed waar er sprake is van een verkapte subsidie (dus een impliciete subsidie in plaats van een expliciet inzichtelijk. Het gaat hier dus nadrukkelijk niet om de omvang van de subsidie, dat is immers een beleidsmatige en politieke keuze). De inrichting van de KPDH-methodiek met de daarbij behorende subsidiesturing is overigens een organisatie-brede opgave en strekt zich dus ook uit buiten de reikwijdte van alleen afdeling Vastgoed.



Informatie & systemen

Bereikt: In de afgelopen jaren zijn een aantal belangrijke dossiers opgeschoond, afgerond (erfpachten) en ingevoerd (huurcontracten). Basisinformatie zoals inkomsten en uitgaven van vastgoedobjecten is beschikbaar.

Verder is er vorig jaar met Axxerion een geavanceerder vastgoedinformatiesysteem (VIS) aangeschaft. Hierin is de actuele informatie overgezet.

Eerder al is VastgoedMaps aangeschaft en ingericht. Een systeem gericht op strategische portefeuillesturing.

Maar: Het VIS zit nog in de implementatiefase (waardoor er meerdere vastgoedsystemen naast elkaar gebruikt worden met een beperkte onderlinge aansluiting/koppeling.) Ook moet een deel van de medewerkers nog verder getraind worden in de omgang met het VIS.

Daarnaast zal ook in de toekomstige situatie Axxerion naast en samen met een aantal andere systemen moeten functioneren. Naast het al genoemde VastgoedMaps is dat natuurlijk ook het gemeentelijke centrale financiële systeem (GFS). Op onderdelen vergt dit nog koppelingen en verbeteringen in de onderlinge communicatie.

Hiernaast moet een deel van de vastgoedinformatie geactualiseerd worden. Er is de afgelopen jaren succesvol gewerkt om de basisinformatie op orde te brengen. De nu volgende opgave richt zich op de benodigde informatie om op tactisch en strategisch niveau te kunnen acteren.

Ook deze informatie moet dan uiteraard in het VIS worden gezet.

Doordat Axxerion redelijk recent is aangeschaft en het totale systeem nog niet volledig is ingericht zoals gewenst (onder andere de genoemde koppeling tussen het financiële administratieve systeem, Axxerion en VastgoedMaps) is het genereren van rapportages (bedrijfsvoeringinformatie) nog te beperkt mogelijk.



Mensen & cultuur

Bereikt: Er zijn de afgelopen jaren nieuwe mensen aangetrokken met andere competenties. Ook is er binnen afdeling Vastgoed een drang voor verbetering aanwezig. Betrokkenheid van medewerkers is groot.

Maar: Door de - door de afdeling ervaren- grote druk vanuit de politiek, de veelheid en diversiteit van de dossiers en het capaciteitsgebrek belemmeren de ontwikkeling van afdeling Vastgoed.

Daarbij vergt de voor de invulling van een regierol (en daarbij sturen op outcome en prestaties door middel van contractmanagement) nog een aanscherping of omslag binnen de afdeling¹.

4.2 Regievoering

In het uitwerkingsplan 2012 is de voorwaarde gesteld dat afdeling Vastgoed in regie moet komen. Op het gebied van technisch beheer heeft de afdeling hierin een aantal stappen gezet. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- Met SRO is er een relatief vergaande vorm van regie betreffende technisch en juridisch beheer van de sportportefeuille. Na een aantal aanloopproblemen zijn er duidelijke vorderingen gemaakt in de onderlinge samenwerking en daarmee in de uitvoering van de taken.

¹ Hierbij dient de expliciete kanttekening te worden gemaakt dat dit onderzoek niet is gericht op het functioneren van individuele medewerkers en daarover op basis van dit onderzoek ook geen conclusies mogen worden getrokken.

- Betreffende de vier podia zijn afspraken gemaakt over het uitvoeren van onderhoud. De podia hebben dit gezamenlijk aangepakt en hebben die beheertaak op zich genomen met daarbij een overeengekomen strikt monitoringsysteem. Deze vorm van regie loopt nu enige jaren en verloopt succesvol.
- Er zijn raamcontracten voor de overige panden afgesloten met vijf aannemers die elk verantwoordelijk zijn voor een specifiek deel van het technisch beheer. De gemaakte opsplitsing daarbij is naar bouwdelen (dus bijvoorbeeld schilderwerk, installaties e.d.) De ervaringen met deze contracten zijn niet alleen positief. Er zijn weliswaar achterstanden ingelopen op het achterstallig onderhoud maar de integratie van de afzonderlijke kwaliteitsborging vergt nog (te) veel aandacht vanuit de gemeente. Dit heeft naast de rolinvulling van de marktpartijen ook te maken met de rolinvulling vanuit de gemeente.
- Er zijn raamwerk afspraken gemaakt met makelaars en taxateurs om de panden die de afdeling Vastgoed af wenst te stoten te verkopen. Gaande het proces bleek het verkopen van het gemeentelijke vastgoed voor zowel de gemeente als de externen een complexe opgave. Doordat de gemeente in praktijk vanuit maatschappelijk belang kaders stelt aan de te verkopen objecten levert dit veel werk en een andersoortig verkoopproces op. Het in regie zetten van dit proces bij makelaars en taxateurs bleek niet zo effectief als verwacht.

Het werken in regie blijkt daarbij een leerproces, waarbij zowel opdrachtnemer als opdrachtgever zich moet ontwikkelen. Desalniettemin heeft afdeling Vastgoed met deze stappen een basis gelegd voor het werken in regie. Het is hierbij positief om te zien dat ze meerdere typen partners (SRO, marktpartijen, gebruikers) in hun keuzes meenemen. Echter, ze zijn nog niet de regieorganisatie zoals beoogd. De mate van regie wordt bepaald door twee factoren: diepte (waar leg je de knip binnen een taak), en breedte (welke taken worden er uitbesteed).

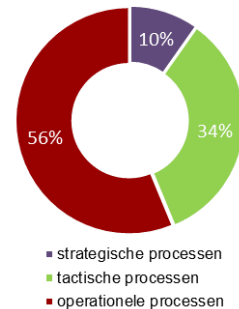
Diepte: Er zijn op dit moment verschillen tussen de partijen. Via de raamcontracten zijn de uitvoerende taken van technisch beheer op een groot aantal panden weggezet. De uitvoerende taken voor technisch beheer maken ook onderdeel uit van het contract met SRO. Met het verschil dat in het contract met SRO naast de uitvoerende taak ook de coördinerende taken zijn weggezet. De knip ligt in het laatste contract dus hoger dan in de eerstgenoemde aannemerscontracten.

Breedte: de breedte van regie vanuit afdeling Vastgoed is beperkt. Momenteel wordt er alleen gericht op regie van technisch beheer. Dit is een logische keuze omdat dit als goede opstap kan dienen. Echter, om verder in regie te komen zullen ook andere taken overwogen moeten worden uit te besteden.

Het contract met SRO en de raamcontracten met aannemers lopen binnenkort af – respectievelijk eind 2017 en medio 2018 – wat kansen biedt om vervolgstappen te nemen. Dit kan zowel in de diepte als in de breedte. Daarbij kunnen de ervaringen met de huidige contracten worden meegenomen in de hercontractering van partijen. De contracten met de makelaars en taxateurs lopen medio 2019 af.

Ook aan de onderverdeling in processen binnen afdeling Vastgoed² valt af te leiden dat ze op dit moment nog niet ver in regie zijn. Meer dan de helft van deze processen hebben een operationeel karakter. Aangezien juist de operationele taken zich lenen voor uitbesteding, kenmerken regieorganisaties zich door een merendeel aan tactische processen en weinig operationele processen.

Onderverdeling vastgoedprocessen



4.3 Een beknopte samenvatting

Een beknopte schematische samenvatting van de belangrijkste bemerkingen.

Organisatie van vastgoed binnen de gemeente nog niet op beoogd niveau			
Wat hindert?	Beschikbaarheid van bedrijfsvoeringinformatie	Capaciteitsinzet	Naleving inrichtingsprincipes en rolinvulling
Oorzaken	<ul style="list-style-type: none"> Vastgoedinformatie moeilijk toegankelijk Vastgoedinformatie voor tactisch/strategische vraagstukken ontbreekt 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgoedinformatie moeilijk toegankelijk Vastgoedinformatie voor tactisch/strategische vraagstukken ontbreekt Onvoldoende in regie Verkoopproces vergt veel tijd en energie. Verkoop gaat langzamer → Portefeuille is omvangrijker dan beoogd Beperkte automatisering/standaardisering in (operationele) werkprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> Rolscheiding wordt niet juist nageleefd Beperkt zicht op ontwikkelingen en huisvestingsopgave Invulling opdrachtgeverschap Financiële stromen (o.a. KPDH) zijn niet optimaal ingericht

4.3.1 Belemmerende factoren

Ondanks dat er stappen zijn gezet, is het duidelijk dat er ook nog een weg te gaan is. Echter, er zijn drie factoren die de ontwikkeling naar het beoogde niveau van de organisatie van vastgoed belemmeren.

Dit zijn:

- Beschikbaarheid van bedrijfsvoeringinformatie
- Capaciteitsinzet
- Naleving inrichtingsprincipes en rolinvulling.

Deze factoren worden veroorzaakt door de onbalans tussen de vijf invalshoeken van het volwassenheidsmodel. Het bovenstaande schema geeft de concrete oorzaken die onderliggend zijn aan de belemmerende factoren.

² Personele processen/taken zoals vastgesteld in het Werkplan Vastgoed 2016

4.4 Huidige situatie: conclusie

Er zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet en er is zeker voortgang geboekt. Zo zijn er bijvoorbeeld basisprincipes over rolscheiding rondom vastgoed opgesteld en worden deze gemeente breed herkend en erkend. Ook is achterstallig onderhoud teruggedrongen en zijn er stappen gezet ten aanzien van regie. Daarnaast is een VIS aangeschaft waarmee potentieel moeilijkere vastgoedvragen op tactisch en strategisch niveau kunnen worden beantwoord. Deze stappen vormen een goede basis voor de rest van het ontwikkelingsproces.

Tegelijkertijd zijn er nog stappen te zetten om de organisatie zoals beoogd te worden. Om de doorontwikkeling te realiseren moet als eerste worden ingezet op de beschikbaarheid van bedrijfsvoeringinformatie, capaciteitsinzet, en naleving van inrichtingsprincipes en rolinvulling.

5. Wat er nodig is om het beoogde niveau te bereiken

5.1 Vijf ontwikkellijnen

Er zijn vijf ontwikkellijnen nodig om de eerdergenoemde belemmerende factoren weg te nemen en de organisatie van vastgoed verder te ontwikkelen. Dit zijn:

1. Ontwikkellijn: Bedrijfsvoeringinformatie

Er moeten periodieke rapportages worden gegenereerd met bedrijfsvoeringinformatie. Daarbij moet op verschillende niveaus binnen de organisatie gesprekken worden gevoerd over hoe op deze bedrijfsvoeringinformatie gestuurd moet worden.

2. Ontwikkellijn: Vastgoedinformatie

De informatie moet geactualiseerd worden waar dat nodig is. Daarnaast moet de informatie die ontbreekt om op tactisch/strategisch niveau te kunnen acteren, worden verzameld en ingevoerd. Ook is het belangrijk dat men snel goed om kan gaan met het VIS en deze kennis is geborgd (taak applicatiebeheerder). Hierbij is afdeling Vastgoed ook afhankelijk van financiën en ICT, om koppelingen tussen systemen voor boekwaardes, rentes e.d. te realiseren. Zolang deze koppelingen er nog niet zijn, is het noodzaak dat deze informatie makkelijk toegankelijk is voor afdeling Vastgoed.

3. Ontwikkellijn: Organisatie inrichting

Beleidsgerichte accounts

Beleidsgerichte accounts sluiten beter aan op de werkzaamheden van afdeling Vastgoed dan gebiedsgerichte accounts. Dit gaat versnippering van expertise tegen en bevordert efficiëntie. Daarnaast moet worden bekeken hoe processen nu worden uitgevoerd. Vervolgens kan worden gekeken hoe de processen beter kunnen worden ingericht en eventueel worden gestandaardiseerd. Dit heeft ook invloed op de invulling van functies binnen afdeling VG. Er zal opnieuw bekeken moeten worden hoe deze het best ingevuld kunnen worden.

Opdrachtgeverschap

Zoals in de toelichting op de inrichtingsprincipes aangegeven (3.1), is afdeling Vastgoed de eigenaar (of contracthouder in het geval van aanhuur) van het vastgoed en vanuit die rol ook verantwoordelijk voor de functionele, technische en financiële exploitatie van de gebouwen. Vanuit die verantwoordelijkheid is het dan ook een voorwaarde dat Vastgoed invloed en zeggenschap heeft over de gebouwen die ze in portefeuille krijgt. Dit betekent dat Vastgoed opdrachtgever moet zijn voor de vastgoedontwikkelingsprojecten binnen de gemeente voor gebouwen waar Vastgoed eigenaar van wordt.

Verkoopopgave

Uit de analyse is naar voren gekomen dat de verkoopopgave een forse wissel trekt op de reguliere werkprocessen en daarmee binnen de afdeling ook met name verstorend is voor de werkzaamheden van de accountmanagers.

Dit wordt vooral veroorzaakt door de verkoopopgave van locaties en gebouwen met een ontwikkelopgave. Er kan namelijk een onderscheid worden gemaakt naar verschillende typen af te stoten vastgoed. Aan de ene kant zijn er de vastgoedobjecten uit de strategische portefeuille van de gemeente (vaak met een huurder met een maatschappelijk effect) en aan de andere zijde zijn de niet-strategische panden (soms alleen locaties/gronden). Deze laatste categorie is deels een historische erfenis en er is vastgesteld dat deze locaties dienen te worden afgestoten. In de Haarlemse situatie worden er

aan dit deel van de portefeuille echter ook geregeld objecten of locaties toegevoegd bijvoorbeeld als gevolg van de beëindiging van een grondexploitatie. En juist ook in deze laatste categorie is er vaak sprake van een ontwikkelingsopgave.

Deze ontwikkelingsopgaven vergen een arbeidsintensief verkoopproces waarbij er naast functionele kennis ook locatie specifieke kennis nodig is. Daarbij dient echter de vraag gesteld te worden in hoeverre de ontwikkeling/verkoop van dit type vastgoed tot de kerntaken van afdeling Vastgoed zou moeten behoren. Het is in dat kader goed om te beseffen dat Haarlem ten opzichte de organisatie binnen andere gemeenten in Nederland hierin een uitzonderingspositie inneemt. Gebruikelijk is dat transacties ten behoeve van grondexploitaties maar ook de verwerving of dispositie van strategische posities ten behoeve van toekomstige ontwikkelingen binnen een gemeente tot de taken van een grondbedrijf behoren. Binnen de gemeente Haarlem bestaat niet zo'n (of daarmee vergelijkbaar) grondbedrijf en behoren dit soort transactie taken bij afdeling Vastgoed.

Echter, Vastgoed dient in lijn met de Inrichtingsprincipes uit 2012 een professioneel *vastgoedbeheerder* te zijn van het gemeentelijk vastgoed. De kerntaak is dan het beheer (inclusief de strategische sturing door middel van portefeuillemanagement) van de huisvestingsportefeuille. Transacties zoals verkoop en (ver)huur van vastgoed behoren wel tot die taak als vastgoedbeheerder maar daarbij dient ons inziens wel een onderscheid te worden gemaakt tussen het deel van de strategische portefeuille (de huurders met een maatschappelijk effect) en de niet-strategische locaties/gronden.

Let wel: Gegeven de situatie dat er binnen de gemeente Haarlem geen grondbedrijf bestaat waarin deze taken kunnen worden belegd is het ons inziens toch niet zondermeer logisch deze taken ongewijzigd bij afdeling Vastgoed te blijven beleggen. Een werkbaar alternatief is de taak van te verkopen locaties met een ontwikkelingsopgave te beleggen in een apart te positioneren verkoop- en ontwikkelteam. Het ontwikkelteam neemt deze verkoop/ontwikkel taak dan over en plaatst in het bredere verkoopprogramma binnen de gemeente. Vanwege de verschillende benodigde expertises zal dit verkoopteam moeten worden gevormd op basis van inbreng vanuit verschillende gemeentelijke afdelingen.

Maar zolang Vastgoed vooralsnog een direct belang heeft bij de verkoop van dit vastgoed (namelijk de opbrengsten komen ten bate van de reserve vastgoed voor uitvoeren van achterstallig onderhoud) is het ook van belang dat Vastgoed hier ook sturing op kan blijven uitoefenen. De afdeling Vastgoed dient daartoe als opdrachtgever op te treden in dit verkoopteam.

In lijn met het voorgaande valt (op termijn) te overwegen of Vastgoed wel verantwoordelijk moet zijn voor alle vastgoedtransacties binnen de gemeente (zoals nu formeel is vastgelegd in de mandatering). Bijvoorbeeld voor panden en locaties binnen een GREX betekent dit feitelijk alleen een formele verantwoordelijkheid zonder feitelijke functionele betrokkenheid of invloed. In die heroverweging kan de hiervoor vastgestelde verantwoordelijkheid ten aanzien van het Verkoopteam ook worden meegenomen. Zoals eerder genoemd moet bij een eventuele aanpassing van taken en verantwoordelijkheden de financiering van de dotatie in de reserve Vastgoed dan ook worden betrokken.

4. Ontwikkellijn: Regie uitwerking

Er moet worden nagedacht in welke regievorm de afdeling Vastgoed wil werken. Vanuit de inrichtingsprincipes uit 2012 en vanuit de constatering dat de huidige afspraken voor de regie-invulling nog (te) veel capaciteit vragen van Vastgoed, is daarbij het vertrekpunt om tot een hogere mate van regie te komen dan de huidige vorm. Hierbij moet worden bekeken hoe de portefeuille en taken worden weggezet.

Dit kan in de vorm van een verbreding (uitbreiding tot meer gebouwen en/of deelportefeuilles) of verdieping (uitbreiding tot meer opeenvolgende taken; bijvoorbeeld naast technisch beheer een uitbreiding

naar de overige taken van vastgoedmanagement zoals administratief beheer en/of commercieel beheer).

Een ander initiatief dat zal leiden tot een kleiner takenpakket van afdeling Vastgoed is het overdragen van eigendom. De eigenaarstaken behoren dan immers niet meer tot de verantwoordelijkheden van de gemeente. Dit heeft daarmee natuurlijk directe gevolgen voor de omvang en invulling van de taken en verantwoordelijkheden van afdeling Vastgoed. Een dergelijke afweging zal niet alleen op de gevolgen van de omvang van de gemeentelijke taken moeten worden beoordeeld. Eigendomsoverdracht heeft immers ook andere belangrijke effecten en een afweging over eigendom is ons inziens primair een portefeuillemanagementvraagstuk.

Over eigendomsoverdracht is in de in 2012 vastgestelde nota 'Strategisch vastgoed' geformuleerd dat:

"Strategisch vastgoed is dat vastgoed dat de gemeente in eigendom moet hebben en houden". Verderop specifieker gedefinieerd als: "Een object is voor de gemeente strategisch vastgoed indien aan de volgende voorwaarden wordt voldaan: Het object draagt bij aan de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen, de realisatie van het meerjarenperspectief op grondexploitaties of aan de realisatie van het meerjarenperspectief op vastgoed. En deze bijdrage kan slechts worden gewaarborgd door het zelf in eigendom hebben van het object. Indien de bijdrage niet zonder eigendom gewaarborgd kan worden, is het object essentieel voor de portefeuille-/lange termijn strategie. Een financieel verantwoorde exploitatie van het object dient dan mogelijk/haalbaar te zijn. Indien een financieel verantwoorde exploitatie niet mogelijk/haalbaar is, dan is een exploitatietekort op het object politiek/bestuurlijk aanvaardbaar."

Kortom de mogelijkheid tot borging van het gemeentelijke belang wordt hierin centraal gesteld en daarnaast speelt uiteraard het financiële effect (een verkoopopbrengst versus een huidige (boek)waarde, maar ook de huidige geprognosticeerde exploitatielasten versus de dan te prognosticeren huurlasten).

Met het strategisch bezit wordt bepaald welk deel van de portefeuille niet-strategisch is. De verdeling tussen strategisch vastgoed en niet-strategisch vastgoed legt vast welke objecten in eigendom gehouden dienen te worden en welke (eventueel op termijn) afgestoten kunnen worden. Zoals gezegd zullen de eigendomstaken bij eigendomsoverdracht vervallen. Mogelijk zal afdeling Vastgoed ten aanzien van verkoop van gebouwen met een huurder met een maatschappelijk effect een aantal taken behouden. Namelijk indien sale-and-lease back wordt toegepast. Het gebouw behoort dan immers niet meer tot de eigendomsportefeuille, het behoort bij terughuur door de gemeente nog wel tot de huisvestingsportefeuille van de gemeente.

Tot de opdracht zoals die voor dit onderzoek geldt, behoort echter geen portefeuilleafweging. Wij zullen daarom hier nu niet verder ingaan op de vraag of het al dan niet wenselijk is om tot een verkleining van de huidige vastgoedportefeuille te komen. Maar uiteraard kunnen beheertaken zoals hiervoor beschreven ook zonder eigendomsoverdracht bij (markt)partijen worden belegd.

De gemeente heeft zoals eerder aangegeven ten aanzien van regie een aantal stappen gezet. Zoals ook eerder genoemd is het werken in regie tegelijkertijd een leerproces, waarbij zowel opdrachtnemer als opdrachtgever zich moet ontwikkelen.

In dit kader is het contract met SRO verlengd per januari 2018. Echter, in de afgelopen contractperiode is niet alles naar wens verlopen. Met deze ervaring is een verbeterplan opgesteld waar SRO aan moet voldoen. Hier wordt momenteel aan gewerkt. Aan het realiseren van de verbeterpunten, is een contractverlenging gekoppeld. Als deze verbeteringen zijn doorgevoerd, kan overwogen moeten worden of de portefeuille of taken van SRO worden uitgebreid of niet.

De ervaring leert dat het tijd kost om een nieuw regieplan uit te werken en vervolgens hier contracten voor op te maken en in de markt te zetten. Naast de grote opgave die er al ligt voor het aankomende jaar, is dit te veel. Het is daarom verstandig om de raamcontracten te verlengen met bijvoorbeeld twee jaar, en zo tijd te kopen. Hiermee wordt ook direct een concrete periode voor SRO gecreëerd om het verbeterplan te realiseren.

Wanneer SRO dit in deze periode lukt, kan worden overwogen of bepaalde portefeuilles die nu binnen de raamcontracten vallen, worden overgedragen. De overige raamcontracten (met aannemers) lopen immers ook over een jaar af (april en juni 2018). Om verder in regie te komen is een andere contractvorm nodig.

Gekeken moet dan worden in welke mate de huidige contracten en (markt)partijen als stepping stone kunnen dienen om tot een verdere regie invulling te komen en waar een verbreding of verdieping van de uit te besteden taken nodig en mogelijk is. Naast het technisch beheer moeten dan dus ook andere operationele taken worden overwogen, met name administratief beheer (huurfacturatie, vaststellen servicekosten, etc). Indien gecombineerd zijn dan, net als gebruikelijk in het commerciële vastgoed, de property management taken uitbesteed.

Een voor de hand liggende mogelijke partij om deze taken over te nemen is SRO. Naast de ervaring van SRO met property management (dus bredere scope dan alleen technisch beheer) bij andere gemeenten (zoals in Amersfoort) speelt hier natuurlijk ook mee dat de gemeente Haarlem naast het opdrachtgeverschap ook invloed heeft via het aandeelhouderschap. SRO heeft ook aangegeven het als een belangrijke stap voor hun toekomst te zien om ook in Haarlem meer volume te creëren. SRO geeft naar eigen zeggen aan dat ze in het huidige ontwikkeltempo al in 2018 taken van de gemeente kunnen overnemen.

5. Ontwikkellijn: Inrichtingsprincipes

De inrichtingsprincipes uit het uitwerkingsplan (2012), zoals rolscheiding, rolinvulling, het expliciteren van kosten en baten ('geen verkapte subsidies') vormen essentiële bouwstenen voor een goede werking van de organisatie van vastgoed binnen de gemeente Haarlem.

Het begint daarbij voor Vastgoed met de rol en taakafbakening van de afdeling. Daarin moet Vastgoed, in lijn met die inrichtingsprincipes uit 2012, een professioneel *vastgoedbeheerder* zijn van het gemeentelijk vastgoed. De kerntaak is dan het beheer (inclusief de strategische sturing door middel van strategisch portefeuillemanagement) van de huisvestingsportefeuille.

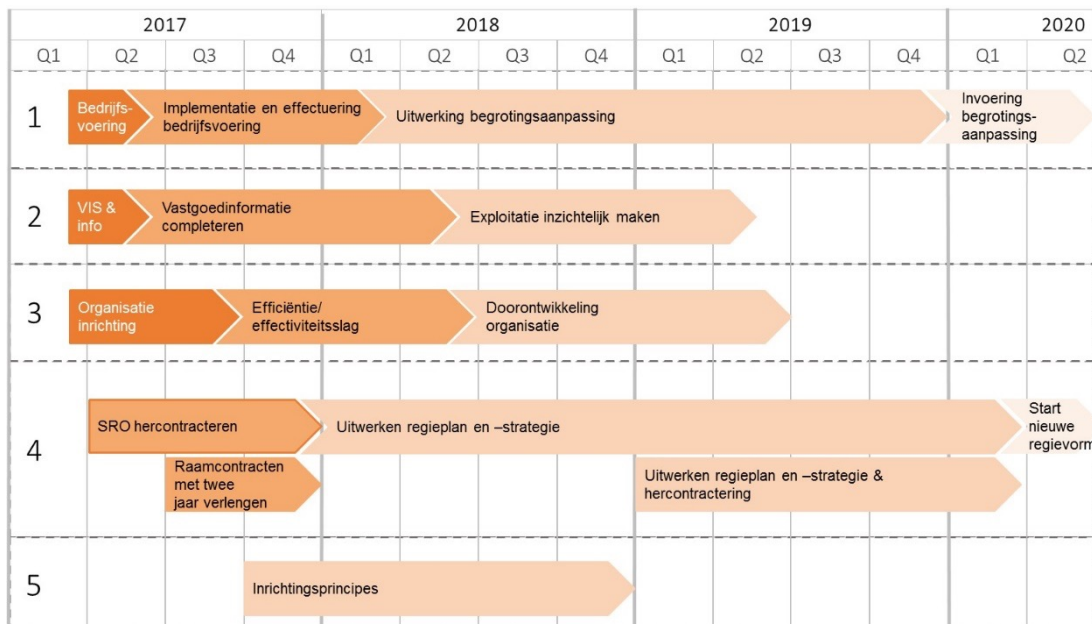
Deze uitwerking en navolging van de inrichtingsprincipes vergt aandacht en aanscherping. Dit is echter nadrukkelijk een bredere opgave dan alleen voor afdeling Vastgoed. Naast Vastgoed dienen ook de beleidsafdelingen, die huisvestingsvraag in kaart moeten brengen, te worden betrokken (accommodatiestrategie). Daarnaast dienen Financiën en Control nauw bij de (her)inrichting van de financiële stromen te worden betrokken en deze in lijn te brengen met de inrichtingsprincipes en in te zetten als een effectief besturingsmechanisme.

Tenslotte dient de verantwoordelijkheid voor transacties (vooral met betrekking tot af te stoten objecten en locaties met een ontwikkelopgave) helder te worden belegd. Zoals eerdere betoogd dient dit ons inziens op de korte termijn in het verkoop- en ontwikkelteam te worden ondergebracht, gevormd vanuit de inbreng van uit verschillende gemeentelijke afdelingen. In dit kader lijkt ons een heroverweging over het al of niet inrichten van een grondbedrijf binnen de gemeente Haarlem relevant. Eventuele keuzes daarover gaan echter buiten de scope van de huidige vraagstelling.

6. Planning stappenplan

De eerste vier ontwikkellijnen zijn voor een groot gedeelte binnen afdeling Vastgoed te realiseren. De vijfde ontwikkellijn is een organisatie brede opgave.

Voor een beheerste implementatie is het belangrijk om te prioriteren en genoeg tijd te nemen. Hierbij moet worden gekeken op welke ontwikkellijnen het meest invloed is uit te oefenen. Om snel concrete resultaten te behalen is het goed om met de ontwikkelingen te starten dit tot op zekere hoogte 'af-dwingbaar' zijn. Het schema hieronder weergeeft een globale planning van de verschillende fases van de vijf ontwikkellijnen.



Capaciteit

Naast voldoende tijd moet er voldoende capaciteit beschikbaar zijn. De huidige formatie van afdeling Vastgoed is afgestemd op het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden (in regie). Doordat de ontwikkelopgave van de organisatie van vastgoed bovenop het dagelijkse werk komt, is er extra capaciteit nodig om deze ontwikkelingen te realiseren. Daarnaast is de afdeling nog niet volledig in regie. Hierdoor zullen er zowel tijdelijk als structureel extra taken worden gedaan. Er zijn drie mogelijkheden hoe deze taken op te vullen:

- Voor tijdelijke taken (transitie-gebonden), tijdelijk extra inzet
- Voor structureel benodigde extra taken (additioneel structureel), structureel extra inzet
- Tijdelijke of structurele benodigde extra taken beleggen binnen de huidige formatie van afdeling Vastgoed
- Kwaliteitsimpuls.

Inzet kan tijd, geld of formatie inhouden. Hierbij kan extern worden gekeken naar extra formatie, maar ook intern vanuit andere plaatsen uit de organisatie. Hieronder staat gespecificeerd wat er per ontwikkellijn nodig is om deze te kunnen uitvoeren.

1. Stap: Bedrijfsvoering

Om de bedrijfsvoeringrapportages te genereren moet er structureel iemand worden aangesteld dit te doen. Hiervoor is structureel additioneel inzet nodig. Dit wordt momenteel al in gang gezet en is gebaseerd op het 'GOB-model'.

2. Stap: Vastgoedinformatie

De huidige informatie actualiseren en nog missende informatie in kaart brengen en verkrijgen is een tijdelijke maar grote opgave. Dit vraagt dus tijdelijk extra inzet. Op dit moment is afdeling Vastgoed onder andere bezig met het aanbesteden van nieuwe NEN2580-metingen en met de nieuwe MJOP's. Daarnaast is er een applicatiebeheerder van het VIS nodig om de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de vastgoedinformatie te garanderen. Deze rol kan belegd worden in de huidige formatie van afdeling Vastgoed.

3. Stap: Organisatie inrichting

Verkoopopgave

De verkoopopgave is binnen de huidige werkzaamheden een bijzondere opgave welke in de praktijk zeer veel aandacht en tijd vergt van de medewerkers van afdeling Vastgoed. Deze verkoopopgave zou echter als bijzondere opgave de reguliere processen van afdeling Vastgoed niet te veel mogen verstoren. Daarom is het goed om hier het inmiddels gestarte verkoop- en ontwikkelteam voor door te ontwikkelen.

Zeker door de diversiteit van de portefeuille met onder andere voormalig grex-panden, is naast vastgoedexpertise ook expertise en inzet uit andere gemeentelijke afdelingen nodig. De grote tijdsinzet wordt voor een belangrijk deel ook veroorzaakt door de locaties en panden uit beëindigde grondexploitaties. Anders dan gewoonlijk bij gemeentelijke vastgoedafdelingen, worden deze locaties en panden uit beëindigde grondexploitaties alsook restgronden en openbare ruimte in Haarlem door Vastgoed verkocht.

Het uitgangspunt zou daarbij ons inziens moeten zijn dat de functionele kennis over verkoopprocessen geborgd is binnen Vastgoed, maar dat de specifieke marktkennis van locaties van dat soort voormalige grex-locaties wordt gehaald uit andere afdelingen. Vanuit afdeling Vastgoed is het wenselijk dat één persoon zich voornamelijk op de verkoop richt, en daarmee de rest ontlast. Het overige verkoop- en ontwikkelteam moet naar gelang de opgave en de daarvoor benodigde expertise worden aangevuld met capaciteit uit Vastgoed of de rest van de organisatie.

De vastgoedmedewerker die hier mee bezig zal zijn, komt bovenop de huidige formatie van de afdeling. Doordat het slechts tijdelijk een grote opgave is, zal wanneer deze opgave is afgerond een lagere inzet binnen het verkoop- en ontwikkelteam nodig zijn. De inzet zal dus tijdelijk een grote inzet betreffen en vervolgens een kleinere structurele inzet.

Project opdrachtgeverschap

Zoals gesteld moet afdeling Vastgoed opdrachtgever zijn voor de vastgoedontwikkelingsprojecten binnen de gemeente voor gebouwen waar Vastgoed eigenaar van wordt. Dit betekent dat de taak opdrachtgeverschap binnen de afdeling moet worden belegd. In de huidige structuur is het ons inziens een logische stap deze rol bij de accountmanagers te beleggen. Deze accountmanagers moeten daarbij binnen de afdeling kunnen terugvallen op technische en bijbehorende (bouw)kostenkennis ter toetsing en controle. Onderzocht moet worden of de huidige technische adviseurs deze ondersteunende, toetsende en controlerende rol kunnen invullen.

4. Stap: Regie uitwerking

Zoals in het voorgaande hoofdstuk verwoord, zijn de acties gericht op een optimalisatie van de bestaande situatie. De beoordeling van de portefeuille en de eventuele overdracht van eigendom als gevolg daarvan behoort niet tot de vraagstelling. Maar uiteraard kunnen beheertaken echter ook zonder eigendomsoverdracht aan (markt)partijen worden gedelegeerd.

Naast het technisch beheer kunnen ook andere operationele taken worden overwogen zoals administratief beheer (huurfacturatie, vaststellen servicekosten, etc). Indien gecombineerd worden dan, net als gebruikelijk in het commerciële vastgoed, de property management taken dan uitbesteed.

Een voor de hand liggende mogelijke partij om deze taken over te nemen is SRO.

Om goed te kunnen hercontracteren en bovenop de contracten te kunnen zitten in het werken in regie, is een contractmanager nodig die zich onder andere hierop richt. Deze zit dicht bij de technisch beheerders en neemt hen mee in het regiewerken. Momenteel bestaat de functie contractmanager al, echter, deze wordt anders ingevuld dan bovenstaand. De functie zal dus moeten worden herzien in taken, waarmee deze inzet belegd worden binnen de huidige formatie, maar in een andere rol.

Een belangrijk aspect binnen het contract met SRO is het opdrachtgeverschap. Gezien de inhoud van contract (sportactiviteiten en vastgoedbeheerstaken) is er feitelijk sprake van een duaal opdrachtgeverschap. Dit kan in praktische zin worden vormgegeven door een contractteam bestaande uit vertegenwoordigers van JOS en van Vastgoed. Een aanvullend argument voor een andere en stevigere organisatie van opdrachtgeverschap vanuit de gemeente richting SRO, is dat de gemeente binnenkort ook een verantwoordelijkheid krijgt ten aanzien van het contractbeheer SRO-gemeente Zandvoort.

5. Stap: Inrichtingsprincipes

De aanscherping en (her)inrichting van de principes zoals rolscheiding, rolinvulling, het expliciteren van kosten en baten ('geen verkapte subsidies') vormen essentiële bouwstenen.

Om de financiële stromen te herinrichten en de financieel-gerelateerde principes te ontwerpen is tijdelijke inzet nodig vanuit Vastgoed, Control, Financiën en beleidsafdelingen.

Binnen Vastgoed is het daarnaast nodig de financiële kennis en expertise te versterken in de vorm van een financieel vastgoed adviseur.

Samenvatting capaciteit

Tenslotte wordt de omvang en aard van de toekomstige benodigde expertise en capaciteit natuurlijk ook direct beïnvloed al aangehaalde nog te maken keuzes voor Vastgoed als smalle beheerorganisatie of een afdeling met een bredere scope inclusief ontwikkeling.

In het onderstaande schema staat de benodigde extra inzet samengevat.

		Benodigde tijdelijke inzet voor transitie-opgave**	Benodigde additionele structurele inzet**	Taak beleggen in huidige formatie afdeling Vastgoed
1.	Bedrijfsvoering		X	
2.	Vastgoedinformatie	X		
	Applicatiebeheerder			X
3.	Verkoopopgave	X	X	
	Project opdrachtgeverschap			X
4.	Contractmanager (i.v.m. regie)	X		X
5.	Financieel vastgoed	X	X	

Het door ontwikkelen van de organisatie van vastgoed is dus alleen mogelijk indien er genoeg tijd, ruimte en geld beschikbaar wordt gesteld om dit te doen.

7. Positionering afdeling Vastgoed

7.1 Eerst zelf ontwikkelen

De doorontwikkeling van de organisatie van vastgoed vindt plaats binnen een grotere organisatieverandering. Hierin wordt de structuur met hoofdafdelingen losgelaten en vormen afdelingen de grootste organisatorische eenheden. Deze organisatieverandering heeft ook invloed op de positionering van afdeling Vastgoed. Er zijn verschillende factoren die een rol spelen in de positionering van de afdeling. Het is in de huidige ontwikkelingsfase van de afdeling Vastgoed cruciaal dat afdeling ruimte krijgt om zichzelf te ontwikkelen. Een zelfstandige afdeling biedt hiervoor de beste omstandigheden. Wanneer de afdeling verder is in haar doorontwikkeling, kan uiteraard opnieuw worden bekeken wat de meest logische positie binnen de gemeentelijke organisatie is.

7.2 Clustering

Niet tegenstaande de hiervoor genoemde voorkeur voor een zelfstandige afdeling, moet uiteraard worden bekeken welke andere clusteringen eventueel mogelijk zouden zijn en welke 'vastgoed gerelateerde taken' binnen de gemeente op ander plaatsen worden uitgevoerd. Hierbij kan worden gedacht aan drie opties met ieder voor- en nadelen.

Combinatie met (deel van) facilitaire zaken

Zowel afdeling Vastgoed als facilitaire zaken werkt vraag gestuurd. Ook zijn er een aantal verwante taken en expertises waarin ze elkaar zouden kunnen aanvullen of versterken. Echter, wanneer wordt gekeken naar de rolscheidingsdoelstellingen van afdeling Vastgoed, ligt een clustering met facilitaire zaken niet voor de hand. Waar afdeling Vastgoed namelijk de eigenaars rol vervult, heeft facilitaire zaken de huurdersrol. Daarbij zou een clustering met facilitaire zaken een grote schaalverandering betekenen voor de formatie van Vastgoed. Dit staat haaks op de regiedoelstelling van de afdeling. Een ander aspect dat hier kan meespelen is dat facilitaire zaken in gemeentelijke organisaties veelal operationeel gericht is. Dit waar voor Vastgoed nu juist een meer strategische rolinvulling wordt geambieerd.

Combinatie met beleidskant van de gemeente

Gezien vastgoed een sturingsmiddel is om beleidsdoelen vorm te geven, is een goede samenwerking tussen de beleidsafdelingen en afdeling Vastgoed cruciaal. Echter, wanneer de afdeling aan de beleidskant van de gemeente wordt geplaatst zitten de huisvestingsaanbieder en –vrager erg dicht bij elkaar. Hierdoor is de kans groot dat de rolscheiding vervaagd raakt.

Combinatie met ruimtelijke/ontwikkelingskant van de gemeente

De meest logische keuze is een clustering met de kennis, expertise en taken van de ruimtelijke/ontwikkelingskant van de gemeente. Hiermee creëer een expertise- en taakbundeling. Hierbij is een aandachtspunt het vraag gestuurde werken binnen afdeling Vastgoed versus de gebruikelijke projectmatige aanpak binnen het ruimtelijk domein. Een keuze voor deze combinatie kan niet los worden gezien van de eerdergenoemde opties en keuzes over een grondbedrijf binnen de gemeente.

De keuze aangaande clustering en positionering op langer termijn wordt naar verwachting echter pas over enkele jaren gemaakt. De ervaringen met de vernieuwde gemeentelijke organisatie zullen hierin dan ook worden meegenomen en invloed hebben op de te maken keuze aangaande afdeling Vastgoed.

Bijlage

7.3 Interviewlijst

#	GEÏNTERVIEWDE	FUNCTIE	AFDELING
1	Wijnand Stoeckard	Bedrijfsvoeringmanager	Stadszaken / Bedrijfsvoering
2	René Wit	Controller	Concern control
3	Jelle van Wier	Voormalig afdelingshoofd Vastgoed	FaZa
4	Maaïke Patist	Hoofdafdelingsmanager GOB	GOB
5	Connie Laan	Afdelingshoofd	JOS
7	Jan Kappers	Afdelingshoofd	Vastgoed
8	Jasper Huizinga	Portefeuillemanager	Vastgoed
9	Ben Groeneveld	Hoofdafdelingsmanager Stads- zaken	Stadszaken
10	Iris Baars	Accountmanager	Vastgoed
11	Ricardo van Dorst	Technisch adviseur	Vastgoed
12	Jan Scholten	Gemeentesecretaris en alge- meen directeur	directie
13	Arjen van Noort	Loco-secretaris en directeur	directie
14	Sylvia van Egmond	Bedrijfsvoeringmanager	GOB
15	Jur Botter	Wethouder	bestuur
16	Juul Angenent	Afdelingshoofd	Wonen, Welzijn & Gezondheid
17	Jorien Kaper	Afdelingshoofd	Economie & Cultuur
18	Ben van der Aa	Contractmanager	Vastgoed
19	Martin Jonker	Concern controller	Concern control
20	Maarten Noordhuis	Lijnmanager	GOB
21	Mustafa Turkdogan	Adviseur bedrijfsvoering	Stadszaken / Bedrijfsvoering
22	Ingrid Broertjes	Contract- en accountmanager	Vastgoed
23	Marcel van der Elst	Technisch Adviseur	Vastgoed
24	Gerard van Everdingen	Technisch Adviseur	Vastgoed
25	Peter van Looij / Ronald Zorg	Technisch beheerder	Vastgoed
26	Edwin de Groot / Nico van der Veldt	Technisch beheerder	Vastgoed
27	Joseph Roy	controller	SRO
28	Marjon van Vilsteren	directeur	SRO
29	Nanda Hagendoorn	Hoofdafdelingsmanager	Sociaal Domein
30	Annemiek Visser	Manager Beleidspool	Stadszaken
31	presentatie en groepsgesprek afdeling Vastgoed		Vastgoed