

Opdrachtverlening gemeentelijk vastgoedonderhoud

1. Inleiding

In de *Vastgoednota* (2018/49829) wordt in hoofdstuk 3 aandacht besteed aan het beheer en onderhoud van de panden die in het bezit zijn van de gemeente. Daarbij wordt voortgeborduurd op het collegebesluit over het onderzoeksrapport *Ontwikkeling vastgoedorganisatie gemeente Haarlem* (2017/439421). Om uitvoering te geven aan één van de drie opdrachten uit de *Vastgoednota* bevat de nota die voor u ligt een voorstel voor de organisatie van het beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoedbezit. Dit moet de komende jaren leiden tot een herverdeling van taken tussen gemeente en marktpartijen. Bij de gemeente dient tegelijkertijd het opdrachtgeverschap helder vorm gegeven te worden.

Voor een goed begrip van de inhoud en reikwijdte van het nieuw vormgegeven opdrachtgeverschap wordt eerst een uiteenzetting gegeven over de uitgangspunten voor vastgoedonderhoud en de daarmee gemoeide bedrijfsvoering (paragrafen 2 tot en met 6). Daarna gaat de nota in op de huidige wijze van opdrachtverlening (paragraaf 7) om te besluiten met de ontwikkeling van raamcontracten naar regiecontracten (paragraaf 8 tot en met 11).

2. Beleidskaders

De onderhoudsstrategie voor het gemeentelijk vastgoedbezit is vastgelegd in de raadsnota *Onderhoud vastgoed* (2012/471809) en uitgewerkt in de B&W-nota *Onderhoudskosten vastgoed* (2013/284532). De strategie berust op een vijftal pijlers:

- Het onderhoudsniveau wordt vastgesteld aan de hand van NEN 2767 (Conditiemeting van bouw- en installatiedelen; een norm die gebruikt wordt om de conditie van bouw- en installatiedelen op objectieve en eenduidige wijze vast te leggen).
- Het streefniveau is vastgesteld op conditiescore 3: sober en doelmatig (Redelijk, verouderingsproces is plaatselijk op gang gekomen en er zijn incidentele gebreken. Functievervulling van bouw- en installatiedelen niet in gevaar. Technisch voldoet het bouw- en/of installatiedeel nog).
- Voor alle objecten worden meerjarenonderhoudsplanningen (MJOP's) opgesteld.
- De onderhoudsbehoefte wordt integraal in beeld gebracht voor de totale Vastgoedportefeuille.
- De onderhoudswerkzaamheden worden met het oog op effectiviteit en efficiency op portefeuilleniveau afgestemd en gepland.

3. Onderhoud

De gemeente definieert onderhoud als de activiteiten gericht op de technische instandhouding van onroerend goed conform een vastgesteld niveau. Ons vastgoed moet vanuit technische optiek betrouwbaar, duurzaam en tijdig onderhouden worden. Als dat niet gebeurt zorgt voortschrijdende degradatie voor versnelde veroudering, waarbij de kosten voor herstel in de tijd sterk toe gaan nemen. Onderhoud kan op verschillende manieren worden ingedeeld:

- Serviceonderhoud

Dit onderhoud wordt uitgevoerd na een storingsmelding of herstelverzoek, over het algemeen van een huurder of gebruiker afkomstig. Denk aan lekkages, loszittend stucwerk of klemmende deuren. Deze vorm van onderhoud is bewerkelijk en duur door het onvoorspelbare karakter en door de overdaad aan communicatie in verhouding tot de te verrichten werkzaamheden.

- **Periodiek onderhoud**
Periodiek of preventief onderhoud is het bouwkundig en installatietechnisch onderhoud dat uitgevoerd wordt volgens een vastgesteld schema. Het is vooral controlerend van aard en er zijn contracten voor afgesloten met specialistische bedrijven, bijvoorbeeld voor cv-installaties, liften of brandmelders.
- **Correctief onderhoud**
Het wijzigen of aanpassen van gebouwen of installaties op basis van aangetroffen afwijkingen waardoor schade of risico's kunnen ontstaan. Deze afwijkingen kunnen worden geconstateerd uit een inspectie door een externe partij of door waarnemingen van eigen medewerkers.
- **Planmatig onderhoud**
Planmatig onderhoud aan bouw- en installatiedelen wordt uitgevoerd op basis van de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP'en) die aan de hand van de conditiemetingen en het beschikbare budget opgesteld zijn. Als de onderhoudstoestand van het vastgoedbezit op orde is zal het planmatig onderhoud een preventief karakter hebben.
- **Achterstallig onderhoud**
Achterstallig onderhoud wordt gedefinieerd als onderhoud dat niet op tijd is uitgevoerd, waardoor niet meer wordt voldaan aan het door de raad vastgestelde kwaliteitsniveau, en dat niet in een MJOP opgenomen is. Achterstallig onderhoud kan leiden tot schade of tot onveilige situaties en dat zorgt vaak voor hogere herstellkosten. Het moet eerst weggewerkt worden om in de reguliere cyclus van planmatig onderhoud te kunnen komen.
- **Functioneel onderhoud**
Dit type onderhoud richt zich op kwaliteitsverbetering oftewel het beter functioneren van een object. Het valt voor een belangrijk deel te kwalificeren als maatschappelijk onderhoud, zoals investeringen voor verduurzaming of het verbeteren van de toegankelijkheid van een gebouw. Functioneel onderhoud maakt uit de aard van de zaak geen onderdeel uit van het planmatig onderhoud en er zal afzonderlijk budget voor geraamd moeten worden.

Het vastgoedonderhoud wordt onderscheiden in een eigenaarsdeel en een huurdersdeel. De eigenaar is verantwoordelijk voor het in stand houden van een vastgoedobject oftewel alles dat aard- en nagelvast is. De huurder of gebruiker voor het dagelijks onderhoud dat direct samenhangt met het gebruik, zoals het schoonmaken van binnen- en buitenschilderwerk, het ontstoppen van afvoeren, vervangen van lampen enzovoort.

Bij woningen is dit onderscheid over het algemeen eenvoudig en helder. Voor overige vastgoedobjecten ligt het minder eenduidig en daarom is het noodzakelijk om in de huurcontracten specifieke en concrete maatwerkafspraken te maken over de wederzijdse

verantwoordelijkheden voor het onderhoud. Deze afspraken worden vastgelegd in zogenaamde demarcatielijsten, die bij de huurcontracten gevoegd worden.

4. Conditiemeting

Om het onderhoud te kunnen plannen moet de gemeente niet alleen het areaal van het eigen vastgoedbezit kennen, maar ook het kwaliteitsniveau dat daaraan gekoppeld is. Voor de kwantiteit wordt een hoeveelhedenmeting verricht, voor de kwaliteit werkt de gemeente met een gewenst onderhoudsniveau oftewel conditiescore, die vergeleken wordt met de feitelijke toestand. Door middel van een conditiemeting ontstaat er inzicht in de technische staat van de bouw- en installatiedelen en kan het moment van ingrijpen door middel van het uitvoeren van een onderhoudsactiviteit worden bepaald.

In 2012 is besloten om de conditiemeting te bepalen aan de hand van de NEN 2767. Deze normering kent zes condities waarin een gebouw of een gebouwdeel zich kan bevinden, waarbij de gemeente de keuze gemaakt heeft voor score 3:

- **Conditie score 1**
Uitstekende conditie. Geen of zeer beperkte veroudering.
- **Conditie score 2**
Goede conditie. Incidenteel beginnende veroudering. Materiaalaantasting komt incidenteel voor.
- **Conditie score 3**
Redelijke conditie. Verouderingsproces is plaatselijk op gang gekomen en er zijn incidentele gebreken. Technisch voldoet het bouw- of installatiedeel nog. De functievervulling komt niet in gevaar.
- **Conditie score 4**
Matige conditie. Het verouderingsproces heeft het gebouw in zijn greep. Gebreken komen regelmatig voor. Af en toe veroorzaken deze gebreken storingen met als gevolg dat een bouw- of installatiedeel technisch niet meer voldoet.
- **Conditie score 5**
Slechte conditie. Het verouderingsproces is min of meer onomkeerbaar geworden. De gebreken komen zo vaak voor dat vervangen goedkoper is dan repareren. De functionaliteit komt regelmatig in gevaar.
- **Conditie score 6**
Zeer slechte conditie. Het bouwdeel is zeer slecht en kent een maximaal gebrekenbeeld. Er treden voortdurend storingen op. Technisch gezien rijp voor sloop.

De conditiemeting is gebaseerd op het kunnen kwantificeren van gebreken. Hiertoe wordt een drietal parameters onderscheiden: het belang van een gebrek, de omvang en de intensiteit. Met deze parameters kunnen alle gebreken worden geclassificeerd, inclusief de visueel te constateren verouderings- en oppervlaktegradaties.

Het is vaak niet nodig om alle gebreken op korte termijn aan te pakken en meteen onderhoudsactiviteiten uit te voeren. Per gebrek moeten de risico's van het eventueel niet oplossen vast worden gelegd, uitmondend in het effect op de conditie van het object. De zes aspecten die bij elkaar de score bepalen, op basis van het risico dat de gemeente loopt bij het niet tijdig oplossen van een gebrek, zijn:

- Veiligheid en gezondheid.
- Aantasting van de cultuurhistorische waarde.
- Gebruik en bedrijfsproces.
- Technische vervolgschade.
- Verwachte toename van het klachtenonderhoud.
- Beleving en esthetica.

De zes risico's worden weergegeven in een matrix die een hulpmiddel vormt om te komen tot besluitvorming over het wel of niet uitvoeren van onderhoud. Het grote voordeel van deze gestandaardiseerde vaststelling van het onderhoudsniveau is dat alle panden in de portefeuille goed met elkaar te vergelijken zijn. Zo kan de prioriteitstelling voor het MJOP bepaald worden.

Om weer over actuele cijfers te kunnen beschikken heeft de gemeenteraad een budget beschikbaar gesteld voor het inspecteren van het vastgoedbezit (*Onttrekking aan reserve Vastgoed voor actualisatie onderhoudsplannen en inventarisatie duurzaamheid en vaststelling van de plannen van aanpak ten behoeve van het gemeentelijk strategische vastgoed*, 2015/487562). Na uitvoering van de actualisatie is het mogelijk om een antwoord te geven op de vraag wat het kost het om het gemeentelijk vastgoed op een gewenst kwaliteitsniveau te onderhouden en hoeveel het kost om eventueel achterstallig onderhoud weg te werken.

Het budget wordt ook gebruikt voor het inventariseren van de duurzaamheidsmaatregelen aan het gemeentelijk vastgoedbezit.

Ter uitwerking van het klimaatbeleid is eind 2015 het duurzaamheidsprogramma (2015-2019) gepresenteerd. Hierin is onder andere afgesproken dat de gemeentelijke strategische vastgoedvoorraad energiezuiniger moet worden. (...)

Om het strategische vastgoed in eigendom en beheer bij de gemeente te verduurzamen zijn twee plannen van aanpak opgesteld. Het eerste plan behelst de inventarisatie van de vastgoedportefeuille op NEN 2580 (inmeten gebouwen) en NEN 2767 (conditiemeting van gebouw- en installatiedelen voor meerjarenonderhoudsplanningen). Het tweede plan behelst de inventarisatie aan de hand van energielabeling, EPA-U en EPA-W (energieprestatieadvies utiliteit en woningen) en verduurzamingsadviezen per pand. Deze zogenaamde maatwerkadviezen moeten leiden tot een plan waaraan uitvoering gegeven kan worden om te komen tot een energieneutraal gebouwenbestand.

5. Meerjarenonderhoudsprogramma

Het planmatig onderhoud wordt vastgelegd in het Meerjarenonderhoudsprogramma (MJOP), dat aan de hand van de conditiemetingen en de beschikbare middelen een verdeling van de werkzaamheden over de jaren bevat. Uitgangspunten voor het MJOP zijn:

- De conditie van de panden is op een vergelijkbare wijze vastgelegd.
- Ten behoeve van de herijking van het MJOP wordt periodiek de conditie van een object opnieuw bepaald.
- De voor de onderhoudswerkzaamheden benodigde budgetten zijn eenduidig opgesteld en berekend aan de hand van normbedragen.
- Er kunnen scenario's op worden gesteld op basis van een koppeling tussen het onderhoudsniveau en het budget.
- Met behulp van de scenario's kunnen strategische keuzes worden bepaald, die vast worden gelegd in het voor een pand op te stellen plan.
- Als een nieuw pand in beheer wordt genomen moet het aan het object gebonden exploitatiebudget vast worden gesteld. Een conditiemeting, een hoeveelheden-inventarisatie en een MJOP maken onderdeel uit van een geprotocolleerde overdracht.

Voor de prioriteitsvolgorde van het uit te voeren onderhoud geldt een aantal criteria:

- **Veiligheid**
Als er sprake is van situaties die onveilig zijn of op korte termijn onveilig dreigen te worden, dan worden deze als eerste aangepakt en verholpen.
- **Technische urgentie**
Van technische urgentie is sprake als er gebreken zijn waardoor het vastgoedobject niet meer naar behoren functioneert of als door uitstel van werkzaamheden een grotere vervolgschade dreigt.
- **Monumentale waarde**
Schade aan monumenten heeft niet alleen financiële of technische effecten, maar kan ook leiden tot het verdwijnen van onvervangbare delen van cultuurhistorisch erfgoed. Om die reden wordt schade aan monumenten met voorrang verholpen.
- **Financiële omvang**
Als het budget niet toereikend is om alle werkzaamheden uit te voeren kan ervoor gekozen worden om te beginnen met de werkzaamheden met de kleinste financiële impact. Op die manier kunnen er zoveel mogelijk werkzaamheden uitgevoerd worden en wordt voorkomen dat er slechts een zeer beperkt aantal grote werken uitgevoerd kan worden.
- **Maatschappelijke aspecten**
Bestuurlijk kunnen er prioriteiten vastgesteld worden voor verschillende maatschappelijke functies. Onderscheid kan bijvoorbeeld gemaakt worden in onderwijs, welzijn, sport en commerciële functies.
- **Bouwkundige onderdelen**
Portefeuillebreed kunnen onderhoudspakketten opgesteld worden voor de verschillende bouwkundige onderdelen zoals de vervanging van daken, vervanging van goten, het schilderwerk van de kozijnen etc. Door deze pakketten slim samen te stellen kunnen er aanzienlijke aanbestedingsvoordelen behaald worden.
- **Strategische aspecten**

Afhankelijk van het al dan niet op termijn op de markt zetten van vastgoedobjecten kan bepaald worden of het nog zinvol is om onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Een eenvoudige schilderbeurt kan een object aantrekkelijk maken voor verkoop, terwijl een complexe vervanging van installaties tot een desinvestering kan leiden.

Het vigerende MJOP is vastgesteld voor de periode 2014-2023. Inmiddels zijn we aan het eind van de eerste periode van vijf jaar gekomen en is het tijd voor een *midterm review*. Om dat mogelijk te maken heeft de raad, zoals in de voorgaande paragraaf beschreven, 850.000 euro uit de reserve Vastgoed onttrokken voor een actualisatie van de onderhoudsplannen voor het gemeentelijk strategisch vastgoed en voor een inventarisatie van de mogelijkheden tot verduurzaming.

Als deze gegevens eind 2018 beschikbaar komen is bekend welke kwaliteit ons vastgoed heeft, welke bedragen ervoor nodig zijn om de panden op het streefniveau 3 te kunnen onderhouden en of er, naast de geprogrammeerde werkvoorraad, eventueel nog sprake is van onderhoudsachterstanden – en wanneer deze kunnen zijn ingelopen. Op basis van deze gegevens en van het beschikbare budget wordt het MJOP met ingang van 2019 herzien.

6. Budgetten

B&W heeft voor de periode 2014-2023 een meerjarenraming onderhoud vastgesteld. De totale onderhoudskosten over deze periode werden geraamd op 65 miljoen euro. Per jaar was uit het reguliere budget 4 miljoen euro beschikbaar, jaarlijks aangevuld met 1,4 miljoen euro uit de verkoopopbrengsten van niet-strategisch vastgoed. Bovendien was de aanname dat de onderhoudskosten jaarlijks met 1,1 miljoen euro af zouden nemen, doordat eenmaal verkocht vastgoed niet meer vanuit het gemeentelijk budget onderhouden hoefde te worden. Dan zou een budget van 54 miljoen euro voor een periode van tien jaar moeten volstaan.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Totaal 2014-2023
Benodigd MJOP's	-6.500	-6.500	-6.500	-6.500	-6.500	-6.500	-6.500	-6.500	-6.500	-6.500	-65.000
Beschikbaar exploitatie 2013-2023											
Bestaande middelen	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	30.000
Extra middelen Kadernota 2013	750	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.750
Saldo reguliere exploitatie	3.750	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	39.750
Tekort exploitatie (2014-2023)	-2.750	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-25.250
Taakstelling (dekking tekort 2014-											
Scenario II: netto-resultaat verkopen (onttrekken Reserve	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	14.000
Scenario II: Geen groot onderhoud als gevolg van verkoop	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	11.000
Totaal (- = nadeel)	-250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-250
Beschikbaar IP 2013-2018											
Reservering levensduurverlengend onderhoud gemeentelijk bezit	597	695	0	0	0	0	0	0	0	0	nvt

Bedragen * € 1.000

Bron: B&W-nota *Onderhoudskosten vastgoed* (2013/284532)

In de afgelopen jaren is de onderhoudsbegroting inderdaad aangevuld met de netto-opbrengsten van verkocht bezit. Ook is met ingang van 2015 in het investeringsplan een bedrag opgenomen voor levensduurverlengend onderhoud. Daardoor is er een inhaalslag gemaakt in het onderhoud van het gemeentelijk vastgoed.

jaar	uitgaven
2014	€ 4.967.000
2015	€ 5.510.000
2016	€ 5.159.000
2017	€ 5.349.000
2018	€ 2.381.000

Onderhoudsuitgaven vastgoed (2018 tot en met het tweede kwartaal)

In 2018 wordt het onderhoud aan de laatste panden uit de eerste fase van het meerjarenplan uitgevoerd. Het merendeel van het achterstallig onderhoud, in 2013 geraamd op 10,5 miljoen euro, is dan ingelopen waardoor steeds meer sprake zal zijn van regulier, planmatig onderhoud dat gericht is op het instandhouden van ons bezit.

Dit geldt nog niet voor dat deel van de vastgoedportefeuille dat als niet-strategisch wordt aangemerkt. Er is bij het uitvoeren van onderhoud de afgelopen jaren prioriteit gegeven aan de strategische panden. De panden uit het niet-strategisch deel van de portefeuille, die dus voor verkoop in aanmerking komen, worden niet allemaal op niveau 3 onderhouden.

Op basis van de eerder genoemde conditiemeting wordt er voor 2019 en volgende jaren een herzien MJOP opgesteld. Dan kan immers de vraag beantwoord worden wat het kost om het gemeentelijk vastgoed op een gewenst kwaliteitsniveau te onderhouden én welke bedragen ermee gemoeid zijn om achterstallig onderhoud weg te werken.

Het budgettaire kader voor het instandhouden van ons vastgoedbezit bestaat voor de periode 2019-2023 nog steeds uit het structureel beschikbare bedrag van 4 miljoen euro, aangevuld met kredieten voor levensduurverlengend onderhoud. Voor het inhalen van achterstallig onderhoud kan een beroep worden gedaan op de reserve Vastgoed. Bij functionele wijzigingen of kwaliteitsverbetering van een gebouw worden de kosten niet uit het onderhoudsbudget gedekt, maar worden ze als investering geactiveerd – met als voorbeeld het Dolhuys.

7. Raamcontracten

Van oudsher beschikten de voorgangers van de afdeling Vastgoed voor onderhoudsklussen over een gemeentelijke aannemerij. Wat de eigen medewerkers niet aan konden werd via losse opdrachten weggezet bij aannemers. Daar lag geen programma aan ten grondslag, maar de opzichters gaven opdrachten naar aanleiding van klachten of van hun eigen waarnemingen. Het beschikbare budget was daarbij de enige beperking.

De aannemerij is overgegaan naar Spaarnelanden en daar na een aantal jaren beëindigd. De functie van opzichter is geëvalueerd naar die van technisch beheerder. We werken anno 2018 voor het onderhoud van het gemeentelijk vastgoedbezit met raamcontracten, al zijn daar twee uitzonderingen op:

- De vier grote cultuurpodia (Patronaat, Philharmonie, Stadsschouwburg, Toneelschuur) hebben gezamenlijk de beheer- en onderhoudstaak overgenomen, waarbij de gemeente de staat van onderhoud monitort. Deze vorm van regie verloopt nu al enige jaren op een succesvolle manier.
- SRO verzorgt het technisch beheer en onderhoud van de sportpanden op basis van een exploitatieovereenkomst. Dat strekt zich ook over het eigenarenonderhoud uit. Omdat de gemeente niet onverdeeld tevreden was over de wijze waarop SRO het onderhoud uitvoerde is er in 2016 een verbeterplan met het bedrijf afgesproken. Dat loopt nog.

Een belangrijke stap bij het stroomlijnen van de grote hoeveelheid aan losse opdrachten was, na een Europese aanbesteding, het afsluiten in 2014 van raamcontracten voor vier jaar met een beperkt aantal aannemers. Zij zijn ieder verantwoordelijk voor een specifiek deel van het technisch onderhoud: gevels, daken of installaties. De scope is dus beperkter dan bij SRO en de cultuurpodia, waar ook het beheer bij de contractpartij ligt.

In de raamcontracten zijn procedures, voorwaarden, kwaliteitsprestatieindicatoren (KPI's) en eenheidsprijzen per onderdeel vastgelegd. De gemeente geeft jaarlijks aan voor welke objecten zij in dat specifieke jaar het complete gevel- en dakonderhoud uitgevoerd wenst te zien. De aannemer voert volgens de overeengekomen procedure een inspectie aan het pand uit. De bevindingen, dus welke werkzaamheden nodig zijn om alle gebouwdelen weer op de minimaal vereiste conditie te brengen, worden voorgelegd aan de gemeente in de vorm van een rapportage van de gebreken, een plan van aanpak en een offerte.

De verdeling van de percelen over de aannemers:

- Buitengevels van panden in het centrum door de firma KernBouw (voorheen Thunnissen Onderhoud).
- Buitengevels van panden buiten het centrum door de firma Lansink.
- Daken van panden in het Centrum door de firma Klomp.
- Daken van panden buiten het centrum door de firma Goes-Plooy.
- Installaties in alle panden plus coördinatie van storingen en defecten door de firma Engie.

Met de aannemers van de raamcontracten is afgesproken dat ze conditiescore 3 garanderen over de gehele looptijd. Aandachtspunt daarbij is de borging van de integrale kwaliteit van een pand. Om die reden is een aanvullende afspraak gemaakt: de aannemers die de gevels verzorgen coördineren daarnaast de werkzaamheden voor de daken. Dit pleit ervoor om in de toekomst het bouwkundig onderhoud van een pand als geheel aan te besteden.

De raamcontracten met de aannemers voor gevels en daken liepen in 2018 af en er is gebruik gemaakt van de mogelijkheid om ze met twee jaar te verlengen. Dat biedt de gelegenheid om de overstap naar regiecontracten te kunnen maken. Het contract met Engie loopt door tot en met juni 2019.

8. Regiecontracten

De afgelopen jaren is al een basis gelegd voor de doorontwikkeling van het opdrachtgeverschap voor het gemeentelijk vastgoedonderhoud. Via de raamcontracten is het

onderhoud uitbesteed en in de overeenkomst met SRO en die met de cultuurpodia zijn niet alleen uitvoerende, maar ook al coördinerende taken opgenomen. Voor de toekomst zouden alle operationele en een belangrijk deel van de beheertaken belegd moeten zijn bij een contractpartij zodat de gemeente zich kan concentreren op de tactische en strategische processen. Bij dat laatste valt te denken aan:

- Monitoring van de conditie van het vastgoedbezit.
- MJOP'en op laten stellen per pand en voor de hele portefeuille,
- Opdrachtverlening voor planmatig onderhoud en voor storings- en schademeldingen.
- Audits op de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden.
- Innovaties op technisch en duurzaamheidsgebied.
- Beleidsvoorstellen.

Gezien de ervaringen die de gemeente op heeft gedaan met het uitbesteden van werkzaamheden op het gebied van gebouwenbeheer en onderhoud moet goed worden nagedacht over de balans tussen opdracht geven en opdracht nemen. De ervaringen bij de contracten voor de openbare ruimte kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Er dient kritisch te worden gekeken welke partners hierbij worden betrokken en in welke hoedanigheid. Regiecontracten zijn immers een bijzondere vorm van uitbesteden. Het gaat om het (gebundeld) verschuiven van beheer- en onderhoudstaken naar marktpartijen. De gemeente moet daarvoor niet alleen de te bereiken resultaten definiëren, maar ook de processen vastleggen die de contractpartners na moeten volgen.

Voor een dergelijke manier van opdrachtverlening is een ander soort kennis nodig dan bij traditioneel uitbesteden, met name op het gebied van systeemgerichte contractbeheersing. Gemeentelijke opdrachtgevers ontwikkelen zich meer en meer tot contractmanagers. De nieuwe vorm van opdrachtgeverschap kent de volgende uitgangspunten (zie de *Vastgoednota*, 2018/49829):

- De afdeling Vastgoed moet in staat zijn om de opdrachtgeversrol, c.q. het contractmanagement professioneel in te vullen.
- Door werken in regie dient de kwaliteit van vastgoed en beheer te verbeteren en dat voor hetzelfde budget.
- Kennis van het vastgoed en de benodigde expertise, capaciteit en middelen om de taken te vervullen die in regie worden weggezet dienen bij de externe partner aantoonbaar aanwezig te zijn.
- De gebouwen die het betreft staan niet op de nominatie om binnenkort te verkopen, te slopen of (grootscheeps) te verbouwen.
- De te hanteren contractvorm met een externe partner dient de flexibiliteit te hebben om mutaties in de portefeuille - indien die zich voordoen - op te kunnen vangen, zonder nadelige (financiële) consequenties voor de gemeente.
- Periodiek dient een audit gehouden worden op de wijze waarop de marktpartijen hun contract nakomen.

De werkzaamheden die de contractpartijen in de praktijk uit gaan voeren kunnen dan als volgt benoemd worden:

- Het zelfstandig op conditieniveau brengen en houden van panden conform NEN 2767.
- Uitvoeren van reguliere onderhoudswerkzaamheden.
- Kleine en grote technisch onderhoudsprojecten.

- Mutatiewerkzaamheden bij huurbeëindiging.
- Servicedesk voor storingen en klachten.
- Opstellen en bewaken van planningen.
- Opstellen van onderhoudsrapportages.
- Opstellen van opleveringsrapportages.
- Uitvoeren van keuringen inclusief rapportages.
- KPI's rapporteren.
- Opstellen van voortgangs-, management- en garantierapportages.
- Verslaglegging ten behoeve van contractmanagement.
- Tekeningenbeheer.
- Technisch advies.
- Advisering over actualisering MJOP'en op basis van NEN 2767.
- Afstemming en communicatie met de opdrachtgever op operationeel, tactisch en strategisch niveau.
- Coördinatie met team Erfgoed en afdeling VTH.
- Onderlinge afstemming met nevencontractanten.
- Communicatie en afstemmen van werkzaamheden met gebruikers, omwonenden, bevoegd gezag enzovoort.
- Audits uitvoeren op contractpartijen.

Voor deze werkzaamheden en processen moeten het komend jaar contractdocumenten opgesteld worden, waarna de aanbestedingsprocedure van start kan gaan.

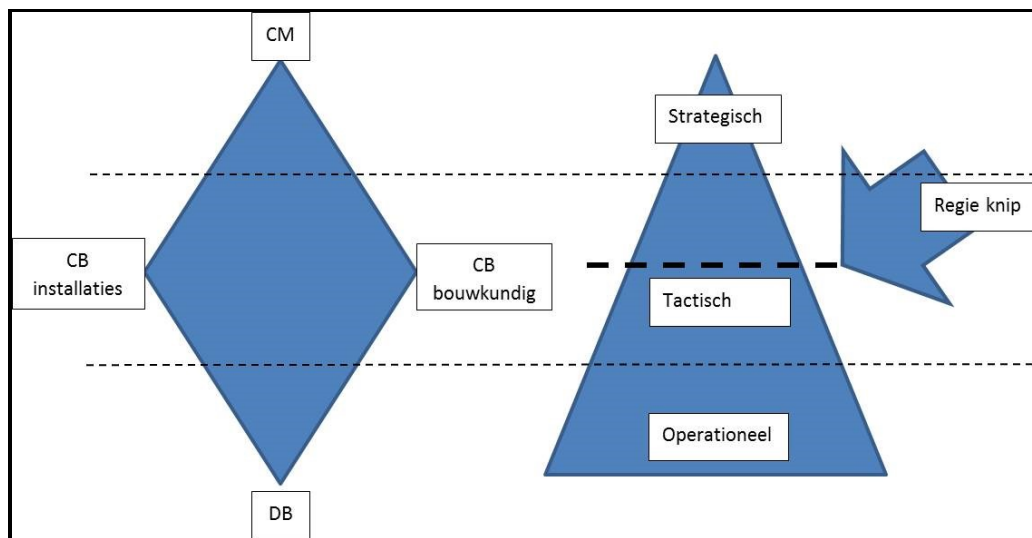
9. Organisatie

Het huidige team Technisch Beheer verkeert in een overgangsfase tussen het eigenhandig wegzetten van een groot aantal opdrachten naar het omgaan met regiecontracten. Hiervoor moeten kennis en vaardigheden ontwikkeld worden die tot voor kort niet strikt noodzakelijk waren om het meer op de operationele uitvoering gerichte werk binnen Vastgoed te kunnen doen. Deze overgang gaat natuurlijk niet van de ene op de andere dag. Begin 2018 is een inrichtingsmodel gekozen in de vorm van de zogenaamde ruit. Die wordt gevormd door een coördinator annex contractmanager, een contractbeheerder bouwkundig, een contractbeheerder installaties en een dagelijks beheerder.

Er is voor gekozen om de zogeheten regieknip middelhoog in het tactische niveau te plaatsen (zie het figuur op de volgende bladzijde). Wat daarboven staat blijft de taak van de gemeente. Onder de knip zal de grootste inspanning worden gevraagd van de contractpartijen. Het team Technisch Beheer kan daardoor de opdrachtgeversrol oppakken: het bewaken van de gestelde kaders en het sturen op de overeengekomen resultaten. Technisch Beheer moet leren om los te laten, om meer op hoofdlijnen te sturen en om te vertrouwen op de contractpartijen.

Deze contractpartijen moeten zich inspannen om door de ogen van de gemeente en van de gebruiker naar de gebouwen en naar hun eigen werk te leren kijken. Aan de hand van steekproeven op proces- en resultaatniveau wordt hun werk getoetst. Het gezamenlijk belang

is om het resultaat dat beoogd werd bij het afsluiten van het contract ook daadwerkelijk te bereiken.



Organisatie van het technisch vastgoedbeheer

Naast het professionaliseren van het contractmanagement en het op niveau krijgen van de daardoor benodigde kennis en vaardigheden staat het team Technisch Beheer voor nog enkele uitdagingen: het verder in kaart brengen van alle informatie over het gemeentelijk vastgoed, het op orde brengen van de processen, het werken met de juiste systemen, het opzetten van een systeem voor contractbeheersing en het zoeken van samenwerking met partijen binnen en buiten de gemeente.

Door het overhevelen van taken naar de contractpartijen zal dat in de toekomst met minder medewerkers hoeven te gebeuren, waardoor de taakstelling van drie fte op de formatie van de afdeling Vastgoed in 2021 hiermee grotendeels ingevuld kan worden.

10. Transitie & implementatie

Welke stappen zijn nodig om van de traditionele werkwijze naar werken in regie te komen:

- Vorming nieuw team Technisch Beheer ► klaar december 2018
- Geactualiseerde gegevens areaal en conditie ► december 2018
- Processen TB op orde brengen ► maart 2019
- Kennis en vaardigheden teamleden op niveau brengen ► september 2018 – juni 2019
- Voorbereiden regiecontracten ► september 2018 – juni 2019
- Aanbesteding regiecontracten ► september 2019 – maart 2020
- Inwerking treden regiecontracten gevels en daken ► mei 2020
- Contractbeheersing & dashboard ► continue activiteit

11. Kansen & risico's

Veranderingen brengen ook risico's met zich mee. Voor de gemeente zijn dit onder andere:

- Hoe zorgen we voor een team Technisch Beheer dat qua kennis en vaardigheden in regie kan werken?
- Hoe borgen we dat de juiste kwaliteit geleverd wordt?
- Zijn de juiste instrumenten beschikbaar om de regiecontracten te monitoren?

En voor de contractpartijen:

- Hebben de partijen voldoende kennis en bezetting om de nieuwe taken op te pakken?
- Zijn de partijen bereid om medeverantwoordelijkheid te nemen voor het vastgoedbezit van de gemeente?

Bij het voorbereiden van de regiecontracten zullen deze risico's via sessies nader in beeld worden gebracht.

HW/25-09-2018