

Technisch Beheer Vastgoed Gemeente Haarlem



Opdrachtgever: R2011141452
Contactpersoon: M. Vos, T. Hakkenberg, M. Koopman, W. Zijlstra
Datum: 5 januari 2021
Auteur: Tjeerd Meijer
Versie: 2

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	De opdracht	2
2.1	Vraagstelling gemeente Haarlem	2
2.2	In Scope	2
2.3	Out-of-scope	2
2.4	Omvang	2
3	Visie SRO op samenwerking gemeente Haarlem	3
3.1	Dienstverlening SRO	3
3.1.1	Planmatig Onderhoud	3
3.1.1.1	Monumenten	4
3.1.1.2	Duurzaamheid	4
3.1.2	Contract Onderhoud	4
3.1.3	Dagelijks onderhoud	5
3.1.4	Projecten	6
3.1.4.1	Projecten Toegankelijkheid	6
3.1.4.2	Projecten Duurzaamheid	6
3.2	Uitwerking dienstverlening	7
3.2.1	Inhoud	8
3.2.2	Proces	8
3.2.3	Systemen	8
3.2.4	Klant/communicatie	8
3.2.5	Klanttevredenheidsonderzoek	8
3.3	Risico's	9
3.4	De organisatie	11
3.5	De werkzaamheden	13
3.5.1	Technisch- en Projectmanagement	13
3.5.2	Contract- en datamanagement	14
3.6	De overlegstructuur	15
4	Contractuitgangspunten	16
4.1	Contractvorm	16
4.2	Kernwaarden	17
4.3	Contractsturing	17
5	Projectfasering en uitwerking contractimplementatie	18
5.1	Fasering	18
6	Meerwaarde SRO	19
6.1	Profiel SRO Vastgoed	19
6.2	Visie	20
7	Organisatie implementatie	21

1 Inleiding

Als gevolg van het besluit dat SRO in aanmerking komt om de totale vastgoedportefeuille van de gemeente Haarlem vanaf 1 januari 2022 te beheren is dit plan van aanpak opgesteld in samenwerking met de afdeling Vastgoed.

Dit document beschrijft het proces en de kaders om per 1 januari 2022 te kunnen starten met de nieuwe werkwijze, het technisch beheer door SRO.

Tevens is dit plan besluitvormend voor de gemeente Haarlem om een go/no go beslissing te kunnen nemen in de eerste helft van januari 2021. Besluitvorming betreft het verder vormgeven van de inbesteding van de Technische beheeractiviteiten aan SRO Kennemerland B.V. door de gemeente Haarlem.

2 De opdracht

2.1 Vraagstelling gemeente Haarlem

Gemeente Haarlem ambieert per 1 januari 2022 het tactische en operationele technische beheer van haar vastgoedportefeuille in te besteden op een wijze vergelijkbaar met de sportportefeuille. Met deze stap wil afdeling Vastgoed toe naar regievoeren en ontzorgd worden en laat zij de coördinatie van de uitvoering aan SRO over. De afdeling is klaar voor deze stap nu de huidige onderhoudscontracten per 31 december 2021 aflopen en de vastgoedportefeuille inzichtelijk is. De afdeling wil zich focussen op haar kerntaken. Dat zijn onder andere sturing op het onderhoudscontract, de grote projecten of projecten tussen de beleidsvelden en vastgoed en de vastgoedstrategie. Aan SRO is gevraagd per 1 januari 2022 het (tactische en operationele) Technische beheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille in te vullen.

Het huidige contract voor het sportvastgoed is een risicodragend contract: SRO ontvangt een vast bedrag per jaar en doteert aan een voorziening. Uit deze voorziening worden jaarlijks de onderhoudswerkzaamheden betaald. Tevens is in dit contract de exploitatie van sportvoorzieningen vastgelegd.

2.2 In Scope

De uit-te-besteden werkzaamheden betreffen het technisch beheer van de vastgoedportefeuille en de zaken die daarbij horen zoals bijvoorbeeld de installatieverantwoordelijkheid, het verzorgen van aanvragen en onderbouwing van subsidies voor monumenten, uitvoeren jaarplan en dagelijks onderhoud, DMJOP wordt na afronden werkzaamheden door SRO geactualiseerd, het her inspecteren is nader te bepalen. Proactief geven van technisch advies.

2.3 Out-of-Scope

Het administratief beheer, het beheer van de huurovereenkomsten, de incassering van de huur en de dagelijkse contacten met huurders en gebruikers valt niet onder de uit te besteden werkzaamheden aan SRO, deze werkzaamheden zullen door de afdeling Vastgoed van de gemeente Haarlem uitgevoerd blijven worden.

2.4 Omvang

De omvang van de vastgoedportefeuille is opgenomen in tabel 1. Het niet-strategische deel van de portefeuille, 83 objecten, zal in de komende jaren worden afgebouwd. Deze objecten maken wel onderdeel uit van de overeenkomst.

	Monumentaal	Overig	Totaal
Aantal objecten	84	164	248
BVO in m2	89.185	166.287	255.472
Gem. onderhoud per jaar (incl. BTW en VTU)	€2.600.000	€2.800.000	€5.400.000

Tabel 1: Globale omvang werkzaamheden

3 Visie SRO op samenwerking gemeente Haarlem

SRO is sinds 1997 expert in het bieden van een totaalconcept voor gemeenten met betrekking tot het beheer, onderhoud en exploitatie van gemeentelijke accommodaties. Wij herkennen en erkennen als maatschappelijk ondernemer in vastgoed dat gemeenten meer willen dan alleen maar goed beheer. 'Elkaar begrijpen' is noodzakelijk voor een goede samenwerking. Wij bieden onze opdrachtgevers en aandeelhouders een goede relatie met de gebruiker en kennis en ervaring met de (politieke) omgeving.

SRO streeft ernaar dat iedereen zonder belemmeringen gebruik kan maken van maatschappelijke voorzieningen. Wat SRO uniek maakt is dat de expertisegebieden beheer, onderhoud en exploitatie van gemeentelijk vastgoed en sportservice integraal worden aangeboden.

De gemeente Haarlem ziet in SRO een partner die voor de gemeente het technisch beheer kan gaan uitvoeren. Een dergelijke vraag vraagt van SRO eigenaarschap ten aanzien van de dienstverlening technisch beheer, een pro-actieve houding, transparantie, professionaliteit, adviesvaardigheden en partnerschap op de samenwerking met gemeente, huurders, gebruikers en leveranciers.

3.1 Dienstverlening SRO

We maken onderscheid in de volgende vier dienstverleningsvormen vanuit eigenaar- en partnerschap:

3.1.1 Planmatig Onderhoud

De planmatige onderhoudswerkzaamheden worden door SRO voorbereid, uitgevoerd via jaarplan en geactualiseerd in de DMJOP. De bouwkundige werkzaamheden worden uitgevoerd door de Technische Dienst van SRO met, afhankelijk van de aard en omvang van werkzaamheden, de nodige inzet van lokale ondernemers¹. Voor de installatietechnische activiteiten werkt SRO met externe leveranciers.

De gemeente Haarlem wordt geïnformeerd over planmatig onderhoud/jaarplan en de voortgang van de productie met eventueel tussentijdse wijzigingen. De productie wordt via Axserion georganiseerd evenals de managementinformatie. Deze informatie is voor gemeente inzichtelijk via haar eigen account in Axserion (hiervoor is nog ontwikkeling/automatisering nodig bijv. met dashboarding).

¹ Hoofdbepaling is het toepassen van de regels van de Aanbestedingswet. Indien en voor zover het past binnen deze wet kunnen we werken met lokale aannemers.

3.1.1.1 Monumenten

Een groot deel van de gemeentelijke portefeuille bestaat uit monumenten. Het onderhoud aan deze objecten vergt specifieke kennis en vaardigheden. In de samenwerking is de kennis vanuit de afdeling Erfgoed van de gemeente Haarlem essentieel. SRO brengt hierbij haar expertise in vanuit de monumentenportefeuille van de gemeente Amersfoort.

Conform advies van de afdeling Vastgoed zal SRO de vergunning plichtige werkzaamheden aan monumenten uit laten voeren door hierin gespecialiseerde partijen. Niet vergunning plichtige werkzaamheden zoals onderhoud schilderwerk en klein dagelijks onderhoud wordt door de eigen Technische Dienst van SRO uitgevoerd. Indien van toepassing verzorgt SRO ook het gehele traject tot het verkrijgen van een omgevingsvergunning en het overleg met de Erfgoedcommissie. Tevens kan SRO zorgdragen voor het aanvragen en administratief beheeren van erfgoedsubsidies (bv. de SIM).



3.1.1.2 Duurzaamheid

De duurzaamheidsmaatregelen vanuit de wet Milieubeheer worden bij de uitvoering van de jaarplannen meegenomen. Ook extra investeringen als vervangen Ledverlichting op natuurlijke momenten worden standaard meegenomen. De gemeente Haarlem heeft ten behoeve van haar verduurzamingsdoelstellingen voor 34 panden investeringsbudget gealloceerd. Onderliggers hiervoor zijn maatwerkadviezen (scenario's kosten efficiënt dan wel maximaal) die voor de strategische panden zijn opgesteld. De onderhoudswerkzaamheden uit de DMJOP's van deze panden worden in deze projecten geïntegreerd. In nauwe samenwerking met de gemeente wordt een prioritering en tijdlijn van voorbereiding en uitvoering van deze objecten opgenomen.

Net als bij reguliere objecten is het ook bij monumentale gebouwen van belang de verduurzamingsmaatregelen te koppelen aan het meerjarenonderhoudsprogramma. SRO laat energiescans van monumenten opstellen en vertaalt dit naar een concreet plan van aanpak en verwerkt deze in het MJOP.

SRO wil in samenwerking met de gemeente Haarlem vanuit energiemonitoring invulling geven aan energiereductie van gebouwen met een verbruik dat groter is dan 50.000 kWh of 25.000 m3 gas. Maatregelen op het gebied van optimalisatie van bestaande meet- en regeltechniek, instellingen gebouwinstallaties, kloktijden, gebruiksmaatregelen kunnen, indien nodig, worden doorgevoerd.

3.1.2 Contract Onderhoud

Ook wel preventief onderhoud genoemd. SRO heeft als technisch beheerder de verantwoordelijkheid dat vastgoed voldoet aan wet- en regelgeving. SRO Vastgoed werkt dagelijks samen met de eigen Technische Dienst en externe leveranciers aan bouwkundig en installatietechnisch veilige gebouwen. SRO monitort de borging van de wet- en regelgeving en zorgt indien nodig voor herstelmaatregelen.

Via Axxerion heeft de gemeente inzage in deze borgingsmodule. Afspraken over de demarcatie van het preventieve onderhoud (eigenarenonderhoud en huurdersonderhoud) zijn essentieel voor effectieve inzet van leveranciers, helderheid over kostenverdeling en duidelijkheid over wie nu voor welke onderdeel verantwoordelijk is als het gaat om wet- en regelgeving; SRO wil de afspraken tussen gemeente en huurder/gebruiker en eigenaar in Axxerion borgen; deze functionaliteit wordt in 2021 ontwikkeld en aan het vastgoedmanagementsysteem toegevoegd.

Gedurende het jaar kunnen zich incidenten/gebreken voordoen van zodanige omvang dat extra investeringen nodig zijn. SRO adviseert de gemeente en neemt deze dan mee in dergelijke trajecten en scenario's inclusief kostenraming die oplossing bieden aan zowel gemeente, huurders, gebruikers als de wetgever.

3.1.3 Dagelijks onderhoud



Ook wel correctief onderhoud genoemd. SRO beschikt over eigen Technische Dienst met een melddesk met 24-uurs service. Hiermee bieden wij de zekerheid dat we snel en adequaat reageren op meldingen zowel binnen als buiten reguliere werktijden. Eigenaren/huurders/gebruikers kunnen hier terecht met storingsmeldingen. De inzet van SRO bij de klachtintake is erop gericht duidelijkheid te krijgen over de aard, omvang en locatie van de storing. Doel hiervan is dat de eigen Technische Dienst of de juiste contractpartner via de juiste instructie de klacht, met de juiste urgentie, in één keer kan verhelpen.

De huurder/gebruiker wordt vooraf op de hoogte gesteld op welke dag en tijdstip de servicemedewerker werkzaamheden komt uitvoeren. Urgentie van uitvoering is afhankelijk van het type storing. Met contractpartners heeft SRO afspraken over respons en restoretijden van urgente en normale storingen. SRO zal de gemeente betrekken wat zij nuttig en noodzakelijk acht voor dergelijke respons en ook hoe te handelen bij calamiteiten. Met de huidige installatieleverancier heeft SRO een dashboard ontwikkeld waarbij de urgentie, het aantal, de aard en de kosten van de storingen per locatie zichtbaar zijn. Deze cijfers gebruikt SRO om het aantal storingen op de locaties verder te verminderen zodat gebruikers zo goed mogelijk hun eigen bedrijfsvoering kunnen uitoefenen.

SRO wil met Axxerion een dashboard ontwikkelen om het proces van melding tot en met afhandeling van de storing te kunnen volgen, niet alleen voor SRO, ook voor de melder zelf.

Afspraken over demarcaties tussen eigenaar en huurder/gebruikers en ook specifieke afspraken tussen gemeente en huurder/gebruiker zijn voor SRO van belang om de kosten juist te adresseren (gemeente dan wel huurder/gebruiker) en voor klanttevredenheid huurder/gebruiker.

Huurders kunnen bij SRO terecht voor specifieke wensen als het gaat om aanpassingen aan hun accommodatie, kantoorruimte, tentoonstellingsruimte e.d. Zij kunnen met hun 'huurderswensen' terecht bij de Technische Dienst van SRO via de melddesk. Van belang is om afspraken tussen gemeente en SRO vooraf vast te leggen met als doel om zo eenduidig mogelijk met dergelijke verzoeken om te gaan.

In het dagelijks onderhoud is de Technische Dienst van SRO de 'spil' in het gehele proces van intake tot en met reparatie, de uitvoering van bouwkundige werkzaamheden en het uitvoeren huurderswensen.

De Technische Dienst neemt ook de leiding op zich van het project toegankelijkheid en de geplande werkzaamheden achterstallig onderhoud die gepland staan in 2022 en 2023.

3.1.4 Projecten

Nieuwbouw en/of renovatieprojecten worden in de huidige situatie uitgevoerd door de gemeentelijke afdeling PCM waarbij er soms wel en soms geen rol is voor de door afdeling Vastgoed gecontracteerde onderhoudspartijen. Afhankelijk van het project en momentum stelt SRO-capaciteit op projectbasis beschikbaar om dergelijke projecten te managen.

3.1.4.1 Projecten Toegankelijkheid

Net als in Haarlem heeft de gemeente Amersfoort de openbaar toegankelijke gebouwen laten toetsen door het extern bureau *Ongehinderd*. Het bureau heeft per gebouw een rapport met aanbevelingen opgesteld welke door SRO zijn vertaald en afgeprijsd tot een concreet uitvoeringsplan. Hierbij heeft SRO vooral gekeken naar de praktisch uitvoerbare mogelijkheden en daarin de Gemeente geadviseerd wat wel en niet uitgevoerd zou moeten worden. Hierbij zijn de gebruikers meegenomen in het plan van aanpak. Na overeenstemming met gemeente zijn de werkzaamheden door eigen TD-medewerkers uitgevoerd. Omvang van het toegankelijkheidsproject besloeg 25 gebouwen en een totale aanneemsom van ca. €350.000,-.

In Q1 2021 stelt de Technische Dienst een uitvoeringsplan op voor de toegankelijkheid voor de sportportefeuille van de gemeente Haarlem. De ervaring en 'lessons learned' opgedaan bij dergelijke werkzaamheden in opdracht van de gemeente Amersfoort worden in dit plan verwerkt.

Naast uitvoering van bovengenoemd project heeft SRO kennis en kunde op het gebied van integrale toegankelijkheid ontwikkeld door diverse verkiezingenprojecten (toegankelijk inrichten van ca. 90 stemlokalen) en recenter, de uitvoering van alle woningaanpassingen (WMO) in de gemeente Amersfoort, jaarlijks ca. 220 woningaanpassingen, waarbij SRO zowel de adviserende rol vervult als ook zorg draagt voor de volledige uitvoering.

3.1.4.2 Projecten Duurzaamheid

In 2018 heeft SRO de renovatie en verduurzaming van het Boerhaavebad opgeleverd met als resultaat 25% besparing op het energieverbruik en opwekking van duurzame energie via zonnepanelen. Met name de vernieuwing van de klimaatinstallatie en ledverlichting dragen bij aan de energiereductie. Ook neemt SRO tijdens dergelijke projecten uitstraling mee ten behoeve van verbetering van klanttevredenheid. De zonnepanelen zijn eigendom van SRO evenals de zonnepanelen op het dak van het Kennemer Sport Center en zwembad de Planeet.



SRO zit anno 2020 in de afrondende fase van de renovatie en verduurzaming van de turnhal in het Kennemer Sport Centrum. De positieve feedback op de resultaten van deze renovatie vanuit de turnverenigingen en het CIOs geeft energie naar meer van dergelijke projecten. Het projectteam van SRO streeft naar maximale waarde. SRO zoekt hierbij naar een optimale mix van exploitatieverbetering, technische kwaliteit, duurzaamheid en comfort- en uitstralingsverbetering. De ambities van de gemeente, wet- en regelgeving en gebruikers van de accommodaties staan hierbij centraal. Een dergelijk project wordt aangestuurd door een projectleider van SRO. Zaak is dat vooraf een projectplan wordt gemaakt en stakeholders worden meegenomen in planvorming, besluitvorming, uitvoering en oplevering.

Het verduurzamen van monumentale gebouwen vergt een andere aanpak dan bij reguliere objecten. Er moet een goede balans gecreëerd worden tussen monumentaal verantwoorde aanpassingen en verduurzamingsmaatregelen. SRO heeft ervaring in dergelijke vraagstukken en brengt dit in de praktijk. Enkele voorbeelden zijn projecten bij museum Flehite (dakisolatie, 2018) en De Volmolen (vloerisolatie/voorzetramen/installaties, 2020) in Amersfoort.

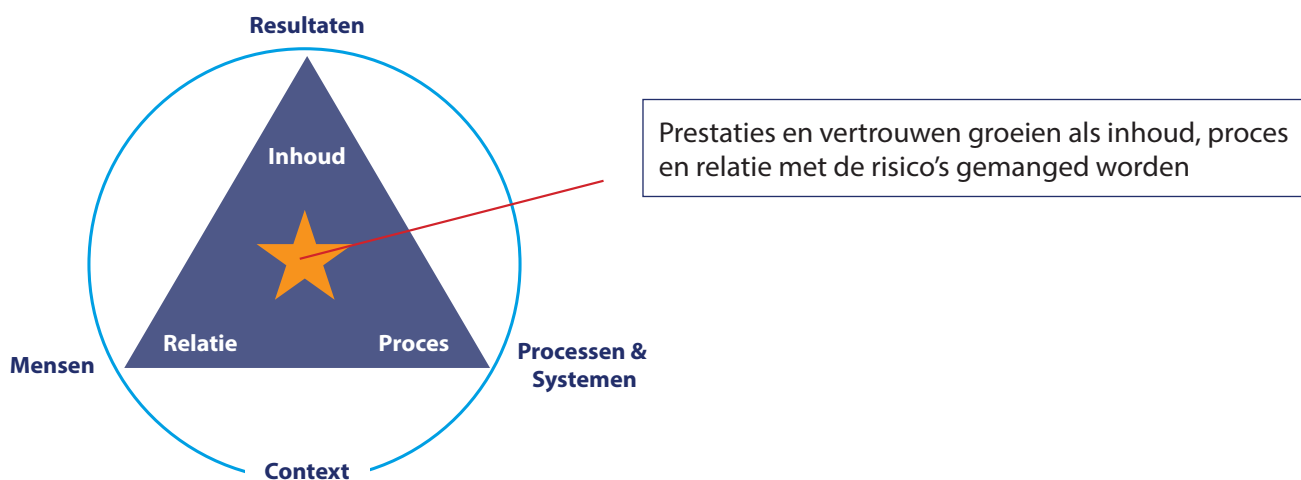
In 2020 heeft SRO een renovatie uitgevoerd van het monument de Volmolen in Amersfoort. Deze 17de eeuwse voormalige molen ligt naast de Koppelpoort in het historisch centrum van Amersfoort. In goed overleg met de afdeling vastgoed van de gemeente, monumentenzorg en de beoogde huurder is voor de renovatie van de Volmolen een programma van eisen opgesteld. Het uitgangspunt was om de Volmolen zoveel mogelijk in haar oorspronkelijke staat terug te brengen en de duurzaamheid te verbeteren. Op basis daarvan is door SRO een renovatieplan gemaakt en een offerte ingediend. Het resulteerde in een vaste aanneemsom waarvoor SRO het werk risicodragend heeft uitgevoerd.

Met betrekking tot duurzaamheid is de verdiepingvloer geïsoleerd, zijn voorzetramen toegepast en is de cv-installatie voorbereid op warmteterugwinning. Door middel van luchtbehandeling zal het binnenklimaat worden geoptimaliseerd.



3.2 Uitwerking dienstverlening

Voor een goede samenwerking is het van belang gezamenlijk begrip te krijgen over de aard en omvang van de werkzaamheden, de rol van de gemeente en SRO in de samenwerking en de (mogelijke) risico's die op (kunnen) treden. Na de GO-fase wordt een projectteam samengesteld. Bedrijfsbrede vertegenwoordiging is vereist. De taak van het team is onder andere de uitgewerkte dienstverleningsvormen SMART in contract- en werkafspraken vast te leggen.



Figuur 1

3.2.1 Inhoud

Iedere dienstverleningsvorm wordt inhoudelijk uitgewerkt en hier wordt een definitie aan gekoppeld.
Output: definitielijst;

3.2.2 Proces

De processen die van toepassing zijn worden beschreven en vastgelegd met daarbij de betrokkenen/stakeholders; Ook wordt ingegaan op de wijze van beheersing van het proces vanuit borgingen, mandatering en PC cyclus; Output: vastgelegd in processchema's, documentformats en RASCI matrix;

3.2.3 Systemen

Vastleggen welke ICT-systemen/pakketten vanuit gem. Haarlem en SRO de processen faciliteren
Output: vastleggen in ICT-kaart;

3.2.4 Klant/communicatie

Vastleggen wie is de klant; op welke wijze is communicatie het meest effectief; welke (demarcatie)afspraken zijn vastgelegd (vanuit huurovereenkomsten); waar liggen de (politieke) gevoeligheden; op welke wijze gaan we hiermee om; Output: communicatiematrix en PC-cyclus;



3.2.5 Klanttevredenheidsonderzoek

SRO zet zich in voor de tevredenheid van de gebruikers van de diverse gemeentelijk accommodaties ten aanzien van de technische beheerwerkzaamheden.

Jaarlijks houdt SRO onder de gebruikers/huurders van de gemeente een klanttevredenheidsonderzoek. De vraagstelling kan nog verder worden afgestemd.

Na afronden van werkzaamheden stuurt SRO ter beoordeling een kort evaluatieformulier ter beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening. Door middel van deze vorm van feedback weet SRO waar mogelijke kansen liggen om de tevredenheid en de te leveren kwaliteit te verbeteren.

SRO meet de mate van tevredenheid ten aanzien van:

- Het klachtenonderhoud: is het onderhoud, de storing volledig uitgevoerd en/of verholpen?
- Afspraken: zijn de gemaakte afspraken nagekomen?
- Houding en gedrag: is de klant tevreden over de houding en gedrag van SRO en/of de door haar ingeschakelde partij?

De managers vastgoed/Technische Dienst zullen aansturen op verdere verbetering van de dienstverlening van SRO en haar leveranciers.

SRO zet zich in voor de tevredenheid van de opdrachtgever (gemeente). In 2022 wordt de managementrapportage ingezet voor het meten van de samenwerking. Per kwartaal vindt het afstemmingsoverleg plaats binnen drie weken na oplevering van de managementrapportage. SRO plant de overleggen met de medewerkers van de gemeente in. Dit overleg wordt in januari 2022 ingepland voor het gehele jaar. Indien medewerkers van de SRO/gemeente het overleg om reden annuleren plannen zij direct een nieuwe afspraak. Deze vindt plaats uiterlijk binnen twee weken na de oorspronkelijk overeengekomen datum.

Aan het einde van deze overleggen worden de volgende evaluatievragen behandeld en wordt middels een beknopt verslag vastgelegd:

- Zijn er afspraken gemaakt over openstaande vragen vanuit de managementrapportage die snel beantwoord moeten worden?
- Is er sprake van een open communicatie tussen gemeente en SRO?

In het vierde kwartaal worden in een evaluatie tussen gemeente en SRO de volgende vragen beantwoord en indien nodig verbetering ingezet:

Heeft bespreking van de managementrapportages bijgedragen aan:

- o het wederzijds begrip?
- o een betere onderlinge communicatie?
- o voortgang van de werkzaamheden/projecten en inzage in de kosten?

3.3 Risico's

In dit plan wordt nader ingegaan op de belangrijkste risico's vanuit bedrijfsvoering en portefeuille. Vanuit bedrijfsvoering worden risico's benoemd die tijdens de route naar in beheer (tot 1 januari 2022) kunnen optreden.

Op portefeuilleniveau wordt een analyse van het gebruik en de onderhoudsstaat van de objecten gemaakt inclusief monumentenstatus en vastgoedstrategie. Risico's kunnen zich vanuit bedrijfsvoering, financiën, klanttevredenheid en portefeuilles manifesteren. Zaak is om deze in de structuurfase te gaan beheersen door de juiste maatregelen zodat risico's kleiner worden.

De risico's in de matrix zijn gecategoriseerd naar hoofdonderwerp en in tijd geplaatst met als doel om het risico te minimaliseren tegen de genoemde deadline. Ieder risico in de structuur- en implementatiefase wordt op de deadline geëvalueerd. Indien extra beheersmaatregelen noodzakelijk zijn om het risico verder te beperken zullen deze in overleg worden toegevoegd, en wordt een nieuwe deadline gesteld zodat een nieuwe evaluatie plaats vindt.

In figuur 2 op de volgende pagina een overzicht van de risico's met hoge prioriteit.

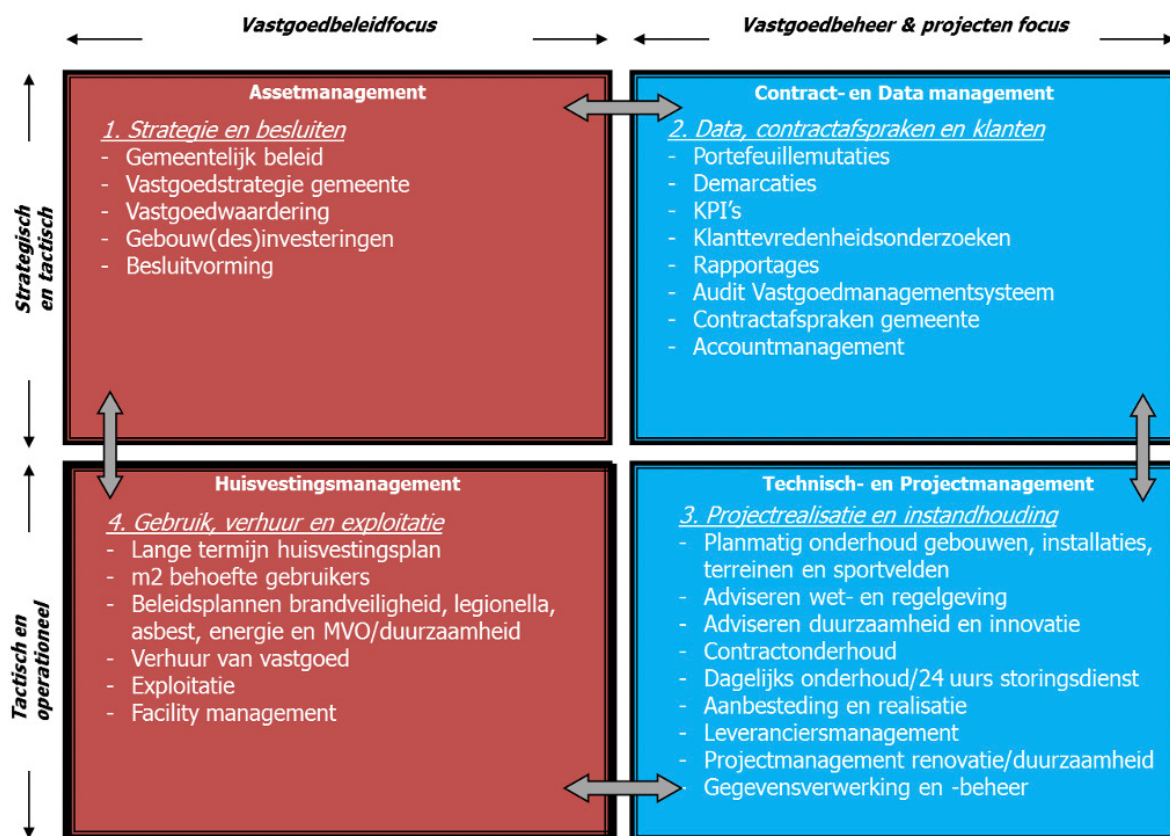
Categorie	Risico	Beheersmaatregel	Deadline risico naar acceptabel niveau
Capaciteit	Deadline wordt niet gehaald	Planning, tijdbewaking, projectmanagement. Zoveel mogelijk aanbrengen fasering in het project. Beoordelen welke werkzaamheden absoluut voor 1/1/22 moeten worden gedaan en welke evt later.	q1 21
Capaciteit	Werving personeel lukt niet	Opstellen wervingsplan passend bij afgesproken organisatie. We hebben veel ervaring met werven vastgoed-, TD- en overige medewerkers. Bewaken van planning etc in projectstructuur. Wervingsplan einde q2 evalueren, indien noodzakelijk dan een extern wervingsbureau inzetten.	q1 21
Technisch	Klachten van gebruikers	In kaart brengen lopende dossiers, pijnpunten blootleggen	q1 21
Data	Dataoverdracht is onjuist, onvolledig of niet op tijd	In het projectplan voor overdracht werkzaamheden moet worden opgenomen hoe de vastgoeddata wordt overgedragen om deze risico's te verminderen. Het is nu bekend dat gemeenten en SRO een verschillende aanpak hebben tav datavastlegging in Axserion.	q1 21
Financieel	Demarcatie	Overdracht door de gemeente aan SRO van demarcatieafspraken met gebruikers overeenkomstig de huurovereenkomst. Afspraken benoemen/ herhalen in overleggen. Overleg volgens afgesproken structuur en frequentie. Overdracht van demarcatieafspraken vastgoedmanagementsysteem Axserion van SRO.	q2 21
ICT	ICT werkt niet	Afdeling ICT van gemeente en SRO moeten worden aangehaakt. Responstijden met Spacewell (Axserion en Oprognose) vastleggen	q2 21
Data	Inbeheername geeft geen solide basis voor ordentelijk beheer	Werkwijze vaststellen, gezamenlijke inspanning, takenverdeling	q1 21
Data	Volledigheid en geldigheid documentatie wettelijke verplichtingen	Volledig in control op 1-1-22, kosten en handelingen voor opdrachtgever, ondersteuning door SRO	q3 21
ICT	Format MJOP > Oprognose Er zijn verschillende formats in omloop die niet matchen	Conversie wijze vaststellen cf. SRO format. Er zijn verschillende kengetallen, elementenbibliotheken en formats in omloop. Alle MJOP's lopen in de Oprognose omgeving van SRO	q2 21
Financieel	Afwijkende formats van de MJOP hebben impact op de hoogte van de gebudgetteerde onderhoudsbedragen / voorziening	Nader in te vullen obv de mate van impact.	q1 21
Data	Tijdig ontvangen van MJOP	MJOP's zijn door SRO ontvangen direct na goedkeuring door gemeente Haarlem van pva in januari 2021	q1 21
Financieel	De begroting wordt niet gehaald	Periodieke voortgangsrapportage realisatie van de jaarlaag werkzaamheden aan vastgoedadviseurs gemeente Haarlem. Afwijkingen bespreken, in overleg de te nemen actie bepalen. Hier ligt een actieve rol van SRO bij het monitoren van het budget (meer/minderwerk, opdracht vs. facturatie, offertetrajecten).	
Prestatie	KPI's worden niet gehaald	KPI's vormen een vast bespreekonderwerp in het tactisch overleg 1* per kwartaal tussen contractmanager van gemeente Haarlem en vastgoedmanager & manager technische dienst van SRO. Signalen die afwijken van de KPI norm worden besproken en leiden tot procesevaluatie en, indien nodig, aanpassing.	
Communicatie	Duidelijke scheiding tussen klachten storingen onderhoud en facilitaire services	De demarcatie sluit facilitaire services uit, daartoe is een algemene omschrijving nodig. Facilitaire services worden nu door Engie uitgevoerd, indien de beheertaken van Engie eindigen dient er een volwaardige vervanging voor de facilitaire services te worden ingericht, deze uitwerking is nader te bespreken tussen gemeente Haarlem en SRO.	q3 21

Figuur 2: Risicomatrix

3.4 De organisatie

Het team technisch beheer bij afdeling Vastgoed van de gemeente Haarlem bestaat uit de contractmanager, adviseur bouwkunde en installatietechniek en twee dagelijks beheerders. Door de rol van contractmanager en inhoudelijk adviseur te scheiden heeft SRO twee aanspeekpunten, de contractmanager voor contractafspraken en de inhoudelijk adviseur als sparringpartner in de uit te voeren werkzaamheden, hiermee wil afdeling Vastgoed een betere opdrachtgever zijn.

Om de 4 dienstverleningsvormen in praktijk te brengen richt SRO de organisatie in conform de structuur (zie figuur 4). Het corporate managementmodel (zie figuur 3) dient hiervoor als basis. Het Corporate Real Estate Managementmodel ordent in zijn algemeenheid de taken tussen gemeente (beleidsfocus en strategisch/tactisch) en SRO (vastgoedbeheerfocus). Onderstaande figuur geeft hierin een ruwe verdeling van activiteiten. De gemeente aan de linkerkant vanuit de regierol en SRO aan de rechterkant vanuit de technisch beheerrol.

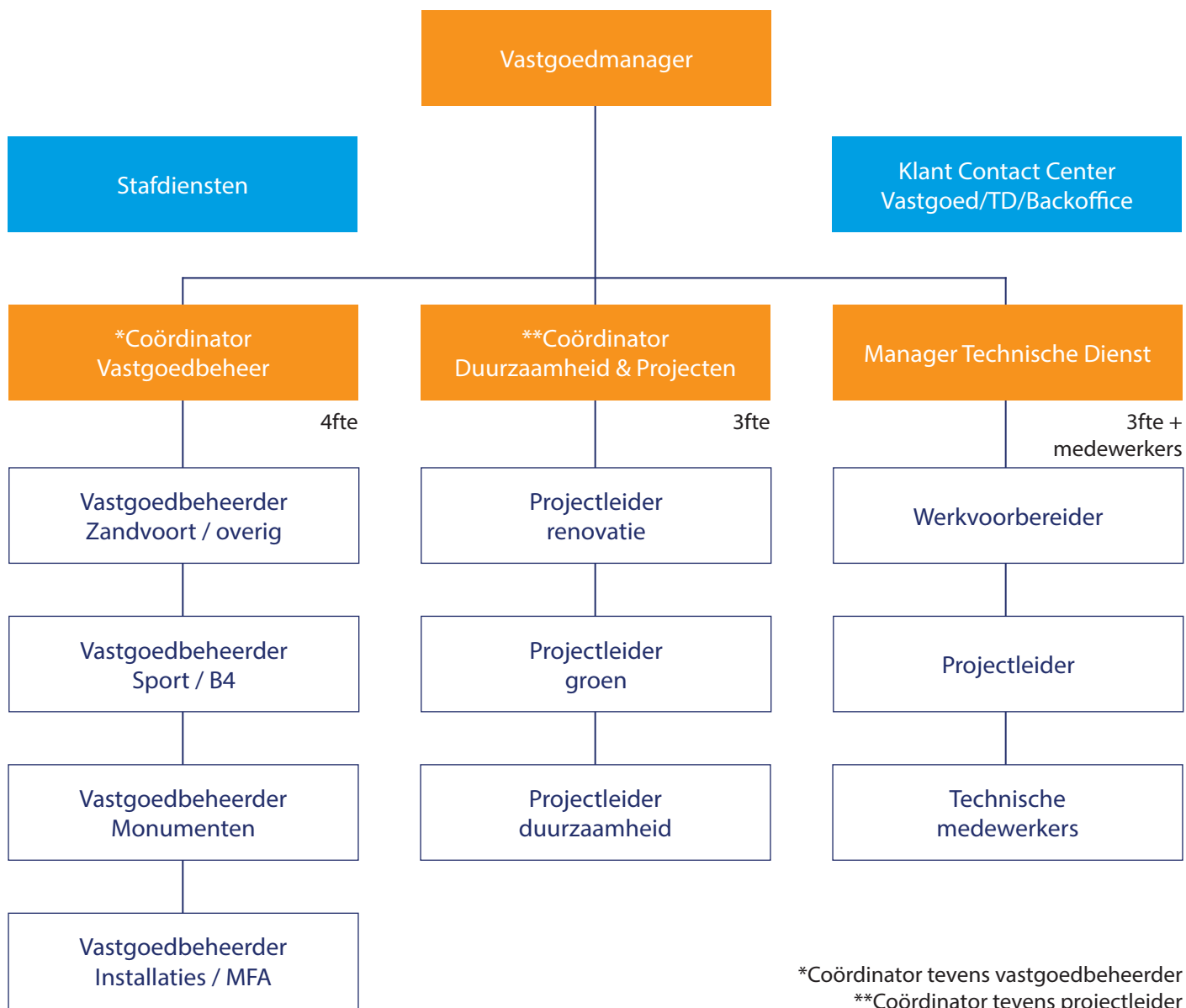


Figuur 3: Taakverdeling Gemeente en SRO

- **Gemeente**
- **SRO**

De uiteindelijk benodigde capaciteit vanuit technisch beheerzijde is ingeschat op basis van ervaring van SRO. Afhankelijk van benodigde werkzaamheden, ook vanuit stafdiensten en klant contact center, wordt de definitieve capaciteit vastgesteld.

Vastgoedorganisatie SRO Haarlem (conceptfase) VO1 141220



Figuur 4: Organisatiestructuur SRO Vastgoed en TD (Conceptversie 141220)

3.5 De werkzaamheden

Vanuit de CREM matrix zijn de werkzaamheden van SRO (Technisch/ Projectmanagement en Contract-/Datamanagement) in deze paragraaf nader omschreven.

3.5.1. Technisch- en Projectmanagement

SRO is verantwoordelijk voor de instandhouding van de objecten en investeringsprojecten. SRO bepaalt de mate van onderhoud op basis van de vastgoed-, onderhoudstrategie van de gemeente met daarbij de focus op nut en noodzaak van de uitgaven, duurzaamheid en veiligheid. SRO actualiseert de duurzame meerjarenonderhoudsplanning, stelt het jaarplan onderhoud en investeringen op en coördineert het uit te voeren planmatig en preventief onderhoud. Renovatieprojecten worden vanuit SRO gemanaged. In onderstaande figuur zijn de taken nader toegelicht.

Toelichting Technisch en Projectmanagement

Verantwoordelijkheid	
Primair	Verantwoordelijk voor Technische instandhouding conform onderhoudsbeleid SRO/gemeente
	In relatie tot de portefeuille- en objectstrategie van de gemeente
	Zorgdragen voor transparante, financiële verantwoording van onderhoudsuitgaven
Taken	
Tactisch	Adviseert gemeente over de Technische en energieprestatie van de diverse objecten
	Adviseert gemeente over lange termijn onderhoud ook in relatie tot objectstrategie van de gemeente
	Contracteren en managen van leveranciers
	Adviseert en neemt maatregelen t.a.v. wet- en regelgeving legionella, brand, veiligheid, asbest
	Beheert en audit O-prognose
Operationeel	Technisch aanspreekpunt voor gemeente/huurders/gebruikers
	Adviseert gemeente over tussentijdse noodzakelijke investeringen via technisch onderzoek
	Uitvoering planmatig onderhoud en contractonderhoud wettelijke verplichtingen
	Projectmanagement renovatie en duurzaamheidsprojecten
	24 uurs storingsdienst en dagelijks onderhoud

3.5.2 Contract- en datamanagement

SRO is verantwoordelijk voor ordentelijk beheer van de vastgoedportefeuilles die SRO namens gemeenten beheert. SRO coördineert in samenwerking met gemeenten de in beheer name, beheer en het uit beheer nemen van vastgoed.

Data levert informatie op die van waarde is voor vastgoedbeheer en beleid. Eenduidige data is van belang voor een goede samenwerking. Data dient maar 1x te worden vastgelegd zodat alle stakeholders met dezelfde data werken.

SRO streeft op ICT-vlak naar een geïntegreerde wijze van samenwerken met de gemeente met een gedeelde visie op datamanagement. SRO stelt voor de vastgoeddata van de gemeente Haarlem in de vastgoedmanagementsystemen van SRO op te nemen (Axserion en O-prognose). Axserion is een SaaS omgeving waardoor de data vanaf iedere computer benadert kan worden. Hiermee is het mogelijk om de medewerkers van gemeente Haarlem en SRO gezamenlijk toegang tot dezelfde data te geven. Wanneer data wijzigt dan is dit voor alle betrokken inzichtelijk. Deze werkzaamheden worden vanuit het klantcontact center uitgevoerd/gecoördineerd.

Toelichting Contract- en datamanagement

Verantwoordelijkheid	
Primair	Klanttevredenheidsonderzoeken
	Verantwoordelijk voor in beheer en uit beheer nemen / mutaties van gebouwen
Taken	
Tactisch	Risico analyses
	Borging demarcaties
	Beheert en audit het vastgoedmanagementsysteem Axserion
	Rapportages
Operationeel	Dataverwerking en beheer
	Accountmanagement

3.6 De overlegstructuur

De overlegstructuur is nodig om elkaar te vinden in informatieoverdracht, verantwoording, dialoog en evaluatie. De frequentie van overleg is niet in beton gegoten en afhankelijk van behoefte, nut en noodzaak. Er wordt met vaste agenda's en verslagen gewerkt om advies, werkzaamheden en calamiteiten 'te kunnen volgen'.

Overleg	Gemeente Haarlem	SRO	Frequentie	Niveau	Richting
Strategisch overleg	Manager afdeling Vastgoed	Directeur	1* per jaar	Vastgoed portefeuille	Strategische Vastgoedplanning Klanttevredenheid Samenwerking Kernwaarden
Tactisch overleg	Contract-manager	Vastgoed-manager Manager Technische Dienst	1* per kwartaal	Contract	KPI's Rapportages Analyses Mutaties Axserion Klanttevredenheid Samenwerking Kernwaarden Duurzaamheid
Operationeel overleg	Adviseur	Vastgoed-beheerder	1* per maand	Object niveau	Planning en Voortgang Calamiteiten Risicomanagement Budgetbewaking Duurzaamheid
Project overleg	Stakeholders	Projectleider	Projectplan	Object niveau	Projectmanagement

*Matrix wordt in structuurfase in lijn gebracht met de PC CYCLUS van de gemeente

*Matrix wordt in structuurfase nader verdiept met processen en RASCI matrix

Figuur 5: Overlegstructuur

4 Contractuitgangspunten

4.1 Contractvorm

De werkzaamheden kunnen door de gemeente Haarlem op verschillende wijze worden inbesteed. Het is de voorkeur van SRO om inbesteding vast te leggen op basis van een raamcontract met een vaste financiële vergoeding (fiscaal geaccepteerd) waarbij SRO autonoom is in de uitvoering. Het voordeel is dat er één afspraak tussen gemeente en SRO wordt gemaakt die gedurende de gehele contractperiode geldt. Hiermee is continuïteit van dienstverlening door SRO aan de gemeente geborgd en wordt groei van kwaliteit gestimuleerd. Het huidige raamcontract tussen SRO Kennemerland B.V. en de gemeente Haarlem is hiervoor een uitgangspunt. De gemeente wordt maximaal ontzorgd.

Een andere mogelijkheid is een jaarlijkse vergoeding vast te stellen op basis van het jaarplan onderhoud. Deze vergoeding, die enkel de voorbereiding, het toezicht en de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden (VTU) betreft, zal jaarlijks fluctueren en zal moeten worden aangevuld met diverse extra vergoedingen waaronder bijvoorbeeld het aanleveren van rapportages, energiemonitoring, installatieverantwoordelijkheid, technische adviezen en adviezen inzake veranderende wet- en regelgeving. Nadeel is dat deze exercitie jaarlijks moet plaatsvinden waarbij extra inzet vanuit beide partijen nodig zal zijn.

De randvoorwaarden voor samenwerking zullen duidelijk moeten worden gesteld waarbij het belangrijkste item het onderbrengen van de voorziening is.

SRO beheert nu de voorziening van de sportportefeuille. Na de GO-fase in januari zullen gemeente en SRO een analyse uitvoeren van een dergelijke constructie voor de gehele vastgoedportefeuille. De evaluatie van de jarenlange ervaring met het beheren van de voorziening door SRO dient bij de gesprekken als één van de uitgangspunten. Meerder ingroeivarianten zijn mogelijk door delen van de portefeuilles met hun voorzieningen naar SRO over te brengen. Het voordeel van deze ingroeiopties zal moeten worden afgewogen tegen de verschillende regimes en afspraken die hierbij ontstaan. Ervaring leert dat verschillende regimes niet meewerken aan transparantie en veel tijd kosten ten aanzien van beheer, rapportages en overleggen.

De contractduur kan bestaan uit een initiële periode van vijf jaar (2022-2026), vergelijkbaar aan de termijn van de sportportefeuille. Bij positieve ervaring van beide zijden kan periodiek verlengd worden. Ter vereenvoudiging kan het sportvastgoed worden geïntegreerd in het nieuwe contract. Hierdoor ontstaat één technisch vastgoedbeheer contract.

Van belang bij de uitwerking van het nieuwe contract is dat financiële en juridische zaken nader worden beschouwd. Dit vanuit het uitgangspunt dat de gemeente de regierol zo optimaal mogelijk kan invullen en dat SRO haar rol, zo autonoom en transparant mogelijk, kan uitvoeren. De financiële afdelingen van beide partijen zullen elkaar hierin opzoeken.

Aanvullend op de financiering van het reguliere werk zullen projecten uitgevoerd gaan worden. Deze worden separaat aangeboden via een offerte met plan van aanpak waarbij een VTU-vergoeding wordt gevraagd als het gaat om begeleiden door een projectleider van SRO. De Technische Dienst dient een offerte in op basis van een calculatie met een opslag voor winst & risico.

4.2 Kernwaarden

Naast de 'harde afspraken' wordt het contract gevormd door kernwaarden, zie tabel 2.

Normen en waarden	Afspraak is afspraak
	Benaderbaar
	Kwetsbaar durven opstellen
	Nakomen beloften
	Respect wederzijds, we blijven te allen tijde netjes
	We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen
Duurzame samenwerking	Gezamenlijke opdracht
	Lange termijn samenwerking
	Team gevoel tussen ON en gemeente op alle lagen
	Team samenstellen dat matcht / in balans is
	Transparante en open communicatie alle niveaus
	Voorspelbaar samenwerken, we doen geen gekke dingen
Samen professioneel	Communicatief vaardige medewerkers: weten waar je het over hebt en duidelijk zijn
	Correctheid op locatie: weet dat je te gast bent
	Mandaat: mandaat dicht bij operatie bevordert snel schakelen
	Professionaliteit: houd het netjes, je bent aan het werk bij 'n ander en met geld van een ander
Efficiëntie	Alle vrijheid voor ON binnen kaders opdracht
	Ontzorgen
	Noodzaak voor opschalen minimaliseren door optimale samenwerking
	Reduceren administratie
	Doorlooptijd minimaliseren
	Snelheid van reageren

Tabel 2: Kernwaarden samenwerking

Afdeling Vastgoed zoekt in SRO een samenwerkingspartner waarbij de rol van SRO verder gaat dan alleen het uitvoeren van de technisch beheer opdracht en projecten (het WAT). De afdeling Vastgoed vindt de wijze van samenwerking (het HOE) van belang voor een duurzame, constructieve toekomstige relatie. Genoemde waarden worden na de GO-fase gezamenlijk verder uitgewerkt.

4.3 Contractsturing

Sturing op het contract door de gemeente gebeurt via vast te stellen KPI's zoals gebruikerstevredenheid, een minimale conditie, het niet mogen voorkomen van ernstige gebreken, het voldoen aan wet- en regelgeving en de afhandeltijd voor storingen. KPI's worden na de GO-fase geformuleerd en vastgesteld. De KPI's uit huidige raamcontract van de sportportefeuille tussen SRO Kennemerland B.V. en de gemeente Haarlem zijn hierbij uitgangspunt. De huidige KPI's voor de sportportefeuille zijn:

- Gebruikerstevredenheid minimaal een 7.
- Conditieniveau NEN 2767 van 3 of beter.
- Geen ernstige gebreken conform NEN 2767.
- Voldoen aan wet- en regelgeving.

De exacte KPI's worden in de vervolgfase gezamenlijk uitgewerkt tot een set die haalbaar en meetbaar zijn met toegevoegde waarde voor zowel gemeente als huurders/ gebruikers.

5 Projectfasering en uitwerking contractimplementatie

5.1 Fasering

Het project is opgeknipt in 2 fasen, de structuurfase tot en met contractvorming en de implementatiefase:

1. *Structuurfase: half januari 2021 – 1 juli 2021*

Na goedkeuring van dit plan van aanpak door de gemeente wordt de beoogde organisatie vormgegeven vanuit SRO en ook de gemeente. Het gaat dan over structuur, proces, functies, taken, verantwoordelijkheden, mandatering, KPI's de 'harde kant', het WAT en HOE. En ook over de door de gemeente genoemde kernwaarden, de 'zachte kant', de WIJZE waarop.

Deze fase is klaar als bovenstaande in een contract is verwerkt (1-7-2021)

2. *Implementatiefase: 1 juli 2021 – 31 december 2021*

Processen en systemen worden ingericht, organisatie opgebouwd et cetera. Een intensieve fase die eerder start dan dat er goedkeuring is op het contract. De tijdsperiode van 4 maanden is te krap om een vliegende start te maken per 1-1-2022. Er zal een 'voorschot genomen' moeten worden op 'goedkeuring contract'. De eerste implementatiestappen zullen 1 maart gezet moeten gaan worden of wellicht nog eerder. Deze fase is gereed als SRO klaar is om de overeengekomen vastgoeddienstverlening binnen de gestelde randvoorwaarden in opdracht van de gemeente Haarlem uit te kunnen voeren.

Opgeknipt in kwartalen de volgende milestones:

- Q1-2021 Gezamenlijk uitwerken contract, dienstverlening en samenwerking
- Q2-2021 Contractvorming en voorbereiding inrichting organisatie en systemen
- Q3-2021 Inrichten processen en opbouwen organisatie
- Q4-2021 Coördineren storings door SRO met huidige uitvoerende partijen

Vanaf Q1-2022 het volledig tactisch en operationeel technisch beheer door SRO.

Vooruitlopend op de GO in januari 2021 worden via een nader uit te werken activiteitenmatrix, de stappen die gezet worden in de structuurfase uitgewerkt. Ook zijn de, tot nu toe bekende, wensen van de gemeente hierin meegenomen inclusief wat nodig is vanuit ICT (Axxerion – Oprognose). De te nemen stappen in de implementatiefase worden meegenomen in het op-te-stellen implementatieplan.

6 Meerwaarde SRO

6.1 Profiel SRO Vastgoed

SRO biedt totale ontzorging waar het gaat om beheer, onderhoud en exploitatie van gemeentelijke sport- en recreatie accommodaties met vestigingen in de regio Amersfoort en Haarlem. Als multidisciplinaire dienstverlener houdt SRO Vastgoed zich bezig met beheer, onderhoud, verhuur, vastgoedadvies, energiemanagement, verduurzaming en bouwmanagement.

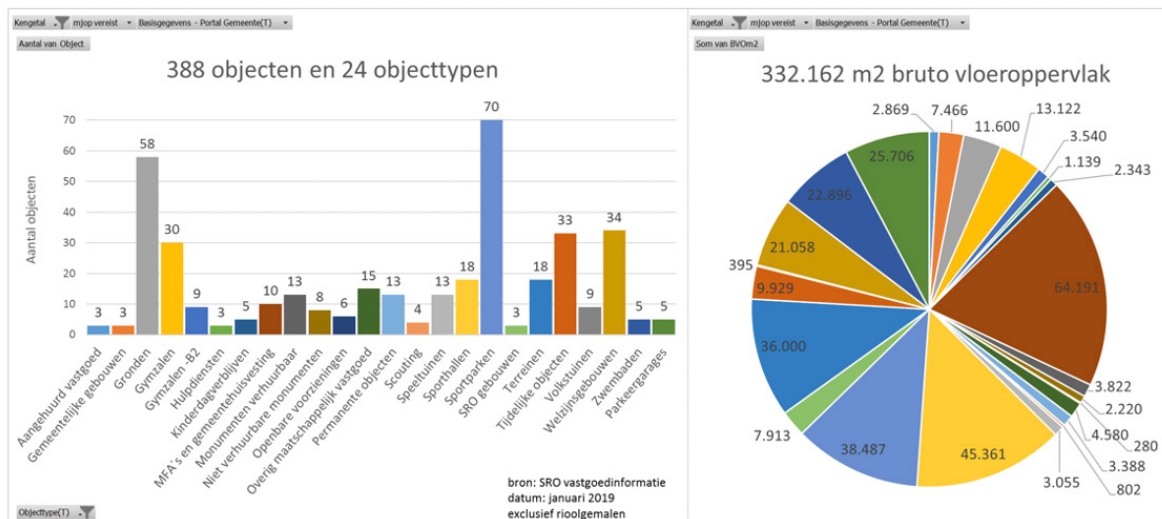
Vanuit onze twee kantoren beheren wij ruim 400 objecten voor zes gemeenten waaronder sportcomplexen, welzijnspannen, zwembaden, multifunctionele accommodaties en monumenten. De frontoffice activiteiten worden uitgevoerd vanuit onze kantoren. De administratieve werkzaamheden zijn gecentraliseerd vanuit het hoofdkantoor te Amersfoort.

SRO neemt doorgaans de integrale verantwoordelijkheid voor het gemeentelijk vastgoedbeheer: zowel het technische vastgoedbeheer, het (meer administratieve) portefeuillebeheer en de verantwoordelijkheid voor zowel een storingsdienst als het zelf zoveel als mogelijk uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden. In combinatie met onze exploitatietaken wordt in onze organisatie inhoudelijke kennis van de objecten, kennis van de gebruikers en vakinhoudelijke technische kennis gecombineerd. Dit levert zowel gebruikers als (gemeentelijke) opdrachtgever meerwaarde. In het reguliere werk, bijvoorbeeld doordat rekening wordt gehouden met de dienstverlening van de huurder die bepalend kan zijn voor het moment en de wijze waarop werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden. Maar ook in het geval storingen en/of calamiteiten: we hebben kennis van onze huurders en kunnen snel inschatten welke zaken prioriteit hebben zodat de bedrijfsvoering zo snel en goed als mogelijk doorgang kan vinden.

De volgende aspecten onderscheiden ons van andere vastgoedbeheerders en leveren de door de gemeente Haarlem gewenste meerwaarde. We hebben een eigen Technische Dienst met ca. 35 Technische medewerkers. Dit zijn gediplomeerde vakmensen als schilders, timmermannen, elektriciens en loodgieters.

- We hebben een eigen 24/7 storingsdienst.
- We kennen de bij ons in beheer zijnde panden en huurders/gebruikers van de accommodaties. We kennen hun behoeften en houden in de uitvoering van werkzaamheden rekening met hun bedrijfsvoering en activiteiten.
- We werken met betrouwbare software (Axserion en O-Prognose) en onze data zijn actueel en worden veilig opgeslagen.
- We hebben meer dan 20 jaar ervaring met het werken in een bestuurlijke, politieke context.
- We voelen ons verantwoordelijk voor de panden van de gemeente en de budgetten die er mee gemoeid zijn; we zijn proactief.
- De gemeente kan taken aan SRO inbesteden. Het is niet nodig voor de gemeente een aanbestedingsprocedure te volgen. Het niet aanbesteden impliceert ook dat het makkelijker wordt om met elkaar snel en flexibel andere afspraken te maken binnen de geldende wet- en regelgeving.
- De onderlinge relatie garandeert de gemeente veel invloed en flexibiliteit. Deze relatie is vorm gegeven via de bestaande aandeelhoudersovereenkomst (de gemeente Haarlem is mede-eigenaar van SRO) en aanvullende contractuele afspraken voor de uit te voeren taken

Voorwaarde voor het leveren van meerwaarde is de aanwezigheid van ervaring. Onderstaand figuur geeft inzicht in de aard en omvang van de door ons beheerde objecten.



6.2 Visie

Waar mensen samenwonen, leven en werken, speelt gemeentelijk vastgoed een belangrijke rol. Gebouwen, sportvelden en speeltuinen vormen veilige ankers in buurten, wijken en gemeenten. Hier komen mensen samen om elkaar te ontmoeten, te sporten, te spelen, te leren en te ontspannen. Het is logisch dat gemeenten veel waarde hechten aan onderhoud, beheer en exploitatie van deze locaties.

De gemeente heeft in SRO een partner die meedenkt: die maatschappelijke ontwikkelingen vertaalt naar de consequenties voor het gemeentelijk vastgoed. Naast uitvoering op het gebied van beheer en exploitatie, adviseert SRO ook op het gebied van strategie m.b.t. het gemeentelijk vastgoedportfolio. SRO duikt in deze context op als sterk kwaliteitslabel: we bieden waar nodig gedegen advies, leveren materieel of zorgen voor praktische ondersteuning op het gebied van exploitatie, beheer, marketing of communicatie.

Door een jarenlange bundeling van beschikbare expertise, kennis en kunde op het gebied van vastgoedmanagement en exploitatie van gemeentelijke accommodaties en aanverwante diensten kan SRO en daarmee ook SRO Vastgoed een meerwaarde voor haar opdrachtgevers realiseren en haar adequaat adviseren.

SRO voert jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken uit onder de gebruikers van de door ons beheerde panden. Wij streven naar een klanttevredenheid van een 7.

7 Organisatie implementatie

Na de GO van de gemeente volgt de structuurfase. De krijtstrepen voor deze fase zijn in dit plan van aanpak geschetst. De stappen en details worden nader in een projectplan uitgewerkt. Een projectteam zal zich bezig gaan houden met de implementatie.