



BEDRIJFSPLAN

Vastgoedbedrijf Arnhem i.o.

Versie: definitief

Datum: 27 januari 2010

Inhoud

1. NAAR EEN VASTGOEDBEDRIJF ARNHEM	2
1.1 Inleiding.....	2
1.2 Ambitieniveau.....	6
1.3 Organisatorische positionering	9
1.4 De Vastgoedportefeuille	11
2. DE TAKEN EN WERKWIJZE	13
2.1 Missie en doelstellingen	13
2.2 Kernactiviteiten en bedrijfsprocessen	15
2.3 Organisatiestructuur	16
3. ORGANISATIE EN FORMATIE.....	22
3.1 Formatieplan	22
3.2 Personeelsparagraaf	34
4. FINANCIËLE PARAGRAAF	36
5. GOVERNANCE.....	41
5.1 Hoofdpijnen van de governance	41
5.2 Opdrachtgever – opdrachtnemer relatie	44
5.3 Planning en control.....	47
6. IMPLEMENTATIE	50
6.1 Tijdsplanning	50
6.2 Werkorganisatie	50
6.3 Communicatie	51
Bijlage 1: Lijst gehanteerde begrippen.....	54
Bijlage 2: Functieprofielen	56

1. NAAR EEN VASTGOEDBEDRIJF ARNHEM

1.1 Inleiding

Voor u ligt het bedrijfsplan van het op te richten vastgoedbedrijf van de gemeente Arnhem, het Vastgoedbedrijf Arnhem (VBA). In dit bedrijfsplan wordt de basis gelegd voor een effectief en efficiënt functionerend vastgoedbedrijf.

In dit plan komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan de orde. In de inleiding wordt onder meer ingegaan op de aanleiding voor de oprichting van het bedrijf, wordt een aantal landelijke ontwikkelingen beschreven en worden de uitgangspunten geformuleerd die een rol spelen bij de oprichting van het VBA. Hierna wordt het ambitieniveau van het VBA geschetst. Dit ambitieniveau vormt een belangrijk vertrekpunt voor het verdere ontwerp van de vastgoedorganisatie. Op basis van dit ambitieniveau en de uitgangspunten, wordt antwoord gegeven op de organisatorische positioneringvraag, oftewel hoe en waar wordt het nieuwe bedrijf in de gemeentelijke organisatie ingebed. Over het uiteindelijk in de komende jaren te bereiken ambitieniveau zal nog separate besluitvorming door het College plaatsvinden. Bij de start van het VBA zal de nadruk liggen op het op orde brengen van het vastgoedbeheer.

Vervolgens komt de vastgoedportefeuille aan de orde. Hier wordt beschreven welk deel van de vastgoedportefeuille tot de verantwoordelijkheid van het vastgoedbedrijf wordt gerekend en welk deel en/of activiteiten bij de verschillende beleidsdiensten blijven. Aansluitend wordt ingegaan op de missie en de strategische doelstellingen, de kernactiviteiten en de hieruit voortvloeiende clustering van deze activiteiten, als basis voor de organisatiestructuur. Hieruit volgt het organogram van het VBA.

Hierna wordt de formatie van het VBA weergegeven, inbegrepen de formatieve omvang, de dekking hiervan en een indicatief overzicht van de functies (in de bijlage bij dit bedrijfsplan zijn de verschillende functieprofielen opgenomen). Na de personele paragraaf, waarin wordt aangegeven wat op hoofdlijnen de gevolgen voor het betrokken personeel zijn en een beschrijving wordt gegeven van de personeelplaatsingsprocedure, volgt de financiële paragraaf. Hier wordt beschreven wat de financiële gevolgen zijn van de oprichting van het VBA en de dekking hiervan. Vervolgens wordt een beschrijving van de governance gegeven, oftewel hoe wordt het vastgoedbedrijf verantwoord bestuurd? Afgesloten wordt met een paragraaf over de implementatie van dit plan en zal worden ingegaan op de vraag hoe en wanneer de daadwerkelijke oprichting van het vastgoedbedrijf zal plaatsvinden.

Aanleiding

De gemeente Arnhem heeft een omvangrijke vastgoedportefeuille van ongeveer 1.500 objecten met een geschatte waarde van ruim €660 miljoen. In het verleden was binnen de gemeente Arnhem het beheer van en de verantwoordelijkheid over het vastgoed over verschillende diensten verspreid. Om het vastgoedbeheer te professionaliseren was het plan het vastgoed de afgelopen jaren (deels) te centraliseren bij de Facilitaire Dienst (FD), die verantwoordelijk zou worden voor het beheer van de volledige portefeuille (exclusief het eigendom van tijdelijk vastgoed en het beheer en eigendom van scholen). Deze centralisatie heeft tot op heden nog niet volledig plaatsgevonden. Het College heeft daarom in de tweede

helft van 2008 besloten om het vastgoed van de gemeente Arnhem versneld te centraliseren en om per 1 januari 2010 een gecentraliseerd vastgoedbedrijf op- en in te richten: het Vastgoedbedrijf Arnhem (VBA).

Landelijke trends en modellen

Tot voor kort was er vrijwel geen aandacht binnen Nederlandse gemeenten voor de meerwaarde van professioneel vastgoedbeheer bij nieuwe ontwikkelingen.

Vastgoedvraagstukken werden via de beleidsafdelingen ingevuld en er was nauwelijks sprake van een bedrijfsmatige opzet en professionaliteit. In dit traditionele model vindt vastgoedbeheer versnipperd plaats over meerdere diensten.

Vastgoedprojecten zijn de afgelopen jaren steeds complexer en omvangrijker geworden en gemeenten krijgen steeds meer te maken met meerdere partijen en thema's als multifunctionaliteit en duurzaamheid. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een professionaliseringslag bij de gemeentelijke vastgoedorganisaties. De huidige dominante trend bij grote gemeenten in Nederland is een centralisatie van vastgoedbeheertaken. Dit uit zich in verschillende verschijningsvormen.

- Bepaalde gemeenten hebben voor vastgoedbedrijven gekozen die zich puur op de eigenaarsrol (inclusief beheer) richten. Voorbeelden zijn Delft, Rotterdam, Zaanstad, Zoetermeer en Eindhoven.
- Andere gemeenten hebben gekozen voor een accommodatiemodel, waarbij het vooral gaat om de instandhouding van de accommodatie (al dan niet als eigenaar) en het beheer en de exploitatie zijn samengevoegd in één hand. Voorbeelden zijn Breda (onlangs gewijzigd) en Nijmegen.
- Een extern model waarin het beleid door de gemeente en het beheer door een externe organisatie wordt uitgevoerd, komt relatief weinig voor. Voorbeelden zijn NV SRO (Amersfoort) en Accres (Apeldoorn).

Concluderend kan worden gesteld dat het centraliseren van het vastgoed van de gemeente Arnhem in één vastgoedbedrijf goed aansluit op de landelijke ontwikkelingen binnen andere grote gemeenten.

Voordelen van centralisatie

De keuze voor een gecentraliseerd vastgoedbedrijf is gebaseerd op verscheidende voordelen van centralisatie. Ten eerste kan met een centraal gestuurde vastgoedorganisatie een *snellere en eenvoudigere besluitvorming* worden bereikt. Dat maakt het makkelijker om de kwaliteit van procedures en processen organisatiebreed vast te stellen, af te stemmen én te waarborgen. Daarnaast bevordert een *centrale regie* over de gemeentelijke ontwikkelingen de slagvaardigheid van het management.

Ten tweede vergroot *de bundeling van kennis en expertise* binnen één organisatie het inzicht in de totale gemeentelijke vastgoedportefeuille, de mogelijkheden op dit gebied en de eventuele risico's. De consequenties van beslissingen op objectniveau worden zo voor de gehele vastgoedportefeuille helder en inzichtelijk. Informatie wordt zo toegankelijker waardoor een efficiënt en transparant portefeuillemanagement van het vastgoed mogelijk wordt. Op termijn is dit de basis voor het strategische beheer (afhankelijk van het gewenste ambitieniveau) van het gemeentelijk vastgoed, waarmee ook aandacht besteed kan worden aan zaken als integraal risicomanagement en de ontwikkeling en toepassing van kengetallen.

Ten slotte beperkt de *concentratie van het eigendom, ontwikkeling en beheer van het vastgoed* binnen één organisatie mogelijke conflicten over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het slagen van een vastgoedproject wordt een direct belang voor de vastgoedorganisatie, omdat de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van vastgoedobjecten en het eigendom ervan bij dezelfde organisatie zijn ondergebracht. Dat bevordert een verdere afbakening van taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie en biedt tegelijkertijd een sturingsinstrument voor toekomstig vastgoedbeheer. Verder wordt de uitvoering van het gemeentelijke beleid geoptimaliseerd. Zo kan eenvoudiger beslist worden of bestaand vastgoed gebruikt wordt en/of nieuw vastgoed moet worden ontwikkeld. Dit biedt meer inzicht in de ontwikkelingen en de kosten. Door de rol van zowel de eigenaar als de beheerder van de gemeentelijke vastgoedportefeuille kan het VBA maatschappelijke en financiële meerwaarde voor de gemeente Arnhem creëren.

Voordelen voor huurders en gebruikers

De ontwikkeling van het Vastgoedbedrijf in de komende jaren is een omvangrijke operatie die grote consequenties heeft voor het huidige vastgoedbeheer. De aanpassingen en beoogde verbeteringen hebben ook gevolgen voor de huidige gebruikers en huurders van het gemeentelijke vastgoed. Hierbij kan worden gedacht aan zaken als uniformering van huurovereenkomsten, de opzet van een zakelijke relatie met gebruikers en huurders, en de invoering en uniformering van vaste processen en procedures voor het melden en verhelpen van klachten en storingen. Daarnaast hebben de invoer van kostprijsdekkende huur (conform eerdere besluitvorming) en de implementatie van de eigenaars-, beheerder- en huurders-/gebruikersrol financiële en fiscale consequenties voor de huurders en gebruikers.

Andere voordelen van de oprichting van het VBA voor huurders en gebruikers zijn naast transparante processen en geldstromen, een meer klantgerichte organisatie (accountmanagement, één-loketfunctie), deugdelijke en actuele juridische contracten (rechtszekerheid) en natuurlijk goed onderhouden gebouwen zonder achterstallig onderhoud.

Uitgangspunten Vastgoedbedrijf Arnhem

De volgende uitgangspunten zijn geformuleerd als basis voor het op te richten vastgoedbedrijf.

- *Professionalisering*
 - scheiding tussen verantwoordelijkheid voor beleid en vastgoedbeheer/eigendom
 - invoering opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie
 - uniforme waardering vastgoed en voorwaarden voor overdracht intern/extern
 - transparante, zakelijke en uniforme huur/verhuurrelatie met gebruikers
 - huurmodel invoeren op basis van kostprijs of marktprijs
 - benoemen benodigde competentie en de organisatie hierop inrichten
- *Efficiency*
 - concentratie van het vastgoed(beheer)
 - bundeling van mensen, kennis, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
 - benutten schaal- en efficiency voordelen

- *Kwaliteitsbeleid*
 - sturen op kwaliteit (conditiemeting van het vastgoed)
 - wegwerken achterstallig onderhoud, het op peil brengen en houden van de vastgoedportefeuille

- *Helder sturingsconcept / planmatige en strategische benadering*
 - invoering portefeuillemanagement
 - sturen op waarde(behoud) en effectief/efficiënt vastgoedbeheer
 - het ontwikkelen en toepassen van kengetallen voor onderhoud, beheer en (ver)huur
 - periodieke en uniforme managementrapportages

- *Faciliteren van de primaire doelstellingen door:*
 - ontwikkeling van vastgoedobjecten (nieuwbouw en verbouw)
 - overdracht van vastgoed aan het grondbedrijf en v.v. tegen boekwaarde
 - huisvesting van primaire doelgroepen (zoals ambtelijke organisatie en doelgroepen van beleid waarbij de gemeente een rol heeft in de huisvesting)
 - beheer van 'unieke panden' (vastgoed met cultureel historische waarde)

1.2 Ambitieniveau

Het is van belang het ambitieniveau van het VBA helder in kaart te brengen, omdat dit het streefbeeld bepaalt waar de organisatie op termijn en in gefaseerde stappen naar toe wil groeien. Dat vormt tevens de basis voor de beslissing over de uiteindelijke positionering van het nieuwe vastgoedbedrijf (zie hiervoor het onderwerp 'organisatorische positionering'). Om het niveau en de werkwijze van het huidige vastgoedbeheer bij de gemeente Arnhem inzichtelijk te maken en aan te geven hoe het vastgoedbeheer zich de komende jaren zou moeten ontwikkelen wordt gebruik gemaakt van een bewerking van het '*Joroff model*'. Dat is een gangbaar model binnen de vastgoedwereld om de ontwikkeling van vastgoedorganisaties te analyseren en te typeren.

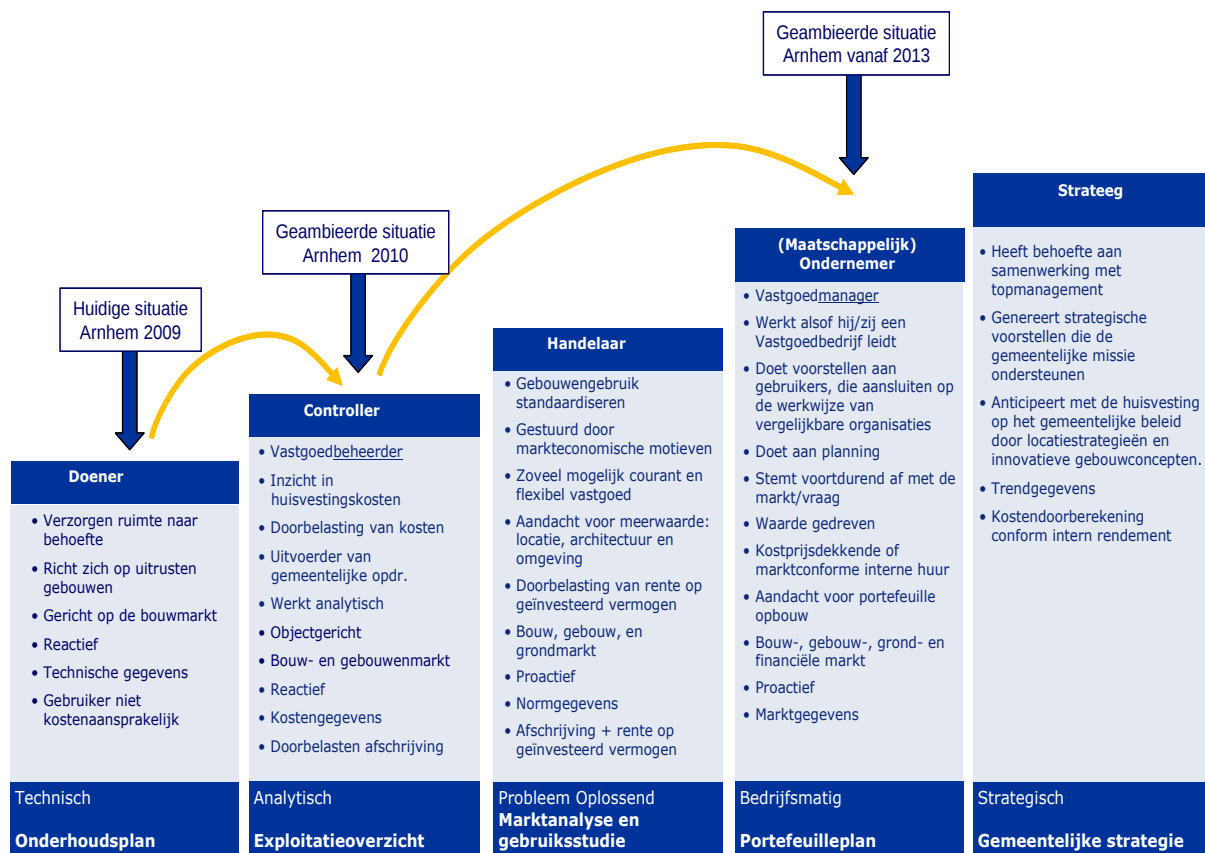
Het model van Joroff beschrijft de vijf rollen die een vastgoedorganisatie kan vervullen. In dit model wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende ontwikkelstadia of tredes van de organisatie, waarbij het verschil tussen de ontwikkelstadia naar voren komt in de voorgenoemde niveaus waarop vastgoedbeheer kan plaatsvinden. Aan de hand van dit model wordt duidelijk gemaakt waar de gemeente Arnhem nu staat en welke positie geambieerd wordt.

De vijf vastgoedrollen die in het model worden onderscheiden, zijn de volgende.

- *Doener of uitvoerder*: op dit niveau wordt de ruimtebehoefte van de organisatie met een 'technische insteek' afdoende opgelost. Oplossen van de ruimtebehoefte heeft de nadruk boven kostenbeheersing.
- *Controller*: naast voldoende ruimte, speelt voor de controller de vraag hoe hij de gebouwkosten kan minimaliseren. Hierbij worden interne gegevens voor het management geanalyseerd en eventueel extern gebenchmarked.
- *Handelaar*: voor de onderhandelaar verschuift de focus van de gebruiker naar dat van de vastgoedafdeling. Door min of meer standaardproducten aan te bieden, probeert de onderhandelaar toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie. Benchmarking met de markt.
- *(Maatschappelijk) ondernemer*: binnen de kaders van de organisatie, treedt het vastgoedbedrijf op als een vastgoedondernemer die probeert interne klanten te koppelen met een concurrerend vastgoedaanbod. De ondernemer zoekt de markt op om de beste oplossing te vinden, bijvoorbeeld door middel van uitbesteding en het gebruik maken van marktaanbod.
- *Organisatiestrateg*: Op basis van de voorgaande rollen, zoekt de organisatiestrateg naar de mogelijkheden om de ondernemingsstrategie te vertalen naar de vastgoedstrategie.

De niveaus gaan uit van een groeimodel: om als vastgoedorganisatie te kunnen groeien, dient eerst het daaronder gelegen niveau beheerst te worden. Zo is het zonder kennis en ervaring op het niveau van uitvoerder niet mogelijk te opereren als controller. En zonder de kennis van gebouwkosten uit het controllerniveau is het niet mogelijk om als handelaar de portefeuilleprestaties te vergelijken met de markt.

De voor het VBA geformuleerde ambities en doelstellingen en de inmiddels door de gemeente Arnhem gemaakte strategische keuzes leiden tot een ambitieniveau vergelijkbaar met het vierde niveau in het model van Joroff, oftewel het concept van maatschappelijk ondernemer. Dat betekent dat het vastgoedbedrijf een allround manager wordt van het gemeentelijke vastgoed en op een strategische en bedrijfsmatige wijze een vastgoedportefeuille aanhoudt en beheert. Door middel van proactief reageren op en samenwerken met andere gemeentelijke organisaties en gebruikers vindt er een optimale afstemming met de markt plaats. Het is de ambitie van de gemeente Arnhem aan deze fase medio 2013 te beginnen, na afronding van de niveaus 2 en 3 en mede afhankelijk van de ter beschikking gestelde middelen. Een voorbehoud op dit punt is echter op zijn plaats: het College van de gemeente Arnhem heeft besloten dat er over het daadwerkelijk starten met niveau 4 in 2013 nog wel separate besluitvorming dient plaats te vinden.



Bewerking van Joroff, 1993

Het ambitieniveau van het VBA is in het Joroff model weergegeven. Daarnaast is de huidige positie van het vastgoedbeheer bij de gemeente Arnhem aangegeven. Het verschil maakt duidelijk welke ontwikkeling het vastgoedbeheer de komende jaren moet doormaken om op het geambieerde niveau te komen.

Het ambitieniveau kan het beste bereikt worden middels een groeimodel waarin de komende jaren wordt toegegroeid naar het streefbeeld. In dit groeimodel richt het vastgoedbedrijf zich in eerste instantie op het tactische en operationele beheer. Op de middellange termijn ontwikkelt het VBA zich tot een allround vastgoedbedrijf, vergelijkbaar met het vierde niveau van Joroff. Hierbij ligt de focus meer op strategisch vastgoedmanagement en -beheer. Het voordeel van dit groeimodel is dat de nadruk in de aanvangsfase kan liggen op het op orde

brengen van de vastgoedportefeuille (onder meer op juridisch, financieel, contract-, onderhouds- en wettelijk gebied). Ook kan in die fase zorgvuldig worden gewerkt aan de eigen organisatie-ontwikkeling zodat de organisatie toe kan groeien naar een situatie waarbij men steeds meer taken en verantwoordelijkheden naar zich toe kan trekken.

1.3 Organisatorische positionering

Bij de positionering van het VBA binnen een dienst van de gemeente Arnhem, is het van belang de onafhankelijke positie van het vastgoedbedrijf te waarborgen; onafhankelijk van de keuze voor een bepaalde dienst moeten de belangen van de verschillende diensten op een evenwichtige manier tegen elkaar worden afgewogen. Hierbij hoort dus ook een duidelijke scheiding tussen de verschillende verantwoordelijkheden in de besluitvorming en de financiële huishouding. Dit impliceert tevens een heldere en transparante relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer.

Voor de positionering van het Vastgoedbedrijf zijn er in eerste instantie vijf alternatieven, te weten als nieuwe Dienst, als Afdeling, als Sector, intern verzelfstandigd als Werkmaatschappij of extern verzelfstandigen.

Het Vastgoedbedrijf positioneren als *nieuwe Dienst* is een te zware positionering voor de taken van het Vastgoedbedrijf. Bovendien is een uitbreiding van het aantal diensten binnen de gemeente Arnhem op dit moment niet aan de orde. Bij het Vastgoedbedrijf positioneren als *Afdeling* (gelijk aan de huidige situatie) is er juist sprake van een te 'lage' positionering. Dit is nadelig voor de onderhandelingspositie van het Vastgoedbedrijf richting gemeentelijke klanten en huurders. Een (interne dan wel externe) verzelfstandiging is thans niet aan de orde; de voorbereidingstijd hiervoor is te kort. Resteert de keuze om het Vastgoedbedrijf te positioneren als *Sector*. Dit doet recht aan de gewenste zwaarte van de positie van het Vastgoedbedrijf.

Na een zorgvuldige analyse en afweging wordt voorgesteld het VBA te positioneren als sector bij de dienst SO. De redenen hiervoor zijn de volgende.

- Het versterkt de focus op de integrale en strategische benadering van de complexe binnenstedelijke vastgoedopgaven waar Arnhem voor staat. Door een bundeling van grond en vastgoed, onder aansturing van één directeur, is een optimale afstemming geborgd en kunnen voor de stad effectievere en efficiëntere vastgoedoplossingen worden gerealiseerd. Een sterke lijn naar de gemeentelijke politiek is daarmee gegarandeerd.
- De noodzaak voor een heldere opdrachtgever – opdrachtnemer relatie heeft gevolgen voor de manier van werken met en binnen het VBA: werken volgens het principe van projectmatig werken sluit hier goed bij aan. Bij de dienst is inmiddels ruime ervaring opgedaan met projectmatig werken.
- Afstemming met de andere inhoudelijk belangrijke beleidsdienst MO kan direct plaatsvinden (geen derde schakel in het overleg over ruimtelijke projecten).
- De al aanwezige kennis en expertise over grond en vastgoed en er kan een goede, directe samenwerking met de gebiedsontwikkeling worden gerealiseerd (integraliteit).

Om een mogelijke rolvermenging tussen de beleidsdoelen van de dienst SO en de doelen van het Vastgoedbedrijf te voorkomen en een onafhankelijke positie te kunnen waarborgen, is naast duidelijk gedefinieerde werkprocessen, een heldere inrichting van de Governance van belang, zoals uitgewerkt in het hoofdstuk Governance.

Ontwikkelingen andere gemeenten

Deze positioneringskeus sluit goed aan bij de ontwikkelingen in andere gemeenten. Bijna alle 100.000+ gemeenten zijn thans bezig met het professionaliseren van de vastgoedorganisatie. Vaak betekent dit ook het centraliseren van het vastgoedeigendom en het beheer. De keuze voor een positionering van deze centrale vastgoedorganisatie wordt vaak onderbouwd vanuit de historische situatie, het gekozen organisatiemodel en de visie op de toekomstige vastgoedorganisatie.

In enkele gemeenten, zoals Nijmegen en Breda, is gekozen voor positionering onder een dienst Stadsbedrijven, waarin meerdere ondersteunende afdelingen zijn ondergebracht. In een groot aantal andere steden, zoals Rotterdam, Eindhoven, Zoetermeer en Zaanstad, is echter gekozen om de vastgoedorganisatie te positioneren bij de dienst waarbinnen stedelijke ontwikkelingen worden vormgegeven (Dienst Stad, Dienst RO of Dienst Ruimte). Deze ontwikkelingen tonen aan dat positionering binnen een dienst waarin ruimtelijke processen en stedelijke ontwikkelingen worden vormgegeven de voorkeur heeft.

Belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- de bundeling van grond- en vastgoedexpertise binnen één dienst/directie (efficiëntie);
- de mogelijkheden om binnen één organisatorische eenheid integraal te sturen op het grondbezit, het vastgoedbezit en het vastgoedbeheer, teneinde maatschappelijke en ruimtelijke doelen te realiseren;
- scheiding van eigendom en gebruik en tussen vastgoeddoelen en beleidsdoelen.

Resumerend

Resumerend geldt dan ook het volgende. De ambitie van het VBA om (op termijn) een allround vastgoedbedrijf te worden, waarin strategisch, tactisch en operationeel beheer zijn samengevoegd, is een belangrijk uitgangspunt bij het bepalen van de definitieve positioneringkeuze. Mede vanuit de strategische invalshoek kan het VBA naar verwachting de grootste toegevoegde waarde leveren aan de gemeente Arnhem. Dit zal zich op termijn onder andere uiten in een betere integrale samenwerking en beleidskeuzes voor ruimtelijke projecten, transparanter en efficiënter beheer, grotere klanttevredenheid en een betere beheersing van de omvangrijke vastgoedportefeuille van de gemeente. Vanuit deze visie en op basis van bovenstaande overwegingen en argumenten wordt voorgesteld het VBA als sector onder de Dienst Stadsontwikkeling te positioneren.

1.4 De Vastgoedportefeuille

Uitgangspunten

Om de voordelen en doelstellingen van de centralisatie van het vastgoedbedrijf te kunnen realiseren is het van belang zoveel mogelijk vastgoed te centraliseren bij het VBA. Als uitgangspunt voor de vastgoedportefeuille van het VBA geldt dat het toekomstige vastgoedbedrijf conform eerdere besluitvorming (collegenota d.d. 30 juni 2009 Geconcentreerd vastgoedbedrijf Arnhem) verantwoordelijk wordt voor het eigendom en het beheer van alle gemeentelijke vastgoedobjecten die min of meer een permanent karakter hebben. Ook krijgt het VBA de verantwoordelijkheid voor het beheer van het tijdelijk vastgoed. Op basis van het principe 'ja, tenzij' zal al het vastgoed gecentraliseerd worden bij het nieuwe vastgoedbedrijf.

Gemeentelijke vastgoedobjecten met een min of meer permanent karakter betreffen met name het maatschappelijk vastgoed en de gemeentelijke huisvesting. Ten aanzien van deze objecten en de overige vastgoedobjecten is een keuze gemaakt langs deze 2 assen: het eigendom naar het Vastgoedbedrijf, tenzij ... en ten tweede: het beheer naar het Vastgoedbedrijf, tenzij Dit betreft met name ontwikkelingsvastgoed, onderwijshuisvesting, terreinen zonder objecten en vastgoed in de openbare ruimte en sportlocaties. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar de aard van de werkprocessen en de aard van het vastgoed.

De uitwerking naar eigendom naar het Vastgoedbedrijf, tenzij ...

Het Vastgoedbedrijf wordt verantwoordelijk voor het eigendom van alle gemeentelijke vastgoedobjecten. Hieronder worden de uitzonderingen van deze hoofdregel genoemd en vervolgens kort toegelicht. Uitzondering gelden voor:

- Openbare verlichting. Alle voorzieningen en/of vastgoed (zoals lantarenpalen, schakelkasten en transformatorkasten) dat met de uitoefening van deze taak verbonden is, gaan niet in eigendom over naar het Vastgoedbedrijf. Motivering van de afwijking: De aard en omvang van deze technische installaties is in een zodanig sterke mate verbonden met een primair proces dat elders is belegd binnen de gemeentelijke organisatie, dat een knip maken niet wenselijk is. Gezien de beperkte omvang van de hoeveelheid vastgoed die hieraan verbonden is, zal het VBA geen of maar zeer beperkt toegevoegde waarde kunnen leveren in dit proces.
- Infrastructuur, kunstwerken en objecten in de openbare ruimte. Alle voorzieningen en/of vastgoed (zoals wegen, fietspaden, bruggen, kunstwerken, openbaar groen en meubilair) dat met de uitoefening van deze taken verbonden is, gaan niet in eigendom over naar het vastgoedbedrijf. Motivering van de afwijking: De aard en omvang en de sterke verbinding met het primaire proces van beheer van de openbare ruimte maakt dat het VBA geen of een zeer beperkte toegevoegde waarde kan leveren in dit proces. Het vastgoed waar het hier om gaat in de vorm van infrastructuur, kunstwerken, etc. zijn als een apart onderhoud- en beheerproces ingericht en belegd binnen de gemeentelijke organisatie. Hierbij zijn de technische disciplines zwaar dominant, zoals in het wegenbeheer- en onderhoudsproces.
- In erfpacht uitgegeven terreinen. Het eigendom van in erfpacht uitgegeven terreinen gaat niet over naar het Vastgoedbedrijf. Motivering van de afwijking: Erfpacht is geen tijdelijke gebruiksregeling zoals pacht en huur, maar een aan eigendom verwante gronduitgiftevorm. Daarom wordt erfpacht ook notarieel vastgelegd, kan het als recht "doorverkocht" worden en kan het met hypotheek worden bezwaard. De

erfpachtopbrengsten zijn dan ook inkomsten uit een vorm van structurele gronduitgifte (zonder formele eigendomsoverdracht) ten gunste van de grondexploitatie. Erfpacht is (naast eigendom) in financieel-economische zin dus erg nauw verwant aan de grondexploitaties van SO en kan daar ook beter worden geadministreerd en geëxploiteerd. De canoninzing en indexering zijn echter puur beheersmatige activiteiten, welke uitstekend door het VBA kunnen worden uitgevoerd.

- Ontwikkelingsvastgoed (objecten en terreinen). Het eigendom van ontwikkelingsvastgoed (objecten en terreinen) waarvan voorzienbaar is dat deze binnen 5 jaar in ontwikkeling komen en/of al een grondexploitatie (grex) is vastgesteld, gaat niet over naar het Vastgoedbedrijf. Motivering van de afwijking: Het betreft hier onderhanden werk in de vorm van ontwikkelprojecten met een eigenstandige financiële structuur; de grondexploitatie in het Grondbedrijf.
- Met betrekking tot de onderwijshuisvestingsportefeuille tot slot, moet worden aangetekend dat er een bijzondere juridische eigendomsconstructie bestaat voor scholen en schoolbesturen; het zogenaamde claimrecht.

De uitwerking naar beheer door het Vastgoedbedrijf, tenzij ...

Het Vastgoedbedrijf wordt verantwoordelijk voor het beheer van alle gemeentelijke vastgoedobjecten. Hieronder worden de uitzonderingen van deze hoofdregel genoemd en kort toegelicht:

- Voor de categorieën: sporthallen en gymcentra c.a, zwembaden, cultuurobjecten geldt dat het (dagelijks) beheer en onderhoud van exploitant specifieke zaken zoals de gymvloeren, de zwembadtechnische installaties, de trekkenwand, bij de gebruiker blijft. Datzelfde geldt voor de categorie sportterreinen: het (gebruikers-) beheer (zoals het onderhoud aan afrasteringen en bestratingen, als ook het onderhoud aan de infrastructuur op de velden t.b.v. de betreffende sportuitoefening zoals doelpalen) blijft bij de gebruiker. Voor wat betreft de opstallen die op deze terreinen zijn gebouwd (veelal clubgebouwen), zullen goede afspraken worden gemaakt tussen de gemeente (MO/sportbedrijf) en de eindgebruiker. Voor een deel van deze portefeuille geldt dat de afspraken zijn gebaseerd op een verordening en er geen recht van opstal is gevestigd. In overleg met het MO/Sportbedrijf en het VBA zullen per terrein met opstal de afspraken over de opstal en de daarbij horende onderhouds-, verantwoordelijkheids- en kostenverdeling worden gezien en zonodig worden aangescherpt.
- T.a.v. de categorie Multifunctionele centra (MFC's) geldt dat het VBA de eigenaarstaak voor wat betreft het planmatig onderhoud vervult en het beheer aan 'casco en schil' van het gebouw. Het dagelijks beheer en onderhoud van de MFC's is belegd door MO-onderwijs bij een beheerorganisatie.
- M.b.t. het ontwikkelingsvastgoed (objecten en terreinen) moet worden opgemerkt dat ten aanzien van de kosten die samenhangen met het gekozen beheer- en onderhoudsniveau zal gelden dat de integrale beheerkosten per object worden doorbelast met plussen en minnen op basis van voorschotafspraken met een risico-inschatting voor beiden en zonder nacalculatie, naar de dienst SO i.v.m. de eerdergenoemde eigenstandige financiële structuur, lees grondexploitaties. M.b.t. de in erfpacht uitgegeven terreinen geldt dat de netto resultaten uit erfpacht (opbrengsten minus beheerslasten) ten goede komen aan het resultaat van het Grondbedrijf.

2. DE TAKEN EN WERKWIJZE

2.1 Missie en doelstellingen

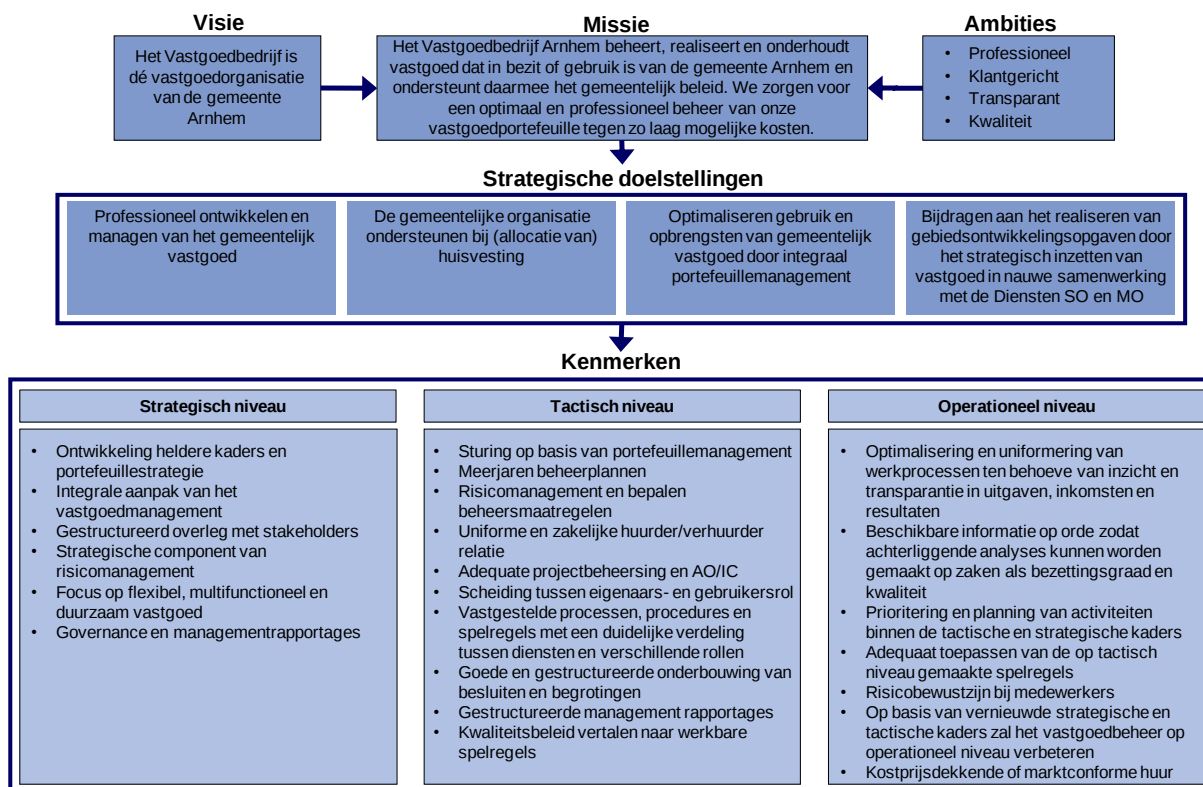
Bij de formulering van de missie en de doelstellingen van het VBA is uitgegaan van de volgende principes.

- De missie en de strategische doelstellingen dienen zo concreet mogelijk geformuleerd te zijn.
- Er dient een duidelijke verbinding te zijn tussen de missie van het VBA en de beleidsdoelen van de gemeente Arnhem.
- De missie moet worden opgesteld met de klant in het achterhoofd.

Dit resulteert in de volgende missie voor het VBA:

“Het Vastgoedbedrijf Arnhem beheert, realiseert en onderhoudt vastgoed dat in bezit of gebruik is van de gemeente Arnhem en ondersteunt daarmee het gemeentelijk beleid. We zorgen voor een optimaal en professioneel beheer van onze vastgoedportefeuille tegen zo laag mogelijke kosten.”

In de onderstaande figuur is weergegeven hoe de missie zich verhoudt tot de visie en ambities van het vastgoedbedrijf en wat hieruit afgeleid de uiteindelijk te bereiken strategische doelstellingen en de kenmerken van het bedrijf zijn.



Het VBA beschouwt de volgende groepen als klant:

- Beleidsdiensten van de gemeente Arnhem in de rol van Opdrachtgever (OG) bij de realisatie van vastgoed of bij het beheer van tijdelijk vastgoed (geldt specifiek voor de dienst SO);
- De (beleids)dienst van de gemeente Arnhem die gemeentelijk vastgoed huurt dan wel gebruikt voor de huisvesting van haar ambtenaren;
- Huurders of gebruikers van gemeentelijk vastgoed waar de gemeente een huisvestingsverplichting voor heeft (zoals scholen en overig¹);
- Huurders van Multifunctionele Centra's (MFC's) en zogenaamde Brede Scholen;
- Huurders of gebruikers van uniek vastgoed.

Daarnaast kent het VBA gebruikers of huurders van het tijdelijk vastgoed dat zij in beheer heeft.

¹ Worden door het College bepaald.

2.2 Kernactiviteiten en bedrijfsprocessen

Op basis van de voorgenoemde ambities, missie en strategische doelstellingen zijn de kernactiviteiten van het Vastgoedbedrijf Arnhem als volgt weer te geven:

Vastgoedbeheer	Aan vastgoedgebruikers (diensten en derden) biedt het Vastgoedbedrijf een uitgebreid dienstverleningspakket, inclusief het technisch, administratief/financieel, commercieel en juridisch beheer van vastgoed
Gemeentelijke huisvesting	- In aanvulling op de 'basis' dienstverlening (zie vastgoedbeheer), wordt sturing en ondersteuning bij gemeentelijke huisvestingsvraagstukken aan de diensten geboden - Het Vastgoedbedrijf heeft een rol in gemeentelijke huisvestingsactiviteiten die van belang zijn voor het Vastgoedbedrijf als eigenaar van de gemeentelijke vastgoedportefeuille
Portefeuillemanagement	- Door haar rol als eigenaar en asset manager van de gemeentelijke vastgoedportefeuille kan het Vastgoedbedrijf maatschappelijke en financiële meerwaarde voor de gemeente Arnhem creëren - In lijn met de stadsvisie voor Arnhem voert het Vastgoedbedrijf ontwikkeling, acquisitie/dispositie, verhuur en onderhoud van de gemeentelijk vastgoedportefeuille uit; zij is in staat te beoordelen hoeveel en welk vastgoed Arnhem in eigendom moet hebben (en waar) en wat kan worden afgestoten
Vastgoedontwikkeling	- Het Vastgoedbedrijf ontwikkelt vastgoed in opdracht van diensten en draagt er zorg voor dat deze projecten binnen de gestelde ruimtelijke, financiële, juridische, organisatorische en politieke kaders worden gerealiseerd - Het Vastgoedbedrijf ondersteunt en faciliteert gebiedsontwikkelingen door het strategisch inzetten van vastgoed bij gebiedsontwikkelingen die de economische, maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteit van de stad Arnhem versterken. Zij werkt hierbij nauw samen met de Diensten SO en MO.
Monitoring & controle	Het Vastgoedbedrijf draagt zorg voor een goede monitoring, control en beheersing van haar processen, onder andere door middel van risicomanagement, research en development, benchmarking (normeringen), transparante prestaties, projectmanagement en projectbeheersing, etc.

Onder deze vijf kernactiviteiten vallen de volgende bedrijfsprocessen:

Vastgoedbeheer	Gemeentelijke huisvesting	Portefeuillemanagement	Vastgoedontwikkeling	Monitoring & controle
- Technisch beheer - Kwaliteitsbeleid formuleren - Meerjarenplanning en –begroting - Jaarlijks (laten) uitvoeren van al het planmatig onderhoud en eigenaarsdeel dagelijks onderhoud - Leveranciers selecteren en contracteren - Administratief / financieel beheer - Verhuur en mutatie - Huuradministratie - Contractmanagement (ook inhuringen) - Huurincasso - Commercieel beheer - Identificeren nieuwe klanten - Servicegericht ondersteunen van klanten - Accountmanagement - Vastgoed kenniscentrum - Advies geven over juridische & fiscale vastgoed vraagstukken - Beheervraagstukken (efficiëntie) - Research - Taxaties	- Maken van het lange termijn huisvestingsplan - Identificeren benodigde gemeentelijke huisvesting - Ondersteunen van diensten bij huisvestingsvraagstukken - Matchen gemeentelijke vastgoedaanbod met huisvestingsvraag van de diensten - Uitvoeren huurmodel (beleid huurmodel; zie assetmanagement) - Sturen en controleren huisvestingskeuzes van diensten - Diensten huisvesten op locaties die bijdragen aan stadsontwikkeling - Toetsen van huurcontracten met derden - Leveren projectmanagement bij grote renovaties - Adviseren van diensten bij inhuringen en contractering inhuur	- Opstellen integrale portefeuillestrategie (portefeuille-analyse & -waardering) - Assetmanagement - Aankoop / verkoop van vastgoed (dat niet voor ontwikkeldoelende is bestemd) - Optimaliseren exploitatie - Huurmodel opstellen - Maximaliseren rendement van niet strategisch vastgoed - Ondersteunen realisatie van maatschappelijke opgaven - Inzicht geven aan diensten over vastgoedmogelijkheden - Strategisch inzetten van vastgoed voor het realiseren van beleidsopgaven - Renoveren vastgoed ten behoeve van beleidsopgaven - Beleed - Prestatieafspraken met stakeholders - Demarcatie eigenaars-huurdersdeel - Ruimtebeheerplannen	- In vroegtijdig stadium diensten adviseren over mogelijke nieuwe vastgoedprojecten - Uitvoeren van vastgoed haalbaarheidsonderzoeken voor diensten - In opdracht van diensten (doen) realiseren van vastgoed (verbouw of nieuwbouw) - Inzicht geven in gemeentelijke vastgoedportefeuille - Strategisch inzetten van vastgoed en van huisvesting diensten - Aankoop / verkoop van vastgoed (dat niet voor ontwikkeldoelende is bestemd) - Renoveren vastgoed in gebiedsontwikkelingsprojecten - Stakeholder management - Prestatieafspraken met stakeholders - Deelnemen aan samenwerkingsverbanden	- Risicomanagement - Benchmarken van prestaties / evalueren prestaties - Beheer en controle bezitsbelastingen - Onderzoeken klanttevredenheid - Intern en extern stakeholdermanagement - Monitoren marktontwikkelingen - Maken beleid en procedures

2.3 Organisatiestructuur

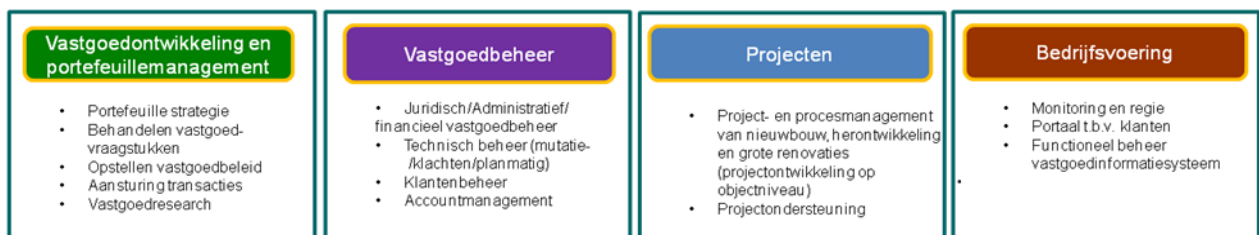
Bij het ontwerpen van een organisatiestructuur van het VBA zijn/worden de in de inleiding genoemde uitgangspunten als basis genomen, te weten:

- professionalisering;
- efficiency;
- kwaliteitsbeleid;
- helder sturingsconcept / planmatige en strategische benadering;
- faciliteren van de primaire doelstellingen.

Hierbij is een vertaling gemaakt naar meer concrete en leidende inrichtingsprincipes.

- Het vastgoedbeheer dient op orde te zijn. De focus ligt dan ook de komende jaren op het primaire proces!
- De vastgoedorganisatie dient in control te zijn, zowel op de gebieden financiën, kwaliteit en tijd!
- In de nieuwe organisatie dient klantgerichtheid centraal te staan.

Een logische clustering van de verschillende bedrijfsprocessen of –activiteiten voor het nieuwe vastgoedbedrijf ziet er op hoofdlijnen als volgt uit.



Aan de geclusterde bedrijfsprocessen zijn de volgende aandachtsgebieden gehangen.

- Cluster Vastgoedontwikkeling en Portefeuillemanagement, waarin:
 - de vastgoedportefeuillestrategie wordt bepaald (en waar op termijn de meer strategische vastgoedprocessen worden ondergebracht);
 - vastgoedvraagstukken worden behandeld;
 - het eigen vastgoedbeleid wordt ontwikkeld;
 - vastgoedresearch wordt uitgevoerd;
 - en de vastgoedtransacties worden aangestuurd.
- Cluster Vastgoedbeheer, waarin het daadwerkelijke vastgoedbeheer wordt uitgevoerd, bestaande uit:
 - Technisch vastgoedbeheer;
 - Juridisch/Administratief/financieel vastgoedbeheer (op pandniveau);
 - Opstellen Meerjaren Onderhoudsplan (MOP);
 - Klantenbeheer op basis van portefeuille- en accountmanagement (hierover later meer).
- Cluster Projecten, waarin:
 - Projectleiders zijn ondergebracht die projecten kunnen uitvoeren in opdracht van een beleidsdienst;
 - Projectondersteuning is opgenomen.
 - Deze afdeling zal bestaan uit een relatief kleine kern van projectleiders en –ondersteuners, die naar behoefte uitgebreid kan worden met een flexibele ‘schil’.

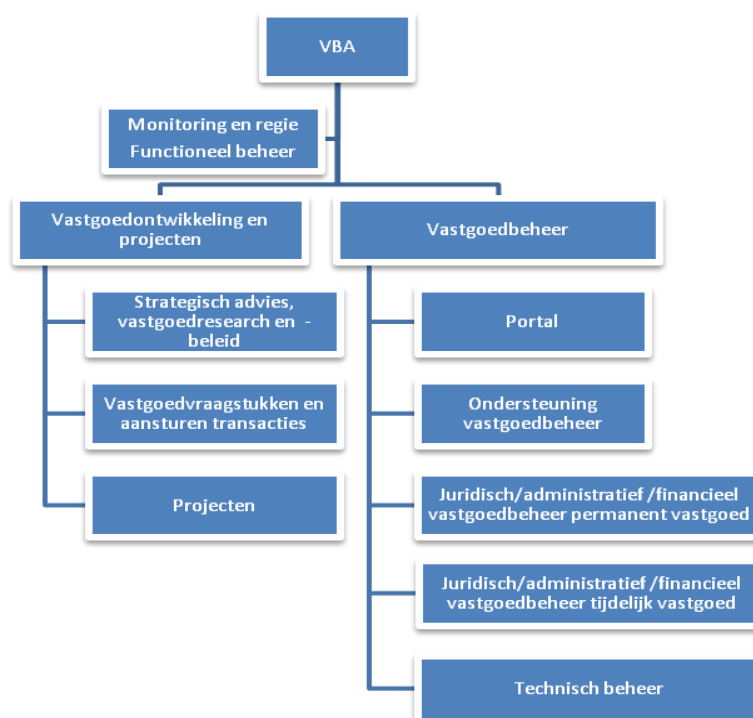
- Cluster Bedrijfsvoering, waarin is opgenomen:
 - Monitoring en regie (aangesloten op het planning en control element van de dienst waar het VBA deel van uitmaakt, zie voor meer hierover het onderwerp 'governance');
 - Functioneel beheer vastgoedinformatiesysteem;
 - Een zogenaamde 'één loket functie', een soort van *portal* waar alle contacten met klanten en met de gebruikers/huurders van het tijdelijk vastgoed binnenkomen en gerouteerd worden binnen het VBA.

Organogram

Vanuit deze clustering is een organisatiestructuur van het VBA ontworpen. De volgende overwegingen hebben hierbij een rol gespeeld.

- De organisatiestructuur ondersteunt de realisatie van de bedrijfsstrategie en de eerder genoemde uitgangspunten, doelstellingen en ambities.
- Er dient rekening gehouden te worden met de ontwikkeling van het VBA van een vastgoedbeheerorganisatie naar een allround vastgoedbedrijf. De meer strategische vastgoedprocessen moeten in de toekomst eenvoudig in de organisatiestructuur ondergebracht kunnen worden².
- De organisatie is zo 'plat' mogelijk: dit betekent een beperkt aantal managementlagen (sectorhoofd en afdelingshoofden) en zo min mogelijk afdelingen.
- Primair wordt de organisatie ontworpen op basis van een procesgerichte benadering.
- De vastgoedkennis en -kunde zijn intern verankerd.
- Er is in de organisatiestructuur een duidelijke scheiding aangebracht tussen het uitvoeren van de 'going concern' aangelegenheden (het daadwerkelijke vastgoedbeheer) en de meer strategische activiteiten, zoals vastgoedontwikkeling en –strategie, inbegrepen het behandelen van 'nieuwe' vastgoedvraagstukken.

In onderstaand organogram is deze structuur weergegeven.



² Hierover zal nog separate besluitvorming door het College plaatsvinden.

Korte beschrijving organisatiedelen

Het VBA is opgebouwd uit twee afdelingen en een kleine kernstaf. Hier komt duidelijk de scheiding naar voren tussen de uitvoering van de dagelijkse 'going concern' aangelegenheden in de afdeling Vastgoedbeheer en de meer strategische activiteiten in de afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten.

- Het VBA wordt aangestuurd door het sectorhoofd, samen met zijn of haar Sactorteam (ST), waarin ook de twee afdelingshoofden zijn opgenomen.
- In de kernstaf zijn de functies monitoring en regie én functioneel beheer vertegenwoordigd.
 - Monitoring en regie is de gesprekspartner van de afdeling Planning en Control van de dienst SO. Monitoring en regie ondersteunt het sectorhoofd bij het besturen van zijn of haar organisatie bij zowel het plannings- als het verantwoordingsproces en assisteert hierin de twee afdelingen. Hierbij hoort onder meer het uitvoeren van verschillende (financiële én beleids-) analyses, het bewaken van de voortgang van het VBA werkplan, het aanleveren van managementinformatie en het vaststellen van de doorbelasting van kosten als energiekosten, OZB en waterschapskosten. Voor een uitgebreide beschrijving van de werkzaamheden zie de paragraaf 5.3 Planning en Control van het hoofdstuk Governance.
 - Functioneel beheer betreft het beheer van de diverse informatiesystemen binnen het VBA, zoals het vastgoedinformatiesysteem Planon, het onderhoudsplanningsysteem Homerun en een systeem om bestek op te stellen, Stabusoft genoemd.
 - Verdeeld over deze twee functies binnen de kernstaf wordt het aansturen van de kwaliteitszorg binnen het VBA belegd, oftewel beoordelen in hoeverre het VBA voldoet aan de verschillende kwaliteitseisen, in termen van tijd, financiën en effect. Hierbij zullen periodiek, samen met vertegenwoordigers van de twee afdelingen, kritisch en innovatief de verschillende bedrijfsprocessen tegen het licht gehouden en geoptimaliseerd worden.
- De afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten is verantwoordelijk voor de meer strategische activiteiten van het VBA, inbegrepen het in opdracht van de verschillende beleidsdiensten uitvoeren van nieuwe, grote projecten en grote renovaties. Deze afdeling kijkt integraal, in samenspraak met de vastgoedmanagers van de afdeling Vastgoedbeheer, over de totale vastgoedportefeuille heen en adviseert over mogelijke aan- en verkoop van vastgoed. De processen vastgoedontwikkeling en projecten zijn samengevoegd in één afdeling, aangezien deze processen dicht tegen elkaar aan liggen. De afdeling is opgebouwd uit de volgende functies.
 - Opstellen en actualiseren van het vastgoedbeleid, -research en de portefeuillestrategie (het ligt voor de hand deze functie te combineren met de functie van hoofd afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten).
 - Het behandelen van complexe en niet-standaard vastgoedvraagstukken van de verschillende beleidsdiensten én het aansturen van vastgoedtransacties, bestaande uit:
 - een integrale analyse van de vraag, onderzoek en advisering hierin;
 - als gesprekspartner voor de verschillende programmamanagers van de beleidsdiensten;
 - (doen) opstellen van bijbehorende programma's van eisen (PVE);

- het aansturen van de vastgoedtransacties die bij de dienst SO (afdeling Vastgoed) worden uitgevoerd (makelaarsfunctie), zoals de aan- en verkoop van panden en grond.
- Het voeren van de projectleiding over complexe en niet-standaard projecten in opdracht van de beleidsdiensten. In de afdeling wordt daarom zowel projectleidingscapaciteit opgenomen als projectondersteuning. Deze functie bestaat uit een kleine kern van projectleiders die naar behoefte uitgebreid kan worden met een 'flexibele schil' aan (ingehuurde) projectleiders.
- De afdeling Vastgoedbeheer is verantwoordelijk voor het dagelijkse vastgoedbeheer. In deze afdeling zijn de 'traditionele' vastgoedfuncties juridisch, financieel, administratief en technisch vastgoedbeheer ondergebracht.
 - De kern van de afdeling is ontworpen volgens het principe van de portefeuille-indeling van permanent en tijdelijk vastgoed (meer hierover in het vervolg van dit hoofdstuk). Er is dus een aparte cluster die verantwoordelijk is voor het juridisch, administratief en financieel vastgoedbeheer voor de *permanente* vastgoedportefeuille en een cluster verantwoordelijk voor ditzelfde vastgoedbeheer ten behoeve van de *tijdelijke* vastgoedportefeuille.
 - Het technisch vastgoedbeheer, bestaande uit zowel bouwkundige als installatietechnische deskundigheid, hoort dicht tegen deze kern aan te zitten. In de dagelijkse praktijk zullen de vastgoedmanagers van de desbetreffende vastgoedportefeuille een koppel vormen met de medewerkers van technisch vastgoedbeheer. Hierbij geldt voor het uitvoeren van de technische inspecties het principe van 'uitbesteden, tenzij ...'.
 - Deze drie clusters worden ondersteund door een cluster 'ondersteuning vastgoedbeheer'. Hierin zijn werkzaamheden ondergebracht als opstellen contracten, financieel/administratieve coördinatie (link naar financieel administratiesysteem van de gemeente Decade), factuurbehandeling, innen huur, etc.
 - Ook is in deze afdeling een zogenaamde 'één-loket' functie ondergebracht, een plek of *portal* waar alle contacten met klanten en met de gebruikers/huurders van het tijdelijk vastgoed binnenkomen en gerouteerd worden binnen het VBA. Dit is weliswaar een functie die in eerste instantie binnen een staf thuis hoort, maar aangezien het dicht tegen de vastgoedbeheerprocessen aan hoort te zitten (merendeel van de meldingen die bij een portaal binnenkomen, zullen naar de afdeling vastgoedbeheer gaan) wordt de portaal-functie opgenomen in de afdeling Vastgoedbeheer. Dit heeft als bijkomend voordeel dat er een koppeling in personele capaciteit gemaakt kan worden (personele kwetsbaarheid wordt kleiner) van het portaal met de cluster 'ondersteuning vastgoedbeheer'.
 - Om het hoofd van de afdeling Vastgoedbeheer te helpen bij de besturing van de (relatief grote) afdeling worden in de organisatie van de afdeling zogenaamde clustercoördinatoren opgenomen om de clusters juridisch/administratief/financieel vastgoedbeheer permanent vastgoed, juridisch/administratief/financieel vastgoedbeheer tijdelijk vastgoed en technisch vastgoedbeheer functioneel aan te sturen.

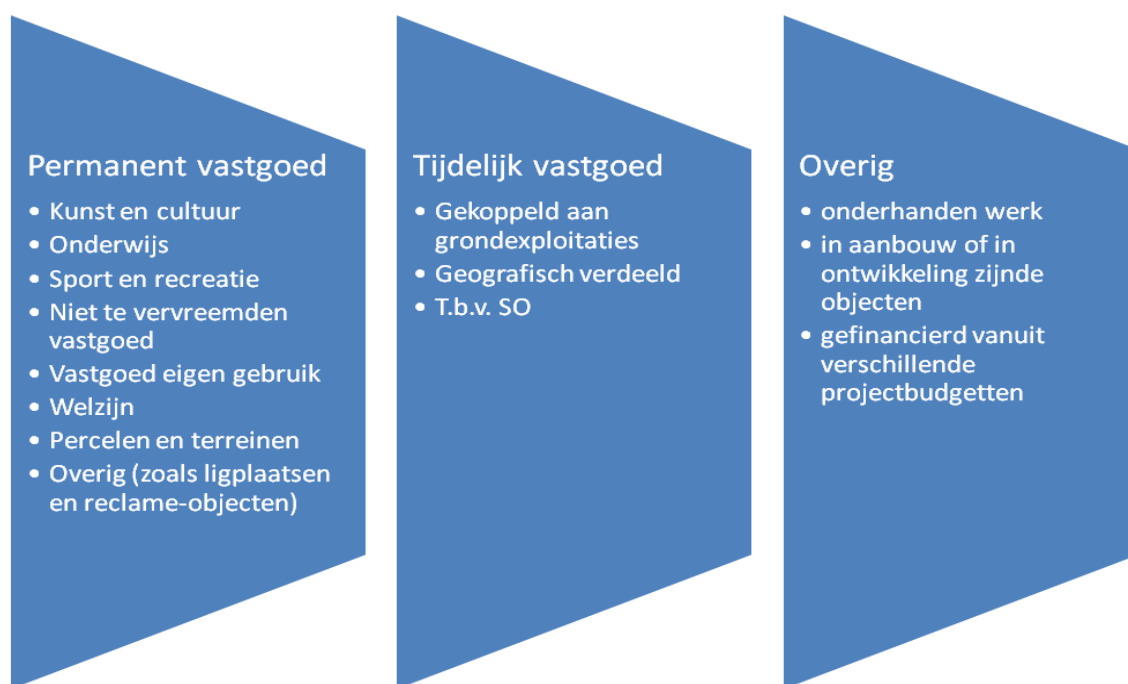
Accountmanagement

Voortvloeiend uit het leidende principe 'klantgerichtheid' wordt binnen het VBA een belangrijke plaats ingeruimd voor het accountmanagement (waarbij het begrip account staat voor de verschillende klanten van het VBA (beleidsdiensten in hun rol als opdrachtgever)). Dit accountmanagement kan als een soort van spin in het web binnen het vastgoedbedrijf worden gezien en vormt de verbindende schakel naar de klanten van het VBA. Organisatorisch wordt de rol van het accountmanagement ondergebracht dicht bij de kernprocessen van het bedrijf, de afdeling Vastgoedbeheer, aangezien hier het directe vastgoedbeheer met de klant en/of de gebruikers plaatsvindt. Hierbij gelden de volgende principes.

- De accountmanagers zijn verantwoordelijk voor het klantbeheer van de vijf beleidsdiensten in hun rol van opdrachtgever.
- De desbetreffende vastgoedmanagers (binnen de clusters vastgoedbeheer permanent dan wel tijdelijk vastgoed) zijn verantwoordelijk voor het klantbeheer van de overige klanten.
- Accountmanagement is geen vrijgestelde functie, maar wordt gecombineerd met de functie van coördinator vastgoedbeheer permanent vastgoed.
 - De rol van accountmanager voor de diensten MO, SB, FD en IZ wordt gecombineerd met de functie van coördinator cluster juridisch/administratief/financieel vastgoedbeheer permanent vastgoed.
 - De rol van accountmanager voor de dienst SO wordt gecombineerd met de functie van coördinator cluster juridisch/administratief/financieel vastgoedbeheer tijdelijk vastgoed.

Portefeuille-indeling

Het vastgoedbeheer vindt plaats aan de hand van de zogenaamde portefeuille-indeling. In de onderstaande afbeelding wordt deze indeling weergegeven.



De vastgoedportefeuille wordt ingedeeld in drie soorten vastgoed, te weten:

- Permanent vastgoed:
 - in eigendom van de gemeente;
 - bedoeld om in eigendom te houden;
 - met een hoog onderhoudsniveau (niveau 2 NEN 2767);
 - gefinancierd vanuit de beheer- en onderhoudsbudgetten;
 - onderverdeeld naar de verschillende beleidsvelden.
- Tijdelijk vastgoed:
 - in eigendom van de gemeente;
 - bedoeld om (op termijn) te slopen of te herontwikkelen;
 - met een lager onderhoudsniveau (niveau 3 en lager NEN 2767);
 - gefinancierd vanuit de dienst SO (grondexploitatie)
 - geografisch onderverdeeld.
- Overig vastgoed:
 - onderhanden werk;
 - in aanbouw of in ontwikkeling zijnde objecten;
 - gefinancierd vanuit verschillende projectbudgetten.

De verschillende portefeuilles worden beheerd door een zogenaamde vastgoedmanager, ondersteund door een technisch beheerder. De accountmanager stuurt zo functioneel per account een aantal portefeuillemanagers aan.

3. ORGANISATIE EN FORMATIE

3.1 Formatieplan

Inleiding

In dit deel van het bedrijfsplan wordt de formatie van het VBA weergegeven. De formatie bestaat uit een overzicht van de verschillende functies, zowel in aantallen als in soorten. In de bijlage 2 van het bedrijfsplan zijn de verschillende functieprofielen opgenomen. Deze functieprofielen geven een goed beeld van de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende functies. Deze zullen in het vervolgtraject worden gebruikt voor de definitieve functiebeschrijvingen conform de gemeentelijke kaders. Daarbij zal gestreefd worden naar een aansluiting bij de reeds bestaande, generieke functiebeschrijvingen. Verder zal in dit hoofdstuk de formatieve omvang van het VBA worden onderbouwd en zal een overzicht worden gegeven van de herkomst van de verschillende functies vanuit de 'oude' organisatie.

Om de formatieve omvang van het VBA te bepalen is het belangrijk in eerste instantie een analyse te maken van de omvang van de vastgoedportefeuille van het vastgoedbedrijf. Hiermee wordt bottom up de formatieve omvang van de verschillende elementen van het bedrijf opgebouwd. Ter toetsing wordt vervolgens een benchmark uitgevoerd naar de formatieve omvang van vergelijkbare vastgoedbedrijven bij andere gemeenten.

Omvang vastgoedportefeuille gemeente Arnhem

Het vaststellen van de omvang van de formatie van het Vastgoedbedrijf vraagt een nadere analyse van de omvang en aard van de vastgoedportefeuille. Op deze manier kan de vertaalslag worden gemaakt naar de benodigde werkzaamheden en de capaciteit die daarmee samenhangt. Hierbij wordt specifiek ingezoomd op de formatie die nodig is voor het uitvoeren van alle werkzaamheden die samenhangen met het vastgoedbeheer (en dus niet de meer strategische activiteiten). De beheeractiviteiten vormen namelijk het grootste deel aan activiteiten van het Vastgoedbedrijf, zijn min of meer direct te relateren aan de omvang en aard van de vastgoedportefeuille én de vergelijking met andere gemeenten is alleen maar goed voor dit aspect te maken (de bij deze werkzaamheden behorende organisatiedelen zijn duidelijk bij andere gemeenten te identificeren, dit in tegenstelling tot de meer strategische activiteiten).

Analyse vastgoedportefeuille gemeente Arnhem

Het is van belang de vastgoedportefeuille van het VBA onder te verdelen naar tijdelijkheid, aard en herkomst. Ten eerste is een onderscheid tussen tijdelijk en permanent vastgoed relevant. De werkzaamheden in de permanente en de tijdelijke vastgoedportefeuille zijn weliswaar vergelijkbaar, maar verschillen in intensiteit en omvang. Zo vergt de permanente portefeuille een hoger onderhoudsniveau en ligt de focus op groot onderhoud. De tijdelijke portefeuille daarentegen (bedoeld om op termijn te slopen of te herontwikkelen) betreft een lager onderhoudsniveau en daarbij ligt de nadruk meer op klachten- en mutatieonderhoud. Dit heeft dan ook gevolgen voor de allocatie van middelen en personeel (vastgoedmanagers en technisch beheerders).

Daarnaast is er een verschil in de *aard* van de objecten. Sommige objecten vergen meer werk dan andere. Hieruit volgt een logisch onderscheid tussen objecten en terreinen, oftewel bebouwd en onbebouwd. Het beheer van een terrein vergt immers minder werk dan het

beheer van een gebouw. Een verdere verdieping is hier op zijn plaats, omdat niet alle objecten als klassiek vastgoed kunnen worden geclassificeerd. Daarvoor is de *herkomst* van het vastgoed van belang. Zo zijn de gerelateerde werkzaamheden bij het over te dragen vastgoed van de diensten SB en SO vrijwel administratief van aard, terwijl de werkzaamheden die horen bij het vastgoed van de dienst FD veel intensiever zijn. Onderstaand overzicht geeft indicatief de herkomst en omvang aan van het aan het VBA over te dragen vastgoed (stand november 2009).

Dienst	Omschrijving	Aantal objecten
Dienst MO; Kerndienst		
Objecten	Scholen in eigendom Scholen niet in eigendom MFC's Cultuur en welzijn Totaal objecten	78 53 6 7 144
Terreinen	Totaal terreinen	0
Dienst MO; Sportbedrijf		
Objecten	Sporthal/gymzaal Bouwspeelplaats Wijkcentrum Natuurcentrum Zwembad Diversen (bedrijfswoning, molen etc.) Totaal objecten	28 19 5 2 2 21 77
Terreinen	Sportvelden (incl. clubgebouwen) Totaal terreinen	86 86
Dienst SB		
Objecten ³	Reclame (o.a. bewegwijzeringsborden, reclame overeenkomsten, zendmasten, telefooncellen) Bunker/opslag Ligplaats Visrecht Volkstuin Standplaats Overig Totaal objecten	242 1 25 4 15 22 3 312
Terreinen	Pacht Weide Snippergroen Brandstofverkooppunt Terrein overig Totaal terreinen	54 45 29 9 135 272
Dienst FD		
Objecten	Permanente objecten Tijdelijke objecten Totaal objecten	71 611 682
Terreinen	Permanente terreinen Tijdelijke terreinen Totaal terreinen	2 37 39
Dienst SO		
Objecten	Totaal objecten	0
Terreinen	Terreinen in erfpacht uitgegeven Totaal terreinen	400 400

³ De objecten van de dienst SB zijn weliswaar geen vastgoed in klassieke zin, maar sluiten qua werkzaamheden wel nauw aan op de processen bij het Vastgoedbedrijf.

Hiervan afgeleid kan een onderverdeling worden gemaakt naar de hoogte van het onderhoudsniveau (en daarmee de omvang van de hiermee samenhangende werkzaamheden). De in erfpacht uitgegeven terreinen worden apart genoemd, omdat deze niet in eigendom naar het Vastgoedbedrijf over gaan. Hiervoor geldt dat enkel de canoninzing en indexering door het VBA zullen worden uitgevoerd (worden verder uitbesteed bij FA, oftewel de facto geen verdere beheerwerkzaamheden).

Totale omvang portefeuille	2012 objecten
Waarvan objecten met een hoog onderhoudsniveau	292
Waarvan objecten met een laag onderhoudsniveau (vastgoed dienst SB, tijdelijk vastgoed, terreinen, exclusief erfpacht)	1320
Waarvan in erfpacht uitgegeven terreinen	400

Gevolgen voor de formatieve omvang

De afgelopen tijd zijn binnen de gemeente Arnhem verdeeld over de verschillende diensten ongeveer 25 FTE specifiek belast geweest met de beheertaken behorende bij deze objecten (zie voor een uitgebreid overzicht hiervan verderop in dit hoofdstuk onder *Nadere analyse oude en nieuwe formatie op functieniveau*). In de praktijk bleek deze formatie onvoldoende om de taken goed uit te kunnen voeren. De omvang van zowel de permanente als de tijdelijke vastgoedportefeuille is de afgelopen jaren fors toegenomen, zonder dat hier structureel formatie voor werd ingebouwd. Dit werd veelal opgelost door het op ad hoc basis capaciteit in te huren. Het in de toekomst concentreren van vastgoedexpertise in één vastgoedbedrijf levert echter ook een besparing in de formatie op (grotere doelmatigheid en doeltreffendheid). Toch is de inschatting dat ten opzichte van de 'oude' formatie van 25 FTE een uitbreiding voor de afdeling Vastgoedbeheer met 5 FTE⁴ op zijn plaats is, dus een totale formatieve omvang van de afdeling Vastgoedbeheer van 30 FTE.

Benchmark andere gemeenten

Ter toetsing zijn andere gemeenten beschouwd die in een vergelijkbaar traject zitten. Wat volgt is een beschrijving en analyse van de portefeuille en de formatieve omvang van de vastgoedbedrijven van de gemeenten Rotterdam, Enschede en Zoetermeer. Hieruit wordt een reële omvang van de afdeling Vastgoedbeheer van het VBA afgeleid.

Gemeente Rotterdam

De omvang de totale vastgoedportefeuille van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) heeft een WOZ waarde van bijna € 2.8 miljard met ongeveer 3800 objecten. Van de vier gemeenten in de benchmark is dit veruit de grootste portefeuille. De formatieve omvang van het OBR bedraagt momenteel 133 FTE. Hiervan zijn ongeveer 92 FTE specifiek bestemd voor de vastgoedbeheertaken (inclusief administratieve ondersteuning). Deze taken zijn min of meer vergelijkbaar met de taken van het VBA⁵. De omvang van de portefeuille van het OBR is een factor $3800/1612$ (objecten minus erfpacht terreinen) = 2,4 groter, de formatie

⁴ Volgt uit dezelfde analyse van de oude en nieuwe formatie op functieniveau, zie verderop in dit hoofdstuk.

⁵ Een uitzondering hierop vormen de in erfpacht uitgegeven terreinen. In tegenstelling tot het VBA is bij de portefeuille van het OBR niet alleen het beheer, maar ook het eigendom van de in erfpacht uitgegeven terreinen inbegrepen. Aangezien er thans geen inzicht is in de exacte opbouw van de vastgoedportefeuille van het OBR, wordt dit vooralsnog buiten beschouwing gelaten.

van het de afdeling vastgoedbeheer van het VBA zou hierdoor (gerelateerd aan de omvang van het OBR) op $92/2,4 =$ ongeveer 38 FTE uitkomen.

Gemeente Enschede

De portefeuille van het vastgoedbedrijf Enschede (VBE) is aanmerkelijk kleiner. Daarbij komt dat ook de onderwijsportefeuille geen deel uitmaakt van de portefeuille van het vastgoedbedrijf van Enschede. Het VBE voert ook geen beheer over tijdelijke panden. De omvang van de vastgoedportefeuille ziet er als volgt uit.

Totale omvang portefeuille VBE	250 objecten
Waarvan objecten met een hoog onderhoudsniveau	185
Waarvan objecten met een laag onderhoudsniveau – exclusief erfpacht	65

Het beheer van de vastgoedportefeuille wordt door 11 FTE uitgevoerd. De omvang van de portefeuille in Arnhem is aanmerkelijk groter (292 objecten met een hoog niveau en 1320 met een laag niveau). Voor objecten met een hoog onderhoudsniveau betekent dat een factor van ongeveer 1,5. Daarnaast heeft de gemeente Arnhem een vrij omvangrijke portefeuille tijdelijke vastgoed en ongeveer 140 objecten in de onderwijsportefeuille. Daarmee rekening houdend resulteert dit (gerelateerd aan de omvang van het VBE) in een geschatte omvang voor de afdeling vastgoedbeheer van het VBA van ongeveer 32 FTE.

Gemeente Zoetermeer

De gemeente Zoetermeer heeft een portefeuille van 306 objecten met een WOZ waarde van ongeveer € 280 miljoen. Het vastgoedbedrijf Zoetermeer (VBZo) heeft een totale omvang van ongeveer 80 FTE. Hiervan houden zich 53 FTE specifiek met de beheertaken bezig, waarvan 23 FTE aan schilders, servicemonteurs werktuigbouw, vakmedewerkers sportterreinen, service monteurs elektrotechniek en monteurs technische installaties. De gemeente Arnhem besteedt deze bijbehorende werkzaamheden uit, zodat deze 23 FTE in mindering gebracht moeten worden op het aantal van 53 FTE. Resteert een omvang voor de vastgoedbeheertaken, vergelijkbaar met de Arnhemse situatie, van 30 FTE.

Totale omvang vastgoedportefeuille VBZo	306 objecten
Waarvan objecten met een hoog onderhoudsniveau	258
Waarvan objecten met een laag onderhoudsniveau – exclusief erfpacht	48

De vastgoedportefeuille van het VBZo is op onderdelen min of meer vergelijkbaar: het aantal objecten met een hoog onderhoudsniveau bedraagt 258 (tegenover 292 bij het VBA). Maar het aantal objecten met een laag onderhoudsniveau is vele malen kleiner dan in Arnhem (48 tegen 1320). Geredeneerd vanuit een omvang van het VBZo van 30 FTE komt de omvang voor de afdeling vastgoedbeheer van het VBA uit op ongeveer 38 FTE.

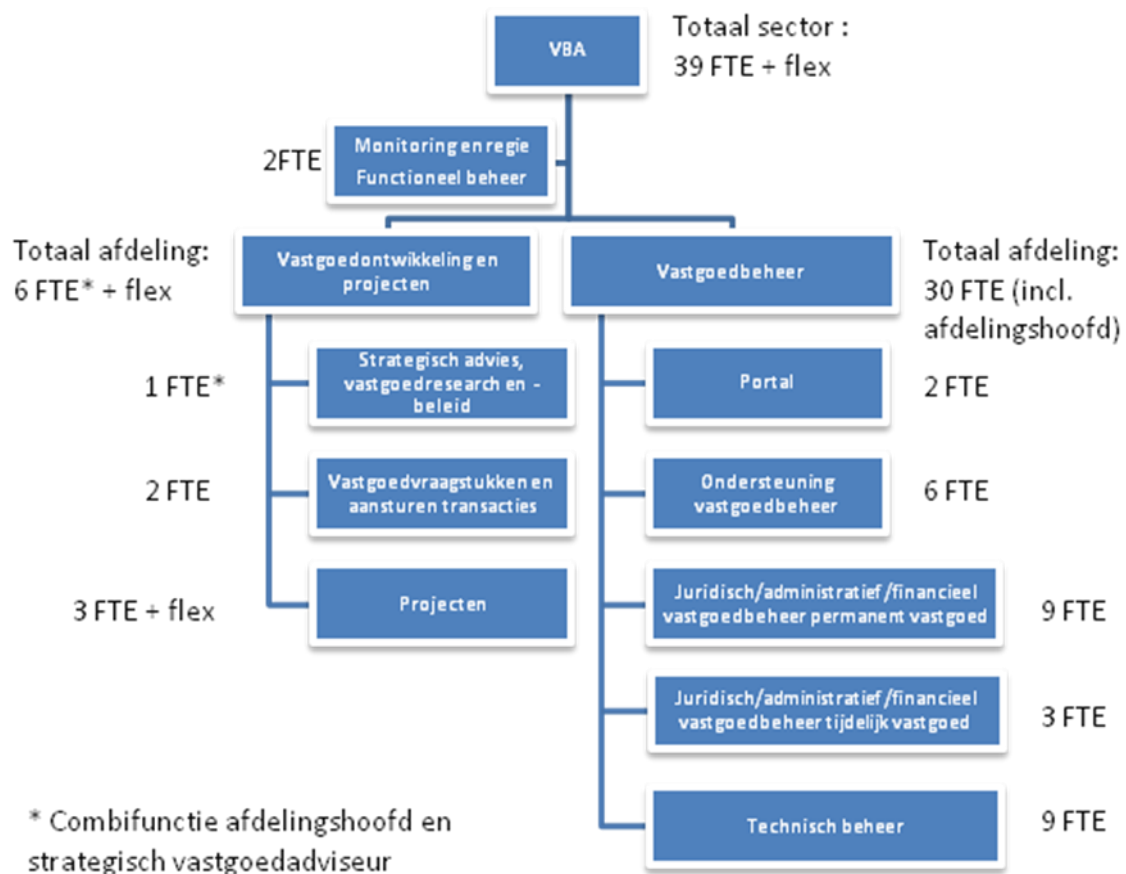
Resumerend

Vanuit de benchmark met vergelijkbare vastgoedbedrijven bij andere gemeenten volgt een reële omvang van de afdeling Vastgoedbeheer van het VBA van 32 tot 38 FTE. Dit zit boven de eerder geschatte omvang van de formatie van 30 FTE volgend uit de analyse van de

Arnhemse vastgoedportefeuille. Vooralsnog wordt echter uitgegaan van een omvang van de afdeling Vastgoedbeheer van 30 FTE. Hierbij moet worden aangetekend dat dit in vergelijking met andere gemeenten weliswaar aan de lage kant is, maar gelet op de schaalvoordelen en efficiencywinst door de aanschaf van een kwalitatief hoogwaardig vastgoedinformatiesysteem, wordt ingeschat dat deze 30 FTE voor de afdeling Vastgoedbeheer voldoende zal zijn. Bijkomend voordeel van het VBA is dat gestart wordt vanuit een compleet nieuwe situatie, dit in tegenstelling tot de in de benchmark gebruikte gemeenten, waarbij veelal sprake is van een historisch gegroeide situatie.

Formatieve omvang

Om de totale formatieve omvang van het VBA in te kunnen schatten, dient vervolgens de formatie voor de afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten en de kernstaf te worden bepaald. Deze zijn beduidend kleiner in omvang dan de afdeling Vastgoedbeheer; bij het vaststellen van de formatieve omvang van deze elementen is uitgegaan van het hoogst noodzakelijk aantal FTE. Vanuit de voorgaande analyse volgt de volgende formatieve omvang van het VBA.



De totale formatieve omvang van het VBA bedraagt dus 39 FTE (plus nog een 'flexibele schil' aan inhuur projectleiders t.b.v. de afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten).

Er is in de ontwerpfase van de nieuwe organisatie van het vastgoedbedrijf nadrukkelijk gekeken naar verschillende alternatieven om de afdelingen te organiseren zodanig dat er twee afdelingen van min of meer gelijke grootte zouden ontstaan (betere span of control en

meer balans in de organisatie). Zo zou de afdeling Vastgoedbeheer opgesplitst kunnen worden in twee kleinere afdelingen of elementen uit de afdeling Vastgoedbeheer zouden overgeheveld kunnen worden naar de afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten of de kernstaf. Dit stuit echter op de volgende bezwaren.

- De organisatorische indeling zoals voorgesteld, doet het meeste recht aan het principe van een procesmatige clustering. Overhevelen van elementen van de afdeling Vastgoedbeheer naar de andere afdeling of de kernstaf doet geweld aan dit principe. De focus van beide afdelingen is verschillend: de afdeling Vastgoedbeheer is gericht op de dagelijkse vastgoedbeheertaken, de afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten kijkt meer vooruit en bedenkt en behandelt nieuwe vastgoedvraagstukken. Het overhevelen van werkprocessen van de ene naar de andere afdeling vertroebelt deze focus.
- Een opsplitsing van de afdeling Vastgoedbeheer, waarbij de vastgoedportefeuilles uit elkaar worden getrokken (bijvoorbeeld het vastgoedbeheer van de portefeuilles permanent en tijdelijk vastgoed uit elkaar) is ongewenst. Dit gaat ten koste van de flexibiliteit en integraliteit van de verschillende vastgoedmanagers.
- Het technisch beheer uit de afdeling Vastgoedbeheer halen en overhevelen naar de andere afdeling of de kernstaf heeft als gevolg dat de samenwerking tussen de medewerkers van het technisch beheer en de vastgoedmanagers van de verschillende vastgoedportefeuilles minder 'innig' wordt (deze samenwerking wordt in de huidige organisatie van de dienst FD nu juist als zeer gewenst beschouwd).
- Ditzelfde geldt ook voor het overhevelen van de vastgoedondersteuning en het portaal naar de andere afdeling of de kernstaf. De vastgoedondersteuning dient dicht tegen het primaire vastgoedbeheerproces aan te zitten.

Opsplitsen of overhevelen is dus geen optie. Het nadeel van een ogenschijnlijk disbalans in de organisatie van het vastgoedbedrijf kan ook op een andere manier worden opgelost: in de afdeling Vastgoedbeheer worden, zoals al eerder geschetst, drie clustercoördinatoren gevormd die samen met het afdelingshoofd zorg dragen voor een adequate besturing van de afdeling.

Formatieoverzicht

In de volgende tabel is een overzicht gegeven van de verschillende functies, inbegrepen het bijbehorende indicatieve functieniveau en de formatieve omvang.

VBA				
Onderdeel:	Cluster:	Functiebenaming:	Indicatief niveau:	Aantal FTE:
Sector	Leiding	Hoofd sector VBA	14/15	1,0 FTE
Kernstaf	Monitoring en regie	Medewerker monitoring en regie	12	1,0 FTE
	Functioneel systeembeheer	Medewerker functioneel systeembeheer	9	1,0 FTE
Afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten	Leiding, tevens combi-functie met vastgoedbeleid, -research en portefeuillestrategie	Hoofd afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten, tevens adviseur vastgoedstrategie en beleid	13	1,0
	Vastgoedbeleid, -research en portefeuillestrategie	Adviseur vastgoedstrategie en beleid		combinatie met functie afdelingshoofd Vastgoedontwikkeling en projecten
	Behandelen vastgoedvraagstukken en aansturen transacties	Vastgoedadviseur	11	2,0 FTE
	Projecten	Sr. Projectleider	12	1,0 FTE
		Projectleider	11	1,0 FTE
		Assistent projectleider	9	1,0 FTE
		Flexibele schil in te huren projectleiders		Flex, NTB
	Leiding	Hoofd afdeling Vastgoedbeheer	13	1,0 FTE
Afdeling Vastgoedbeheer	Portal	Medewerker portal	8	2,0 FTE
	Ondersteuning vastgoedbeheer	Sr. Assistent vastgoedbeheer	8	3,0 FTE
		Assistent vastgoedbeheer	7	3,0 FTE
	Financieel/administratief/juridisch vastgoedbeheer permanent vastgoed	Vastgoedmanager, tevens accountmanager en coördinator permanente vastgoedportefeuille	11a	1,0 FTE

		Sr. Vastgoedmanager	11	2,0 FTE
		Vastgoedmanager	10	2,0 FTE
		Jr. Vastgoedmanager	9	4,0 FTE
	Financieel/administratief/juridisch vastgoedbeheer tijdelijk vastgoed	Vastgoedmanager, tevens accountmanager en coördinator tijdelijke vastgoedportefeuille	11a	1,0 FTE
		Sr. Vastgoedmanager	11	1,0 FTE
		Vastgoedmanager	10	1,0 FTE
	Technisch beheer	Coördinator cluster technisch beheer	11	1,0 FTE
		Sr. Medewerker technisch beheer (bouwkundig)	10	2,0 FTE
		Medewerker technisch beheer (bouwkundig)	9	2,0 FTE
		Sr. Medewerker technisch beheer (installatietechnisch)	10	2,0 FTE
		Medewerker technisch beheer (installatietechnisch)	9	2,0 FTE
Totale formatie VBA				39 FTE (+ flex projecten)

Herkomst functies vanuit 'oude' organisatie

In de onderstaande tabel is op het niveau van afdeling of sector de herkomst weergegeven van de functies van het VBA vanuit de huidige gemeentelijke organisatie (gebaseerd op de gegevens uit het Personeelsinformatiesysteem Beaufort, dd. 30 november 2009⁶). Een belangrijk principe hierbij is dat daar waar vastgoedtaken vanuit een beleidsdienst overgaan naar het VBA, ook de bijbehorende formatieve ruimte overgaat.

⁶ Uitgezonderd 0,6389 FTE bij FD/Vastgoedmanagement: dit betreft extra capaciteit die tijdelijk is ingehuurd t.b.v. het project VBA.

Organisatiedeel	Totale formatie vastgoedtaken	Formatie over te dragen aan VBA	Resteert bij resp. dienst	Bijzonderheden
Dienst FD Sector huisvesting en services Afdeling Vastgoedmanagement	20,26 FTE	16,3 FTE (14,5 FTE begroting, 1,8 FTE vb-plan en 0,5 FTE project rendabel)	3,46 FTE	Resterende formatie bestaat uit: - 1,0 FTE energiebeheer (taken gaan niet over) - 2,46 FTE ruimtebeheer (taken gaan niet over)
Dienst MO Sector voorzieningen en projecten Afdeling huisvesting	7,8 FTE	5,5 FTE	2,3 FTE	Resterende formatie bestaat uit: - 1,5 FTE om invulling te geven aan het opdrachtgeverschap MO-/onderwijsbeleid - 0,8 FTE geo-informatie (taken gaan niet over)
Dienst MO Sector Voorzieningen en projecten Afdeling projecten	10,4 FTE	0 FTE	10,4 FTE	De 10,4 FTE projecten van de dienst MO gaan niet over naar het VBA, aangezien de dienst MO deze capaciteit zelf nodig heeft om invulling te geven aan haar opdrachtgevende rol bij projecten. De projectleiders MO leiden in de huidige situatie het proces om te komen tot een MFC. Naast o.a. beheer en exploitatie en het overleg met de gebruikers maakt de totstandkoming van het gebouw ("de stenen") daar deel van uit. De capaciteit voor dat deel van het proces wordt tot nu toe extern ingehuurd. Wel zal de dienst MO per project financiële middelen beschikbaar stellen voor de inhuur van projectleiders door het VBA.
Dienst MO Werkmaatschappij sportbedrijf Afdeling bedrijfsvoering	1,4 FTE	0,2 FTE	1,2 FTE	Er gaan wel vastgoedtaken over van het sportbedrijf naar het VBA, echter er blijven ook taken achter (zoals beheer terreinen, sportvloeren, klimrekken en specifieke technische zaken). De dienst MO claimt 1,2 FTE

				formatieruimte om bovengenoemde taken uit te kunnen blijven voeren.
Dienst SB Afdeling Vergunningen Cluster Vastgoed	5,0 FTE	5,0 FTE	0 FTE	
Dienst SO Afdeling Vastgoed	11,1560 FTE	0,6 FTE	10,556 FTE	De vastgoedtaken van de dienst SO zijn nauw verweven met het primaire proces van de dienst, namelijk de stadsontwikkeling. Deze taken gaan niet over naar het VBA. Een uitzondering hierop vormt 0,6 FTE aan- en verkoop vastgoed.
Totaal over te dragen aan het VBA		27,6 FTE		

Deze tabel heeft nog enige toelichting.

- De dienst MO claimt ten behoeve van de sector voorzieningen en projecten, afdeling huisvesting, 1,5 FTE formatie om invulling te geven aan taken, als opdrachtgeverschap en beleid, taken die niet overgaan naar het VBA. Hiervan is 1,0 FTE direct herleidbaar naar een specifieke functie. De resterende 0,5 FTE is bedoeld om invulling te geven aan diezelfde taken, echter deze taken zitten verspreid over de totale formatie.
- De Dienst MO claimt ten behoeve van de Werkmaatschappij sportbedrijf, Afdeling bedrijfsvoering, 1,2 FTE (van de 1,4 FTE die thans in de formatie van het sportbedrijf is opgenomen). De aan het VBA over te dragen 0,2 FTE betreft capaciteit voor het eigenaarsdeel planmatig onderhoud en het begeleiden van accommodatieprojecten.
- De dienst SO zou 0,6 FTE over moeten dragen aan het VBA ten behoeve van de aan- en verkoop van vastgoed. Deze taken horen immers formeel bij de taken van het VBA. Maar om praktische redenen (deze taken zijn verweven met meerdere functies) blijft deze formatie, inbegrepen bijbehorende werkzaamheden, bij de dienst SO. Deze taken worden in opdracht van het VBA middels een SLA door de dienst SO uitgevoerd. Er dient dus 0,6 FTE in mindering te worden gebracht op het totaal over te dragen aantal FTE aan het VBA.

De conclusie luidt dan ook als volgt. Vanuit de huidige organisatie dient 27,6 FTE minus 0,6 FTE (aan- en verkooptaken SO) is 27 FTE overgedragen te worden aan het VBA.

Daarnaast heeft de onderbrenging van het VBA bij de dienst SO ook gevolgen voor het Planning en Control element en de (secretariële) ondersteuning van de dienst waar het VBA wordt ondergebracht. Voor het Planning en Control element van de dienst SO is in het eerste jaar 1,0 FTE extra formatie nodig, daarna structureel 0,5 FTE. Voor (secretariële) ondersteuning is 1,5 FTE noodzakelijk. Deze ondersteuning is thans ondergebracht bij de diensten MO, FD en SB. Deze 1,5 FTE dient overgedragen te worden aan de dienst SO. Tevens heeft de oprichting van het VBA en de aanschaf van een nieuw vastgoedinformatiesysteem Planon gevolgen voor het applicatiebeheer van de dienst FD. Naar schatting is voor Planon 0,3 FTE applicatiebeheer structureel nodig. De dekking hiervan wordt beschreven in de financiële paragraaf.

Nadere analyse oude en nieuwe formatie op functieniveau

Om in de personeelsparagraaf een inschatting te kunnen maken van de personele consequenties van de ontvlechting van de verschillende formaties uit de huidige organisatie en het samenbrengen hiervan in het op te richten vastgoedbedrijf, wordt vervolgens een nadere analyse uitgevoerd van de oude en de nieuwe formatie op functieniveau. In kaart is gebracht in de huidige organisatie welke functies enigszins vergelijkbaar zijn, zowel qua inhoud als qua niveau, met de nieuwe functies in het VBA. Ook is een inschatting gemaakt hoeveel FTE dit betreft. Zo kan een inschatting worden gemaakt waar de formatieve en hieruit volgende ook de personeelstechnische tekorten dan wel overschotten zitten. Dit overzicht is weergegeven in onderstaande tabel.

Organisatie-deel	Dienst FD Sector huis- vesting en services Afdeling Vastgoed- management	Dienst MO Sector voor- zieningen en projecten Afdeling huisvesting	Dienst MO Werkmaat- schappij sportbedrijf Afdeling bedrijfsvoering	Dienst SB Afdeling Vergunning en Cluster Vastgoed	Totaal in 'oude' organi- satie	Totaal in nieuwe organi- satie VBA
Sectorhoofd					0 FTE	1,0 FTE
Monitoring en regie					0 FTE	1,0 FTE
Functioneel systeem beheer					0 FTE	1,0 FTE
Vastgoedvraag- stukken	1,8 FTE				1,8 FTE	2,0 FTE
Projecten	0,5 FTE				0,5 FTE	3,0 FTE
Hoofd afdeling vastgoedbeheer		1,0 FTE			1,0 FTE	1,0 FTE
Vastgoedbeheer permanent vastgoed	0,8 FTE	2,1 FTE	0,2 FTE	3,0 FTE	6,1 FTE	9,0 FTE
Vastgoedbeheer tijdelijk vastgoed	2,0 FTE				2,0 FTE	3,0 FTE
Technisch beheer	5,8 FTE	0,8 FTE			6,6 FTE	9,0 FTE
Ondersteuning vastgoedbeheer en portal	4,4 FTE	1,6 FTE		2,0 FTE	8,0 FTE	8,0 FTE
Totaal	16,3 FTE	5,5 FTE	0,2 FTE	5 FTE	27 FTE	39 FTE

In deze tabel zijn aan de linkerzijde de verschillende organisatiedelen in de nieuwe vastgoedorganisatie weergegeven. In de vier linker kolommen is per leverende dienst (afdeling of cluster) aangegeven hoeveel FTE in de oude organisatie vergelijkbaar is met de nieuwe organisatie. In de laatste twee kolommen is opgesomd wat het totaal is (per nieuw organisatiedeel) van het aantal FTE in de oude en het aantal FTE in de nieuwe organisatie. Het verschil tussen deze twee totalen geeft een indicatie voor het aantal en soort nieuwe

functies. Uit de tabel kan worden afgeleid dat er waarschijnlijk geen overschotten in functies zijn, eerder tekorten. Deze tekorten bevinden zich bij het sectorhoofd (1,0 FTE), monitoring en regie (1,0 FTE), functioneel systeembeheer (1 FTE), projecten (2,5 FTE), vastgoedvraagstukken (0,2 FTE), vastgoedbeheer permanent vastgoed (2,9 FTE), vastgoedbeheer tijdelijk vastgoed (1,0 FTE) en technisch vastgoedbeheer (2,4 FTE).

Deze verschillen zijn in grote lijnen als volgt te verklaren.

- In het verleden werden de vastgoedprojecten door de dienst MO in een andere rol uitgevoerd of werd op ad hoc basis hiervoor capaciteit ingehuurd. Structureel was dan ook voor de projectleidersrol, zoals het VBA dat in de toekomst gaat uitvoeren, geen formatie beschikbaar.
- De tekorten bij de vastgoedmanagers voor zowel de permanente als de tijdelijke vastgoedportefeuille zijn het gevolg van het toenemen van de omvang van deze portefeuilles de afgelopen jaren, zonder dat hier structureel formatie voor werd ingebouwd. Ook dit werd opgelost door het op ad hoc basis hiervoor capaciteit in te huren.
- De tekorten bij het technisch beheer is hiervan, gelet op de aard van het werk, een afgeleide (in de verhouding 1:2).
- Het tekort bij functioneel systeembeheer hangt samen met de implementatie van 1 vastgoedbeheersysteem (Planon).

Dekking formatieruimte

De formatieve omvang van het VBA bedraagt 39 FTE, vanuit de huidige organisatie komt 27 FTE aan formatie over. Er resteert dan ook een verschil van 12 FTE (inbegrepen de functie van functioneel systeembeheerder). Hoe dit verschil kan worden afgedekt wordt beschreven in de financiële paragraaf.

3.2 Personeelsparagraaf

Inleiding

In dit onderdeel van het bedrijfsplan wordt beschreven wat de uitgangspunten en procedures zijn bij de plaatsing van personeel van de huidige naar de nieuwe organisatie van het VBA. Indien de OR instemt met de in de adviesaanvraag benoemde onderdelen uit het voorliggende bedrijfsplan, zal dit onderdeel verder worden uitgewerkt in een personeelplaatsingsplan.

Algemene uitgangspunten

In het formatieplan is een overzicht opgenomen van de functies in het VBA. Voor deze functies komen primair in aanmerking de medewerkers waarvoor geldt dat zij automatisch worden geplaatst in de nieuwe organisatie (mens-volgt-functie) en de medewerkers, wiens functie als gevolg van de organisatieverandering komt te vervallen.

De plaatsingsprocedure voor de nieuwe functies omvat de volgende stappen:

- het informeren van de medewerkers over de beschikbare functies en over hun positie;
- het uitvoeren van de belangstellingsregistratie;
- het voeren van gesprekken met de medewerkers van de afdeling;
- het opstellen van het (voorlopig) personeelsplan;
- het besluit over het voorlopig plaatsen van medewerkers;
- het informeren van de medewerkers over de plaatsing of de niet-plaatsing;
- de bezwarenprocedure;
- de definitieve plaatsing van de medewerkers

Formeel is de directeur van de dienst SO verantwoordelijk voor de verdere plaatsing. Het sectorhoofd van het VBA wordt in opdracht van de directeur belast met de uitvoering die moet leiden tot plaatsing van de medewerkers. Hierbij gelden de volgende regels.

Sociaal Statuut

Tijdens het proces van organisatieontwikkeling is het sociaal statuut van de gemeente Arnhem van toepassing. In het navolgende zijn een aantal processen uitgewerkt conform dit statuut.

Belangstellingsregistratie

Het sectorhoofd draagt zorg voor de uitvoering van de belangstellingsregistratie. De medewerkers ontvangen hiertoe een belangstellingsregistratieformulier. Dit formulier biedt de medewerkers de mogelijkheid om een eerste en eventueel een tweede voorkeur voor een functie kenbaar te maken.

Gesprekken en (voorlopige) plaatsing

Op basis van de belangstellingsregistratie voert het sectorhoofd, in opdracht van de directeur, samen met een P&O-adviseur en een vertegenwoordiger van de kant van de werknemers, gesprekken met de medewerkers die belangstelling hebben voor een nieuwe functie in de organisatie. De medewerkers worden schriftelijk ingelicht over hun voorlopige plaatsing of voorlopige niet-plaatsing. De medewerkers worden hierbij gewezen op de mogelijkheid om bedenkingen tegen dit voorlopige besluit aan de directeur van de dienst kenbaar te maken.

Bedenkingen t.a.v. de voorlopige plaatsing

De medewerker die bedenkingen heeft bij een ten aanzien van hem genomen besluit kan deze binnen tien werkdagen na de bekendmaking schriftelijk kenbaar maken aan de directeur van de dienst. Over de ontvangen bedenkingen wint de directeur advies in bij de plaatsingscommissie⁷. De plaatsingscommissie hoort de medewerker. De directeur van de dienst beslist binnen zes weken nadat de medewerker zijn bedenkingen kenbaar heeft gemaakt.

Definitieve plaatsing of niet-plaatsing

Het sectorhoofd stelt op basis van de besluiten naar aanleiding van de ontvangen bedenkingen zo nodig het concept personeelsplan bij en stelt vervolgens het personeelsplan vast. Elke medewerker ontvangt schriftelijk een definitieve beslissing over plaatsing of niet-plaatsing. Daarbij worden eventuele aanvullende afspraken vermeld. De medewerker die niet is geplaatst wordt geïnformeerd over de vervolgprocedure.

Herplaatsingprocedure

Op de medewerker die niet is geplaatst op een functie in de nieuwe organisatie is het Sociaal Statuut Gemeente Arnhem van toepassing. Het doel van de herplaatsingprocedure is het zo snel mogelijk herplaatsen van de herplaatsingskandidaat op een passende functie binnen of buiten de nieuwe organisatie waardoor reorganisatieontslag voorkomen wordt.

Bezwarenprocedure n.a.v. definitieve beslissing

Voor de behandeling van een bezwaar van een medewerker tegen aanmerking als herplaatsingskandidaat zijn de bestaande bezwarenprocedures van de gemeente Arnhem van toepassing.

Gevolgen voor het personeel

De gevolgen voor het huidige personeel zullen beperkt zijn. Uit de voorgaande analyse van de oude en de nieuwe organisatie en formatie blijkt immers dat er nagenoeg geen sprake van een tekort aan nieuwe functies is, eerder een overschot. Anders gezegd: het personeel wiens taken vanuit de huidige organisatie overgaan naar het VBA, kan in nagenoeg alle gevallen zonder probleem geplaatst worden op een passende functie in het nieuwe vastgoedbedrijf. Ook voor wat betreft de functieniveaus zal dit in de meeste gevallen geen probleem opleveren. In een aantal individuele gevallen zal dit nog verder afgestemd moeten worden. Dit zal op een zorgvuldige wijze gedurende het personeelplaatsingsproces plaatsvinden.

⁷ De plaatsingscommissie bestaat uit minimaal drie leden (een voorzitter, een vertegenwoordiger werkgever en een vertegenwoordiger werknemers).

4. FINANCIËLE PARAGRAAF

In deze financiële paragraaf wordt een overzicht gegeven van de kosten die het gevolg zijn van de oprichting van het VBA in 2010. In deze paragraaf zijn tevens voorstellen opgenomen op welke wijze deze kosten financieel kunnen worden gedekt.

Kosten

De kosten van het VBA in 2010 vallen uiteen in salariskosten (zowel de salariskosten van het personeel dat tot de formatie van het VBA behoort als het personeel dat als gevolg van de oprichting en positionering van het VBA bij de dienst SO, elders binnen de organisatie moet worden opgenomen), frictiekosten (onder meer werving- en selectiekosten van nieuw te werven personeel) en de kosten voor het beheer van het vastgoedinformatiesysteem Planon.

Salariskosten personeel dat tot de formatie van het VBA behoort

In onderstaande tabel zijn de salariskosten weergegeven van het personeel dat tot de formatie van het VBA behoort (gebaseerd op de formatie genoemd in het vorige hoofdstuk). In deze tabel zijn aan de linkerzijde de salariskosten weergegeven van de oude formatie (verdeeld over de verschillende leverende diensten) en aan de rechterzijde is opgenomen wat de salariskosten zijn van het personeel van het VBA.

schaal	Oude formatie			Nieuwe formatie		
	oud aantal FTE	loonsom per FTE	loonsom totaal oud	nieuw aantal FTE	loonsom per FTE	loonsom totaal nieuw
6	0,5	€ 42.263,00	€ 21.131,50			
7	4	€ 46.153,00	€ 184.612,00	3	€ 46.153,00	€ 138.459,00
8	3,6	€ 52.171,00	€ 187.815,60	5	€ 52.171,00	€ 260.855,00
9	6,9	€ 58.813,00	€ 405.809,70	10	€ 58.813,00	€ 588.130,00
10	3,8	€ 65.261,00	€ 247.991,80	7	€ 65.261,00	€ 456.827,00
10a		€ 69.885,00		1	€ 69.885,00	€ 69.885,00
11	7,2	€ 74.541,00	€ 536.695,20	7	€ 74.541,00	€ 521.787,00
11a		€ 79.357,00		1	€ 79.357,00	€ 79.357,00
12	1	€ 84.206,00	€ 84.206,00	2	€ 84.206,00	€ 168.412,00
13		€ 90.997,00		2	€ 90.997,00	€ 181.994,00
15		€ 108.995,00		1	€ 108.995,00	€ 108.995,00
Totaal excl. rugzak	27		€ 1.668.261,80	39		€ 2.574.701,00
Rugzak per FTE		€ 10.000,00	€ 270.000,00		€ 10.000,00	€ 390.000,00
Totaal incl. rugzak			€ 1.938.261,80			€ 2.964.701,00

Hierbij is ook rekening gehouden met de kosten voor het zogenaamde rugzakje ad. €10.000, = (met hierin opgenomen de persoonsgebonden kosten, de variabele overheadkosten voor de werkplek, de variabele overheadkosten voor facilitaire zaken en de kosten voor ondersteuning/staf).

De dekking van de extra salariskosten, grotendeels veroorzaakt door een uitbreiding van de formatie met 12 FTE (inclusief functioneel beheer), is afhankelijk van de aard van de uitbreiding. De herkomst van deze uitbreiding kan:

- het gevolg zijn van een uitbreiding van de reguliere werkzaamheden ('dat wat eigenlijk al geregeld had moeten zijn') en daarmee veroorzaakt wordt doordat er een extra kwaliteitsimpuls aan het vastgoedbeheer in de gemeente Arnhem gegeven moet worden;
- of zogenaamde rendabele functies zijn (rendabele functies zijn (delen van) functies waarvan de kosten doorberekend kunnen worden aan de klanten van het vastgoedbedrijf voor een geleverde dienst of product).

In de onderstaande tabel (gebaseerd op de tabel vergelijking oude en nieuwe formatie uit paragraaf 3.1) is weergegeven wat de aard is van de uitbreiding van de formatie van het VBA ten opzichte van de oude situatie.

Soort functie	Totaal formatie in huidige 'oude' organisatie	Totaal formatie in nieuwe organisatie VBA	Uitbreiding	Kwaliteits-impuls (inbegrepen reguliere uitbreiding)	Rendabele functies
Sectorhoofd	0 FTE	1,0 FTE	1,0 FTE	x	
Monitoring en regie	0 FTE	1,0 FTE	1,0 FTE	x	
Vastgoedvraagstukken	1,8 FTE	2,0 FTE	0,2 FTE	x	
Functioneel beheer	0 FTE	1 FTE	1 FTE	x	
Projecten	0,5 FTE	3,0 FTE	2,5 FTE		x
Hoofd afdeling vastgoedbeheer	1,0 FTE	1,0 FTE	0 FTE		
Vastgoedbeheer permanent vastgoed	6,1 FTE	9,0 FTE	2,9 FTE		x
Vastgoedbeheer tijdelijk vastgoed	2,0 FTE	3,0 FTE	1,0 FTE		x
Technisch beheer	6,6 FTE	9,0 FTE	2,4 FTE		x
Totaal	27 FTE	39 FTE	12 FTE		

De uitbreiding van de formatie kan als volgt worden gedekt:

Kwaliteitsimpuls:

- De uitbreiding van de formatie met de functies van sectorhoofd, monitoring en regie, functioneel beheer en applicatiebeheer en vastgoedvraagstukken (totaal 3,5 FTE) is het gevolg van een kwaliteitsimpuls en hier is geen structurele dekking voor. Voorgesteld wordt om de dekking van deze formatie naar rato om te slaan over de leverende diensten.

Rendabele functies:

- De uitbreiding van de formatie met de functies van projecten (2,5 FTE) betreffen rendabele functies. De dekking hiervan is voorzien in de onderhouds- en projectenbudgetten van lopende en toekomstige projecten bij de dienst MO.
- De uitbreiding van het vastgoedbeheer permanent vastgoed (2,9 FTE): de financiering van deze extra formatie komt vanuit de in het gemeentebrede bezuinigingsvoorstel opgenomen kosten bestemd voor de verbetering van het structureel onderhoud op gemeentepanden. Daarin is naast geld bestemd voor de uitvoering van structureel onderhoud, ook de daarvoor noodzakelijke aanpassing van de formatie begroot.
- De uitbreiding van het vastgoedbeheer tijdelijk vastgoed (1,0 FTE) wordt gedekt vanuit de huidige portefeuille van de dienst SO/grondexploitatie.
- Van de uitbreiding van het technisch beheer (2,4 FTE) wordt:
 - 1,9 FTE die het gevolg is van de uitbreiding van het vastgoedbeheer permanent vastgoed, gefinancierd vanuit het hierboven beschreven gemeentebrede bezuinigingsvoorstel;
 - 0,5 FTE die het gevolg is van de uitbreiding van het vastgoedbeheer tijdelijk vastgoed, gedekt vanuit de portefeuille van de dienst SO/grondexploitatie.

Salariskosten personeel extern de formatie van het VBA

Zoals in het vorige hoofdstuk genoemd, dient als gevolg van de oprichting van het VBA en onderbrenging van het VBA bij de dienst SO de formatie van deze dienst uitgebreid te worden met capaciteit op het gebied van Planning en Control en van secretariële ondersteuning. Daarnaast dient extra capaciteit bij de dienst FD te worden ingehuurd voor applicatiebeheer van het vastgoedinformatiesysteem Planon. De hierbij behorende kosten zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Soort functie	Schaal	Aantal FTE	Loonsom	Totaal
P&C	12	1,0	€ 84.206, =	€ 84.206, =
Secretariële ondersteuning	6	1,5	€ 42.263, =	€ 63.394,50
Applicatiebeheer		0,3		€ 22.890, =
Totaal				€ 170.490,50

De dekking van deze kosten is als volgt voorzien.

- De extra capaciteit voor planning en control en secretariële ondersteuning is capaciteit (en hiermee dus ook formatie) die hoort bij de huidige vastgoedorganisatie, verdeeld over de diensten FD, MO, SO en SB. Voorgesteld wordt de bij deze formatie behorende salariskosten/budgetten naar rato te verrekenen met de leverende diensten.
- De salariskosten van het applicatiebeheer dat de dienst FD extra moet inhuren ten behoeve van het vastgoedinformatiesysteem, kan opgevat worden als een kwaliteitsimpuls. De dekking van deze kosten naar rato van de leverende diensten is hierboven beschreven onder het kopje kwaliteitsimpuls.

Frictiekosten

Onder frictiekosten worden de kosten verstaan voor het werven en selecteren van nieuw aan te trekken personeel, externe ondersteuning tijdens de implementatie van de nieuwe vastgoedorganisatie en de kosten van onvoorziene uitgaven. Het hiervoor te ramen bedrag dient nog nader te worden bepaald. Deze kosten kunnen worden gedekt doordat niet vanaf 1 januari 2010 alle functies direct zullen zijn ingevuld. Met name doordat de thans nog lopende projecten bij de betrokken beleidsinhoudelijke zullen worden afgemaakt, geeft dit de nodige ruimte. Daarnaast is in het initiële bedrag van € 670.000,- dat was voorzien voor de implementatie van het Vastgoedbedrijf, nog ruimte.

Kosten vastgoedinformatiesysteem Planon

De kosten voor het vastgoedinformatiesysteem Planon vallen uiteen in incidentele implementatiekosten (in 2010 zal de implementatie van Planon fase 2 en 3 plaatsvinden) en structurele kosten. In de onderstaande tabel zijn de *eenmalige* implementatiekosten weergegeven.

Eenmalige implementatiekosten Planon fase 2 en 3	
Projectmanagement (intern FD/ICT)	€ 89.880,=
Applicatiebeheer (interne inhuur tbv implementatie gedurende 6 maanden)	€ 19.075,=
Dienstverlening Planon	€ 30.000,=
Koppeling Cognos	€ 6.000,=
Totaal	€ 144.955,=

Deze eenmalige implementatiekosten Planon waren voorzien ten laste van budgetten ten behoeve van de implementatie van het vastgoedinformatiesysteem. Feitelijk gaat het hier om een investering die structureel behoort bij het beheer van het vastgoedbedrijf. De kosten van deze investering zullen dan ook over vier jaar worden afgeschreven.

In de onderstaande tabel zijn de *structurele* kosten van het vastgoedinformatiesysteem Planon weergegeven.

Structurele kosten Planon	
Jaarlijkse onderhoudskosten Planon	€ 12.060,=
Interne hardwarekosten (gebruik interne databases, intern de gemeente te verrekenen met de dienst FD)	€ 50.000,=
Afschrijvings- en rentekosten	€ 40.040,=
Totaal	€ 102.100,=

Deze structurele kosten kunnen worden gedekt vanuit de reguliere exploitatiebegroting van het VBA.

5. GOVERNANCE

5.1 Hoofdpijnen van de governance

Governance betreft het verantwoord besturen van de organisatie. Hoewel er geen vastomlijnde definitie van governance is, komen wel steevast vier elementen in iedere definitie terug. Governance gaat over:

- toezicht;
- verantwoording;
- sturing;
- en beheersing.

Deze vier elementen hangen met elkaar samen en dienen onderling met elkaar in balans te zijn. In de onderstaande afbeelding wordt dat geïllustreerd.



Vanuit de interne organisatie kan men invloed uitoefenen op governance door middel van besturen en beheersen. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld de 'tools' prestatie management, planning en controlcyclus én risicomanagement worden ingezet. De externe belanghebbende kan invloed uitoefenen op governance door middel van toezicht uitoefening, of juist het aan zich laten verantwoorden.

Waarom is de governance voor het VBA zo belangrijk?

- Op basis van wet- en regelgeving dient verslag uitgebracht te worden aan de maatschappij.
- Er dient evenwicht te zijn in de uiteenlopende belangen van de verschillende beleidsterreinen.
- Een onafhankelijke positie van het VBA in de richting van de verschillende beleidsdiensten en de grondbedrijfsfunctie dient hiermee gewaarborgd te worden.
- Er moet geborgd zijn dat de gemeente de meest optimale keuzes ten aanzien van gemeentelijk vastgoed maakt om haar stedelijke opgaven te realiseren, afgewogen tegen de sectorale en politiek bestuurlijke belangen.

Op hoofdlijnen ziet de governance van het VBA er als volgt uit.

- Het VBA wordt gestuurd op de realisatie van haar strategische doelstellingen. De grondslag hiervoor vormt het managementcontract dat de directeur van de dienst waar het VBA onderdeel van uit maakt (i.c. de directeur SO), jaarlijks afsluit met de gemeentesecretaris. De door het VBA te leveren prestaties en voorwaarden (conform het bestaande, gemeentelijke beleid hieromtrent) zijn uitgewerkt in een jaarlijks op te stellen werkplan (inclusief beheersbegroting). Dit werkplan wordt na afstemming in het DT vastgesteld door de directeur van de dienst waar het VBA deel van uit maakt. Het werkplan vormt het kader waarbinnen het VBA opereert.
- Hierbij geldt als uitgangspunt de reguliere, gemeentelijke lijn tussen het College en de beleidsdiensten. Dit betekent ook dat de directeur van de dienst waar het VBA onder wordt gebracht, eindverantwoordelijk is voor de prestaties van het Vastgoedbedrijf.
- Periodiek worden planningsdocumenten (bedrijfsplan, portefeuilleplan en jaarplan) en verantwoordingsdocumenten (managementrapportages en jaarverslagen) opgesteld. Deze documenten sluiten naadloos aan op de algemene gemeentelijke P&C-cyclus. Voor het VBA wordt voorgesteld, analoog aan de nota Financiële Jaarrapportage Projecten (voor de grondexploitatie), een aparte vastgoedbijlage op te nemen bij de Jaarrekening, genaamd nota Financiële Jaarrapportage Vastgoedbedrijf (FJV).
- De AO/IC van het Vastgoedbedrijf Arnhem is deugdelijk. Verantwoordelijkheden, processen en procedures zijn goed belegd binnen de organisatie. De processen rondom inkoop en aanbesteding zijn adequaat.
- De financiële beheersing is in orde. Bij de uitvoering van projecten worden periodiek voortgangsrapportages opgesteld waarbij wordt ingegaan op de stand van zaken, het budget en de eventuele risico's. De (financiële) systemen zijn goed in staat om de belangrijkste bedrijfsprocessen van het Vastgoedbedrijf te ondersteunen.
- Risicomanagement is adequaat in de organisatie belegd.
- Geldstromen tussen het Vastgoedbedrijf en haar klanten en binnen het Vastgoedbedrijf zijn transparant en inzichtelijk.
- De governance vindt plaats binnen de kaders van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV).
- De financiële stromen van het VBA zijn gescheiden van die van de dienst waar het VBA is ondergebracht.
- Het VBA wordt onder meer extern getoetst aan de hand van de kengetallen die volgen uit de ROZ-benchmark.

Bestuurlijke verantwoording

Voor de bestuurlijke verantwoording over het gemeentelijke vastgoed gelden in dit Governance model de volgende principes. Daarbij dient te worden opgemerkt dat het de sterke voorkeur verdient dat in de (ook in toekomstige) portefeuille verdeling(en) tussen de verschillende wethouders, het VBA niet in dezelfde portefeuille wordt ondergebracht als waar RO, grondzaken en grondbeleid is belegd (conform de huidige verantwoordelijkheidsverdeling).

- Wethouders van de diverse beleidsvelden (zoals cultuur, sport en welzijn) zijn verantwoordelijk voor de huisvestingsvraag en de gebruikerseisen van de maatschappelijke doelgroepen vanuit de beleidsdienst.
- Wethouder Financiën is verantwoordelijk voor het vastgoedbeleid en het vastgoedbeheer.

- Wethouder RO, grondzaken en grondbeleid is verantwoordelijk voor gebiedsontwikkeling en grondexploitaties.

Vanuit het bovenstaande principe ligt het voor de hand dat de wethouder Financiën ook de verantwoordelijkheid heeft voor het VBA. Er is dus geen sprake van de betrokkenheid van meerdere wethouders bij het vastgoedbedrijf, ook al valt een specifiek project onder een andere beleidsdienst en wethouder.

Gevolgen voor de governance van de positionering van het VBA onder de dienst SO

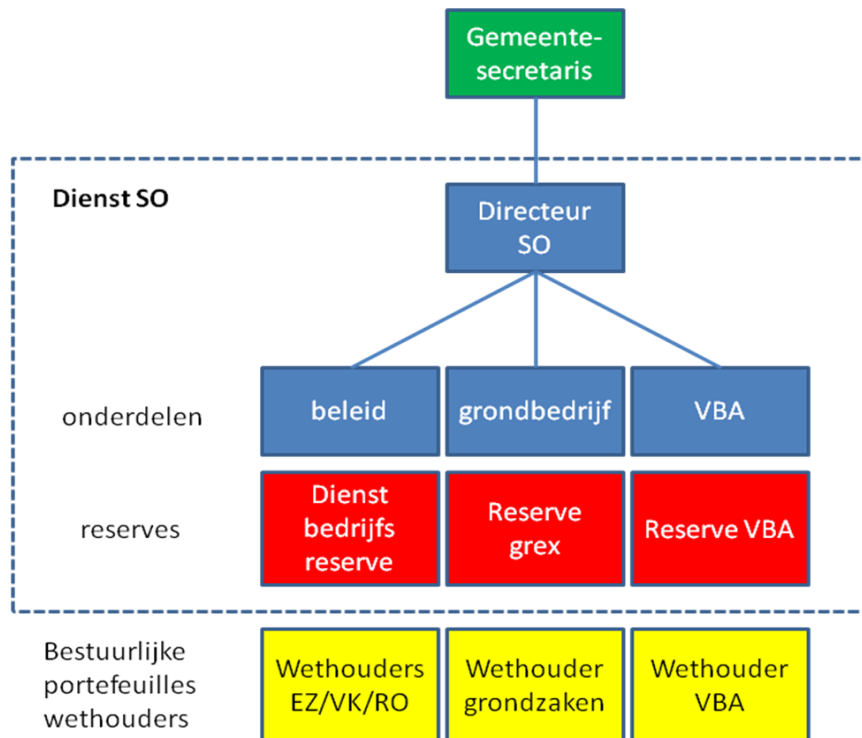
Bij de onderbrenging VBA bij de dienst SO is een optimale afstemming geborgd en kunnen voor de stad effectievere en efficiëntere vastgoedoplossingen worden gerealiseerd.

Een keuze voor de positionering bij SO leidt tot de combinatie van het grondbedrijf en het VBA binnen één dienst. Om de gewenste onafhankelijke positie van het VBA ten opzichte van de overige beleidsdiensten, de transparantie en de balans in de organisatie te waarborgen, wordt in onderliggend Governancemodel uitgebreid aandacht besteed aan het waarborgen van deze onderwerpen.

Deze waarborgen zijn de volgende.

- Voor de transacties tussen het VBA en het grondbedrijf gelden de volgende principes.
 - De overdracht van objecten door het VBA van en naar het grondbedrijf wordt vóór af ter kennisname voorgelegd aan het DT.
 - Bij de overdracht van grond van het grondbedrijf aan het VBA gelden de richtlijnen (grondprijzen afhankelijk van de bestemming van de grond, bijvoorbeeld voor maatschappelijke doeleinden) zoals vastgelegd in de Nota grondprijzen (deze brief wordt jaarlijks vastgesteld door het College).
 - De overdracht van grond door het VBA aan het grondbedrijf geschiedt tegen boekwaarde.
- De onafhankelijke positie van het VBA ten opzichte van zowel de 'eigen' dienst SO als de overige beleidsdiensten wordt gewaarborgd door de volgende principes.
 - Zoals eerder werd genoemd, zal het werkplan van het VBA, inbegrepen de bijbehorende begroting, ter afstemming worden voorgelegd aan het DT. Hierdoor kan er een evenwichtige besluitvorming plaatsvinden over de activiteiten van het VBA.
 - Voor wat betreft de verantwoording gelden de reguliere procedures van tussenrapportages en jaarrekeningen via de dienstdirecteur (conform de P&C-cyclus van de gemeente) en de nieuw te maken nota Financiële Jaarrapportage Vastgoedbedrijf (FJV) als bijlage bij de Jaarrekening.
 - Om de onafhankelijkheid van de beleidsdoelen van de diverse beleidsdiensten te waarborgen, geldt het principe van een heldere opdrachtgever – opdrachtnemer relatie. De beleidsdiensten geven opdracht voor realisatie van huisvesting aan het VBA en zijn hiermee dus opdrachtgever voor aanvragen die niet onder het dagelijkse beheer vallen. Ook de bij de opdracht behorende en benodigde financiële stromen lopen via de opdrachtgever. Dit principe wordt nog eens versterkt door het werken volgens het voor de gemeente leidende principe van projectmatig werken.
- Voor wat betreft de bijbehorende financiële stromen (en budgetten) geldt dat er solide schotten staan tussen de begroting, de geldstromen en budgetten van het VBA, het grondbedrijf en de dienst SO (zie onderstaande figuur).

- Ook voor wat betreft de bestuurlijke verantwoordelijkheid geldt een scheiding tussen de verantwoordelijkheid voor het VBA en het grondbedrijf (conform vorige paragraaf).



5.2 Opdrachtgever – opdrachtnemer relatie

Binnen de governance van het VBA is een centrale positie ingeruimd voor de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer. Hierbij gelden de volgende principes.

- Het VBA heeft in eigendom, beheert en managet namens de gemeente de gemeentelijke vastgoedportefeuille. De *going concern* aangelegenheden (dagelijks beheer) vallen onder de verantwoordelijkheid van de directeur van de dienst waar het VBA is ondergebracht, de dienst SO. De directeur SO is en blijft eindverantwoordelijk voor de prestaties van het vastgoedbedrijf.
- Het College geeft opdrachten aan de beleidsdiensten die kunnen resulteren in huisvestingsvragen en -opgaven.
- De beleidsdiensten geven opdracht voor realisatie van huisvesting aan het VBA en zijn hiermee dus opdrachtgever voor aanvragen die niet onder het dagelijkse beheer vallen.
- Er kan slechts sprake zijn van één opdrachtgever. Bij de betrokkenheid van meerdere beleidsdiensten bij een opdracht zal namens het DT een gedelegeerde opdrachtgever worden aangewezen⁸. Dit geldt ook voor de situatie dat er zowel onderhoud als een verbetering aan een object plaatsvindt en er dus ook sprake is van de betrokkenheid van meerdere diensten. Het heeft dan de voorkeur de directeur van de betrokken beleidsdienst als gedelegeerd opdrachtgever aan te wijzen.
- Ook de bij de opdracht behorende en benodigde financiële stromen lopen via de opdrachtgever.

⁸ Een voorbeeld hiervan is de huisvesting van de eigen gemeente-ambtenaren. Namens het DT zal in dat geval waarschijnlijk de directeur FD als gedelegeerd opdrachtgever worden aangewezen.

- De afspraken tussen het VBA en de beleidsdienst worden vastgelegd in een contract (tussen opdrachtgever en opdrachtnemer) daar waar het nieuwe activiteiten en de bijbehorende financiering betreft. Met betrekking tot de vastgoedexploitatie (beheer en onderhoud) worden daarbij afspraken gemaakt over de toekomstige (kostprijsdekkende) huur met betrekking tot het te realiseren vastgoed.
- Eventuele escalatie loopt altijd via de beleidsdienst naar het DT. Een uitzondering hierop is in het geval dat de dienst SO (waar het VBA gepositioneerd is) ook de opdrachtgever is. Om belangenverstrengeling te voorkomen dient het VBA in dat geval een directe lijn met het DT te kunnen hebben. In de praktijk betekent dit dat het hoofd van de sector VBA in het DT een onafhankelijk advies, naast het advies van zijn of haar directeur van de beleidsdienst, moet kunnen neerleggen.

De rollen van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer *gedurende* het proces van de realisatie van nieuw- dan wel verbouw behoeven enige toelichting. In de onderstaande figuur wordt het zwaartepunt weergegeven van de rollen van enerzijds de beleidsdienst als opdrachtgever (groen geaccentueerd) en het VBA als opdrachtnemer (blauw geaccentueerd). Hierbij gelden de principes van projectmatig werken, zoals die binnen de gemeente gevolgd worden. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer spelen gedurende alle fasen, van initiatief tot nazorg en ook daarna tijdens de beheerfase, een belangrijke rol. Toch zal de nadruk bij het begin van het proces (of project) meer bij de beleidsdienst als opdrachtgever liggen. Dit zwaartepunt verschuift in de loop van het proces meer naar het VBA als opdrachtnemer. Uitgangspunt blijft dat gedurende alle fasen van een project de beleidsdienst primair als opdrachtgever fungeert.

Opdrachtgever = Beleidsdienst	Fasen	Beleidsdienst Aard van de rol	Zwaartepunt	VBA Aard van de rol	Opdrachtnemer = VBA
	Programmatisch				
	Initiatief	Proces + Inhoud		Inhoud + Advies	
	Definitie	Proces + Inhoud		Inhoud + Advies	
	Project				
	Ontwerp	Proces + Inhoud		Proces + Inhoud	
	Vorbereiding	Proces		Proces + Inhoud	
	Uitvoering				
	Realisatie	Proces		Proces + Inhoud	
	Nazorg	Proces		Proces + Inhoud	
	Overdracht				
	Beheer				

Hierbij gelden de volgende principes.

- De aard van de rol van de beleidsdienst als opdrachtgever verschuift gedurende het project van proces en inhoud naar puur de proceskant. Concreet betekent dit dat de beleidsdienst de trekker van het proces is gedurende de initiatief- en definitiefase. Hiervoor zal de beleidsdienst een projectmanager beleidsdienst aanwijzen.
- In het vervolg van het proces verschuift voor het VBA de rol van inhoudelijk en advies naar meer de proceskant en de inhoud. Hiervoor zal het VBA een projectleider VBA aanwijzen. De projectmanager beleidsdienst fungeert dan meer en meer op de

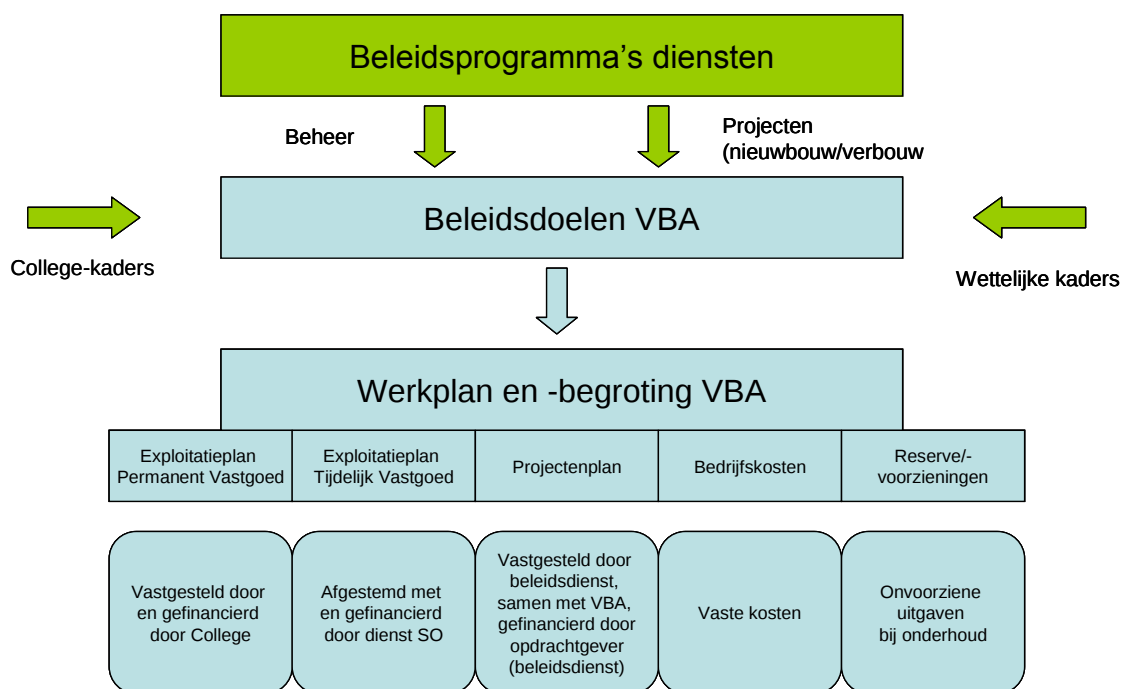
achtergrond, maar is wel het eerste aanspreekpunt voor de projectleider VBA in de richting van de beleidsdienst. Hiermee wordt de continuïteit in de projectvoering gewaarborgd. Dit laat overigens onverlet de formele opdrachtgever – opdrachtnemer relatie tussen de opdrachtgever beleidsdienst en de projectleider VBA.

- Gedurende de ontwerp- en voorbereidingsfase zit er flexibiliteit in de rolverdeling tussen de beleidsdienst en het VBA. Bij complexe projecten zal het zwaartepunt in deze fasen meer bij de beleidsdienst liggen. Er is sprake van een complex project bij een grote politieke gevoeligheid en/of financiële consequenties. In het projectplan worden door de beleidsdienst en het VBA afspraken gemaakt over of het een complex project betreft en wie in welke fase leidend is in het proces.
- De formele besluiten gedurende het proces worden genomen onder verantwoordelijkheid van de beleidsdienst in de rol van opdrachtgever. Het VBA zal hierbij als onafhankelijk adviseur optreden en zal telkens aangeven in hoeverre ze na de oplevering het pand kunnen beheren binnen de financiële randvoorwaarden. Dit advies zal in de desbetreffende beslisdocumenten worden opgenomen.

5.3 Planning en control

Voor de planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) van het VBA gelden de volgende uitgangspunten en principes.

- De planning- en controlprocessen kunnen niet los van elkaar worden gezien, maar maken integraal deel uit van een en dezelfde cyclus.
- De P&C-cyclus van het VBA richt zich niet alleen op de financiële aspecten, maar ook op het realiseren van de beleidsdoelstellingen.
- Om P&C goed te borgen wordt binnen de organisatie van het VBA een monitoring en regie-functie opgenomen. Daarnaast dienen alle individuele medewerkers van het VBA vanuit een P&C-gedachte te functioneren.
- De P&C-cyclus van het VBA sluit naadloos aan op de P&C-cyclus van de dienst SO.
- De P&C-cyclus wordt adequaat ondersteund door het vastgoedinformatiesysteem, gekoppeld met de verschillende bedrijfsvoeringssystemen van de gemeente.
- Bij het beheer van kapitaalgoederen wordt aangesloten op de richtlijnen uit het BBV en de consequenties hiervan voor de vastgoedorganisatie.
- Binnen zowel de planning- als de controlprocessen van het VBA wordt in verband met verschil in financiering en opdrachtgeverschap onderscheid gemaakt tussen vastgoedbeheer en projecten.



In de bovenstaande figuur zijn de verschillende planningsdocumenten weergegeven. De basis voor het vijfjarige werkplan en –begroting van het VBA wordt gevormd door de beleidsdoelstellingen van de verschillende diensten en hiervan afgeleid het beleidsplan van het VBA. Hierop zijn wettelijke kaders vanuit de Rijksoverheid van invloed, maar ook kaders die vanuit het College worden voorgeschreven, zoals eco- of groenkaders. Afgeleid van het werkplan van het VBA worden de verschillende afdelingsplannen gemaakt.

Het werkplan en –begroting van het VBA bestaat uit vijf onderdelen:

- *Exploitatieplan Permanent Vastgoed*
Op basis van de deelplannen en -begrotingen van de verschillende portefeuilles permanent vastgoed wordt het Exploitatieplan Permanent Vastgoed (EPV) opgesteld. Dit deel van het werkplan wordt na afstemming in het DT vastgesteld door de directeur van de dienst SO. In dit exploitatieplan zijn zaken opgenomen als beheerkosten (gebaseerd op het Meerjaren Onderhoudsplan (MOP), waarin samen met de verschillende diensten afspraken zijn gemaakt over het onderhoudsniveau van een pand, kapitaallasten, verzekeringskosten en huurinkomsten).
- *Exploitatieplan Tijdelijk Vastgoed*
Het Exploitatieplan Tijdelijk Vastgoed (ETV) is gebaseerd op de plannen en begrotingen van de verschillende deelportefeuilles tijdelijk vastgoed. Dit deel van het werkplan wordt afgestemd met en gefinancierd door de dienst SO.
- *Projectenplan*
De beleidsdienst formuleert een beleidsdoelstelling en gaat samen met het VBA onderzoeken hoe vanuit het vastgoed hieraan kan worden bijgedragen. Dit kan vanuit de bestaande vastgoedportefeuille, maar het kan ook betekenen dat er nieuwbouw moet komen. Uiteindelijk zullen de exploitatieplannen permanent en tijdelijk vastgoed én het projectenplan naast elkaar worden gelegd en eventueel gecombineerd worden. Zo kunnen bijvoorbeeld zaken als groot onderhoud en een verbouwing van hetzelfde pand met elkaar worden gecombineerd. Het projectenplan wordt dus samen door het VBA en de beleidsdienst (in zijn rol van opdrachtgever) vastgesteld en gefinancierd door de beleidsdienst.
- *Bedrijfskosten*
De bedrijfskosten zijn de vaste kosten van het VBA. Hieronder vallen kosten als personeelskosten (onderverdeeld in kosten vast personeel en een flexibel deel voor de variabele formatie), kantoorvoorzieningen en –applicaties. Deze kosten maken deel uit van de integrale kostprijs van het VBA (te dekken uit kostprijsdekkende huur).
- *Reserve*
Het is belangrijk dat er binnen het werkplan en bijbehorende begroting van het VBA een risicoreserve wordt opgenomen voor onvoorziene uitgaven bij het onderhoud (bijvoorbeeld bij calamiteiten). Hiermee wordt voorkomen dat er politiek-bestuurlijke onrust ontstaat bij onvoorziene gebeurtenissen, zoals het uitvoeren van spoedreparaties ter voorkoming van het instorten van een dak van een school; calamiteiten worden in dat geval eerst opgelost vanuit de reserves en behoeven niet direct (veelal met de nodige spoed) overleg met de opdrachtgever of het College. De hoogte van dit budget wordt nader bepaald. De risicoreserve kan ook aangewend worden voor een aanpassing als gevolg van gewijzigde wet- en regelgeving. Daarnaast zal een egalisatiereserve voor het VBA worden ingesteld ter egalisatie van exploitatieresultaten. Voorgesteld wordt om voor deze reserve dezelfde spelregels te hanteren als voor de dienstbedrijfsreserves. Door het instellen van een separate reserve voor het VBA wordt een strikte scheiding van de financiële huishouding van het VBA mogelijk.

Zoals eerder vermeld, sluit het VBA ook voor wat betreft de controlcyclus aan op de verantwoordingssystematiek van de gemeente en van de dienst waar het VBA toe behoort. Dit betekent dat het VBA bijdraagt aan de gemeentelijke controlcyclus in de vorm van tussenrapportages en de bijdrage aan het jaarverslag (zoals eerder vermeld, wordt voorgesteld hiervoor een aparte bijlage aan het Jaarverslag toe te voegen: de FJV). Binnen het VBA wordt gewerkt met maandrapportages. Maandelijks worden de rapportages vanuit het vastgoedinformatiesysteem (via Cognos) door het sectorhoofd van het VBA besproken met zijn of haar afdelingshoofden. Hij of zij wordt hierbij ondersteund door de monitoring en regie functie van het bedrijfsbureau. Zonodig zal aan de hand van deze rapportages en een beoordeling van het Sectorteam van het VBA worden bijgestuurd.

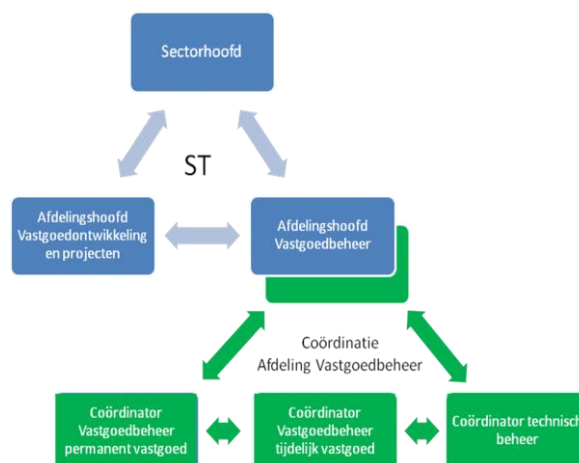
Regulier overleg opdrachtgever - VBA

Het VBA dient zoveel en zo snel mogelijk betrokken te worden bij de (toekomstige) vastgoedontwikkelingen van de verschillende beleidsdiensten. Daarom is een overleg van het sectorhoofd van het VBA met de directeurs van de beleidsdiensten op structurele basis gewenst. Onderwerpen die hierbij aan de orde komen zijn onder meer de planning, de realisatie en relevante beleidswijzigingen.

Om goed te kunnen reageren op de bewegingen bij (de klanten van) de beleidsdienst is er daarnaast structureel overleg met de beleidsdienst op de lagere niveaus nodig met een hogere frequentie. Hierbij wordt bedoeld op overleg op sectorniveau (zaken zoals casco, doelmatig gebruik en veiligheid) en op pandniveau (dagelijkse gang van zaken zoals klachten en klein onderhoud).

Besturing van de sector

De sector wordt aangestuurd door het sectorhoofd en de hoofden van de afdeling Vastgoedontwikkeling en projecten en van de afdeling Vastgoedbeheer. Samen vormen ze het Sectorteam (ST).

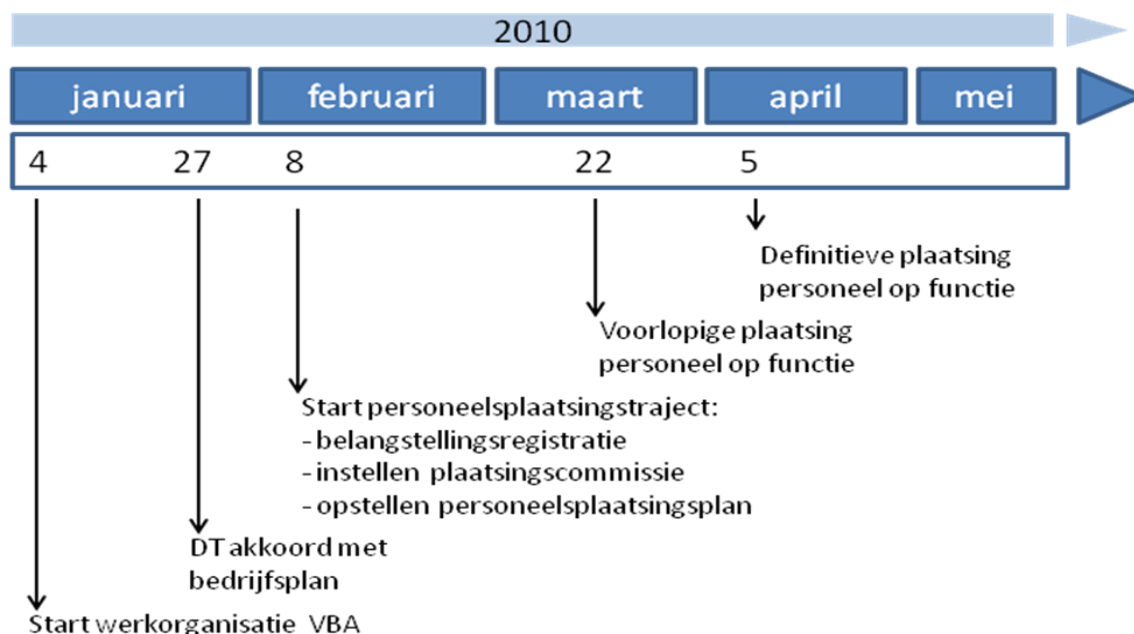


Gelet op de formatieve grootte van de afdeling Vastgoedbeheer beschikt het hoofd van deze afdeling over een coördinatiemechanisme. Samen met zijn of haar coördinatoren van de clusters juridisch/administratief/financieel vastgoedbeheer permanent vastgoed respectievelijk tijdelijk vastgoed en van de cluster technisch beheer vormt hij of zij het coördinatieteam van de afdeling. De clustercoördinatoren van de afdeling Vastgoedbeheer sturen functioneel hun cluster aan.

6. IMPLEMENTATIE

6.1 Tijdsplanning

De planning van het traject tot en met het tweede kwartaal van 2010 ziet er als volgt uit.



Het DT heeft op 27 januari 2010 ingestemd met het voorliggende bedrijfsplan. Op 8 februari 2010 kan gestart worden met het personeelplaatsingsproces van het VBA (opstellen personeelplaatsingsplan, instellen plaatsingscommissie, versturen en verwerken belangstellingsregistraties, plaatsingsgesprekken voeren met het personeel). Op 15 maart 2010 is het concept personeelplaatsingsplan gereed en vindt toetsing hiervan plaats door de OR. Na een positief advies van de OR kan op 22 maart 2010 het personeel van het VBA (voorlopig) op functie worden geplaatst. De definitieve plaatsing is dan op 5 april 2010; de oprichting van het VBA is op dat moment een feit.

6.2 Werkorganisatie

Vanaf 4 januari 2010 is er sprake van een werkorganisatie VBA, vooruitlopend op de definitieve organisatie per 5 april 2010. Doel van deze werkorganisatie is om op een beheerste en nauwgezette wijze de ontvlechting van de vastgoedformatie (inclusief bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en personeel) uit de oude organisatie en het oprichten van het VBA plaats te laten vinden. Per 1 januari 2010 is daartoe een kwartiermaker benoemd. Verder is per die datum het huidige afdelingshoofd MO/sector Voorzieningen en projecten/afdeling Huisvesting tevens belast met de aansturing van de afdeling FD/Vastgoedmanagement en SB/afdeling Vergunningen/cluster Vastgoed. De kwartiermaker en dit afdelingshoofd zullen (samen met externe ondersteuning) zorg dragen voor de oprichting van het VBA. De activiteiten die daar bij horen zijn onder meer het begeleiden van het veranderproces, het verder (laten) implementeren van het vastgoedinformatiesysteem Planon, het begeleiden van het personeelplaatsingsproces en het organiseren van de facilitaire voorzieningen.

6.3 Communicatie

Gedurende het totale traject is een goede en zorgvuldige communicatie naar alle betrokken personeelsleden van groot belang. Een reorganisatie kan immers zorgen omtrent verandering met zich meebrengen, zeker als er personele consequenties aan verbonden zijn. Daarom worden gedurende het traject de medewerkers zoveel mogelijk betrokken bij het proces, zowel in de projectorganisatie als in de communicatie.

Communicatiedoelstellingen

Centraal in de communicatie staat vanzelfsprekend de gang zaken tot én na 1 januari 2010 met als doel alle betrokkenen zo goed en tijdig mogelijk te informeren omtrent de actuele stand van zaken, een belangrijke voorwaarde om draagvlak voor het vastgoedbedrijf te creëren én te behouden.

Doelgroepen

Het project is zo ingericht dat de belangen van de betrokken bloedgroepen zo goed mogelijk geborgd blijven. Concreet betekent dit dat er goed gekeken is naar de samenstelling van de projectgroep en werkgroepen. In een of meer van deze groepen is deelgenomen door afgevaardigden van de volgende betrokken afdelingen:

- Dienst MO; kerndienst; sector Voorzieningen en Projecten, afdeling Huisvesting
- Dienst MO; kerndienst; sector Voorzieningen en Projecten, afdeling Projecten
- Dienst MO; Sportbedrijf
- Dienst FD; sector Huisvesting en Services, afdeling Vastgoedmanagement
- Dienst SB; sector Vergunning en Handhaving, afdeling Vergunningen
- Dienst SO; afdeling Ruimte, Economie en Wonen- Vastgoed

Werkwijze afgelopen maanden

De afgelopen maanden hebben er diverse activiteiten plaatsgevonden welke kort hieronder zijn opgesomd.

Kick-off

De officiële aftrap van het project is op 25 mei 2009 gegeven door de projectleider. In overleg met de leidinggevende van alle betrokken afdelingen is voor deze aftrap iedereen uitgenodigd die eventueel met het nieuwe vastgoedbedrijf te maken zou kunnen krijgen.

Werkgroepen

De totstandkoming van het vastgoedbedrijf is gerealiseerd door diverse werkgroepen, die verantwoordelijk zijn voor het opleveren van diverse producten (bijvoorbeeld een kenmerkenlijst van het gemeentelijk vastgoed). Hier hebben medewerkers van de betrokken diensten en afdelingen aan deelgenomen, wat hun de mogelijkheid heeft gegeven om eventuele vragen en zorgen tijdig kenbaar te maken.

Workshops

Het onderliggende organisatievoorstel is tot stand gekomen middels verscheidene workshops. Per workshop is gekeken naar de betrokken belangen en zijn medewerkers van desbetreffende afdelingen benaderd. Voordeel van deze werkwijze is dat de direct betrokkenen goed op de hoogte blijven en er draagvlak voor het eindresultaat gecreëerd kan worden. De verslagen van de workshops zijn verspreid onder de betrokken medewerkers.

Middelen

Naast het betrekken van medewerkers in de projectorganisatie is ook getracht gemeentebreed informatie omtrent de voortgang van het projecten te verspreiden. Hiervoor zijn en worden verschillende instrumenten ingezet.

Presentaties OR en afdelingsoverleggen

De projectleider is op reguliere basis op verzoek aangeschoven bij afdelingsoverleggen en heeft daarnaast presentaties gegeven in OR vergaderingen om de gang van zaken op dat moment toe te lichten en eventuele vragen te beantwoorden.

Intranetsite

Op intranet is een aparte site ingericht voor het vastgoedbedrijf om alle geïnteresseerden te informeren. Verslagen, plannings, de stand van zaken alsmede de namen en telefoonnummers van de deelnemers aan de werkgroepen zijn hier te vinden en door iedereen in te zien. Daarnaast zijn belangrijke mijlpalen zoals de politieke instemming, de start van het project en de positionering met een kort bericht gepubliceerd op de gemeentebrede intranetsite met steeds een verwijzing naar de intranetsite van het vastgoedbedrijf .

Personeelsblad

In het personeelsblad Nieuw Arnhems Peil is in de uitgave van december een interview met de projectleiders gepubliceerd waarin wordt uitgelegd wat het vastgoedbedrijf doet en hoe het eindresultaat tot stand is gekomen.

Informatieve bijeenkomsten door middel van vastgoedborrels

Gedurende het traject worden enkele borrels georganiseerd om alle- zijdelings of direct betrokken- medewerkers te informeren omtrent de stand van zaken en hun de gelegenheid te geven vragen stellen. Tevens is het een goede graadmeter om het draagvlak onder medewerkers te inventariseren.

Tijdens de bijeenkomst van 16 december jongstleden, waarvoor alle (mogelijk) betrokken medewerkers, leden van de OC's en leden van de OR waren uitgenodigd, zijn de planning, de vervolgstappen en de werkwijze voor de komende maand(en) toegelicht.

Communicatie komende maanden

Ook na de start van het vastgoedbedrijf is het van belang te blijven communiceren. Hieronder volgt een doorkijk op welke manier dat zal gebeuren.

Op maat gemaakte communicatie naar medewerkers

De consequenties van de start van het vastgoedbedrijf zijn via een brief meegedeeld aan de betrokken (beoogde) medewerkers.

Bedrijfsplan Vastgoedbedrijf

Nadat het DT formeel het bedrijfsplan heeft vastgesteld zal dit onderliggende plan via het intranet ter beschikking worden gesteld aan de betrokkenen.

Plaatsingstraject

Medio februari 2010 zal gestart worden met het personeelsplaatsingstraject. Dit betekent dat de stappen beschreven in paragraaf 3.2 worden uitgevoerd. Het voorgenomen personeelsplan zal individueel worden meegedeeld en zodra de plaatsing definitief is, zal deze individueel als via het intranet worden bekend gemaakt.

Samenwerking vastgoedbedrijf en dienst SO

Het is van belang dat de medewerkers van de dienst SO met hun nieuwe collega's van het vastgoedbedrijf kennis maken en dat de laatste zich snel thuis gaan voelen op hun nieuwe plek. In de komende maanden zal daarom in nader overleg een voorstel gedaan worden om dit te faciliteren.

Verdere inrichting van de organisatie en bijbehorende communicatie

Na instemming van het DT kan de verdere inrichting van de organisatie worden ingezet. Dat betekent dat mandateringen in orde worden gemaakt en het vastgoedbedrijf organisatorisch en financieel bij de dienst SO wordt ingebed. Tot die tijd zal een werkorganisatie op basis van de huidige structuren het vastgoedbedrijf vormen. In deze en de daarop volgende periodes is gekozen om op dezelfde manier verder te gaan als in de afgelopen maanden is gebeurd.

Informatiebijeenkomsten door middel van periodieke borrels

Om de voortgang naar de rest van de gemeentelijke organisatie te communiceren, worden periodiek vastgoedborrels georganiseerd, waar middels korte presentaties de actuele stand van zaken wordt toelicht. Zoals eerder aangegeven zijn alle geïnteresseerden welkom op dergelijke bijeenkomsten. Tevens is dit een goede manier om de kennismaking tussen de dienst SO en de medewerkers van het vastgoedbedrijf te faciliteren.

Workshops

De verdere vorming van het vastgoedbedrijf zal door middel van workshops met de betrokken medewerkers gerealiseerd worden. Zo blijven mensen betrokken en dat komt het draagvlak voor de organisatie ten goede.

Intranet

De verslagen van de workshops alsmede geaccordeerde besluiten zullen zo snel mogelijk op het intranet openbaar worden gemaakt. Zodoende is het voor iedereen inzichtelijk waar het vastgoedbedrijf staat, wat klaar is en wat nog moet gebeuren.

Personeelsblad

Zodra de organisatie van het vastgoedbedrijf definitief staat, is de intentie om opnieuw een interview met een of meerdere medewerkers van het nieuwe vastgoedbedrijf in het Nieuw Arnhems Peil te laten verschijnen.

Bijlage 1: Lijst gehanteerde begrippen

Vastgoed	- Vastgoed heeft betrekking op opstallen en gebouwen inclusief de onderliggende grond
Operationeel vastgoedmanagement	- De werkzaamheden die noodzakelijk zijn voor het dagelijkse exploiteren van de vastgoedportefeuille. Hierbij worden op basis van de aanwezige randvoorwaarden (budget) en tactische beheerplannen op object niveau concrete acties geprioriteerd
Tactisch vastgoedmanagement	- Het op basis van de portefeuillestrategie op (middel)lange termijn beheren van de vastgoedportefeuille het uitvoeren van de bedrijfsvoering en de vertaalslag naar tactische beheerplannen. Daarnaast ligt de focus op het management van de organisatie, specifiek zijn hierbij te noemen informatiebeheer, commercieel beheer, administratief beheer en technisch beheer
Strategisch vastgoedmanagement	- Het formuleren van strategische kaders en deze omzetten naar een portefeuillestrategie met als doel het integraal en over de volle breedte benaderen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille waarbij op de lange- en korte termijn wordt gestreefd naar een optimale match tussen vraag, aanbod, gemeentelijke doelstellingen en de ontwikkeling daarvan
Vastgoedcategorieën	
Maatschappelijk vastgoed	- Vastgoed ten behoeve van de huisvesting van maatschappelijke en/of gemeentelijke instellingen. Voorbeelden van maatschappelijk vastgoed zijn onderwijshuisvesting, welzijnsgebouwen, sportaccommodaties, theaters etc.
Ambtelijke huisvesting	- Vastgoed waarbinnen ambtenaren worden gehuisvest zoals een stadskantoor, stadhuis en een gemeentewerf
Ontwikkeling vastgoed / Tijdelijk vastgoed	- Vastgoed dat tijdelijk in bezit is van de gemeente ten behoeve van de ontwikkeling van plangebieden (afwijkend van de terminologie van het grondbedrijf)
Technisch Vastgoed	- Vastgoed dat in bezit is van de gemeente ten behoeve van de huisvesting van technische installaties zoals gemalen
Vastgoed openbare ruimte	- Vastgoed dat onderdeel uit maakt van de openbare ruimte zoals bushokjes, prieeltjes, paviljoens en openbare toiletten
Uniek vastgoed	- Vastgoed met een monumentale of cultureel historische waarde

Vastgoedprocessen

Portefeuillemanagement	- Het op strategisch niveau sturen op de samenstelling van de vastgoedportefeuille om zo een optimale match tussen vraag en aanbod te realiseren. De wijze waarop het portefeuillemanagement wordt ingestoken is afhankelijk van de beleidsdoelstellingen
Assetmanagement	- Het op tactisch niveau op basis van de strategische kaders beheren van de vastgoedportefeuille. Hierbij is de assetmanager verantwoordelijk voor de prestaties van de (deel)portefeuille en de uitvoering van beheerplannen op tactisch niveau
Vastgoedontwikkeling	- Het ontwikkelen van vastgoed (opstellen) ten behoeve van de huisvesting van de primaire- en secundaire doelgroepen (niet zijnde gebiedsontwikkeling)
Aan- en verkoop	- Het op basis van de portefeuillestrategie verwerven en afstoten van vastgoed inclusief de onderliggende gronden
Administratief/financieel beheer	- Het registreren en verwerken van (financiële) informatie in de daarvoor bestemde databases. Het uitvoeren van (risico)analyses op deze data en het periodiek en ad hoc rapporteren aan het management over de financiële administratie
Juridisch beheer	- Het beheren en archiveren van contracten met huurders, gebruikers en toeleveranciers, het uitvoeren van (risico)analyses op deze contracten, het controleren van de uitvoering van afspraken en voorwaarden in de contracten en het monitoren en tijdig signaleren van naderend einde looptijd van contracten, tot slot periodiek en ad hoc rapporteren naar het Management over de contracten
Technisch beheer	- Het op de lange termijn behouden van de kwaliteit van een vastgoedobject conform Meerjaren onderhoudsplannen en/of doelen
Commercieel beheer / Accountmanagement	- Het onderhouden van het klantcontact en de verhuurrelatie. Periodiek wordt overleg georganiseerd met klanten. Daarnaast verwerkt de accountmanager vragen van klanten m.b.t. het vastgoedbeheer en coördineert de communicatie naar de klant
Facilitair beheer	- Onder het facilitaire beheer wordt verstaan de dagelijkse werkzaamheden voor het gebruik van huisvesting en de gehuisveste bedrijfsprocessen zoals schoonmaak van huisvesting, catering, beveiliging, huurders onderhoud, repro etc.
Governance / Monitor & controle	- Monitoring, controle en beheersing van de processen van het Vastgoedbedrijf, onder andere door middel van risicomanagement, benchmarking (normering) en managementrapportages

Huurprijzen

Gesubsidieerde huur	- Een huurprijs die op basis van beleidsdoelstellingen en prestaties van de te huisvesten gebruikers is bepaald en waarbij geen relatie is gelegd met de werkelijke kosten van het object
Kostprijsdekkende huur	- Een huurprijs die gelijk is aan de kosten voor het in eigendom hebben en beheren van het desbetreffende object of de vastgoedcategorie. Bij het bepalen van de kostprijsdekkende huur zijn verschillende benaderingsmethoden mogelijk
Marktconforme huur	- Een huurprijs bepaald op basis van marktconforme voorwaarden. Bij courant vastgoed is deze huurprijs vaak hoger dan een kostprijsdekkende huur. Belangrijke voorwaarde is de aanwezigheid van een markt met vraag en aanbod

Bijlage 2: Functieprofielen

Separaat bijgevoegd