

Inrichtingsplan Cluster Gebiedsrealisatie en Vastgoed



datum 2 november 2012
opdrachtgever Caroline van de Wiel
projectteam Yvonne van der Graaf, Herman Nagel, Bram de Ruiters
adviseurs Karina Kempkes, Marianne de Wilt

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Opdracht	3
Aanpak en verantwoording	3
Hoofdstuk 1 – Ambitie en processen	5
Ambitie.....	5
Processen.....	6
Hoofdstuk 2 – Nieuwe werkwijze en rollen	8
Realisatie van ruimtelijke projecten.....	8
Beheer vastgoed en gronden	9
Verkoop en verhuur van gemeentelijk vastgoed en gronden.....	10
Voorbeelden van de nieuwe werkwijze voor projecten	11
Hoofdstuk 3 - Organisatie en formatie	12
Organisatie	12
Functies	12
Management van het cluster	14
Hoofdstuk 4 - Financiën en facilitaire zaken	15
Financiën en control	15
Financiële opgaven	15
Ondersteuning.....	15
Hoofdstuk 5 - Implementatie en ontwikkeling	17
BIJLAGEN.....	19
Bijlage 1 - Het Joroff-model.....	20
Bijlage 2 - Functieboek Gebiedsrealisatie & Vastgoed	21
Bijlage 3 - Overzicht van de formatie	22
Bijlage 4 - Profiel clustermanager	23

Inleiding

Op 29 mei 2012 heeft het college van B&W besloten om in de nieuwe organisatie voor de gemeente Arnhem een cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed te positioneren. Reden hiervoor is dat de eerste 10 jaar er nog ruimte is en een noodzaak is om te groeien en die groei moet (voorlopig) in een heel ander economisch tijdperk gerealiseerd worden dan de afgelopen decennia. Een effectieve sturing op alle projecten en processen die aan de ontwikkeling van de stad bijdragen is daarvoor essentieel. Vanwege de inhoud, de financiële belangen en de risico's die er zijn, is er gekozen om de realisatie van ruimtelijke projecten onder te brengen in één cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed. De fysieke realisatie is daarmee gescheiden van de beleidsmatige functie 'ruimtelijk programmeren'. Beleid is derhalve leading en stelt de kaders, het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed levert de input die relevant is voor de afweging, maar is feitelijk uitvoerend.

Opdracht

Doordat Gebiedsrealisatie & Vastgoed later in het organisatie-ontwikkelingsproces is ontstaan, moet er in een korte slag inzichtelijk worden gemaakt hoe dit cluster ingericht moet worden. Dat moet om dit cluster zo snel mogelijk mee te laten lopen in de gezamenlijke ontwikkeling van de organisatie. De opdracht is als volgt geformuleerd:

Maak voor 1 oktober 2012 een plan voor het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed, zodat de gemeentesecretaris hierover een besluit kan nemen.

Dit plan omvat in ieder geval:

1. een beschrijving van de essentie van een nieuwe werkwijze,
2. een voorstel voor rolverdeling en samenwerking met de andere clusters,
3. een profiel voor de clustermanager,
4. een voorstel voor de bemensing van het cluster,
5. een invulling van financiële en facilitaire aspecten voor het cluster.

Randvoorwaarden bij de opdracht zijn:

Schenk aandacht aan de 'zachte kanten' van de nieuwe organisatie, met name sturing, cultuur, leidinggeven, vertrouwen en samenwerking, en neem daarin de oriëntatie op de stad als leidend principe. Dit is het algemene kader voor de vernieuwde organisatie.

Stem actief af met andere clustermanagers en programmamanagers; in het bijzonder met Iris Leene (Beleid & Regie), Petra Wessels/Martine Bekamp (Projectmanagementbureau), Mirjam Molenaar en Paul van Hoof (programma 'Arnhem werkt', programma 'Arnhem groene en duurzame stad', programma 'Arnhemse binnenstad klaar voor de toekomst').

Betrek een afspiegeling van de medewerkers bij de gedachtevorming.

Houd rekening met een eventuele verzelfstandiging en/of regionalisering van delen van het cluster. In deze fase zal dit niet verder verkend worden, maar keuzes die voor de opbouw van het cluster gemaakt worden, moeten een eventuele verzelfstandiging en/of regionalisering niet in de weg staan.

Aanpak en verantwoording

Voor het maken van het inrichtingsplan voor het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed is als uitgangspunt genomen: 'procesdenken'. Bij procesdenken wordt van buiten naar binnen gekeken: de klant centraal stellen. De belangrijkste drie processen binnen dit cluster zijn benoemd en per proces is een werkgroep samengesteld bestaande uit mensen uit de verschillende disciplines binnen Gebiedsrealisatie & Vastgoed, aangevuld met expertise uit andere clusters. Aan de werkgroepen is als uitgangspunt meegegeven dat er efficiënter gewerkt moet worden. Dit betekent zakelijker, een betere samenwerking en externe oriëntatie. Met elk van deze werkgroepen zijn drie sessies gehouden. Tijdens de eerste twee kwamen de nieuwe werkwijze en de relatie met de andere clusters aan bod. In de laatste sessie zijn leidinggevendenden van de clusters Beleid & Regie, Strategie & Ontwikkeling en Projectmanagementbureau uitgenodigd om de bevindingen tegen het licht te houden. Tussen de werkgroepen vond tussentijds steeds afstemming plaats in het clusterteamoverleg.

Tijdens het proces van kwartiermaken zijn alle medewerkers van het cluster wekelijks in een bijeenkomst door de kwartiermaker geïnformeerd over de voortgang van de drie werkgroepen en andere ontwikkelingen van het cluster.

De gemeentesecretaris heeft de ondernemingsraad geïnformeerd over de opdracht van de kwartiermaker. De kwartiermaker heeft persoonlijk de opdracht en werkwijze toegelicht aan de voorzitter van de ondernemingsraad.

Er is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Procesbeschrijvingen, eindrapportage projectgroep 'Beschrijven hoofdprocessen en vaststellen proceseigenaren', 14 december 2011
- 'Onze visie op projectcontrol', afdeling Businesscontrol, d.d. 30 augustus 2012
- Bedrijfsplan Vastgoedbedrijf Arnhem i.o., 27 januari 2010
- Advies detaillering Cluster Vastgoedbedrijf, 22 december 2011
- Samenwijzer, Werken in projecten Stadsbeheer, 3 juni 2010

Hoofdstuk 1 – Ambitie en processen

Ambitie

Missie

Gebiedsrealisatie & Vastgoed is een van de middelen om de doelen te bereiken, die in andere clusters zijn geformuleerd en opgesteld. Daartoe beheert, onderhoudt, realiseert, koopt en verkoopt Gebiedsrealisatie & Vastgoed vastgoed (bebouwd en onbebouwd) op een zo efficiënt mogelijke manier.

Gebiedsrealisatie & Vastgoed is een uitvoerend cluster en de beleidskaders worden onder verantwoordelijkheid van het cluster Beleid & Regie opgesteld, waarbij vanuit het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed inhoudelijk bijgedragen wordt. De belangrijkste beleidskaders voor Gebiedsrealisatie & Vastgoed zijn:

- Nota Grondbeleid (actualisatie oktober 2012)
- Nota Vastgoedbeleid (moet nog worden gemaakt)
- Nota Kostendekkende huur (moet nog worden gemaakt)
- Nota Grondprijzen

Het doel om het vastgoedbeheer door te ontwikkelen tot het concept van maatschappelijk ondernemer (schema van Joroff, bijlage 1) is nog steeds actueel. Dat betekent een vastgoedmanagementorganisatie die binnen de maatschappelijke context het vastgoedbeheer zo effectief en efficiënt mogelijk vormgeeft. Bij de start van het Vastgoedbedrijf is dit ambitieniveau vastgesteld. Op veel onderdelen is dat inmiddels goed gelukt, maar een aantal belangrijke issues (kostendekkende huur, portefeuillemanagement en benchmarking) zijn nog in ontwikkeling. De focus moet de komende 2 jaar gericht zijn op het bereiken van het gewenste ontwikkelniveau, namelijk dat van de (maatschappelijk) ondernemer.

De huidige situatie, tegen de achtergrond van een economische crisis en met minder middelen ter beschikking, vraagt om een andere meer efficiënte organisatie waarbij de focus ligt op zakelijkheid, een betere samenwerking en externe oriëntatie. Het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed, waarin het grondbedrijf en het vastgoedbedrijf zijn ondergebracht, moet een efficiënte gebieds- en vastgoedrealisatie en vastgoedmanagement mogelijk maken.

Zakelijkheid en samenwerking

Met name op de grex-projecten is sturing op cash-flow essentieel. De kosten moeten pas gemaakt worden nadat de opbrengsten zeker zijn gesteld. Samenwerking tussen planeconoom en projectmanager is noodzakelijk en moet verder worden verbeterd. Met betrekking tot de opbrengsten is een betere samenwerking vereist tussen de accountfunctie van economische zaken, Strategie & Ontwikkeling (o.a. de strateeg en programmamanagers) en de verkoopfunctie binnen het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed. Er zal, mede gelet op financiële taakstelling die er vanuit het college ligt, de komende periode een duidelijke focus op dit proces moeten liggen.

Door de nieuwe vorm en positionering van vastgoed binnen het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed wordt een verdere ontwikkeling van vastgoedmanagement gestimuleerd. Samenvoeging van vastgoedmanagement met grondzaken en planeconomie leidt tot betere samenwerking.

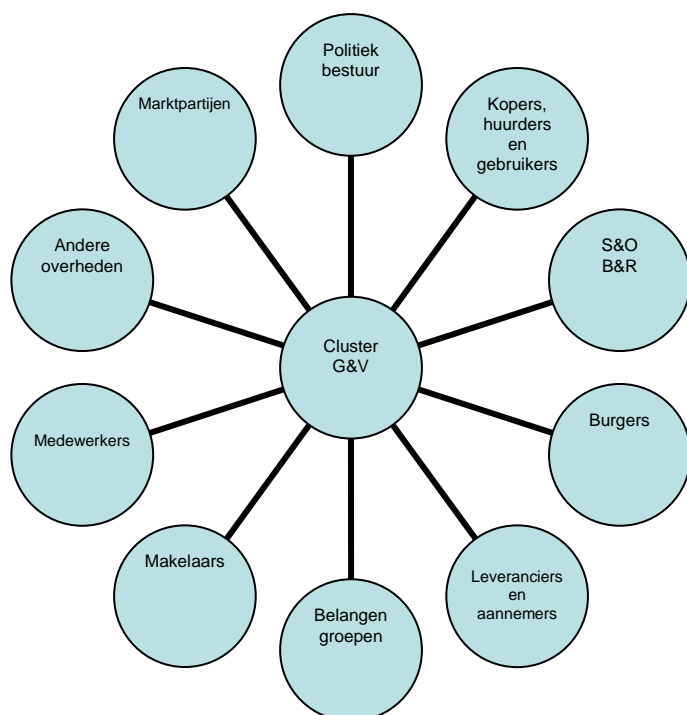
Externe oriëntatie

Om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen om ons heen is het belangrijk om de markt te kennen. Dit vraagt om een andere instelling waarbij de focus meer naar buiten de organisatie gelegd moet worden. Begrippen als marketing en verkoopstrategie moeten gemeengoed worden.

De gemeente Arnhem heeft veel gronden en vastgoed (al dan niet tijdelijk) in bezit. Om deze bezittingen op een goede wijze te verkopen en te verhuren is het noodzakelijk dat de externe en interne klanten gemakkelijk de weg weten. Het is essentieel dat er een loket komt waar dergelijke vragen terecht komen. Dit loket dient als een soort trechter te functioneren.

In de huidige situatie is er in de afzonderlijke gebiedsontwikkelingsprojecten wel een specifieke verkoopstrategie. Tot op heden is er bij de losse verkoop van vastgoed nog geen

strategie voorhanden. Per vastgoedobject vindt nu verkoop plaats. In het nieuwe cluster is het de bedoeling om ook op basis van een goede algemene verkoopstrategie te gaan werken. Het cluster kent een grote diversiteit aan stakeholders:



Processen

De belangrijkste processen binnen het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed zijn: realisatie van ruimtelijke projecten en vastgoed, exploiteren en beheren van vastgoed, en de verkoop en verhuur van gemeentelijk vastgoed en gronden. Alle gemeentelijke processen zijn beschreven in de eindrapportage 'Beschrijven hoofdprocessen en voorstellen proceseigenaren'. De hiervoor opgesomde belangrijkste processen van het cluster passen als volgt in dit gemeentebrede overzicht:

- Realisatie van ruimtelijke projecten is een deelproces van gebiedsontwikkeling (P2.2). De eigenaar van dit proces is het cluster Beleid & Regie. Na de definitiefase van elk project wordt het project overgedragen (met vastgestelde kaders) naar het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed.
- Het cluster is proceseigenaar van de volgende processen:
 - Verhuren ruimten, goederen en terreinen (P7.2)
Deze kernactiviteit van het cluster G&V omvat een dienstverleningspakket, inclusief het technisch, administratief/financieel, commercieel en juridisch beheer van het vastgoed. Er is altijd een opdrachtgever uit een cluster binnen de organisatie.
 - Verkopen vastgoed (P7.4)
Dit proces is bedoeld voor het verkopen van overtollig geworden vastgoed en gronden. Voor de verkoop van vastgoed en gronden is altijd een besluit van het college van B&W nodig. Verkoop van vastgoed geschiedt in opdracht van het cluster B&R, waar gebiedsontwikkeling is ondergebracht, de afdeling Gebieds- & Vastgoedrealisatie vervult de gemeentelijke makelaarsrol.
 - Onderhouden vastgoed (P7.5)
Hier gaat het om het planmatig onderhoud. De afdeling Vastgoedmanagement beheert zowel vastgoed met een permanent als met een tijdelijk karakter. Voor beide categorieën gelden eigen kwaliteitscriteria, het werkproces is echter identiek.
 - Beheren leegstand (P7.6)
In dit specifieke proces gaat het om het zorg dragen voor een effectief gebruik van het gemeentelijk vastgoed, om de leegstandskosten zo laag mogelijk te houden. Dit proces kan leiden tot opnieuw verhuren (P7.2), verkopen (P7.4) of realiseren vastgoed (P10.1). In dit werkproces zijn er relaties met het hoofdproces Gebiedsontwikkeling (P2.1).
 - Realiseren vastgoed (P10.1)
Dit werkproces omvat het aankopen, inrichten en/of laten (ver)bouwen van vastgoed. De (ver)bouw van vastgoed verloopt volgens de principes van projectmatig werken.

- Daarnaast is het cluster deelnemer in het werkproces Meldingen (P9.1), dat is ondergebracht bij het cluster Publieke Dienstverlening. Het cluster is inhoudelijk behandelaar van specifieke meldingen. De inhoudelijke behandeling volgt het gedeelte 'uitvoeren maatregelen' binnen het werkproces Onderhouden vastgoed (P7.5); het gaat dan om reparatieonderhoud.

Hoofdstuk 2 – Nieuwe werkwijze en rollen

In dit hoofdstuk volgt een nadere uitwerking van de belangrijkste activiteiten uit de processen die hiervoor zijn benoemd. Het gaat hier om wat er binnen het cluster zelf gedaan wordt en vooral ook om de relaties met de andere clusters. De activiteiten die achtereenvolgens aan bod komen zijn: realisatie van ruimtelijke projecten, beheer vastgoed en gronden, verkoop en verhuur van gemeentelijk vastgoed en gronden.

Realisatie van ruimtelijke projecten

Het cluster Beleid & Regie is verantwoordelijk voor de bepaling van de reguliere programma's (going concern). Uit deze reguliere programma's worden lopend-beleid opgaven gedefinieerd, al dan niet projectmatig van aard. Het cluster Beleid & Regie is hiervoor opdrachtgever en budgethouder. Voor complexe projecten is een aparte opdrachtgever, die tevens ontwikkelaar is. Gelet hierop is Beleid & Regie ook verantwoordelijk voor de intake. Alle initiatieven van derden worden beoordeeld door cluster Beleid & Regie, de meeste kunnen waarschijnlijk worden afgedaan door een quick scan, maar voor complexere initiatieven zal de ontwikkelaar worden ingezet. Dit is de centrale spil in het proces van ruimtelijk programmeren. Hij heeft de rol om de verschillende belangen af te wegen en heeft hierin een zelfstandige besluitvormende bevoegdheid. Daarmee is hij ook het aanspreekpunt voor het college voor ruimtelijk-programmatische aangelegenheden. Indien de gemeente zelf tot ontwikkeling van een gebied of locatie wil komen, dan zal ook hiervoor de ontwikkelaar worden ingezet.

Het cluster Strategie en Ontwikkeling is verantwoordelijk voor de bepaling van de programma's. Uit deze programma's worden veranderopgaven gedefinieerd, projectmatig van aard. De programmamanagers binnen het cluster Strategie & Ontwikkeling zijn opdrachtgever en budgethouder.

Het cluster Projectmanagementbureau is verantwoordelijk voor het leveren van projectmanagers van de juiste kwaliteit op het juiste project. Een project bestaat uit verschillende fasen met in iedere fase een aantal producten. Voor de fasen 0 en 1 is Beleid & Regie (reguliere opgaven) of Strategie & Ontwikkeling (veranderopgaven) verantwoordelijk. De opdrachtgever huurt (indien nodig) een projectmanager in via het Projectmanagementbureau. Zodra fase 1 is afgerond wordt het project 'overgedragen' aan het Gebiedsrealisatie & Vastgoed. Cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed huurt een projectmanager in via het Projectmanagementbureau. Dit kan dezelfde projectmanager zijn, maar dat is niet noodzakelijk, immers voor bepaalde fasen kan de ene projectmanager beter zijn dan de andere. Bovendien kan de complexiteit wijzigen.

Gedurende fase 0 en 1 zal de projectmanager onder verantwoordelijkheid van ofwel Beleid & Regie ofwel Strategie & Ontwikkeling expertise nodig hebben van Gebiedsrealisatie & Vastgoed (bijvoorbeeld op het gebied van contractvorming, planeconomie of vastgoed); dan is er dus sprake van een adviesrol. Onderstaand schema geeft de projectfasering weer en de daarbij behorende rollen.

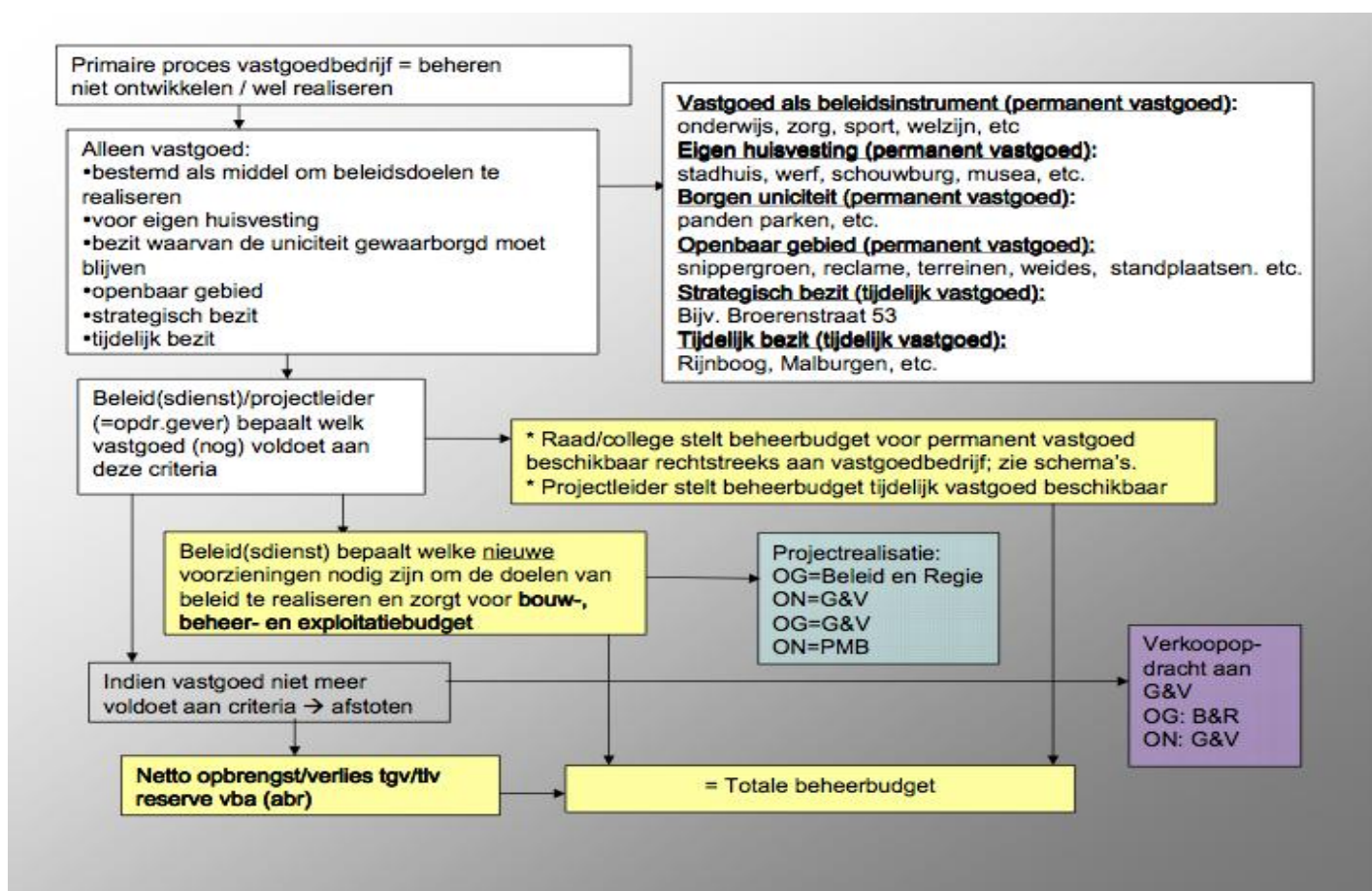
Projectfase	Rol G&V	Opdrachtgever	Gedelegeerd opdrachtgever	aandachtspunten
0 initiatief	Advies	B&R S&O		
1 definitie	Advies Project medewerker	B&R S&O		Projectmanager (aangestuurd door opdrachtgever) Budget komt over
2 ontwerp	Advies Projectmedewerker Opdrachtgever (gedelegeerd)	B&R S&O	G&V	Projectmanager (aangestuurd door G&V)
3 voorbereiding	Advies Projectmedewerker Opdrachtgever (gedelegeerd)	B&R S&O	G&V	Projectmanager (aangestuurd door G&V)
4 uitvoering	Advies Projectmedewerker Opdrachtgever (gedelegeerd)	B&R S&O	G&V	Projectmanager (aangestuurd door G&V)
5 nazorg	Advies Projectmedewerker Opdrachtgever (gedelegeerd)	B&R S&O	G&V	Projectmanager (aangestuurd door G&V)

Na afronding van iedere fase zal er een fasedocument worden opgesteld, dat ook in afschrift gaat aan de opdrachtgever. Gedurende de fasen 2 tot en met 5 is een essentieel onderdeel projectcontrol. Een frequente check op de aspecten tijd, geld, kwaliteit en draagvlak is noodzakelijk. Terugkoppeling van project- naar lijnorganisatie moet goed zijn geborgd. De wijze waarop dit gebeurt is beschreven in de notitie 'Onze visie op projectcontrol'; deze is binnen de organisatie nog in ontwikkeling.

Zodra een project is overgedragen aan Gebiedsrealisatie & Vastgoed, blijft de opdrachtgever bij Beleid & Regie (reguliere opgaven) of Strategie & Ontwikkeling (veranderopgaven). Het verschil is echter dat het project in de realisatie komt, waarbij Gebiedsrealisatie & Vastgoed binnen de vastgestelde (o.a. financiële, ruimtelijke en maatschappelijke) kaders kan opereren. Opschaling binnen het project vindt dan plaats via het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed (meest bij onderhandelingen). Indien het project buiten haar kaders dreigt te gaan, moet direct teruggekoppeld worden aan de opdrachtgever bij Beleid & Regie of Strategie & Ontwikkeling. Gezamenlijk (opdrachtgever, clustermanager Gebiedsrealisatie & Vastgoed en projectmanager) zal dan naar de beste oplossing worden gezocht. Bij aanpassing van de kaders is vanzelfsprekend bestuurlijke besluitvorming nodig. Getracht moet worden, in het kader van de nieuwe werkwijze, dat de kaders zodanig zijn dat op hoofdlijnen gestuurd wordt. Vanzelfsprekend zal de opdrachtgever door de projectmanager periodiek over de voortgang worden geïnformeerd.

Beheer vastgoed en gronden

Beheer van vastgoed en gronden gebeurt in opdracht van de clusters Beleid & Regie, Openbare Ruimte en voor Strategie & Ontwikkeling. De relatie met de opdrachtgevers is in het onderstaande schema weergegeven.



De opdrachtgever/opdrachtnemerrelatie behoeft nog nadere uitwerking, maar de hoofdlijn is helder. Bij het dagelijks beheer van vastgoed (bijv. het niveau waarop dit moet plaatsvinden en de kosten die daarmee gepaard gaan), hoort een opdracht. Met het cluster Beleid & Regie moet de wijze waarop en de vorm waarin de opdracht wordt verstrekt en

aanvaard, en de manier waarop het resultaat wordt opgeleverd en verantwoord, nog uitgewerkt worden.

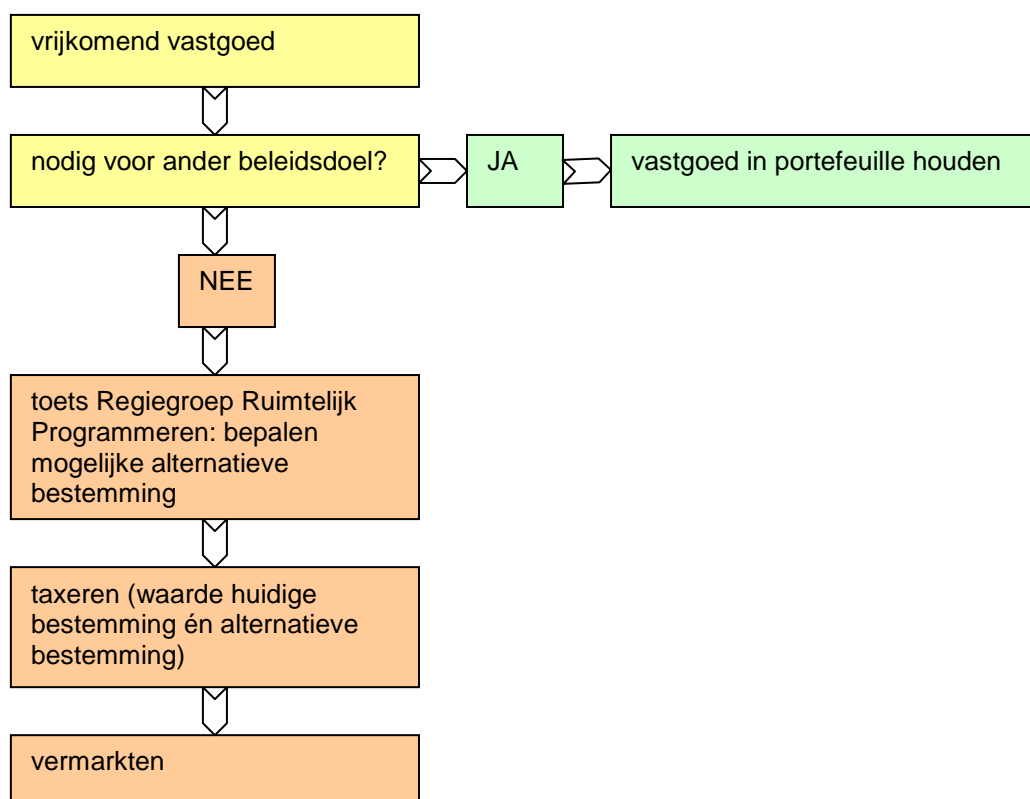
Het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed beschikt over de nodige vastgoedexpertise en heeft inmiddels veel ervaring met het managen van gemeentelijk vastgoed. Daar waar specifieke kennis is vereist die niet voorhanden is wordt huurt Gebiedsrealisatie & Vastgoed deze in. Het cluster zal moeten laten zien dat de opdrachtgevers kunnen vertrouwen op de aanwezige en nog verder te ontwikkelen expertise van de vastgoedmedewerkers. Daar staat tegenover dat Gebiedsrealisatie & Vastgoed de kans moet krijgen zich te bewijzen.

Het is belangrijk dat het cluster in een heel vroeg stadium als adviserende partner betrokken wordt bij initiatieven, wensen, ideeën, plannen en projecten waarbij vastgoed als een van de beleidsinstrumenten zal worden ingezet. Het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed wil luisteren en meedenken, oplossingen en alternatieven aandragen, helpen de vraag scherp te krijgen en reeds in een vroegtijdig stadium transparant maken met welke financiële gevolgen rekening moet worden gehouden.

Verkoop en verhuur van gemeentelijk vastgoed en gronden

Uit de eerste oriënterende gesprekken met vertegenwoordigers van het opdrachtgevende cluster Beleid & Regie blijkt dat over het proces en de rolverdeling consensus bestaat. De opdrachtgever-opdrachtnemer relatie behoeft de komende maanden uiteraard nog nadere uitwerking.

Het is van belang dat het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed tijdig geïnformeerd wordt indien vastgoed niet meer nodig is voor de beleidsdoelen. Vervolgens kan in een heel vroeg stadium de verkoopstrategie worden bepaald.



De opdrachtgever moet groot overzicht en inzicht hebben op alles wat loopt binnen de gemeente om de juiste richting aan het project te geven. Immers vele factoren kunnen aanleiding geven tot bijstelling van het project.

Het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed moet de opdrachtgever goed kunnen adviseren over de af te stoten objecten. Op dit moment is het cluster in staat om dit op objectniveau goed te kunnen beoordelen. Het streven is om dit ook portefeuilleniveau te kunnen doen.

Ruimtelijk programmeren

Doel van ruimtelijk programmeren is om gericht keuzes te maken in het belang van de stad en situaties van over- of onderprogrammering op de diverse ruimtelijke functies te voorkomen

danwel te beperken. Het maken van integrale keuzes betekent het afwegen van verschillende, soms strijdige, belangen. Financiële middelen zijn schaars en er is daarom noodzaak om meer focus aan te brengen. Het cluster Beleid & Regie is verantwoordelijk voor de ruimtelijke programmering maar kan dit alleen met vroegtijdige inbreng van de expertise van het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed.

Regiegroep

Om een goede afweging te kunnen maken tussen de verschillende belangen die spelen bij ruimtelijk programmeren wordt een regiegroep opgericht. Verzoeken om wijzigingen van bestemmingen die de verkoop bevorderen worden voorgelegd aan de Regiegroep Ruimtelijk Programmeren. De ontwikkelmanager zal zich laten adviseren door de regiegroep en op basis van dit advies het uiteindelijke besluit nemen.

Niet in Exploitatie Genomen Gronden

Een apart onderdeel binnen het gemeentelijk bezit zijn de Niet In Exploitatie Genomen Gronden (NIEGG). In deze complexen zitten gronden en vastgoed die, in afwachting van gebiedsontwikkeling, tijdelijk moeten worden verpacht, verhuurd etc. Idealiter zullen deze complexen kort in het bezit moeten zijn om ze vervolgens af te stoten en/of te slopen. Nu gebiedsontwikkeling een steeds langere doorlooptijd heeft is sturing op NIEGG noodzakelijk. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de clustermanager Gebiedsrealisatie & Vastgoed. Nauw overleg over prioritering is hierbij aan de orde met de clusters Beleid & Regie en Strategie & Ontwikkeling.

Voorbeelden van de nieuwe werkwijze voor projecten

Hoe werkt de nieuwe werkwijze in praktijk? Drie uitgewerkte voorbeelden:

- Schuytgraaf
- Rijnboog
- Kenniscluster

Schuytgraaf

Het project Schuytgraaf bevindt zich als geheel in de realisatiefase. De financiële en ruimtelijke kaders zijn vastgesteld. De verantwoordelijkheid van het project ligt dus bij het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed. De ambtelijke opdrachtgever is de opdrachtgever complexe projecten bij cluster Beleid & Regie. Zodra sprake is van een afwijking op de financiële en/of ruimtelijke kaders is terugkoppeling aan opdrachtgever vereist. Gezamenlijk wordt dan bepaald wat nodig is.

Rijnboog

Het project Rijnboog bevindt zich in de ontwerpfase, dus ook hier ligt de verantwoordelijkheid bij Gebiedsrealisatie & Vastgoed. Het project kan niet binnen de vastgestelde kaders worden ontwikkeld, immers de marktpartijen bieden niet de benodigde grondwaarde. Terugkoppeling heeft plaatsgevonden naar Beleid & Regie (opdrachtgever) en naar het college (collegenota in juni). Het college heeft vervolgens geconstateerd dat de marktsituatie de afgelopen twee jaar immens is gewijzigd en wil een strategie voor de binnenstad. Dit is een duidelijke veranderopgave, dus cluster Strategie & Ontwikkeling (programmamanager aantrekkelijke binnenstad) is aan zet. Nadat de strategie is bepaald door Strategie & Ontwikkeling, zal het project Rijnboog al dan niet in aangepaste vorm (aangepaste kaders) weer in de lijnorganisatie worden teruggeplaatst: opdrachtgever bij Beleid & Regie en projectmanager bij Gebiedsrealisatie & Vastgoed (ervan uitgaande dat het project zich nog steeds in de ontwerpfase bevindt).

Kenniscluster

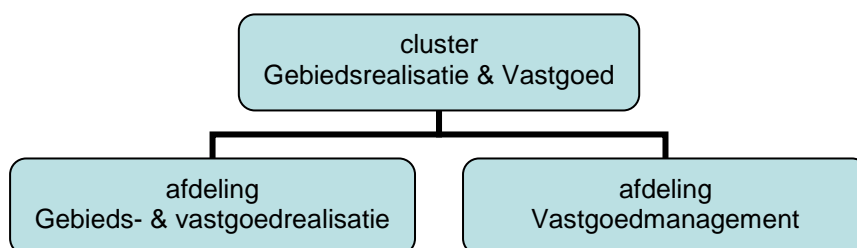
Het Kenniscluster bevindt zich in de uitvoeringsfase, dus ook hier ligt de verantwoordelijkheid bij Gebiedsrealisatie & Vastgoed. Dit houdt in dat dit niet alleen voor het gebouw is, maar ook alles wat er nodig is om het gebouw nadat het gereed is goed te laten functioneren. De projectmanager is dus ook verantwoordelijk voor de exploitatie (bijv. totstandkoming van de huurcontracten). De ambtelijke opdrachtgever is de opdrachtgever complexe projecten bij Beleid & Regie. Zodra sprake is van een afwijking op de kaders is terugkoppeling aan de opdrachtgever vereist. Gezamenlijk wordt dan bepaald wat nodig is.

Hoofdstuk 3 - Organisatie en formatie

In dit hoofdstuk is beschreven welke organisatie en formatie er voor het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed nodig zijn, om de taken, rollen en processen goed uit te kunnen voeren zoals deze in het vorige hoofdstuk zijn benoemd.

Organisatie

De formatie die is toebedeeld aan het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed bedraagt 47,40 fte in 2012, afbouwend naar 43,21 fte in 2015. Deze formatieomvang leidt tot een indeling in twee afdelingen, in lijn met het uitgangspunt van een span of control van minimaal 20 fte.



Afdeling Gebieds- en vastgoedrealisatie; 24,4 fte

Deze afdeling is opgebouwd uit adviseurs voor grondzaken, ruimtelijke investeringen en vastgoed. Naast continue werkzaamheden, bestaat hun werkpakket voor een belangrijk deel uit bijdragen aan projecten voor gebieds- en vastgoedrealisatie. Bij deze afdeling is ook het serviceteam ondergebracht en de medewerker monitoring & regie. Zij verrichten werkzaamheden voor het gehele cluster.

Afdeling Vastgoedmanagement; 22,0 fte

Deze afdeling is verantwoordelijk voor het management van de totale Arnhemse vastgoedportefeuille. De vastgoedmanagers zitten in deze afdeling. Zij hebben elk een eigen deelportefeuille onder hun hoede en zorgen door juridisch en financieel beheer voor een optimale inzet van alle permanente en tijdelijk vastgoedobjecten. Zij doen dit in nauwe samenwerking met een team van technisch deskundigen op basis van een vastgoedbeheerplan en meerjarenonderhoudsplan.

Voor alle medewerkers van het cluster geldt dat werkverbanden divers zijn en zeker niet gebonden aan de grenzen van het cluster of de afdeling.

Functies

De verschillende taken in het cluster zijn hieronder in functiegroepen beschreven. In bijlage 3 is schematisch weergegeven hoe het functiegebouw dat er per 1 juli ontstaan is, over zal gaan in het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed. Van alle afzonderlijke functies is een functieprofiel uitgewerkt in de systematiek van HR21. Het functieboek is toegevoegd als bijlage 2.

Adviseur gebiedsrealisatie en vastgoed – 1 fte (schaal 13)

Deze adviseur heeft een brede en diepgaande kennis van de markt en de marktontwikkelingen op het terrein van gebiedsrealisatie en vastgoed. De focus van deze adviseur is gericht op de externe partners op lokaal, regionaal en landelijk niveau. De adviseur beschikt over een uitstekend netwerk en is in staat om de wensen van de partners te vertalen naar een marktstrategie voor het cluster. De adviseur heeft een commerciële instelling en ontwikkelt nieuwe verdienmodellen voor het cluster.

Voor de clustermanager functioneert deze adviseur als sparringpartner. Hij volgt de ontwikkelingen en vernieuwingen, en vertaalt deze naar het werk binnen het cluster.

Adviseurs grondzaken – 7,9 fte (schaal 10 t/m 12; junior, medior en senior)

De adviseurs grondzaken hebben een uitstekende kennis van de markt. Deze zetten zij in om voor grond en gebouwen verkoopstrategieën te maken, en te vertalen in realisatie-, samenwerkings- of erfpachtovereenkomsten. Zij hebben contacten met potentiële kopers en stellen intentieovereenkomsten op voor uitgifte van gronden en gebouwen; zij zijn adviseur in het aanbestedingstraject voor aan/verkoop van gronden en vastgoed, en leveren de taxaties.

Zij verzorgen het contractbeheer voor erfpacht. Tot het takenpakket van deze adviseurs behoort het opstellen van de nota grondprijzen.

Adviseurs ruimtelijke investeringen – 2,5 fte (schaal 11 en 12; medior en senior)

Dit zijn de planeconomen van de gemeente Arnhem. Deze adviseurs hebben een uitstekende kennis van de markt en een uitstekend netwerk met de noodzakelijke contacten. Zij stellen grondexploitaties op en maken haalbaarheidsanalyses ten dienste van fysiek-ruimtelijke projecten. Zij vormen samen met de projectmanagers een twee-eenheid voor de grexprojecten. Tot het takenpakket van deze adviseurs behoort het opstellen van de nota grondprijzen.

Adviseurs vastgoed – 3 fte (schaal 11 en 12; medior en senior)

Deze adviseurs formuleren uitvoeringsbeleid voor vastgoed. Denk daarbij aan het voorbereiden van een vastgoedbeleidsplan, opstellen van de systematiek van kostprijsdekkende huur en het maken van onderhoudsnormen. Op verzoek van o.a. de vastgoedmanager doen zij onderzoek en maken adviezen en berekeningen voor specifieke vastgoedvraagstukken.

Deze adviseurs zijn goed thuis in relevante ontwikkelingen in de markt. Deze strategische kennis vertalen zij naar vastgoedstrategieën en input voor het portefeuillemanagement.

Vastgoedmanagers – 12 fte (schaal 9 t/m 12; junior, medior, senior en senior+)

Deze functie vormt de kern van het vastgoedmanagement. Elke vastgoedmanager is verantwoordelijk voor het uitvoeren van een deelportefeuille uit het Vastgoedbeheerplan. Hij doet daarvoor het juridisch, administratief, financieel (= budgethouder) vastgoedbeheer en draagt zorg voor het onderhoud van de vastgoedobjecten van opdrachtgevers uit de clusters. De vastgoedmanagers worden bijgestaan door technisch deskundigen.

De vastgoedmanager onderhoudt structureel contact met de opdrachtgever van de betreffende portefeuille. Wil een opdrachtgever een object realiseren of verkopen dan brengt de vastgoedmanager de opdrachtgever in contact met een adviseur van de afdeling Gebiedsrealisatie & Vastgoed.

De zwaarste functie in deze groep is de Senior vastgoedmanager/accountmanager. Deze beheert een (politiek) gevoelige en complexe vastgoedportefeuille en zorgt voor organisatiebrede afstemming en samenhang op strategisch niveau.

Technisch deskundigen – 9 fte (schaal 9 t/m 11; junior, medior en senior)

Deze medewerkers met bouwkundige en/of installatietechnische deskundigheid verzorgen het technisch beheer en onderhoud van het vastgoed. Dit doen zij in opdracht van de vastgoedmanagers. Het gaat zowel om het op de markt zetten van het groot onderhoud door middel van aanbesteding van meerjarenonderhoudsplannen als het organiseren van het storingsonderhoud. Zij voeren ook de technische opnames rond mutaties uit.

Serviceteammedewerkers – 8 fte (schaal 7 t/m 9; junior, medior en senior)

De serviceteammedewerkers doen ondersteunende taken voor alle andere functies in het cluster. Dit gaat om contacten met de klanten van het cluster (intern en extern), contractenbeheer, factuurbehandeling, financieel-administratieve taken, gegevensbeheer in de informatiesystemen, rapportages, sleutelbeheer en beheer van handboeken, standaarden en registers. Bij de medewerkers van het serviceteam komt het merendeel van de vragen van gebruikers/huurders binnen, waarbij zij gestandaardiseerde en veelvoorkomende meldingen zelfstandig afhandelen. Het kan gaan om ondersteuning in reguliere taken alsook projectmatige ondersteuning.

Medewerker monitoring en regie – 1 fte (schaal 12)

De medewerker monitoring en regie bewaakt en ondersteunt de planning en verantwoording van het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed in opdracht van de clustermanager. Hij voert financiële en beleidsanalyses uit op basis van de gegevens uit het informatiesysteem en de bedrijfsvoeringssystemen van de gemeente. De medewerker monitoring en regie is belast met kwaliteitszorg en hij zorgt voor de deelname aan de externe benchmark voor gemeentelijke vastgoedbedrijven. De medewerkers monitoring en regie ontwerpt en bewaakt de administratieve organisatie van het cluster.

Het schematische overzicht van de formatie is opgenomen als bijlage 3.

De bezuiniging van 47,40 naar 43,21 fte in 2015 is te realiseren door natuurlijk verloop en het niet invullen van de bestaande vacatureruimte.

Management van het cluster

Om de werkzaamheden in dit cluster goed aan te kunnen sturen, is, tenminste in de opbouwfase van het cluster, een inhoudelijke deskundigheid bij het management onmisbaar. Dit geldt voor de beide afdelingshoofden, maar in het bijzonder voor de clustermanager. De clustermanager is eindverantwoordelijk voor de resultaten van het cluster. Bij het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed zijn hier aanzienlijke afbreukrisico's aan verbonden. Dat heeft te maken met de opgaven waar het cluster aan werkt en de enorme bedragen die met die opgaven gemoeid zijn. En een tweede factor van belang is de huidige economische situatie, die van directe invloed is op de marktposities waar het cluster in opereert en extra risico's met zich meebrengt voor de slagvaardigheid. Zeker in de opbouwfase van het cluster zal de clustermanager persoonlijk optreden als gesprekspartner voor bestuur en marktpartijen. Al met al is het noodzakelijk dat de clustermanager start met stevige expertise in het taakgebied. Als bijlage 4 is het volledige profiel voor de clustermanager opgenomen. De functieprofielen voor de beide afdelingshoofden zijn inmiddels binnen het spectrum van leidinggevende functies voor de organisatie bepaald.

Hoofdstuk 4 - Financiën en facilitaire zaken

Financiën en control

Het meest recente overzicht van de vastgestelde grondexploitaties (FJP 2011) laat zien dat het verwachte resultaat een winst van € 14,2 mln. is, nadat voor de tekorten op de grondexploitaties een voorziening is getroffen van € 71,3 mln. Om dit resultaat te halen moet nog bijna € 200 mln. aan grondopbrengsten worden gerealiseerd en nog ca € 165 mln. worden geïnvesteerd. De investeringen betreffen kosten van verwerving, bouw en woonrijp maken en de daarmee benodigde plankosten en VTU.

Sinds mei 2012 heeft de gemeente de grondexploitatie Schuytgraaf overgenomen van de GEM Schuytgraaf. Dit brengt met zich mee dat hiervoor nog eens € 200 mln. aan grondopbrengsten te realiseren zijn.

In de begroting voor vastgoed voor het boekjaar 2012 zijn de bruto baten € 21,5 mln. De bruto lasten bedragen € 49,0 mln. Per saldo zijn de kosten voor de gemeente voor al het vastgoed € 27,5 mln. In de voorziening zit per 31 december 2011 nog een bedrag van € 8,6 mln. De aanschafwaarden van alle activa die onder beheer van het vastgoedbedrijf vallen bedraagt € 400 mln. De boekwaarde van alle activa bedraagt € 310 mln. De jaarlijkse kapitaallasten bedragen € 25,5 mln.

Het grondbedrijf rapporteert twee keer per jaar aan de raad: een keer in november en een keer tegelijkertijd met de gemeentebrede jaarrekening. Over het vastgoedbedrijf wordt in de jaarrekening gerapporteerd. Verder volgt het cluster de reguliere rapportages in turaps. Omdat grote delen van het werk in projectstructuren verlopen, is een gedegen invulling van projectcontrol nadrukkelijk van belang. De projectcontroller treedt op als adviseur van de projectmanager. De kerntaak van projectcontrol is het bewaken van het project binnen de kaders; dit is conform de notitie projectcontrol.

Financiële opgaven

Het vastgoedbedrijf heeft per 2012 een bezuiniging van 0,5 mln. op onderhoud doorgevoerd. Voor 2013 ligt er een opgave om 1 mln. aan structurele bezuiniging te realiseren door verkoop van objecten (nota Af te stoten panden). Voor een cluster in ontwikkeling zijn dit al grote opgaven op zichzelf.

Het grondbedrijf heeft geen reserve om tegenvallers op te vangen. Het is noodzakelijk om vergaande bezuinigingen in projecten door te voeren.

De opgave voor het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed is om op lange termijn meer te gaan sturen op gezonde opbrengsten.

Ondersteuning

Ondersteuning van het reguliere werk in het cluster

In een werkbijeenkomst met een vertegenwoordiging van de medewerkers van het cluster is benoemd welke ondersteuning van het dagelijkse werk noodzakelijk is. Dit betreft de volgende aspecten:

- Secretariaat (correspondentie, afspraken plannen). Aan het cluster is een formatie van 2,03 fte secretariële ondersteuning toegekend. Deze bestaat uit 0,7 fte personal assistent ten dienste van de clustermanager en 0,53 fte managementassistent + 0,8 fte secretaresse voor de overige secretariële taken voor het cluster.
- Financiën (structuren projectadministratie; BTW-advies)
- DIV (documenten archiveren en ontsluiten). Bijzondere aandacht is nodig voor de privaatrechtelijke status van veel werkzaamheden van het cluster.
- ICT (applicatiebeheer voor Planon en Metrum). Deze beide informatiesystemen zijn cruciaal voor het dagelijks werk.
- Advies (juridisch, control)
- Energiebeheer (niet alleen administratie, maar te ontwikkelen naar ondersteuning in beleidsmatige keuzes)
- Geo-Informatie (maatvastе tekeningen voor transacties)
- Verzekeringen (administratie; en ook hier ontwikkeling naar beleidsmatig advies)

Voor genoemde aspecten van ondersteuning zal het cluster een beroep doen op de afdelingen in de andere clusters.

Serviceteam

Binnen het vastgoedbedrijf is in de afgelopen jaren een serviceteam opgezet dat optreedt als eerstelijns opvang tussen burgers/klanten/bedrijven en de medewerkers. Het werkpakket van dit team omvat telefoonservice, databeheer, opstellen van documenten, contractbeheer, afhandelen van vragen, oplossen van storingen, financiële administratie, sleutelbeheer en algemene ondersteuning. Het ligt voor de hand om deze ondersteuning uit te breiden naar het werk van het hele cluster. Hiermee kunnen mogelijk ook de taken worden opgevangen van de bedrijfsvoeringsassistente die voorheen aan het grondbedrijf verbonden was. Voor de uitwerking van deze ondersteuning is nog nader overleg nodig.

Hoofdstuk 5 - Implementatie en ontwikkeling

In dit hoofdstuk is een aantal kritische succesfactoren belicht waarbij met de implementatie rekening moet worden gehouden.

Investeren in medewerkers

De nieuwe werkwijze waarbij de focus komt te liggen op samenwerking, zakelijkheid en externe oriëntatie vraagt om andere competenties van medewerkers. Begrippen als marketing en verkoopstrategie worden geïntroduceerd in het cluster. Dit betekent dat medewerkers moeten investeren in een netwerk buiten de organisatie, zich moeten verdiepen in de markt en dat de samenwerking met collega's intern beter moet. Medewerkers moeten kunnen netwerken, belangrijke relaties onderhouden (accounts) en op de hoogte zijn van nieuwe verkoop-verhuurlijnen (bijv. nieuwe media inzetten).

De financiële werkelijkheid dwingt ons om beter te sturen op cash flow bij grex-projecten en vereist naast een goede samenwerking met de accountfunctie van economische zaken, de strategie en de programmamanagers ook een zakelijke insteek.

Dit alles is een grote verandering voor de mensen in het cluster. Een verandering die vraagt om een zorgvuldige begeleiding en om een aparte uitwerking. Omdat de mensen vanuit verschillende sectoren en afdelingen komen zal hier maatwerk in geleverd moeten worden. Het is belangrijk dat hier voldoende geld, tijd en ruimte voor komt.

En natuurlijk is na de gemeentebrede plaatsingsronde nog op individueel niveau maatwerk nodig.

De omgeving is mede bepalend voor succes

Ook het niveau en de kwaliteit van collega's uit andere clusters zijn bepalend voor het functioneren van het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed. Sleutelfuncties hierin zijn de ontwikkelmanager en de projectmanagers. De opdrachtgever moet goed overzicht hebben over en inzicht in alles wat loopt binnen de gemeente om de juiste richting aan het project te geven. Immers vele factoren kunnen aanleiding geven tot bijstelling van het project. De rol en positie van deze functionaris moet nog worden uitgewerkt.

Tijdelijk extra aanspreekpunt

Bij de projecten zijn verschillende aspecten van belang: o.a. financiële, ruimtelijke en maatschappelijke. Vele processen verlopen tegelijkertijd en de projectmanager moet op al deze processen sturen. Dit vereist ervaring en overzicht. Projectmanagers moeten zich nog ontwikkelen om de nieuwe integrale taak te kunnen uitvoeren. Gelet hierop is het gedurende de verdere ontwikkeling van dit cluster nodig om tijdelijk een extra aanspreekpunt te hebben voor de projectmanagers waar zij met hun specifieke vragen terecht kunnen. De verwachting is dat namelijk dat er veel vragen anders bij de clustermanager terecht komen i.v.m. opschaling. Deze extra persoon moet veel ervaring hebben met projectmanagement, en verder een uitstekende politieke sensitiviteit en onderhandelingsvaardigheid. Dit extra aanspreekpunt zal ca. 2 jaar nodig zal zijn, daarna moeten de projectmanagers voldoende zijn ingewerkt.

Marketingplan

Het is belangrijk om op korte termijn het marktgericht denken vorm te geven in een marketingplan. Om een goed plan te kunnen maken om de verkopen te bevorderen (vermarkten), moet een aantal vragen worden beantwoord, o.a.:

Wie zijn onze potentiële klanten (intern en extern)?;

Wat hebben we te verhuren en te verkopen vastgoed (bebouwd en onbebouwd)?;

Hoe bereiken we deze potentiële klanten (persoonlijk, via nieuwe media, online veiling etc.)?

Wie doet wat binnen de gemeente Arnhem om de potentiële klanten te benaderen? (relatie met cluster S&O, B&R etc).

Nadere uitwerking hiervan is dringend nodig en heeft dus prioriteit.

Verzelfstandiging of regionalisering

Hoewel dit vraagstuk op dit moment niet speelt, is bij de inrichting van het cluster wel rekening gehouden met deze mogelijkheid. Dit betekent dat een deel of delen van het cluster zonder complexe ontvlechtingen elders ondergebracht kan/kunnen worden.

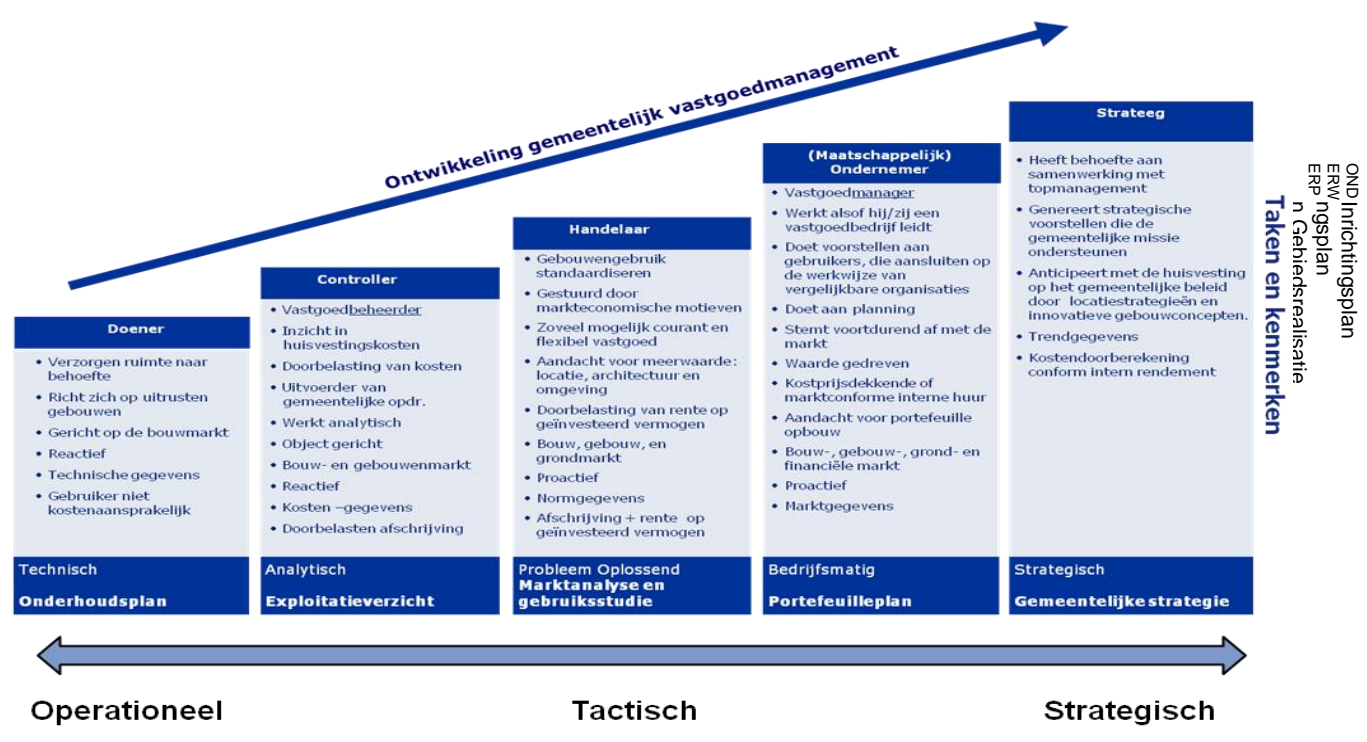
Planon

Specifieke aandacht heeft het vastgoedregistratiesysteem Planon dat een essentiële rol vervult bij de bedrijfsvoering. Het (toekomstig) succes van het professioneel beheer van het gemeentelijk vastgoed in Arnhem staat en valt bij het actueel houden van dit systeem.

BIJLAGEN

1. Het Joroff-model
2. Functieboek
3. Overzicht van de formatie
4. Profiel clustermanager

Bijlage 1 - Het Joroff-model



Bijlage 2 - Functieboek Gebiedsrealisatie & Vastgoed (afzonderlijke publicatie)

Bijlage 3 - Overzicht van de formatie

Cluster: Gebiedsrealisatie & vastgoed

Functienaam (plaatsing 1 juli 2012)	Nieuwe functienaam	Normfunctie	Norm- schaal	FORMATIE			
				2012	2013	2014	2015
Clustermanager	Clustermanager	Strategisch manager I	15	1,00	1,00	1,00	1,00
<i>Totaal Staf Gebiedsrealisatie & Vastgoed</i>				<i>1,00</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>
Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	Manager II	13	1,00	1,00	1,00	1,00
Medewerker monitoring en regie	Medewerker monitoring en regie	Adviseur II	12	1,00	1,00	1,00	1,00
Senior bestuursadviseur ruimtelijke investeringen en grondzaken (PIP)	Adviseur gebiedsrealisatie en vastgoed	Adviseur I	13	1,00	1,00	1,00	1,00
Senior vastgoedadviseur	Senior adviseur vastgoed	Adviseur II	12	1,00	1,00	1,00	1,00
Senior bestuursadviseur ruimtelijke investeringen	Senior adviseur ruimtelijke investerings	Adviseur II	12	1,85	1,75	1,65	1,50
Senior bestuursadviseur grondzaken	Senior adviseur grondzaken	Adviseur II	12	2,50	2,40	2,30	2,15
Bestuursadviseur ruimtelijke investeringen	Adviseur ruimtelijke investerings	Adviseur III	11	0,65	0,55	0,45	0,20
Bestuursadviseur grondzaken	Adviseur grondzaken	Adviseur III	11	3,70	3,60	3,45	3,20
Vastgoedadviseur	Adviseur vastgoed	Adviseur III	11	2,00	2,00	2,00	2,00
Beleidsadviseur grondzaken	Junior adviseur grondzaken	Adviseur IV	10	1,70	1,60	1,45	1,20
Senior serviceteammedewerker	Senior serviceteammedewerker	Medewerker bedrijfsvoering I	9	1,00	1,00	1,00	1,00
Serviceteammedewerker	Serviceteammedewerker	Medewerker bedrijfsvoering II	8	3,00	3,00	3,00	3,00
Junior serviceteammedewerker	Junior serviceteammedewerker	Medewerker bedrijfsvoering III	7	4,00	3,50	3,50	3,50
generieke bezuiniging (aandeel taakstelling 2015 van 6 fte)							-0,14
<i>Totaal afdeling Gebieds- & Vastgoedrealisatie</i>				<i>24,40</i>	<i>23,40</i>	<i>22,80</i>	<i>21,61</i>
Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	Tactisch leidinggevende II	12	1,00	1,00	1,00	1,00
Accountmanager vastgoed	Senior vastgoedmanager/ accountmanager	Adviseur II	12	2,00	2,00	2,00	2,00
Senior vastgoedmanager	Senior vastgoedmanager	Adviseur III	11	3,00	3,00	3,00	2,90
Vastgoedmanager	Vastgoedmanager	Adviseur IV	10	3,00	3,00	3,00	2,90
Junior vastgoedmanager	Junior vastgoedmanager	Adviseur V	9	4,00	3,00	3,00	3,00
Senior technisch deskundige	Senior technisch deskundige	Medewerker ontwerp en voorbereiding II	11	2,00	2,00	2,00	2,00
Technisch deskundige	Technisch deskundige	Medewerker ontwerp en voorbereiding III	10	5,00	5,00	5,00	4,80
Junior technisch deskundige	Junior technisch deskundige	Medewerker ontwerp en voorbereiding IV	9	2,00	2,00	2,00	2,00
<i>Totaal afdeling Vastgoedmanagement</i>				<i>22,00</i>	<i>21,00</i>	<i>21,00</i>	<i>20,60</i>
<i>Totaal cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed</i>				<i>47,40</i>	<i>45,40</i>	<i>44,80</i>	<i>43,21</i>

Bijlage 4 - Profiel clustermanager

Clustermanager Gebiedsrealisatie & Vastgoed

Clustermanagers zijn managers pur sang

De clusters vormen de ruggengraat van de nieuwe organisatie. Het netwerk van clusters staat garant voor een professionele uitvoering van programma's en alle andere belangrijke gemeentelijke taken.

Kerntaak van het clustermanagement is het creëren van een samenwerkingsklimaat waardoor het bestuur in staat wordt gesteld onbelemmerd te sturen op het geheel aan bestuurlijke opgaven en invulling te geven aan interactieve relaties met de stad.

De bijzondere rol van de clustermanagers - individueel en gezamenlijk - bij het invoeren en vervolgens consolideren van de nieuwe sturingsprincipes en overige organisatieveranderingen, maakt deze functie zwaar en cruciaal voor het behalen van een duurzaam eindresultaat.

Het leidinggeven aan een cluster, georganiseerd binnen een netwerk van clusters, vereist generalistische managementkwaliteiten. Clustermanagers moeten medewerkers van hun eigen en andere clusters de mogelijkheden en faciliteiten verschaffen om het brede spectrum van gemeentelijke taken en activiteiten separaat en samenhangend te operationaliseren. Clustermanagers vertegenwoordigen in woord en daad de nieuwe leiderschapcultuur. Zij geven betekenis aan ontwikkelingen, binnen en buiten de organisatie, doordat hen helder voor ogen staat welke Richting de organisatie op wil. Zij hebben de flair en sociale moed om collega's en medewerkers aan te spreken op hun Resultaten en willen daar zelf ook op worden aangesproken. Met een subtiele combinatie van autoriteit en empathie weten zij mensen te raken en scheppen zij Ruimte voor persoonlijke - en groepsinitiatieven. Als dragers van de nieuwe cultuur tonen clustermanagers respect voor Regels, al was het maar om vroeg of laat andere of betere op te stellen.

Clustermanagers schakelen moeiteloos van de verticaal georganiseerde strategie- en opdrachtomgeving naar het horizontaal georganiseerde netwerk van clusters. Acterend tussen beide structuren vertonen zij de plasticiteit om zichzelf, hun werkwijzen en omgeving voortdurend aan te passen aan wisselende eisen en omstandigheden. Koersvast en creatief en nooit rigide omdat de zelfverzekerde clustermanager in diens aanpassingsvermogen ook altijd iets van zichzelf wil blijven behouden. Leidinggeven aan clusters vraagt om managers pur sang.

Naast een aantal vanzelfsprekende selectiecriteria, zoals ervaring in diverse leidinggevende functies, opgedaan bij organisaties van vergelijkbare complexiteit en omvang en een op ruime ervaring gestoelde sensibiteit voor de eigenheid van politiek-bestuurlijke processen, worden kandidaten gezocht die aantoonbaar blij hebben gegeven van veranderingsgezindheid op het gebied van organisatieontwikkeling, management en personeelsbeleid.

- Je hebt een dragende visie op de rol van de overheid en overheidsorganisaties in een voortdurend wisselend politiek-bestuurlijk landschap
- Je bent een robuuste en tegelijk hoffelijke manager die niet schippert maar koers houdt
- Je beschikt over een losse vertrouwenwekkende stijl die impact creëert en collega's en medewerkers stimuleert tot aansprekende individuele en collectieve prestaties
- Je eist van iedereen een solide attitude van samenwerking met het college van B&W en individuele portefeuillehouders
- Je weet dat uit de heterogeniteit van clusters altijd homogene adviezen en producten moeten voortkomen
- Je voorkomt een verkokerende clustermentaliteit - bij je eigen cluster maar ook bij andere clusters - die funest is voor het functioneren van het hele clusternetwerk
- Je begrijpt het verschil tussen gezonde samenwerking en bereidheid tot het sluiten van compromissen
- Je kiest bij onderhandelen niet voor het conflictmodel maar neemt respect voor de opposant als uitgangspunt om stevige resultaten te boeken
- Je regelt en ontregelt omdat je weet dat stabiliteit en flexibiliteit geen tegengestelden van elkaar zijn maar twee kanten van dezelfde medaille
- Je ontpopt je als een leider die veel durft los te maken en ook de kunst verstaat om losse eindjes weer op tijd aan elkaar te knopen
- Je ziet de hele puzzel al voor je voordat alle puzzelstukjes zijn gelegd

- Je herkent in (stads)programma's en overige beleidsopgaven de details die vitaal zijn voor een coherente uitvoering
- Je creëert een cultuur die medewerkers aanmoedigt en tegelijk beschermt bij het exploreren van hun persoonlijke en vakinhoudelijke functioneringsruimte
- Je koestert het talent bij anderen en bij jezelf om op het vroegst mogelijke moment nieuwe werkelijkheden te herkennen en die te vertalen naar aangepaste werkwijzen of gedrag
- Je wisselt behendig van rollen, de ene keer als solist, de andere keer in een bijrol of in het achtergrondkoor
- Je begrijpt dat wanneer je elke keer hetzelfde doet, je handelen steeds dezelfde uitkomsten heeft
- Je overziet de mogelijkheden van de nieuwe media om het beste uit de (cluster)organisatie te halen

Voor het cluster Gebiedsrealisatie & Vastgoed is sprake van een verbijzonderde situatie. In de opbouwfase van dit cluster is het wenselijk dat de clustermanager over diepgaande expertise beschikt op het werkterrein van het cluster en een groot relevant netwerk heeft. Dit is een factor van belang vanwege de opgaven die bij dit cluster liggen voor professionalisering van de gebiedsrealisatie in Arnhem en de (financiële) afbreukrisico's die daar bij horen. De clustermanager zal zelf als gesprekspartner moeten kunnen optreden voor marktpartijen en het bestuur. De clustermanager treedt op als onderhandelaar bij opschaling vanuit projecten. Doel is dat er na een opbouwperiode van 4 à 5 jaar een sterk cluster staat, waarbij medewerkers over voldoende kennis en capaciteiten beschikken om inhoudelijke taken over te kunnen nemen.

Aanstelling

Je wordt aangesteld in de functie clustermanager. De clustermanagers rouleren periodiek, iedere vier jaar. Bij de start in de opbouwfase van de gemeentelijke organisatie wordt eenmalig na anderhalf jaar gerouleerd. De clustermanager Gebiedsrealisatie & Vastgoed zal in die eerste ronde niet meer rouleren, omdat dit al weer snel na de benoeming zou zijn en bovendien geen recht zou doen aan de hiervoor genoemde verbijzonderde situatie. De aanstelling is tijdelijk, voor vervulling van de betrekking bij wijze van proef, voor een periode van een jaar.

Salaris

De functie is gewaardeerd op schaal 15.