

Opdrachtgever: Gemeente Eemsdelta

Onderwerp: Projectbrief Vastgoed- en Grondbeheer

Datum: 16 februari 2023

Contactpersoon:



1 Aanleiding, doel en scope

De gemeente Eemshaven kent vele opgaven. Naast de reguliere vastgoedbeheeropgave van eigen bezit, spelen er grote ontwikkelopgaven en een omvangrijke versterkingsopgave vanwege het aardbevingendossier. Verder is onder meer sprake van een actuele specialistische opgave om (gemeentelijke) gebouwen te verduurzamen.

De vastgoedbeheerprocessen waren in de voormalige gemeenten Appingedam, Delfzijl en Loppersum niet hetzelfde ingericht. Hierdoor is er nu geen eenduidig beleid en geen heldere vastgoedorganisatie voor het beheer van eigen vastgoed en grond. Er is behoefte aan harmonisatie van de vastgoedprocessen, optimalisatie van de vastgoedbeheerorganisatie en inzicht in de vastgoedinformatie.

De opgave heeft betrekking op het beheer van de vastgoedeigendommen van de gemeente en de contractuele rechten en plichten op gronden (pacht, recht van opstal etc.).

2 Vraagstelling

De vraagstelling bevindt zich op de domeinen Beleid, Organisatie van vastgoedbeheer en Vastgoedinformatie.

1. Beleidsvraag: opstellen van een Nota Vastgoed- en Grondbeheer

Op dit moment ontbreekt een Nota Vastgoed- en Grondbeheer binnen de gemeente Eemshaven. Een dergelijke nota biedt kaders en handvatten voor de inrichting en uitvoering van het vastgoedbeleid van de gemeente en geeft duidelijkheid over de organisatie van beheer rondom het gemeentelijk vastgoed. De nota biedt tevens de gelegenheid om een koppeling te leggen tussen de doelstellingen van het vastgoedbeleid en de doelstellingen van de beleidsinhoudelijke programma's.

2. Organisatievraag: opstellen van een voorstel voor een optimalisatie van de organisatiestructuur van de vastgoedbeheerketen met een heldere verdeling van taken, rollen, verantwoordelijkheden en opdrachten.

De vastgoedbeheerketen is niet helder ingericht. Het is niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor taken in het vastgoedproces. Medewerkers die vastgoed gerelateerde werkzaamheden verrichten, zitten verspreid over meerdere cluster/teams en programma's. Meerdere cluster/teams zijn bezig met dezelfde vastgoedtaken zonder dat de afbakening tussen de teams duidelijk is, vastgoedvragen belanden niet altijd op de juiste plek en worden daardoor niet of niet goed beantwoord.

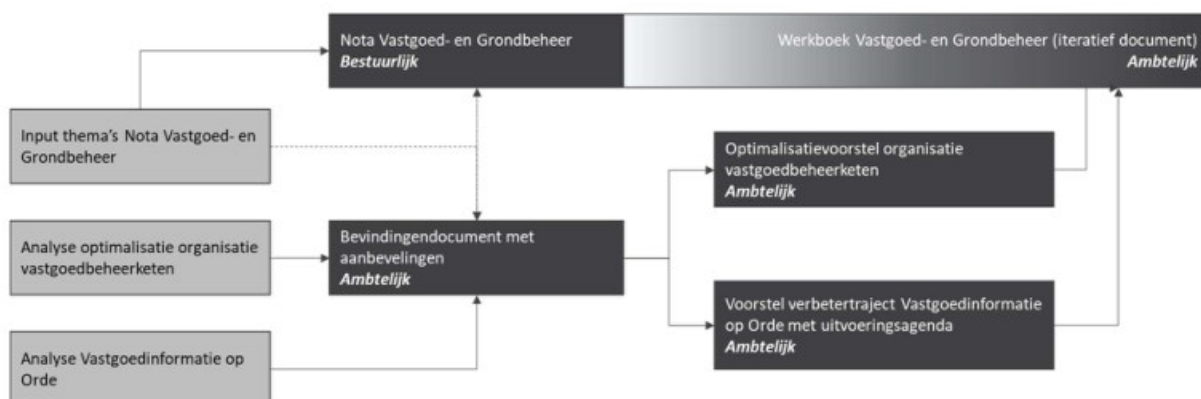
3. Vastgoedinformatievraag: aandacht op en voor inventarisatie en registratie van vastgoedinformatie in de vastgoedbeheerketen (Vastgoedinformatie op Orde).

De vastgoedinformatie over objecten in eigendom van de gemeente (vastgoed en gronden) bevindt zich in meerdere systemen en lijsten bij verschillende teams/clusters. Het is niet duidelijk of deze informatie volledig en valide is. Ook is onduidelijk of deze informatie correct gekoppeld is tussen de systemen. Daarnaast bestaat er op dit moment geen helder proces voor het borgen van wijzigingen of toevoegingen in de vastgoedinformatie tussen diverse bronsystemen. Dit zorgt voor onduidelijkheden en een reactieve wijze van vastgoedbeheer. Zo worden er bijvoorbeeld nog geregeld nieuwe objecten 'gevonden', bestaat er vaak onduidelijkheid over geldende overeenkomsten en de facturatie van inkomsten.

Voor doorontwikkeling van de vastgoedbeheerketen is het essentieel dat de vastgoedinformatie en processen hieromtrent op orde zijn. Alleen dan kan er proactief worden gestuurd op de vastgoedportefeuille en worden zowel interne als externe stakeholders optimaal bediend.

3 Aanpak

De aanpak sluit aan op de hierboven genoemde vraagstelling. Het zijn echter geen afzonderlijke processen, de vraagstellingen kennen een grote samenhang.



Figuur 1: Relationeel schema opgave

3.1 Input thema's Nota Vastgoed- en Grondbeheer

De Nota Vastgoed- en Grondbeheer bestaat uit een aantal thema's. Per thema verschilt het niveau waarop afstemming plaats dient te vinden voor de invulling (Bestuurlijk, Management of Uitvoerend). Enkele thema's hebben een relatie met de organisatievraag (4, 6, 7, 8 en 11) en/of de Vastgoedinformatievraag (3, 6, 7, 8 en 9). In de onderstaande tabel zijn de thema's weergegeven, met het niveau van afstemming en de beoogde werkvormen:

Tabel 1: Thema's Nota Vastgoed- en Grondbeheer met niveau van afstemming en werkvorm

	Thema	Niveau afstemming	Aanpak
1.	De Visie op Vastgoed en de kaders van het vastgoedbeleid.	Bestuurlijk	- Interviews en werksessie met betrokken wethouders
2.	De koppeling van de doelstellingen van het vastgoedbeleid en de doelstellingen van de aanpalende beleidskaders op het terrein van cultuur, welzijn, zorg, economie, sport en eigen bedrijfsvoering.	Bestuurlijk/ Management	- Deskresearch bestaand beleid - Interviews betrokken wethouders en ambtenaren aanpalende beleidskaders
3.	De definitie en labeling van het gemeentelijk vastgoed aan de hand van de beleidsprogramma's, de beschrijving van mogelijke functies en de wijze van waardering.	Management/ Uitvoerend	- Deskresearch - Werksessie met medewerkers vastgoed
4.	De taak- en rolverdeling en domeinverdeling binnen de vastgoedketen op hoofdlijnen. (Zie analyse organisatie vastgoedketen)	Management	- Interviews management gevolgd door gezamenlijke werksessie Management
5.	Het beleid ten aanzien van aan- en verkoop, ontwikkeling, verhuur en het in gebruik geven van het gemeentelijk vastgoed.	Management/ Uitvoerend	- Deskresearch - Interviews met medewerkers vastgoedketen gevolgd door gezamenlijke werksessie - Terugkoppeling en toetsing bij management
6.	De wijze van portefeuillemanagement van het gemeentelijk vastgoed en grond.	Management/ Uitvoerend	
7.	De wijze van het beheer van het gemeentelijk vastgoed.	Management/ Uitvoerend	
8.	De planning en control van (de uitvoering van) het vastgoedbeleid.	Management/ Uitvoerend	

9.	Het risicomanagement van (de uitvoering van) het vastgoedbeleid.	Management/ Uitvoerend	
10.	Visie op verduurzaming gemeentelijk vastgoed.	Bestuurlijk/ Management	- Deskresearch - Overleg met opstellers routekaart
11.	De verdeling van rollen en taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van de uitvoering van het vastgoedbeleid tussen raad, college en ambtelijke organisatie.	Bestuurlijk/ Management	- Interview en werksessie met betrokken wethouders en management

3.2 Analyse optimalisatie organisatie vastgoedbeheerketen

Om te kunnen optimaliseren, starten we met het in kaart brengen van de huidige situatie. Ook benoemen we een aantal casussen die we gebruiken in het optimaliseren van de vastgoedbeheerorganisatie.

In de analyse van de vastgoedbeheerketen gebruiken we verschillende werksessies. We starten met deskresearch en interviews. Daar waar nodig houden we een aantal werksessies om de bevindingen uit de interviews en deskresearch terug te koppelen. Hiermee onderzoeken we of deze bevindingen breed gedeeld worden of dat dit een individuele mening betreft, of om te brainstormen over mogelijke oplossingen, scenario's of processen. Hierbij komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. *Wat is de opdracht vastgoedbeheerorganisatie (zie 3.3 Input thema's)?*

2. *Huidige organisatie*

- a. In kaart brengen plek in de organisatie
- b. Opdrachtgeverschap
- c. Weergave + taken en verantwoordelijkheden
- d. Relaties met andere partijen in de vastgoedketen
- e. Processen in verschillende situaties in kaart brengen: casussen
- f. Wat gaat er goed en wat kan er beter (SW)?
- g. Wat zijn ontwikkelingen, kansen en bedreigingen (OT)?

De uitkomsten van deze stap worden opgenomen in het bevindingendocument.

3. *Gewenste organisatie*

- a. Wat moet deze organisatie kunnen?
- b. Welke taken en verantwoordelijkheden horen bij de gewenste organisatie?
- c. Demarcatie: zowel tussen teams/ clusters gemeente als tussen gemeente en andere partijen zoals onderhoudspartijen of huurders.
- d. Gewenste processen (werksessie om proces te bouwen)

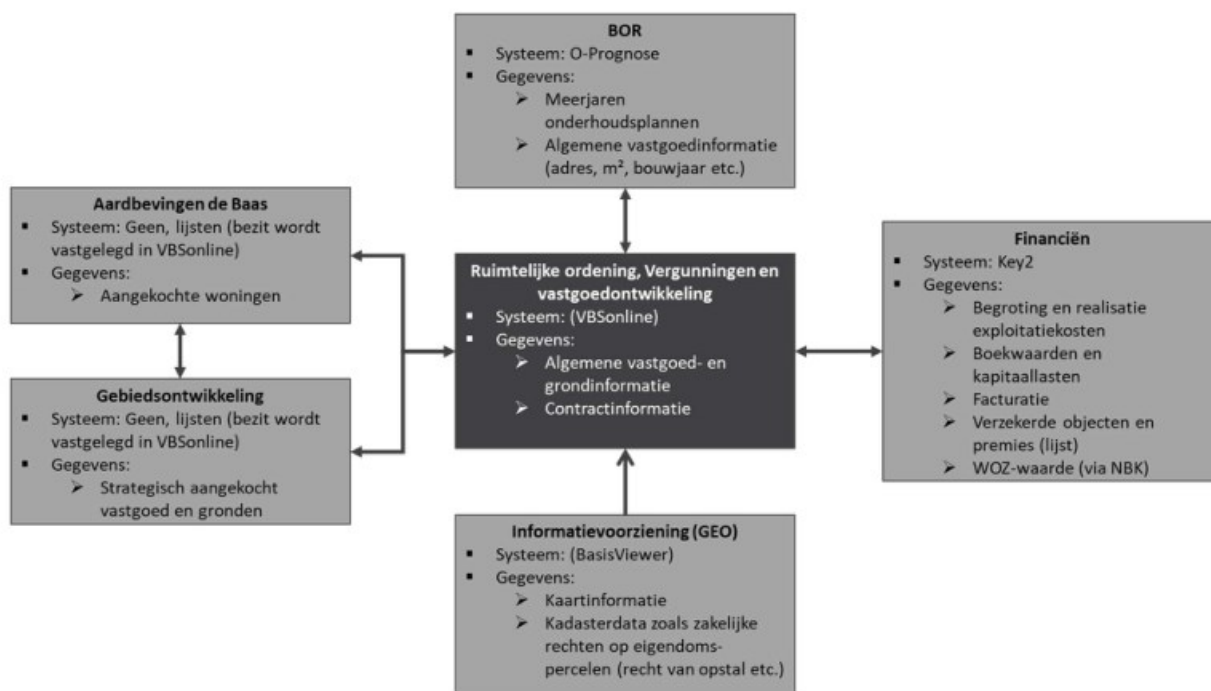
4. *Ontwikkelen mogelijke scenario's/organisatiemodellen voor het invullen van de gewenste organisatie*

5. *Beoordelen mogelijke scenario's op geschiktheid, haalbaarheid en acceptatie (SFA).*

De uitkomsten van stap 3 tot en met 5 worden opgenomen in het optimalisatievoorstel vastgoedbeheerketen.

3.3 Analyse Vastgoed op Orde

De vastgoedinformatie over objecten in eigendom van de gemeente (vastgoed en gronden) bevindt zich in meerdere systemen en lijsten bij verschillende teams/clusters zoals weergegeven in het onderstaande figuur:



Figuur 2: herkomst vastgoed informatie

Middels exports uit de diverse systemen, lijsten en interviews met bronhouders zal de volledigheid en validiteit van de vastgoed informatie worden getoetst. Tijdens deze exercitie wordt ook inzichtelijk of en hoe de processen rondom borging van de vastgoed informatie voor verbetering vatbaar zijn. Centraal staan de volgende vragen:

1. Wat hebben we (inventarisatie)?
2. Klopt deze informatie (validatie)?
3. Is deze informatie te koppelen op hetzelfde niveau (koppeling)?
4. Houden we deze informatie goed bij (borging processen)?

De uitkomsten worden verwerkt in het 'Bevindingendocument met aanbevelingen'. Hieruit volgt het document 'Voorstel verbetertraject Vastgoed informatie op Orde' met daarin een uitvoeringsagenda van deelprojecten en/of maatregelen. De procesverbeteringen worden vastgelegd in het 'Werkboek Vastgoedbeheer'. Indien tussentijdse resultaten direct kunnen worden opgelost, worden interne stakeholders hier uiteraard van op de hoogte gebracht.

Voorbeeld: rechten van opstal

Rechten van opstal zijn vastgelegd in het Kadaster op perceelniveau. Binnen de gemeente Eemshaven worden deze rechten geadministreerd in VBSOnline. Met een export uit het Kadaster van alle percelen in de gemeente (inclusief zakelijke rechten en gerechtigden) worden alle rechten van opstal op percelen in eigendom van gemeente Eemshaven inzichtelijk. Vervolgens kan een vergelijking worden gemaakt met de huidige administratie van rechten van opstal in VBSOnline. Op basis van deze analyse kunnen ontbrekende rechten van opstal direct worden opgevoerd in VBSOnline en wordt duidelijk of er acties nodig zijn (bijvoorbeeld door aflopende opstalrechten, waardoor een object van rechtswege weer in beheer komt bij de gemeente).

4 Resultaat

Het resultaat van de inzet bestaat uit een 5-tal documenten.

4.1 Bevindingendocument (ambtelijk document)

In dit document worden bevindingen verzameld uit de drie onderzoekstrajecten:

- Analyse van de organisatie van de vastgoedketen
- Analyse van Vastgoed op Orde
- Verzamelen van input voor de Nota Vastgoed- en Grondbeheer.

Voorbeeld van bevindingen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Knelpunten waar men nu tegen aan loopt in de processen.
- Het ontbreken van beleid, vastgoedinformatie, koppeling tussen systemen of lijsten.
- Afwijkend of tegenstrijdige proces- of beleidsafspraken.

Bij elke bevinding wordt een advies gegeven hoe deze bevinding opgelost of verbeterd kan worden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen bevindingen die vooral impact hebben op de ambtelijke organisatie (bijvoorbeeld het aanschaffen van een systeem of de inzet van capaciteit) en bevindingen die een politiek belang kennen, zoals het opstellen en vaststellen van beleid).

Het bevindingendocument mondt in ieder geval uit in twee optimalisatievoorstellen voor de organisatie (4.3) en voor vastgoed op orde (4.4). De bevindingen kunnen ook invloed hebben op de Nota Vastgoed- en Grondbeheer, maar zullen zeker van invloed zijn op de uitwerking daarvan in het werkboek Vastgoed (4.5)

4.2 Nota Vastgoed- en Grondbeheer (ter vaststelling door de gemeenteraad)

De nota biedt kaders en handvatten voor de inrichting en uitvoering van het vastgoedbeleid van de gemeente en geeft duidelijkheid over de organisatie rondom het beheer van gemeentelijk vastgoed. De nota biedt ook de gelegenheid om een koppeling te leggen tussen de doelstellingen van het vastgoedbeleid en de doelstellingen van de beleidsinhoudelijke programma's.

Concept inhoudsopgave en voorbeeld kader

Onderstaand is een voorbeeld van de inhoudsopgave en kaders weergegeven (enkel ter verbeelding):

Inhoudsopgave (voorbeeld)

1. Doel vastgoed gemeente
2. Huidige portefeuille
 - a. Categorieën/deelportefeuilles
 - b. Omvang en samenstelling
3. Rollen
 - a. Beleidsteams
 - b. Vastgoedmedewerkers
 - c. Huurder
 - d. Aardbevingen de Baas
4. Acquisitie, herbestemming en dispositie van vastgoed
5. Huurprijs- en verhuurbeleid
6. Vastgoed-exploitatiebeleid
7. Duurzaamheid
8. Planning en control
9. Rolverdeling en transparantie, raad en college
10. Begrippenlijst
11. Bijlage: vastgoedportefeuille/lijst

Kaders (voorbeeld)

Kader 1: Vastgoed in gemeentelijk eigendom is een middel om beleidsdoelen te bereiken.

De gemeente Eemshaven heeft vastgoed in eigendom, grotendeels maatschappelijk en deels commercieel en overig, om als middel in te zetten op de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen in de stad, deze mogelijk te maken of te versterken tegen een gunstige prijs-kwaliteitverhouding.

Kader 2: Het in eigendom hebben van vastgoed is geen kerntaak van de gemeente.

Het in eigendom hebben van vastgoed dient geen wettelijke taak van de gemeente. Het in eigendom hebben kan ondersteunen om gemeentelijke beleidsdoelen te realiseren.

4.3 Optimalisatievoorstel organisatie vastgoedbeheerketen (ambtelijk, niet politiek)

In dit optimalisatievoorstel wordt aangegeven hoe de beheerorganisatie er in de toekomst uit zou moeten zien om goed te kunnen voldoen aan de gevraagde dienstverlening. Daarbij hoort een invulling van demarcatie, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden tussen de vastgoedbeheerorganisatie en de overige partijen in de vastgoedketen. Mogelijk kan dit leiden tot verschuivingen in taken. Daarom is nauwe afstemming tussen alle partijen in de vastgoedketen noodzakelijk.

De uitwerking van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vinden plaats in:

- Procesbeschrijvingen (dit wordt opgenomen in het werkboek vastgoed, zie 4.5)
- Eventuele voorstellen voor functieprofielen passend bij de taken en verantwoordelijkheden (in overleg met MT/P&O)

De daadwerkelijke implementatie van de organisatieoptimalisatie maakt geen onderdeel uit van het voorstel.

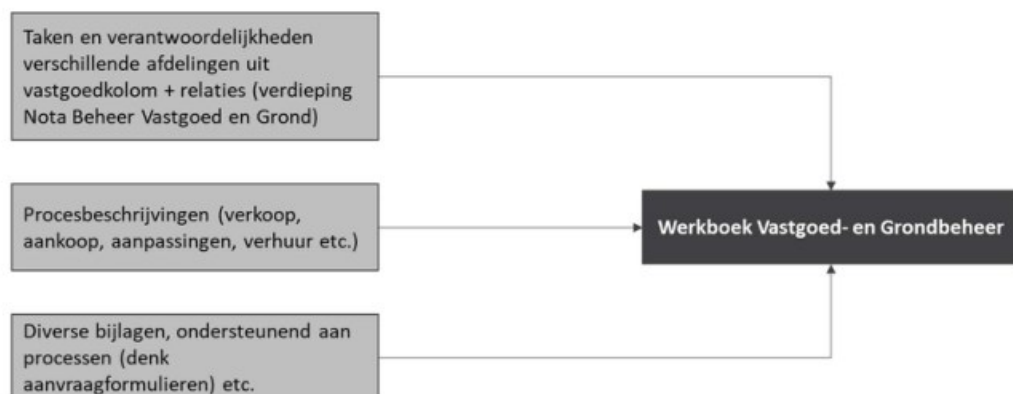
4.4 Voorstel verbetertraject Vastgoedinformatie op Orde met uitvoeringsagenda

Uit de analyse Vastgoedinformatie op Orde worden bevindingen en aanbevelingen opgenomen in het bevindingendocument. Hieruit volgen deelprojecten die worden opgenomen in een voorstel voor een verbetertraject met een uitvoeringsagenda en actiehouders.

De daadwerkelijke implementatie van het verbetertraject maakt geen onderdeel uit van het voorstel.

4.5 Werkboek Vastgoed- en grondbeheer

De optimalisatie van de vastgoedbeheerorganisatie, de Nota Vastgoed- en Grondbeheer en Vastgoedinformatie op Orde resulteert in een Werkboek Vastgoed- en Grondbeheer:



Figuur 3: Input Werkboek Vastgoed- en Grondbeheer

Dit document dient als leidraad voor de gehele vastgoedkolom binnen de gemeente Eemshaven en zal ook als zodanig geborgd moeten worden. De kern van de vastgoedbeheerkolom (n.t.b. op basis van analyse organisatie vastgoedbeheerketen) is eigenaar en draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. Het betreft een 'levend' of

iteratief document waarin, naar gelang de behoefte, aanpassingen gemaakt kunnen worden ten aanzien van verdere optimalisatie.

Bijlage 1: Overzicht inventariserende gesprekken tot op heden

Datum	Persoon	Functie
09-01		
12-01 en 19-01		
12-01		
19-01		
25-01		
26-01		
02-02		
09-02		