

Organisatieplan inrichting vastgoedmanagement maatschappelijk vastgoed

*Overdracht maatschappelijk vastgoed van team
Maatschappelijke Ontwikkeling naar Team Ruimtelijke
Realisatie binnen nieuw sturingsmodel gemeente Olst-Wijhe*

Definitief, 31 juli 2025



Inhoud

1. Aanleiding, uitgangspunten en proces
2. Werken naar integraal vastgoedmanagement
3. Analyse huidige situatie (IST)
4. Welke doorontwikkeling is gewenst (SOLL)
5. Wat betekent dit concreet voor alle afdelingen?
6. Kunst van effectief organiseren
7. Wat vraagt dit aan personele capaciteit?
8. Implementatie organisatieplan
9. Koppelkansen Olst-Wijhe en Raalte
10. Financiële paragraaf
11. Advies doorontwikkeling integraal vastgoedmanagement
12. Commitment op gewenste doorontwikkeling

Bijlage: link naar dashboard 'Vastgoed in beeld'

1. Aanleiding, uitgangspunten en proces



Aanleiding

- Gemeente Olst-Wijhe heeft in 2024 een nieuw organisatie- en sturingsmodel geïmplementeerd en heeft besloten om het vastgoedbeheer over te dragen van het voormalig team Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) naar het nieuwe team Ruimtelijke Realisatie, onderdeel Grondzaken.
- De gemeente Olst-Wijhe wenst toe te werken naar een professionele en effectieve inrichting van het vastgoedbeheer binnen het team Grondzaken en passend bij het nieuwe sturingsmodel.
- Vanwege bovenstaande organisatieontwikkeling op gebied van vastgoedsturing, is Firm gevraagd gemeente Olst-Wijhe te adviseren, begeleiden en inhoudelijk te ondersteunen bij de overdracht en inrichting van het vastgoedbeheer- en management.
- Voorliggend organisatieplan gaat over de organisatorische borging van vastgoedbeheer en –management, passend binnen het nieuwe sturingsmodel van gemeente Olst-Wijhe.
- Daarbij is specifiek de focus gelegd op:
 1. Analyse en advies over kwaliteitsverbetering van het financieel/administratief, juridisch en technisch beheer van het (maatschappelijk) vastgoed
 2. Organisatorische borging door duidelijkheid over rollen, taken, verantwoordelijkheden per team (huidig en gewenst)
 3. Integrale effectieve werkwijze passend bij het nieuwe sturingsmodel

Urgentie van organisatieplan maatschappelijk vastgoed is reeds benadrukt in notitie beeldvormende raadsbijeenkomst 15 maart 2021

TOELICHTING ONDERWERP

- Diverse ontwikkelingen die in de bestuursopdracht (uitgebreid) omschreven werden, maken het noodzakelijk om de wijze waarop we nu het beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed hebben vormgegeven opnieuw onder de loep te nemen. Op een aantal onderdelen staat de financiële toekomstbestendigheid daarvan namelijk onder druk. Aan de hand van de risico's en de tools kan vervolgens een aantal scenario's worden uitgewerkt.
- In het eindrapport worden verschillende conclusies gegeven bestaande uit enerzijds risico's voor de gemeente en anderzijds instrumenten om de risico's te verminderen. Naast het financiële risico onderscheidt HEMM in het eindrapport zes andere risico's in de gemeente Olst-Wijhe. Risico's die vanuit eigen dynamiek bedreigend zijn voor de betaalbaarheid, vitaliteit en beheersbaarheid van het vastgoed.
 - o Een veranderend speelveld rondom het maatschappelijk vastgoed.
 - o Druk op de gebouwexploitatie
 - o Het beheer van het maatschappelijke vastgoed
 - o Het eigenaarschap van het maatschappelijke vastgoed
 - o De vernieuwingsopgave voor de komende decennia 's
 - o De sturingscapaciteit van het vastgoed

Om aan de uitdagingen te kunnen voldoen is het noodzakelijk mee te bewegen (in de woorden van HEMM 'mee te kleuren' met maatschappelijke ontwikkelingen. Hiervoor heeft HEMM verschillende instrumenten gepresenteerd die van alle betrokken partijen inzet en inspanningen vereisen. De tools die worden aangedragen zijn: Formuleer je ambitie, Kom in control, Leg de vastgoedpuzzel, Creëer betrokkenheid en Vaar scherp!

- Het advies van HEMM om te komen tot een toekomstig duurzaam, solide en financieel robuust beheer en exploitatie van het maatschappelijk vastgoed te komen betekent een trendbreuk met het huidige beleid. Het huidige beleid (notitie maatschappelijk vastgoed 2015) gaat uit van zo veel mogelijk (gemeentelijk) maatschappelijk vastgoed afstoten en tot die tijd onderhoud uitvoeren in eigen beheer. Het advies van bureau HEMM om regie op het gemeentelijk vastgoed te behouden én het onderhoud uit te besteden is een scenario dat voor implementatie in nieuw beleid verder moet worden uitgewerkt.

FINANCIËN

Het onderzoek en eindrapport van bureau HEMM kunnen gezien worden als het startpunt van de herstructurering van het maatschappelijke vastgoed in de gemeente Olst-Wijhe. Na kennisneming van het rapport en instemming met de risico's en de tools door het college is de volgende stap het uitwerken van verschillende scenario's om de scenario's verder vorm te geven/uit te rollen. Ieder scenario's zal financiële consequenties met zich meebrengen. Deze scenario's worden te zijner tijd in kaart gebracht en aan u voorgelegd.

De bestuursopdracht maatschappelijk vastgoed heeft een relatie heeft met de heroverwegingsoperatie waar we voor staan. De financiële afweging ligt voor bij de heroverweging. De bestuursopdracht is bedoeld om op inhoud bij te sturen.

AANPAK

De vergadering van 15 maart wordt allereerst gebruikt om de u te informeren over de risico's en de tools uit het rapport. Dit doet HEMM door middel van een korte presentatie waarin verder wordt ingegaan op de aanleiding voor het onderzoek en de onderzoeksresultaten en aanbevelingen. Daarnaast biedt de bijeenkomst ruimte voor de raadsleden en de aanwezige externe partners, zoals Salland Wonen en UThuis, om vragen te stellen en met elkaar in gesprek te gaan over dit onderwerp.

Dit gesprek willen we met u als raad aangaan aan de hand van de onderstaande vragen.

- 1) Herkent u de risico's uit de rapportage uit het eindrapport van bureau HEMM en wat zijn volgens u de gevolgen voor ons huidige beleid maatschappelijk vastgoed
- 2) Vindt u dat het rapport voldoende handelingsperspectief biedt aan de hand van de aangeboden tools?
- 3) Welke factoren zijn volgens u belangrijk om mee te nemen bij de uitwerking van de verschillende scenario's.

Deze input wordt gebruikt om te zijner tijd een aantal scenario's uit te werken die aan u (via een raadsvoorstel) worden voorgelegd.

AANDACHTSPUNTEN

De risico's en de tools uit het eindrapport maatschappelijk vastgoed van bureau HEMM. Wat betekenen deze risico's voor ons huidige beleid maatschappelijk vastgoed en welke factoren en tools zijn belangrijk om mee te nemen bij de uitwerking in meerdere scenario's.

Doelstelling en resultaatverwachting

Doelstelling

Werken naar integraal inzicht in de maatschappelijke vastgoedportefeuille en een organisatieplan dat gemeente Olst-Wijhe in staat stelt om op een integrale en effectieve manier te gaan sturen op het maatschappelijk vastgoed, passend bij de nieuwe organisatiestructuur van gemeente Olst-Wijhe.

Het organisatieplan voor vastgoedbeheer en -management geeft concrete invulling aan onderstaande risico's als benoemd in de notitie beeldvormende raadsbijeenkomst van 15 maart 2021

- *Beheer van het maatschappelijk vastgoed*
- *Eigenaarschap van het maatschappelijk vastgoed*
- *Sturingscapaciteit van het vastgoed*

Resultaatverwachting

- Organisatieplan naar integraal vastgoedmanagement
- Klaar voor stapsgewijze implementatie in organisatie vanaf mei, 2025
- Koppelkansen met gemeente Raalte actief verkennen en meenemen in de implementatie

Uitgangspunten

- Notitie beeldvormende raadsbijeenkomst 15 maart 2021
 - Eindrapport Bestuursopdracht Maatschappelijk Vastgoed, bureau Hemm, 22 februari 2021
 - Bestuursopdracht Beheer en exploitatie maatschappelijk vastgoed, 3 mei 2020
 - Notitie maatschappelijk vastgoed d.d. 28 augustus 2015 (*vigerend beleid*)
- Organogram-gekantelde-organisatie-V2024-02

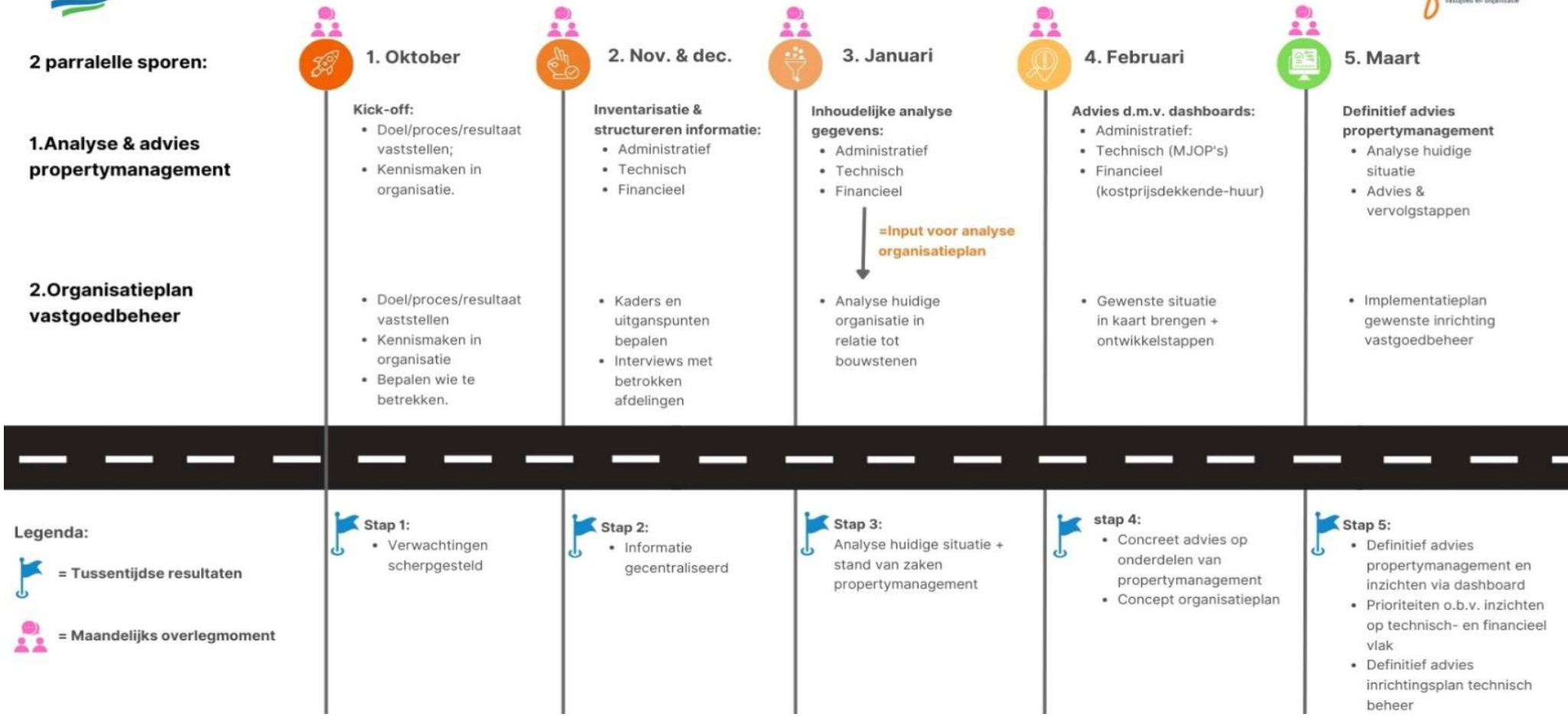
Afbakening

- Het organisatieplan betreft specifiek beter inzicht in het maatschappelijk vastgoed en de organisatorische borging van rollen en taken binnen gemeente Olst-Wijhe, het beheer van de sportvelden, het facilitair beheer en externe samenwerking met stakeholders is vooralsnog buiten de scope gelaten.

Proces



Advies & begeleiding inrichting vastgoedbeheer



De betrokken teammanagers en afvaardiging van directie van gemeente Olst-Wijhe zijn 3-wekelijks meegenomen en hebben inspraak gehad in het proces, de analyse van de huidige en gewenste situatie, de tussenresultaten en het eindresultaat om tot een gedragen organisatieplan te komen.

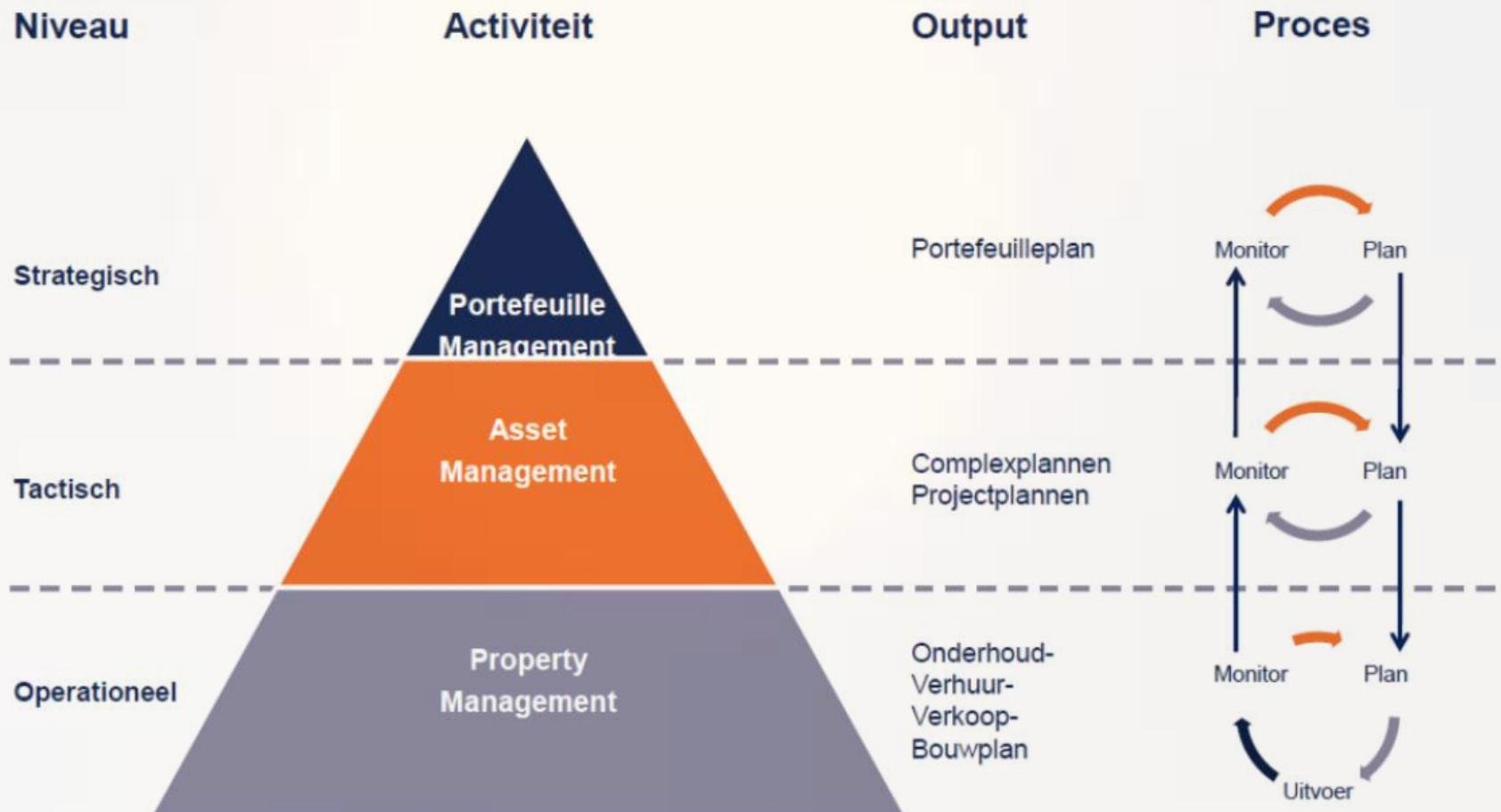
2. Werken naar integraal vastgoedmanagement



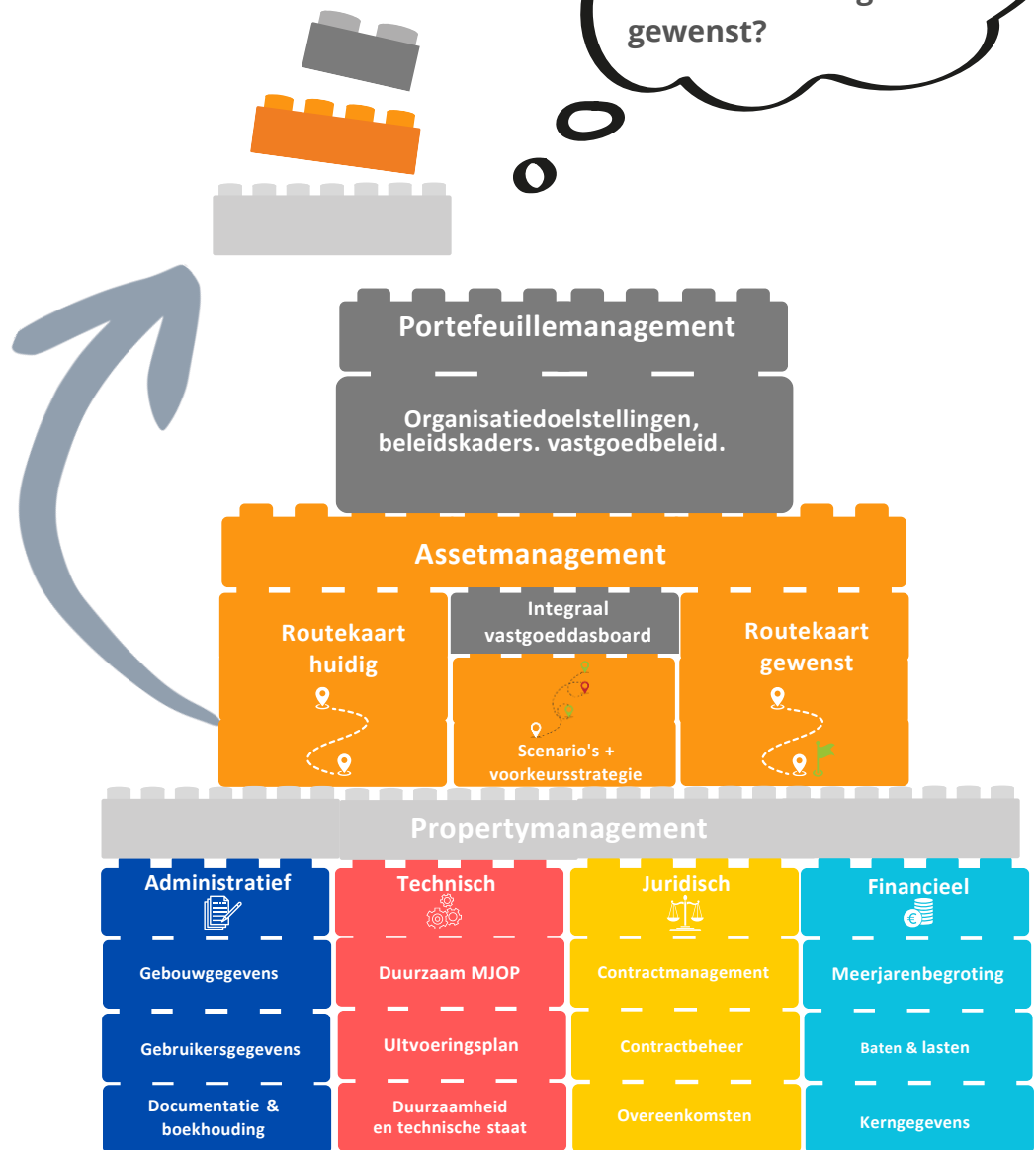
Werken naar integraal vastgoedmanagement

Integraal vastgoedmanagement is een optimale en cyclische samenwerking tussen de vastgoedactiviteiten en processen op drie niveaus;

- *Strategisch; Portefeuillemanagement (scope lange termijn 5-15 jaar)*
- *Tactisch; Assetmanagement (scope middellange termijn 2-5 jaar)*
- *Operationeel; Propertymanagement (scope korte termijn 0-2 jaar)*



Waar staan we in onze ontwikkeling en elke doorontwikkeling is gewenst?



Bouwstenenmodel voor ontwikkelen professioneel vastgoedmanagement

Het kwalitatief uitvoeren van vastgoedactiviteiten op strategisch-tactisch-operationeel niveau

gecombineerd met

een integrale en effectieve werkwijze tussen afdelingen

Vraagt expertise op inhoud en de juiste focus in samenwerking!

Ontwikkelstadia van vastgoedsturing

Afhankelijk van het vraagstuk of behoefte plaatsen we in het juiste perspectief



Niveau	Rubriek	Activiteit												Wie heeft deze taak in de organisatie?			
			Beheerder	Controller	Probleemoplossend	Ondernemer	Strategisch	Team-DT	Team Strategie	Team Ruimte en samenleving	Team Ruimtelijke realisatie	Team bedrijfsvoering en con	Team BOR & PM		Team WIZ	Team PZ	
Strategisch Portefeuillemanagement scope 5-10-15 jaar	Organisatiestrategie	1	Analyseren van de organisatiestrategie					X									
	Strategisch vastgoedplan	2	Opstellen van een strategisch vastgoedbeleid					X									
		3	Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concrete doelstellingen					X									
		4	Toetsen van (des)investeringsvoorstellen					X									
	Kaders vastgoedbeslissingen	5	Vaststellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen					X									
	Advies	6	Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie					X									
Tactisch Assetmanagement scope 3-5 jaar	Acquisitie/dispositie	7	Opstellen van acquisitieplan (aankoop)					X	X								
		8	Opstellen van dispositieplan (verkoop / sloop)					X	X								
		9	Coördineren van de uitvoering van het acquisitieplan					X	X								
		10	Coördineren van de uitvoering van het dispositieplan					X	X								
	Kaders vastgoedbeheer	11	Benoemen van uitgangspunten en kaders voor het vastgoed(beheer)					X	X								
	Uitwerken strategisch plan naar objectplan	12	opstellen raamcontracten met uitvoerende partijen					X	X								
		12	Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concreet objectbeleid					X	X	X							
	Performance analyses	13	Uitvoeren van performanceanalyses					X	X	X							
	Scenario analyse	14	Doen van (des)investeringsvoorstellen in lijn met het portefeuille beleid					X	X	X							
		15	Vaststellen van huurprijzen en jaarlijkse indexatie					X	X	X							
	Exploitatie	16	Opstellen van managementrapportages					X	X	X							
	Communicatie	17	Terugkoppeling/verantwoording aan portefeuillemanagement					X	X	X							
		18	Verstrekken uitgangspunten voor propertymanagement					X	X	X							
Projecten	Projectmanagement <nieuwbouw / renovatie / verduurzaming / herbestemming >	19					X	X	X	X							
		20	Verhuur				X	X	X	X							
		21	Overdracht aan technisch beheer				X	X	X	X							
	Uitponden	22					X	X	X	X							
		22					X	X	X	X							
		22					X	X	X	X							
		22					X	X	X	X							
Administratief/financieel beheer	23	Het innen van huurpenningen					X	X	X	X							
	24	Het innen van servicekosten					X	X	X	X							
	25	Het verwerken van (huur)mutaties					X	X	X	X							
	26	Verwerken van gebouwgerelateerde verzekeringen, belastingen en heffingen					X	X	X	X							
	27	Verwerken van gebouwgerelateerde facturen					X	X	X	X							
	28	Vastleggen en archiveren van gebouwgerelateerde gegevens					X	X	X	X							
	29	Verwerken van wijzigingen in indexering (inkomsten/uitgaven)					X	X	X	X							
Contract-/juridisch beheer	30	Opstellen van huurcontracten					X	X	X	X							
	31	Verwerken van (wijzigingen) huurcontracten					X	X	X	X							
	32	Monitoren van de looptijd van huurcontracten					X	X	X	X							
	33	Huurdersoverleg					X	X	X	X							
Technisch beheer	34	Juridische en fiscale zaken					X	X	X	X							
	35	Opstellen van (duurzame) meerjaren onderhoudsplannen (D)M/JOP					X	X	X	X							
	36	Uitvoeren van onderhoudsinspecties					X	X	X	X							
	37	Uitvoeren van het storings- en contractonderhoud					X	X	X	X							
	38	Uitvoeren van planmatigonderhoud					X	X	X	X							

Concrete vastgoedactiviteiten per niveau

In welke mate worden taken uitgevoerd?

Waar zijn ze belegd?

Hoe is het georganiseerd?

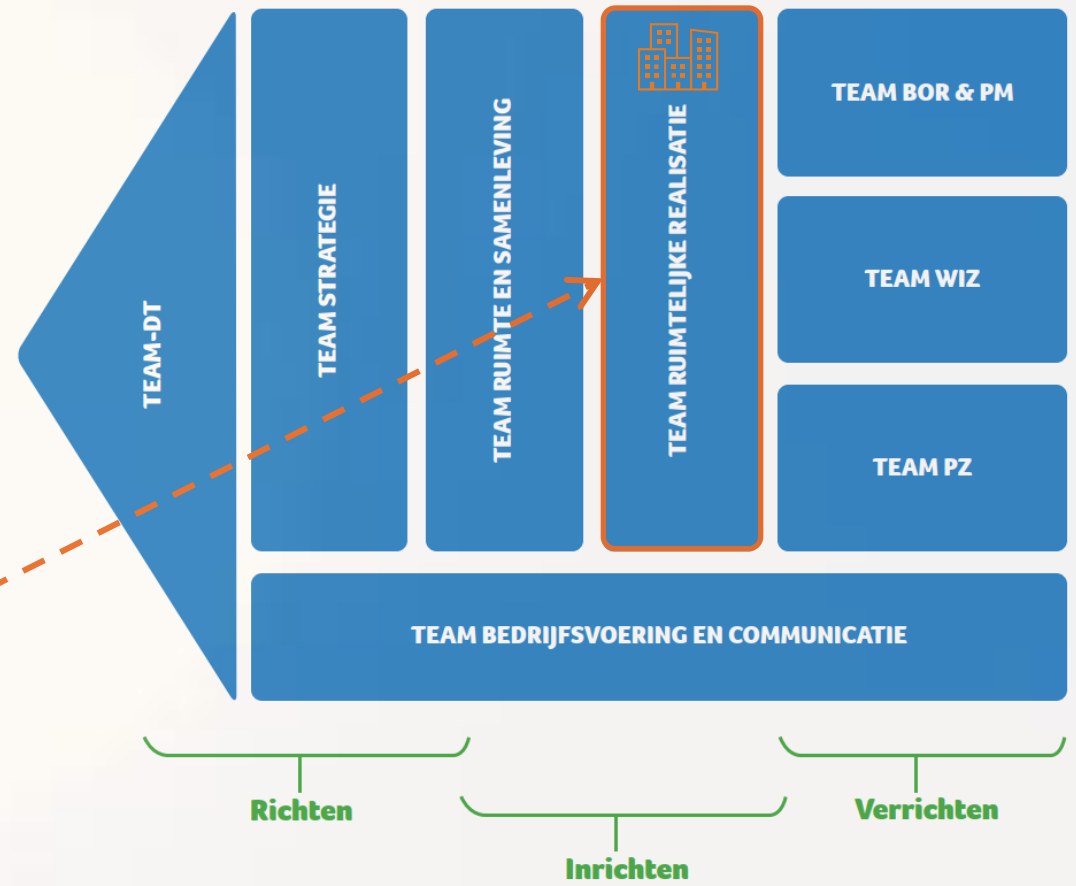
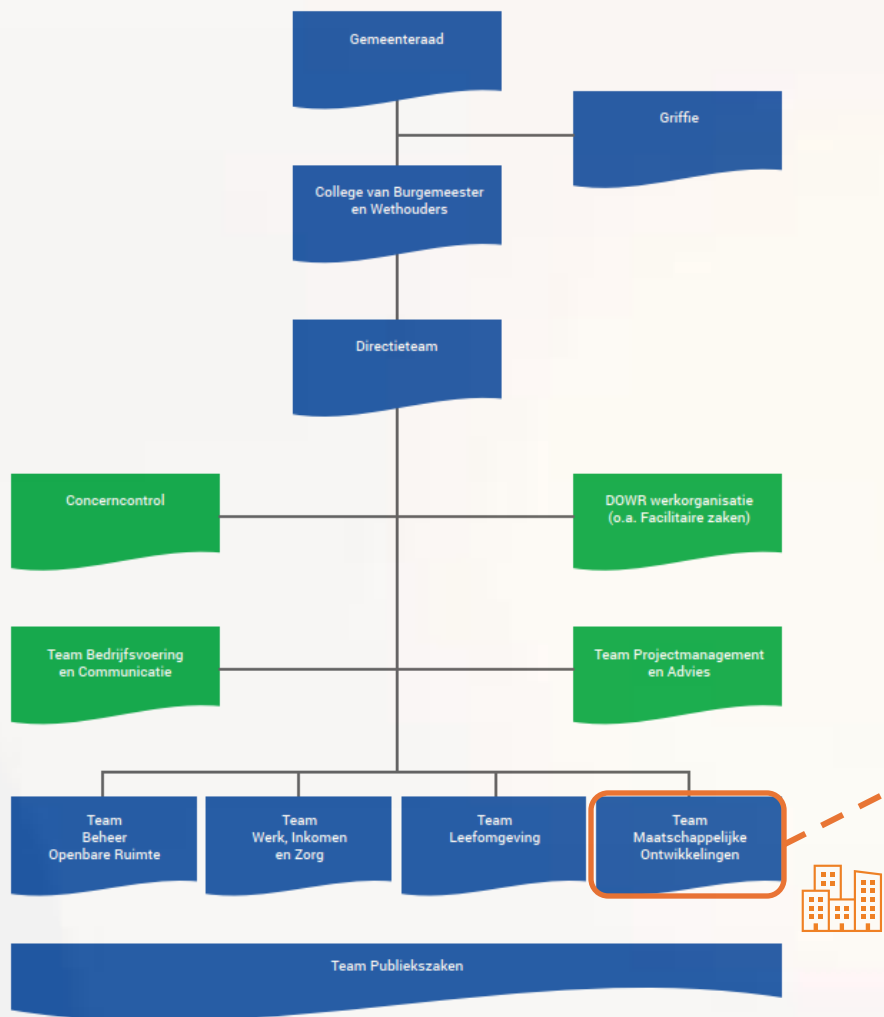
3. Analyse huidige situatie (IST)



Organisatiestructuur van

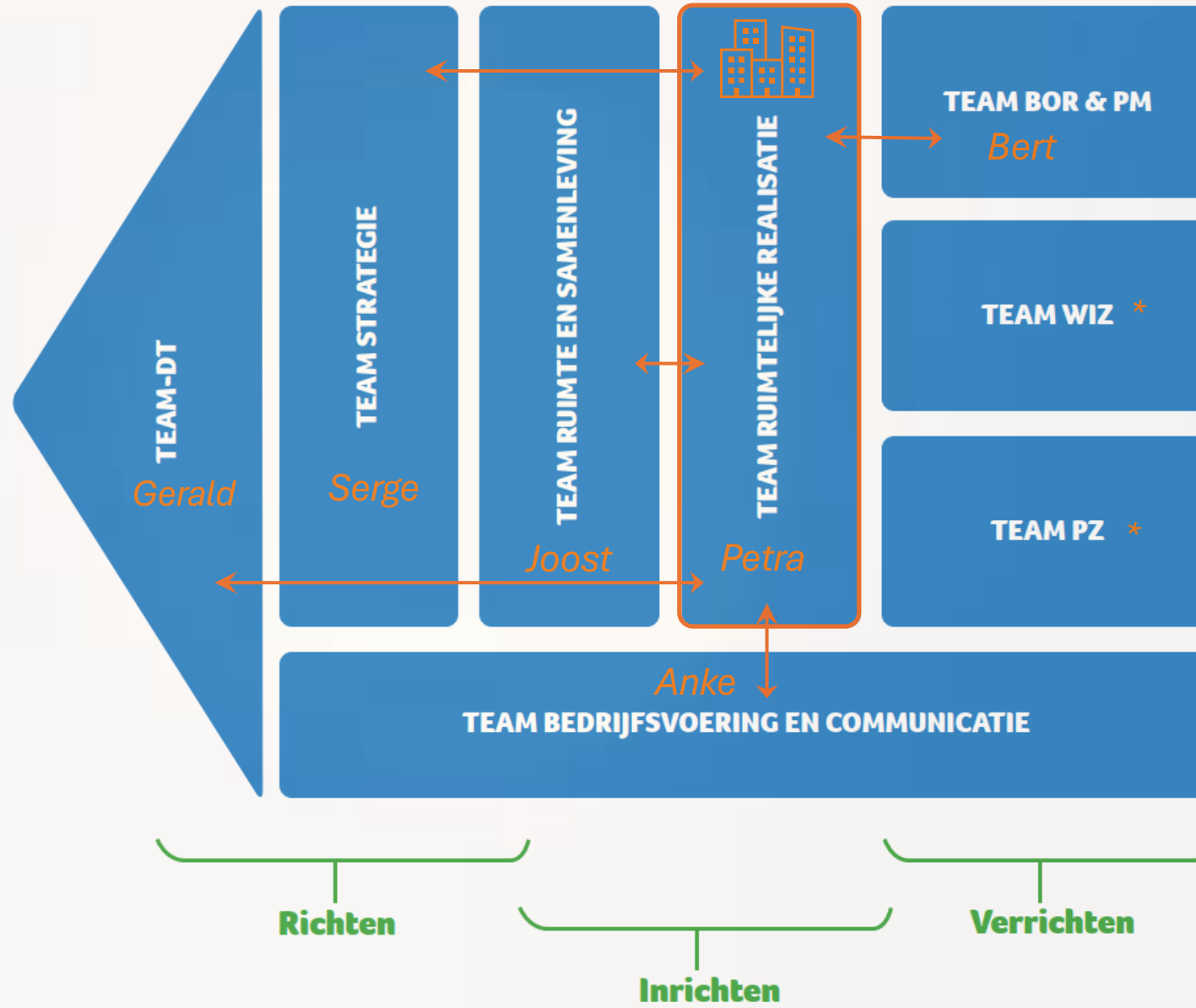
naar....

Overdracht 'Maatschappelijk vastgoed' van team Maatschappelijke ontwikkeling naar team Ruimtelijke Realisatie per 1 okt 2024



In kaart brengen **wat** we doen m.b.t. maatschappelijk vastgoed en **hoe** we dat zo effectief mogelijk kunnen doen

Meerdere rondjes langs de velden gemaakt met teammanagers



* Team WIZ en PZ vooralsnog buiten scope gelaten i.v.m. indirecte relatie m.b.t. maatschappelijk vastgoed

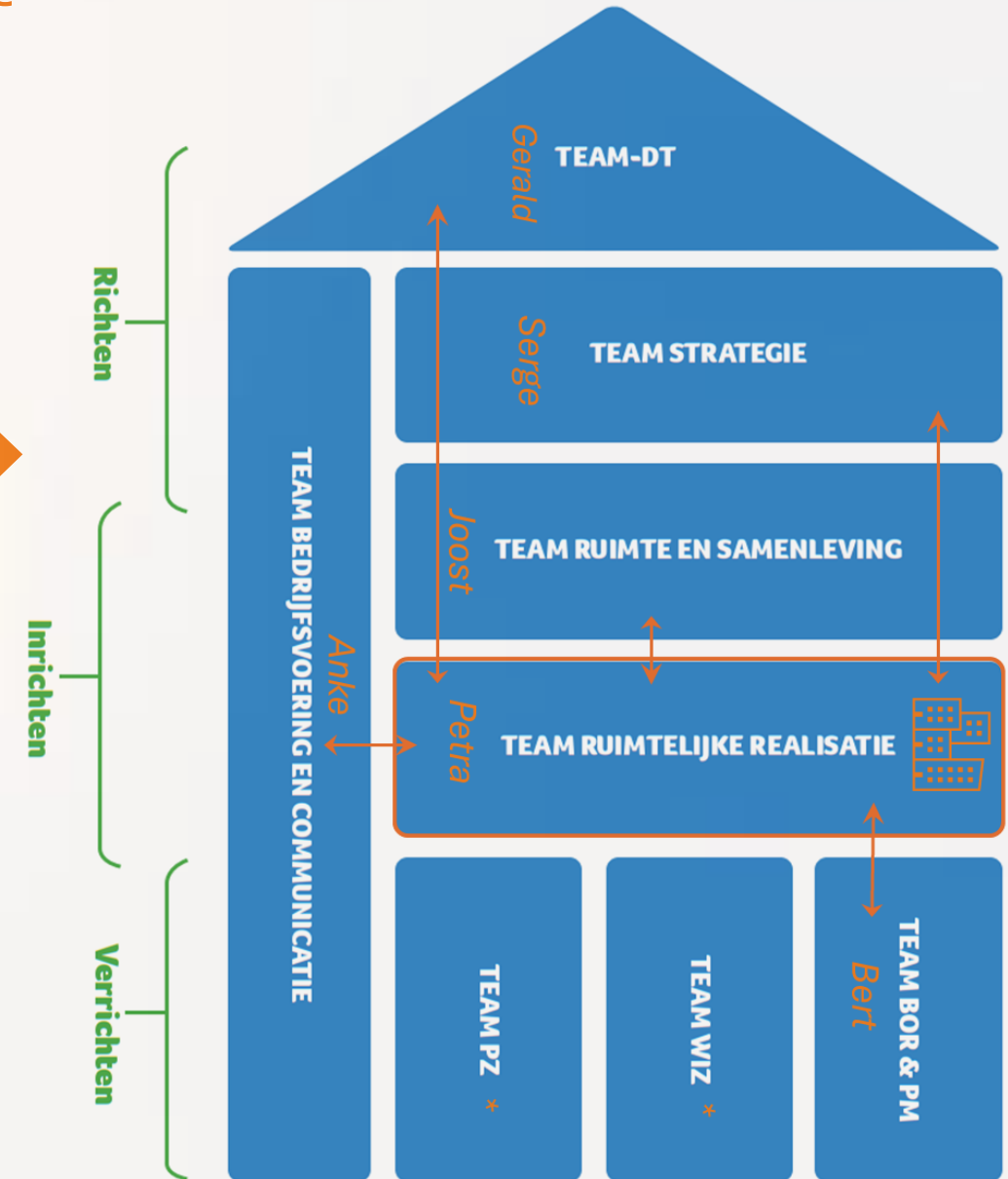
In welk stadium bevinden we ons nu en welke kenmerken horen daarbij?

<i>Van 'Beheerder'</i>	<i>... naar 'Controller'</i>
<i>Van beheer van vastgoed (technisch onderhouden)</i>	<i>... naar beheersen van vastgoed (kwalitatief en financieel)</i>
<i>Van voornamelijk gericht op kosten/baten analyse (korte termijn)</i>	<i>... naar gericht op cash flow analyse (middellange termijn)</i>
<i>Van nauwelijks kostenbewustzijn (nacalculatie)</i>	<i>... naar groot kostenbewustzijn, ook bij eindgebruiker</i>
<i>Van optimaliseren van de transactie (transactie organisatie)</i>	<i>... naar optimaliseren van het proces (procesorganisatie)</i>



Welke concrete vastgoedtaken zijn belegd in de organisatie?

Niveau	Rubriek	Activiteit	Focus					Waar zijn activiteiten belegd?									
			Beherder	Controller	Probleemoplossend	Ondernemer	Strateeg	Team-DT	Team Strategie	Team Ruimte en samenleving	Team Ruimtelijke realisatie	Team bedrijfsvoering en communicatie	Team BOR & PM	Team WIZ	Team PZ		
Strategisch Portefeuillemanagement scope 5-10-15 jaar	Organisatiestrategie	1	Analyseren van de organisatiestrategie					X									
	Strategisch vastgoedplan	2	Opstellen van een strategisch vastgoedbeleid						X								
		3	Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concrete doelstellingen							X							
		4	Toetsen van (des) investeringsvoorstellen								X						
	Kaders vastgoedbeslissingen	5	Vaststellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen							X							
	Advies	6	Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie								X						
Tactisch Assetmanagement scope 3-5 jaar	Acquisitie/dispositie	7	Opstellen van acquisitieplan (aankoop)					X	X								
		8	Opstellen van dispositieplan (verkoop / sloop)					X	X								
		9	Coördineren van de uitvoering van het acquisitieplan					X	X								
		10	Coördineren van de uitvoering van het dispositieplan					X	X								
	Kaders vastgoedbeheer	11	Benoemen van uitgangspunten en kaders voor het vastgoed (beheer)					X	X								
	Uitwerken strategisch plan naar objectplan	12	opstellen raamcontracten met uitvoerende partijen					X	X								
		12	Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concreet objectbeleid Verschaffen van inzicht in de totale ruimtebehoefte en criteria					X	X	X							
	Performance analyses	13	Uitvoeren van performanceanalyses					X	X	X							
	Scenario analyse	14	Doen van (des) investeringsvoorstellen in lijn met het portefeuille beleid					X	X	X							
		15	Vaststellen van huurprijzen en jaarlijkse indexatie					X	X	X							
Exploitatie	16	Opstellen van managementrapportages					X	X	X								
Communicatie	17	Terugkoppeling/verantwoording aan portefeuillemanagement					X	X	X								
	18	Verstrekken uitgangspunten voor propertymanagement					X	X	X								
Projecten	Projectmanagement <nieuwbouw / renovatie / verduurzaming / herbestemming >	19	Verhuur					X	X	X	X						
		20	Overdracht aan technisch beheer					X	X	X	X						
		21	Uitponden					X	X	X	X						
		22	Uitponden					X	X	X	X						
	23	Het innen van huurpenningen					X	X	X	X							
Administratief/financieel beheer	24	Het innen van servicekosten					X	X	X	X							
	25	Het verwerken van (huur)mutaties					X	X	X	X							
	26	Verwerken van gebouwgerelateerde verzekeringen, belastingen en heffingen					X	X	X	X							
	27	Verwerken van gebouwgerelateerde facturen					X	X	X	X							
	28	Vastleggen en archiveren van gebouwgerelateerde gegevens					X	X	X	X							
Contract-/juridisch beheer	29	Verwerken van wijzigingen in indexering (inkomsten/uitgaven)					X	X	X	X							
	30	Opstellen van huurcontracten					X	X	X	X							
	31	Verwerken van (wijzigingen) huurcontracten					X	X	X	X							
	32	Monitoren van de looptijd van huurcontracten					X	X	X	X							
Technisch beheer	33	Huurdersoverleg					X	X	X	X							
	34	Juridische en fiscale zaken					X	X	X	X							
	35	Opstellen van (duurzame) meerjaren onderhoudsplannen (D)M/JOP					X	X	X	X							
	36	Uitvoeren van onderhoudsinspecties					X	X	X	X							
	37	Uitvoeren van het storings- en contractonderhoud					X	X	X	X							
	38	Uitvoeren van planmatigonderhoud					X	X	X	X							



Niveau	Rubriek	Activiteit	IST-situatie					Waar zijn de activiteiten belegd?								
			heerder	ntroller	beleemoplossend	kelijk	ateeg	am-DT	am Strategie	am Ruimte en samenleving	am Ruimtelijke realisatie	am bedrijfsvoering en comm.	am BOR & PM	am WIZ	am PZ	
Strategisch Portefeuille-management scope 5-15 jaar	Organisatiestrategie	1	Analyseren van de organisatiestrategie					X	X							
	Strategisch vastgoedplan	2	Opstellen van een strategisch vastgoedplan					X								
		3	Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concrete doelstellingen					X								
		4	Toetsen van (des) investeringsvoorstellen					X		X		X				
Kaders vastgoedbeslissingen	5	Vastellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen					X									
Advies	6	Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie					X	X	X		X					
Tactisch Asset-management scope 3-5 jaar	Acquisitie/dispositie	7	Opstellen van acquisitieplan (aankoop)				X	X			x		x			
		8	Opstellen van dispositieplan (verkoop / sloop)				X	X			x		x			
		9	Coördineren van de uitvoering van het acquisitieplan				X	X			x		x			
		10	Coördineren van de uitvoering van het dispositieplan				X	X			x		x			
	Kaders vastgoedbeheer	11	Benoemen van uitgangspunten en kaders voor het vastgoed (beheer)				X	X		x						
	Uitwerken strategisch plan naar objectplan	12 a	opstellen raamcontracten met uitvoerende partijen				X	X		?	?	?				
	Uitwerken strategisch plan naar objectplan	12 b	Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concreet objectbeleid				X	X	X			?				
	Uitwerken strategisch plan naar objectplan	12 c	Verschaffen van inzicht in de totale ruimtebehoefte en criteria				X	X	X							
	Performance analyses	13	Uitvoeren van performanceanalyses				X	X	X							
	Scenario analyse	14	Doen van (des) investeringsvoorstellen in lijn met het portefeuille beleid				X	X	X			?				
	Exploitatie	15	Bepalen en vaststellen van huurprijzen en jaarlijkse indexatie				X	X	X			X				
		16	Opstellen van managementrapportages				X	X	X		X		X			
Communicatie		17	Terugkoppeling/verantwoording aan portefeuillemanagement				X	X	X							
		18	Verstrekken uitgangspunten voor propertymanagement				X	X	X			X				
Projecten	19	Projectmanagement <nieuwbouw / renovatie / verduurzaming / herbestemming >				X	X	X	X				X			
	20	Verhuur				X	X	X	X		X		X			
	21	Overdracht aan technisch beheer				X	X	X	X				X			
	22	Verkoop				X	X	X	X		X					
	Administratief/financieel beheer	23	Het innen van huurpenningen				X	X	X	X	X		?			
		24	Het innen van servicekosten				X	X	X	X	X		?			
25		Het verwerken van (huur)mutaties				X	X	X	X	X		?				
26		Verwerken van gebouwgerelateerde verzerkingen, belastingen en heffingen				X	X	X	X		?	X				
27		Verwerken van gebouwgerelateerde facturen				X	X	X	X		X	?				
28		Vastleggen en archiveren van gebouwgerelateerde gegevens				X	X	X	X		?	?	?	BAG		
29		Verwerken van wijzigingen in indexering (inkomsten/uitgaven)				X	X	X	X	X		X				
30		Opstellen van huurcontracten				X	X	X	X		X					
Contract-/juridisch beheer	31	Verwerken van (wijzigingen) huurcontracten				X	X	X	X		X					
	32	Monitoren van de looptijd van huurcontracten				X	X	X	X		X					
	33	Huurdersoverleg				X	X	X	X		X					
	34	Juridische en fiscale zaken				X	X	X	X			X				
Technisch beheer	35	Opstellen van (duurzame) meerjaren onderhoudsplannen (D)MJOP en Routekaart				X	X	X	X			X				
	36	Uitvoeren van onderhoudsinspecties				X	X	X	X			X	X			
	37	Uitvoeren van het storings- en contractonderhoud				X	X	X	X			X				
	38	Uitvoeren van planmatig onderhoud				X	X	X	X			X				

Welke concrete vastgoedtaken zijn belegd in de organisatie?

- Samenvatting van ‘rondje langs de velden’ met alle teammanagers
- Verschillende inzichten per afdeling op welke activiteiten daadwerkelijk worden gedaan en waar zijn belegd
- Vastgoedtaken en budgetten liggen voornamelijk bij de programmadoelen
- Versnippering/fragmentatie qua informatie, taken en processen
- Op projectbasis wordt samenwerking tussen afdelingen/expertise wel opgezocht.
- Grote behoefte om integraliteit te waarborgen.

	doen we
	doen we gefragmenteerd, niet integraal
	doen we (nog) niet

Belangrijkste behoeften die naar voren zijn gekomen

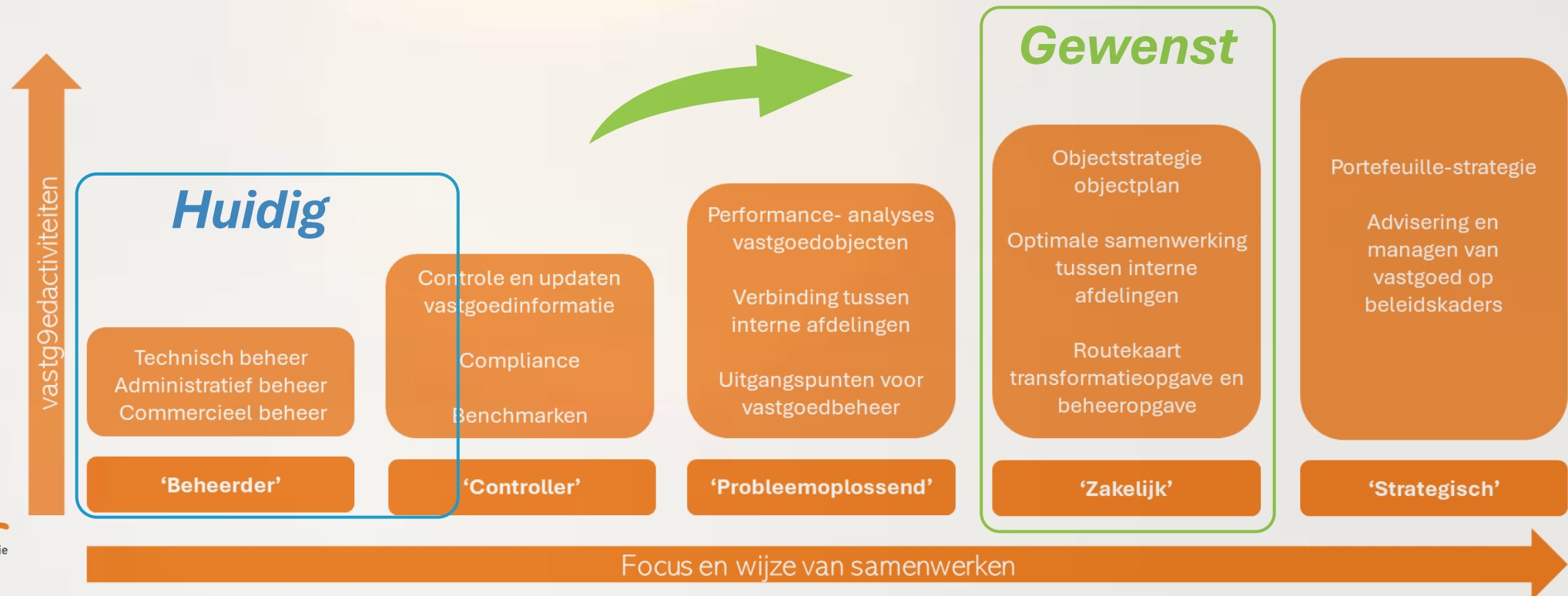
- Duidelijkheid in rollen en taken per team en wat dit betekent voor formatie
- Rollen en taken passend beleggen bij afdeling en functies
- Budgethouderschap centraal beleggen
- Alle vastgoedinformatie centraal toegankelijk en up-to-date
- Centraal punt voor vastgoed gerelateerde vraagstukken
 - Aanspreekpunt
 - Analyse van vraagstuk t.o.v. wet- en regelgeving en beleid
 - Integraal voorstel/advies
 - Tijdige terugkoppeling naar verantwoordelijke(n)
 - Uitzetten acties na besluitvorming
 - Afhechting → geen losse eindjes meer
- Integrale werkwijze met duidelijke regie

4. Welke doorontwikkeling is gewenst? (SOLL)



Welke doorontwikkeling willen we graag bereiken?

- Samenvatting van ‘rondje langs de velden’ met alle teammanagers
- Unaniem eens over niveau vastgoedmanagement → ‘**Zakelijk**’



Welke doorontwikkeling willen we graag bereiken?

- Van 'Beheer' / 'Control' naar 'Zakelijk'

Enkele kenmerken van doorontwikkeling naar zakelijke focus

Dienstverlenend en klantgericht (op de klant van de vastgoedorganisatie, de eindgebruiker)

Multifunctioneel vastgoed (courant en flexibel)

Bewuste afweging kernbezit – niet-kernbezit

Optimale oppervlakte

Inzicht in directe kosten en (maatschappelijke) baten

Proactief (vastgoed)beleid

Instandhouding, verduurzaming, afstoten in relatie tot vastgoedportefeuille

Regievoerend (vaste kern) met een outsourcing strategie voor specifieke vastgoedexpertise

Structurele (bestuurlijke) aandacht maatschappelijk vastgoed

Niveau	Rubriek	Activiteit	SOLL-SITUATIE														
			SOLL-situatie					Waar de activiteiten te beleggen?									
			heerder	introller	opleemoplossend	kelijk	rateeg	am-DT	am Strategie	am Ruimte en samenleving	am Ruimtelijke realisatie	am bedrijfsvoering (Financien)	am BOR & PM	WR-FA	WR-FZ		
Strategisch Portefeuille-management scope 5-15 jaar	Organisatiestrategie	1	Analyseren van de organisatiestrategie					X	a	V							
		2	Opstellen van een strategisch vastgoedplan					X	a	V	a	a					
	Strategisch vastgoedplan	3	Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concrete doelstellingen					X		a	V	a	a				
		4	Toetsen van (des) investeringsvoorstellen					X		a	V	a	a				
	Kaders vastgoedbeslissingen	5	Vastellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen					X	V	a	a	a	a				
	Advies	6	Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie					X	a	V	a	a	a				
Tactisch Asset-management scope 3-5 jaar	Acquisitie/dispositie	7	Opstellen van acquisitieplan (aankoop)				X	X		a	V	a	a				
		8	Opstellen van dispositieplan (verkoop / sloop)				X	X		a	V	a	a				
		9	Coördineren van de uitvoering van het acquisitieplan				X	X				V					
		10	Coördineren van de uitvoering van het dispositieplan				X	X				V					
	Kaders vastgoedbeheer	11	Benoemen van uitgangspunten en kaders voor het vastgoed(beheer)				X	X		a	V	a					
	Uitwerken strategisch plan naar objectplan	12 a	opstellen raamcontracten met uitvoerende partijen				X	X			a	V	a				
		12 b	Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concreet objectbeleid			X	X	X			V	a					
	Uitwerken strategisch plan naar	12 c	Verschaffen van inzicht in de totale ruimtebehoefte en criteria			X	X	X			a	V					
	Performance analyses	13	Uitvoeren van performanceanalyses			X	X	X		a	a	V	a				
	Scenario analyse	14	Doen van (des) investeringsvoorstellen in lijn met het portefeuille beleid			X	X	X			a	V	a				
	Exploitatie	15	Bepalen en vaststellen van huurprijzen en jaarlijkse indexatie			X	X	X			V	a	a				
		16	Opstellen van managementrapportages			X	X	X			a	V	a				
	Communicatie	17	Terugkoppeling/verantwoording aan portefeuillemanagement			X	X	X			a	V					
		18	Verstrekken uitgangspunten voor propertymanagement			X	X	X			a	V					
Operationeel Property-management scope 0-2 jaar	Projecten	19	Projectmanagement <nieuwbouw / renovatie / verduurzaming / herbestemming >		X	X	X	X			a		V				
		20	Verhuur		X	X	X	X			a	V	a	a			
		21	Overdracht aan technisch beheer		X	X	X	X				a	a	V			
		22	Verkoop		X	X	X	X			a	V	a	a			
	Administratief/financieel beheer	23	Het innen van huurpenningen		X	X	X	X				a				V	
		24	Het innen van servicekosten		X	X	X	X				a				V	
		25	Het verwerken van (huur)mutaties		X	X	X	X				a				V	
		26	Verwerken van gebouwgerelateerde verzekeringen, belastingen en heffingen		X	X	X	X				a				V	
		27	Verwerken van gebouwgerelateerde facturen		X	X	X	X				a				V	
		28	Vastleggen en archiveren van gebouwgerelateerde gegevens		X	X	X	X			a	V	a	a			
29		Verwerken van wijzigingen in indexering (inkomsten/uitgaven)		X	X	X	X			a	V	a					
Contract-/juridisch beheer	30	Opstellen van huurcontracten		X	X	X	X			a	V	a					
	31	Verwerken van (wijzigingen) huurcontracten		X	X	X	X			a	V	a					
	32	Monitoren van de looptijd van huurcontracten		X	X	X	X				a	V					
	33	Huurdersoverleg		X	X	X	X				a	V					
	34	Juridische en fiscale zaken		X	X	X	X			a	V	a					
Technisch beheer	35	Opstellen van (duurzame) meerjaren onderhoudsplannen (D)MJOP en Routekaart	X	X	X	X	X			a	V	a					
	36	Uitvoeren van onderhoudsinspecties	X	X	X	X	X				V				a		
	37	Uitvoeren van het storings- en contractonderhoud	X	X	X	X	X				V				a		
	38	Uitvoeren van planmatig onderhoud	X	X	X	X	X				V				a		

Voorstel taakverdeling SOLL situatie

- Samenvatting van ‘rondje langs de velden’ met alle teammanagers
- Veel overeenkomende inzichten per team welke activiteiten waar belegd zouden moeten worden
- Alle inzichten zijn gedestilleerd tot een integraal voorstel waar taken worden belegd:
 1. Altijd één taakverantwoordelijke
 2. Daarnaast adviserend vanuit expertise voor borging integraliteit
- Regierol vastgoedmanagement wordt belegd bij team Ruimtelijke Realisatie

V Verantwoordelijk
a Adviserend

doen we
doen we gefragmenteerd, niet integraal
doen we (nog) niet

Welke inhoudelijke doorontwikkeling moet daarvoor plaatsvinden?

Administratief



- Centrale registratie vastgoed informatie inregelen op sharepoint incl. beheerdersrechten
- Vastgoeddashboard toegankelijk maken voor betrokken medewerkers
- Aanscherpen eigendomsinformatie inclusief losse installaties, zonnepanelen op scholen en kunstwerken
- Registratie en monitoring feitelijk energieverbruik
- Aanscherpen administratie huur-, subsidie- of beheer-/exploitatie relatie

Technisch



- Wettelijke verplichtingen inventariseren en laten uitvoeren (o.a. NEN-keuringen, brandveiligheid, asbest, energiebesparing, duurzaamheidsmaatregelen)
- Opstellen (ontbrekende) MJOP's conform NEN2767
- Opstellen maatwerkadviezen energiebesparing en verduurzaming
- Van MJOP naar DMJOP met scope t/m 2050
- Eenduidigheid in demarcatie eigenaar / huurder / gebruiker
- Opstellen routekaart 2050 (*uitgelijnd programma voor o.a. planmatig onderhoud, verduurzaming, transformatie, sloop, nieuwbouw, aan-/verkoop*)

Juridisch



- Opstellen standaard overeenkomsten voor huur (ROZ), ingebruikgeving, recht van opstal, ed.
- Lopende dossiers oppakken conform standaard overeenkomsten
- Inregelen contractbeheer en contractmanagement i.r.t. bewaken afspraken, afgelopen contracten, mutaties, huurderswensen, evaluaties.
- Opstellen raamovereenkomsten met (uitvoerende) partners

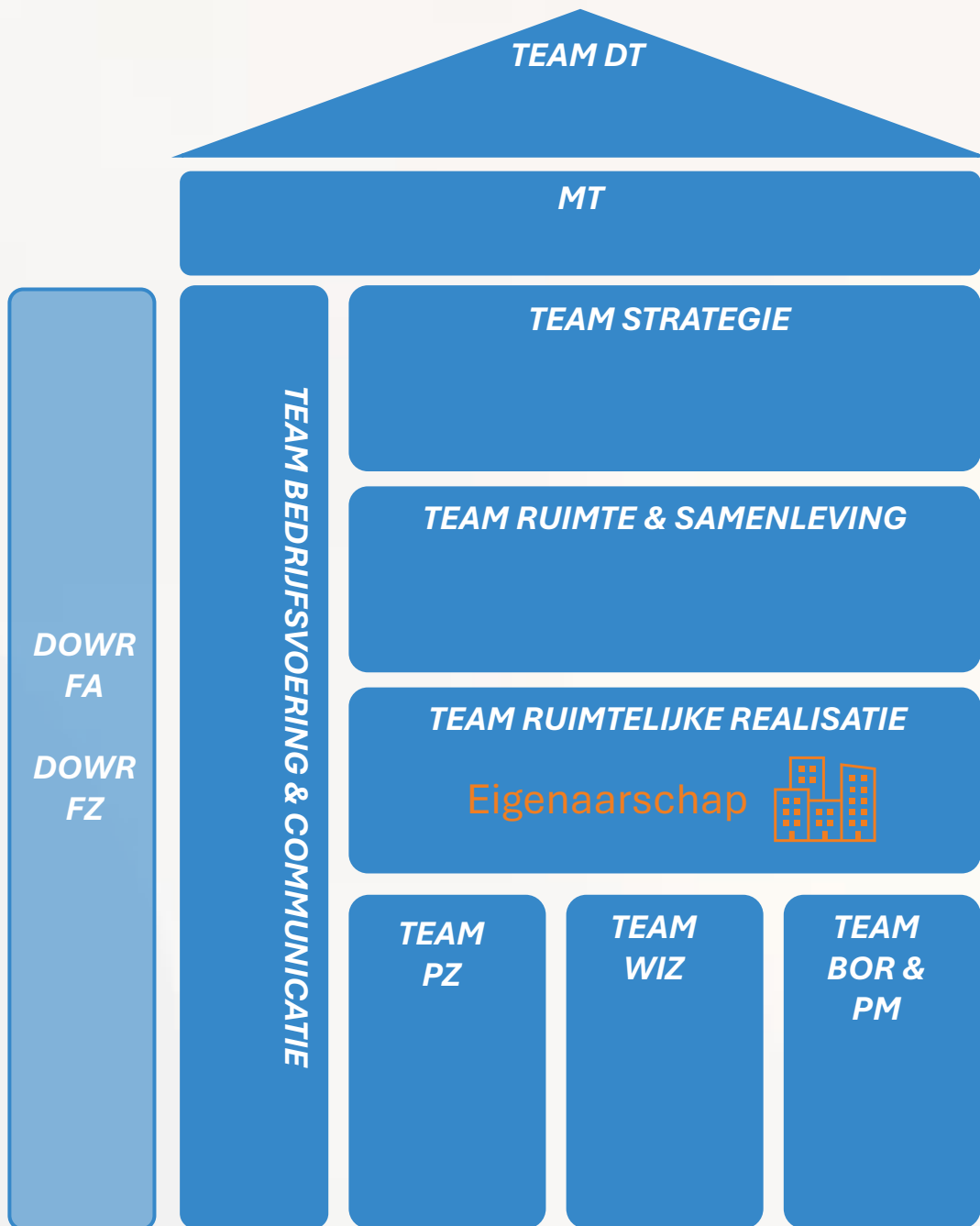
Financieel



- Budgetbeheer centraliseren bij 1 afdeling.
- Eenduidigheid in kostensoorten (GO/DO/klachten/storingen, investeringen, duurzaamheid)
- Meerjarenbegroting met eenduidige structuur en WBS nummers voor goede financiële sturing en bewaking
- Koppeling en sturing tussen jaarlijkse dotatie, DMJOP, daadwerkelijke kosten en baten

5. Wat betekent dit concreet voor de teams?





1. **Duiding in rollen aanbrengen**
 - Huisvestingsaanbieder; eigenaarschap en regierol vastgoedmanagement beleggen bij team Ruimtelijke Realisatie
 - Huisvestingsvragers: huurders/gebruikers intern en extern
2. **Expliciet duiden en beleggen van taken per team**
(uitwerking op volgende sheet)
 - Taakverantwoordelijkheid
 - Adviserende rol
3. **Sturingscapaciteit vergroten door:**
 - Basis op orde (inzicht in vastgoedportefeuille en feiten)
 - Standaardisatie technisch, financieel, juridisch en administratief beheer
 - Implementatie integrale werkwijze met centrale regierol vanuit team Ruimtelijke Realisatie
4. **Inhoudelijke duiding aanbrengen in de vastgoedportefeuille**
 - Kernbezit vs Niet-kernbezit
 - Wettelijke taak en beleidskeuze
 - Beleid aanscherpen en afwegingscriteria opstellen
 - Analyse per object en objectstrategie bepalen
 - Prioriteren en beheer afstemmen op objectstrategie
 - Borging financiële middelen en actieve sturing/bewaking
5. **Lopende dossiers integraal oppakken en afronden**
(minder ad hoc)

1. Taakverantwoordelijkheid

TEAM DT

5 Vaststellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen

MT

5 Integraal advies op kaders voor vastgoedbeslissingen

Bedr. & Comm

Strategie

- 1 Analyseren van de organisatiestrategie
- 2 Opstellen van een strategisch vastgoedplan (portefeuillemanagement)
- 6 Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie

Ruimte & samenl.

- 3 Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concrete doelstellingen
- 4 Toetsen van (des)investeringsvoorstellen
- 11 Benoemen van uitgangspunten en kaders voor het vastgoed(beheer)
- 12 b Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concreet objectbeleid
- 15 Bepalen en vaststellen van huurprijzen en jaarlijkse indexatie

Ruimtelijke realisatie

- 7 Opstellen van acquisitieplan (aankoop)
- 8 Opstellen van dispositieplan (verkoop / sloop)
- 9 Coördineren van de uitvoering van het acquisitieplan
- 10 Coördineren van de uitvoering van het dispositieplan
- 12 a opstellen raamcontracten met uitvoerende partijen
- 12 c Verschaffen van inzicht in de totale ruimtebehoefte en criteria
- 13 Uitvoeren van performanceanalyses
- 14 Doen van (des)investeringsvoorstellen in lijn met het portefeuille beleid
- 16 Opstellen van managementrapportages
- 17 Terugkoppeling/verantwoording aan portefeuillemanagement
- 18 Verstrekken uitgangspunten voor propertymanagement
- 20 Verhuur
- 22 Verkoop
- 28 Vastleggen en archiveren van gebouwgerelateerde gegevens
- 29 Verwerken van wijzigingen in indexering (inkomsten/uitgaven)
- 30 Opstellen van huurcontracten
- 31 Verwerken van (wijzigingen) huurcontracten
- 32 Monitoren van de looptijd van huurcontracten
- 33 Huurdersoverleg
- 34 Juridische en fiscale zaken
- 35 Opstellen van (duurzame) meerjaren onderhoudsplannen (D)MJOP en Routekaart
- 36 Uitvoeren van onderhoudsinspecties
- 37 Uitvoeren van het storings- en contractonderhoud
- 38 Uitvoeren van planmatig onderhoud

BOR & PM

- 19 Projectmanagement <nieuwbouw / renovatie / verduurzaming / herbestemming >
- 21 Overdracht aan technisch beheer

2. Adviserende rol

TEAM DT

MT

- 1 Analyseren van de organisatiestrategie
- 2 Opstellen van een strategisch vastgoedplan
- 6 Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie

Bedr. & Comm

- 3 Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concrete doelstellingen
- 4 Toetsen van (des)investeringsvoorstellen
- 5 Vaststellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen
- 6 Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie
- 7 Opstellen van acquisitieplan (aankoop)
- 8 Opstellen van dispositieplan (verkoop / sloop)
- 12 a opstellen raamcontracten met uitvoerende partijen
- 13 Uitvoeren van performanceanalyses
- 14 Doen van (des)investeringsvoorstellen in lijn met het portefeuille beleid
- 15 Bepalen en vaststellen van huurprijzen en jaarlijkse indexatie
- 16 Opstellen van managementrapportages
- 20 Verhuur
- 21 Overdracht aan technisch beheer
- 22 Verkoop
- 28 Vastleggen en archiveren van gebouwgerelateerde gegevens
- 29 Verwerken van wijzigingen in indexering (inkomsten/uitgaven)
- 30 Opstellen van huurcontracten
- 31 Verwerken van (wijzigingen) huurcontracten
- 34 Juridische en fiscale zaken
- 35 Opstellen van (duurzame) meerjaren onderhoudsplannen (D)MJOP en Routekaart

Strategie

- 3 Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concrete doelstellingen
- 4 Toetsen van (des)investeringsvoorstellen
- 5 Vaststellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen
- 7 Opstellen van acquisitieplan (aankoop)
- 8 Opstellen van dispositieplan (verkoop / sloop)
- 11 Benoemen van uitgangspunten en kaders voor het vastgoed(beheer)
- 13 Uitvoeren van performanceanalyses

Ruimte & samenleving

- 2 Opstellen van een strategisch vastgoedplan
- 5 Vaststellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen
- 6 Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie
- 12 a opstellen raamcontracten met uitvoerende partijen
- 12 c Verschaffen van inzicht in de totale ruimtebehoefte en criteria
- 13 Uitvoeren van performanceanalyses
- 14 Doen van (des)investeringsvoorstellen in lijn met het portefeuille beleid
- 16 Opstellen van managementrapportages
- 17 Terugkoppeling/verantwoording aan portefeuillemanagement
- 18 Verstrekken uitgangspunten voor propertymanagement
- 20 Verhuur
- 22 Verkoop
- 28 Vastleggen en archiveren van gebouwgerelateerde gegevens
- 29 Verwerken van wijzigingen in indexering (inkomsten/uitgaven)
- 30 Opstellen van huurcontracten
- 31 Verwerken van (wijzigingen) huurcontracten
- 32 Monitoren van de looptijd van huurcontracten
- 33 Huurdersoverleg
- 34 Juridische en fiscale zaken
- 35 Opstellen van (duurzame) meerjaren onderhoudsplannen (D)MJOP en Routekaart

Ruimtelijke realisatie

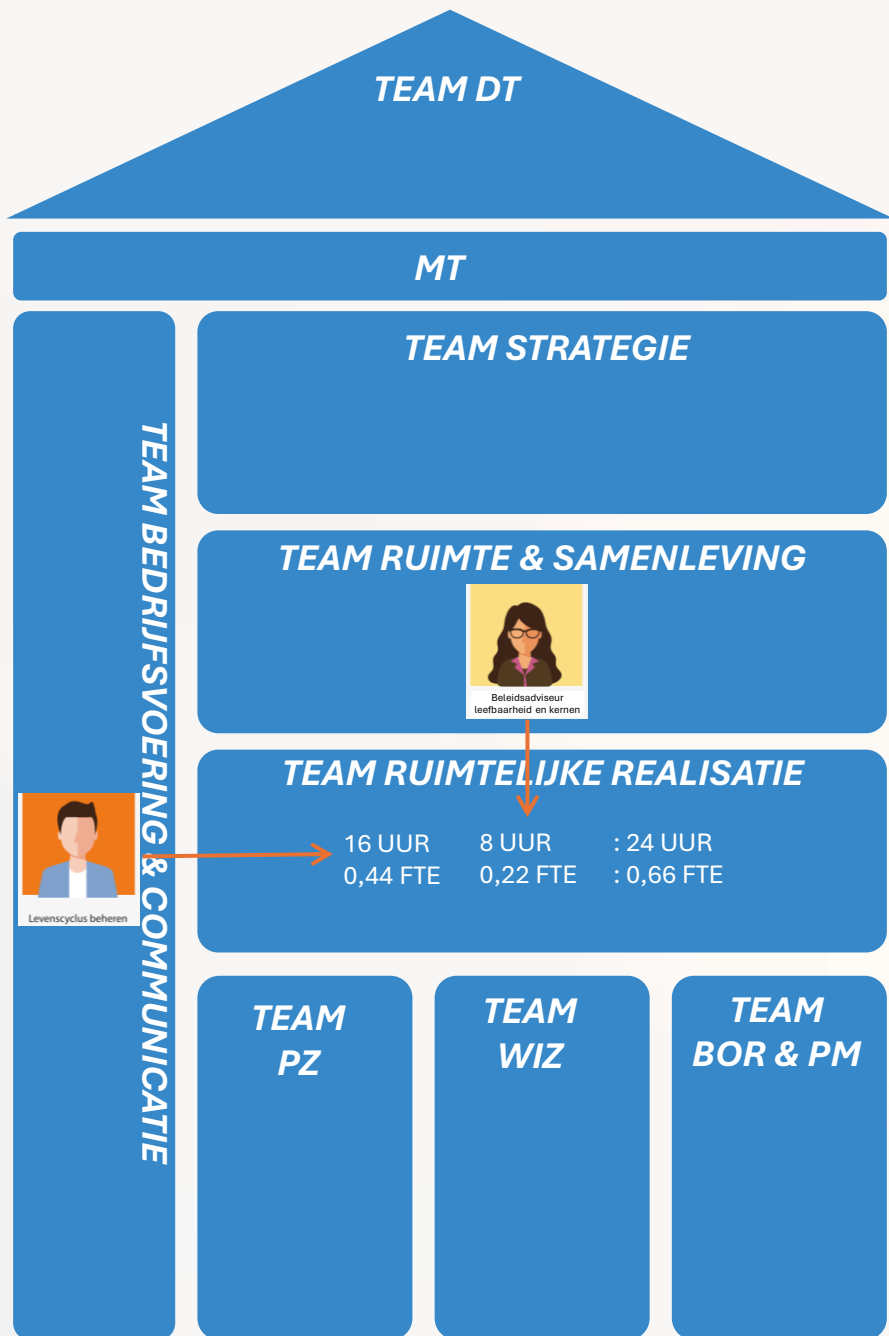
- 2 Opstellen van een strategisch vastgoedplan
- 3 Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concrete doelstellingen
- 4 Toetsen van (des)investeringsvoorstellen
- 5 Vaststellen van de kaders voor vastgoedbeslissingen
- 6 Adviseren van de verantwoordelijken binnen de organisatie
- 7 Opstellen van acquisitieplan (aankoop)
- 8 Opstellen van dispositieplan (verkoop / sloop)
- 11 Benoemen van uitgangspunten en kaders voor het vastgoed(beheer)
- 12 b Vertalen van het strategisch vastgoedplan naar concreet objectbeleid
- 15 Bepalen en vaststellen van huurprijzen en jaarlijkse indexatie
- 19 Projectmanagement <nieuwbouw / renovatie / verduurzaming / herbestemming >
- 21 Overdracht aan technisch beheer
- 23 Het innen van huurpenningen
- 24 Het innen van servicekosten
- 25 Het verwerken van (huur)mutaties
- 26 Verwerken van gebouwgerelateerde verzekeringen, belastingen en heffingen
- 27 Verwerken van gebouwgerelateerde facturen

BOR & PM

- 19 Projectmanagement
- 20 Verhuur
- 22 Verkoop
- 28 Vastleggen en archiveren van gebouwgerelateerde gegevens

DOWR-
Financiële
administratie

- 23 Het innen van huurpenningen
- 24 Het innen van servicekosten
- 25 Het verwerken van (huur)mutaties
- 26 Verwerken van gebouwgerelateerde verzekeringen, belastingen en heffingen
- 27 Verwerken van gebouwgerelateerde facturen



Overdracht formatieruimte

Van Team RUIMTE & SAMENLEVING naar Team RUIMTELIJKE REALISATIE

- *Letitia Bouwmeester werkte fulltime. Van haar 36 uur (1,0 fte) is 8 u overgedragen naar team RR. De resterende 28 uur is ingevuld met de beleidsadviseur leefbaarheid en kernen (waaronder ook beleid maatschappelijk vastgoed).*

Van Team BEDRIJFSVOERING naar Team RUIMTELIJKE REALISATIE

- *Rinus Ouwens 16 uur (0,44 fte), inhuur gebouwenbeheer vanuit Huisvesting Binnendienst, verlenging tot 1 okt 2025*
- *WBS U69600311-4300200, inhuur gebouwenbeheer vanuit Huisvesting Binnendienst voor een bedrag in de begroting van € 30.300,-*

6. Kunst van het effectief organiseren

Dé Maatschappelijke Vastgoedtafel



De Maatschappelijke Vastgoedtabel



Dé Maatschappelijke Vastgoedtafel

Een fysieke (ronde) tafel dat synoniem staat voor een effectieve werkwijze om vastgoedvraagstukken integraal aan te pakken!

Dé Vastgoedtafel:

- *Brengt 3 wekelijks professionals vanuit afdelingen fysiek samen*
- *Brengt betrokkenheid, focus en prioritering in vraagstukken*
- *Heeft duidelijke ‘spelregels’ om tot concrete voorstellen te komen*
- *Proactief “halen en brengen” wordt een vanzelfsprekendheid*
- *Maakt elkaars werk gemakkelijk en gebruiken de kracht van standaardisatie*
- ***Gezamenlijk zorgen we voor voorspelbaarheid en slagkracht!***

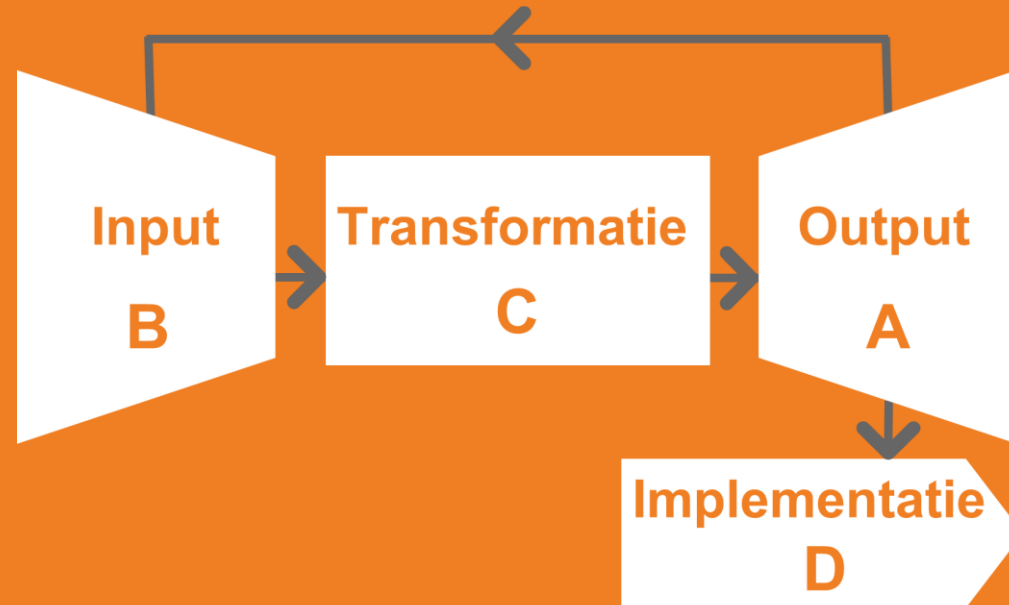
Mensenwerk dus, ondersteund door de juiste tools en werkwijze!



Dé Maatschappelijke Vastgoedtafel

Op de vastgoedtafel komen verschillende vraagstukken te liggen die beantwoord moeten worden.
Hoe zorgen we voor focus, prioritering en slagkracht?

1. Een effectieve werkwijze is om met het doel / resultaat voor ogen te beginnen (**output**).
2. De output bepaalt namelijk welke informatie nodig is (**input**)
3. Vervolgens bepalen hoe de input efficiënt wordt omgezet naar het gewenste eindresultaat (**transformatie**)
4. Adviseren verantwoordelijken t.b.v. besluitvorming en vervolgstappen (**implementatie en borging**)



Het effect van deze werkwijze kenmerkt zich in concrete resultaten voor vastgoed en organisatie:

Dé Maatschappelijke Vastgoedtafel heeft effect!

Effect op maatschappelijk vastgoed

- We hebben de feiten op tafel → interactief dashboard voor iedereen toegankelijk
- We scheppen vooraf duidelijkheid in het doel/resultaat, planning en verwachtingen intern en naar stakeholders.
- We inventariseren alleen wat we nodig hebben en creëren geen onnodige ballast.
- We bepalen een duidelijk proces met concrete stappen, taakverdeling en planning
- We werken scenario's uit waar nodig / gewenst
- We beschikken over een uniform afwegingskader m.b.t. beleid en ambities
- We leveren goed onderbouwde adviezen op 2 A4 om besluitvorming te faciliteren

Effect op de organisatie

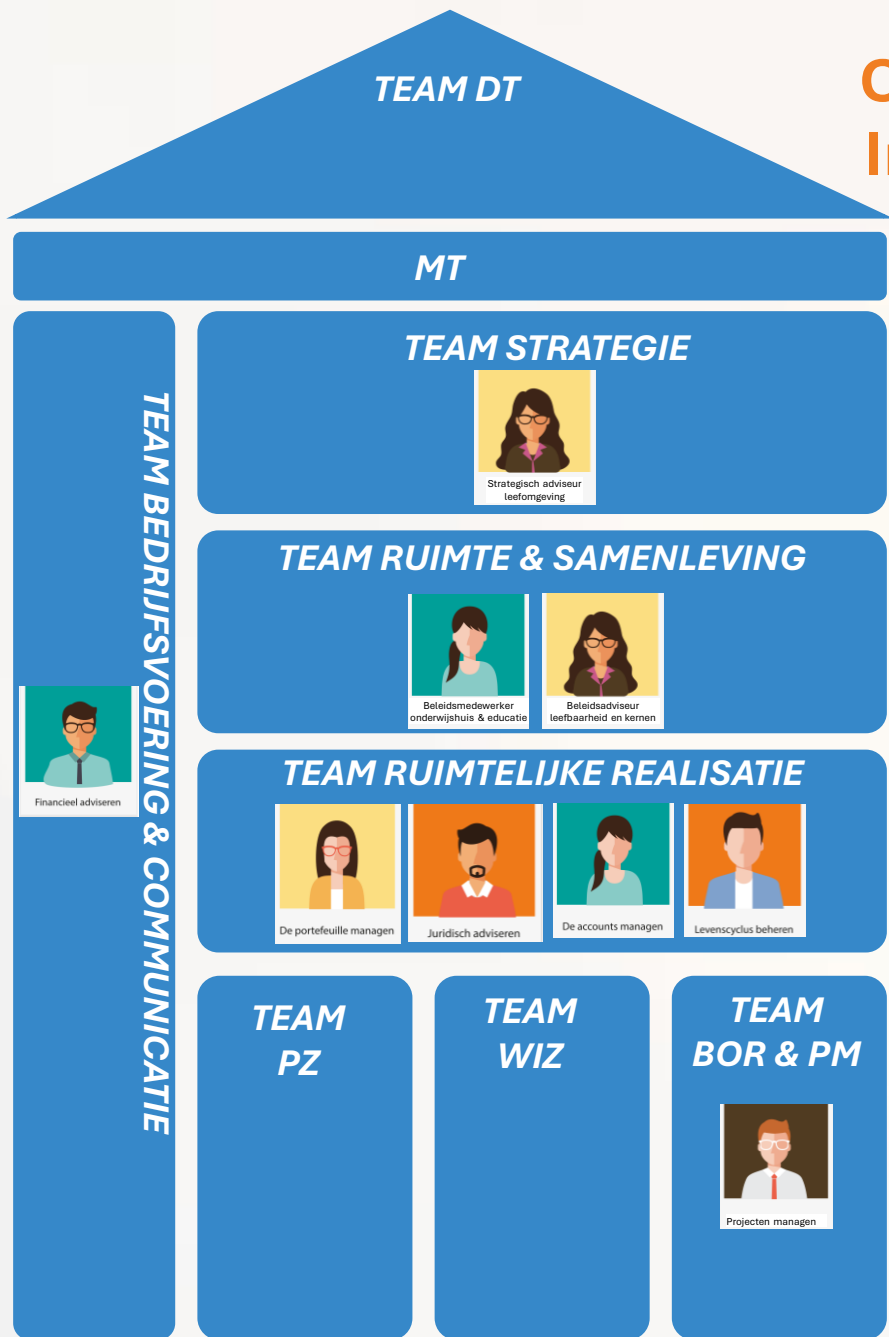
- *We zijn (in)gericht op afdeling overstijgende samenwerking*
- *We beschikken over benodigde bouwstenen, processen en beleid*
- *We begrijpen de essentie en het belang van integrale sturing en op welke wijze iedere afdeling daaraan bijdraagt;*
- *We anticiperen en voorzien wat te doen staat en ondernemen tijdig actie*
- *We zijn voorspelbaar; doen wat we zeggen en zeggen wat we doen*
- *De basis is gelegd voor duurzame resultaatgerichte samenwerking met (uitvoerende) partners.*

7. Wat vraagt dit aan personele capaciteit?



Verkenning twee opties

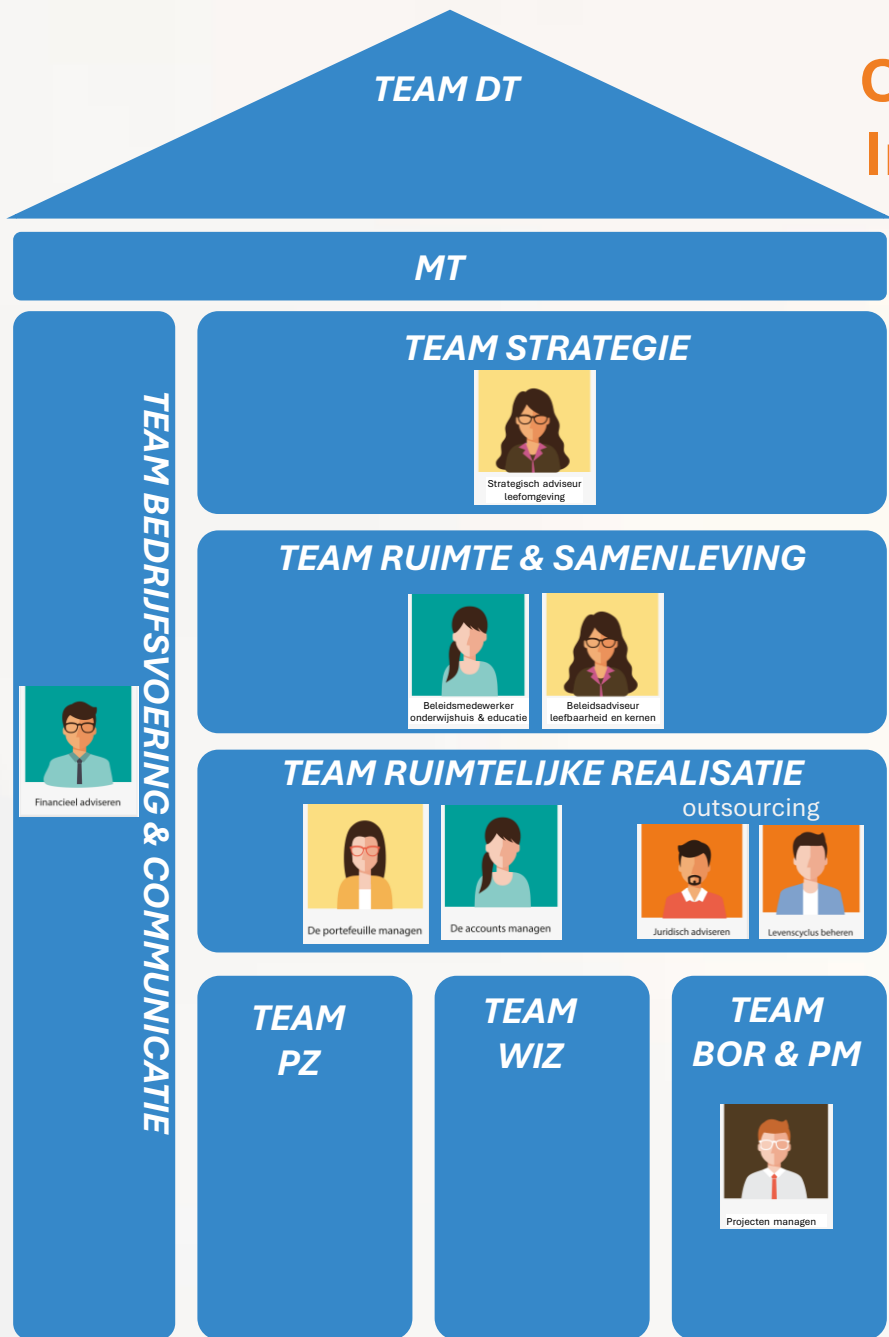
- 1. Alles in eigen huis*
- 2. Regievoerend i.c.m. operationele outsourcing*



Optie 1: Alles in eigen huis

Inschatting benodigde functies en capaciteit

	Aanwezige Structurele capaciteit	Benodigde capaciteit t.b.v. implementatie	Extra tijdelijke capaciteit nodig?	Inschatting structurele capaciteit na implementatie	Extra structurele capaciteit
TEAM STRATEGIE	0,1 fte	0,1 fte	nee	0,1 fte	geen
• Strategisch adviseur leefomgeving:	0,1 fte	0,1 fte	nee	0,1 fte	
TEAM BEDRIJFSVOERING	0,2 fte	0,2 fte	nee	0,2 fte	geen
• Financieel adviseur:	0,2 ft	0,2 fte	nee	0,2 fte	
TEAM RUIMTE & SAMENLEVING	0,5 fte	0,5 fte	Nee	0,5 fte	geen
• Beleidsmedew. onderwijshuisvesting:	0,2 fte	0,2 fte	nee	0,2 fte	
• Beleidsmedew. leefbaarheid & kernen:	0,3 fte	0,3 fte	nee	0,3 fte	
TEAM RUIMTELIJKE REALISATIE	0,66 fte	3,5 fte	2,84 fte	3,0 fte	2,34 fte
• Assetmanager:	0,22 fte	1,0 fte	0,78 fte	0,9 fte	0,68 fte
• Account-/ contractmanager:	0,0 fte	1,0 fte	1,0 fte	0,9 fte	0,9 fte
• Technisch regisseur:	0,44 fte	1,0 fte	0,66 fte	0,9 fte	0,46 fte
• Ondersteuning asset/account/data:	0,0 fte	0,5 fte	0,5 fte	0,3 fte	0,3 fte
TEAM BOR & PM	0,1 fte	PM	PM	PM	geen
• Projectmanager:	0,1fte	PM	PM	PM	
		(afhankelijk van intensiteit projecten)			



Optie 2: Regievoerend i.c.m. operationele outsourcing Inschatting benodigde functies en capaciteit

	Aanwezige Structurele capaciteit	Benodigde capaciteit t.b.v. implementatie	Extra tijdelijke capaciteit nodig?	Inschatting structurele capaciteit na implementatie	Extra structurele capaciteit
TEAM STRATEGIE	0,1 fte	0,1 fte	nee	0,1 fte	geen
• Strategisch adviseur leefomgeving:	0,1 fte	0,1 fte	nee	0,1 fte	
TEAM BEDRIJFSVOERING	0,2 fte	0,2 fte	nee	0,2 fte	geen
• Financieel adviseur:	0,2 ft	0,2 fte	nee	0,2 fte	
TEAM RUIMTE & SAMENLEVING	0,5 fte	0,5 fte	Nee	0,5 fte	geen
• Beleidsmedew. onderwijshuisvesting:	0,2 fte	0,2 fte	nee	0,2 fte	
• Beleidsmedew. leefbaarheid & kernen:	0,3 fte	0,3 fte	nee	0,3 fte	
TEAM RUIMTELIJKE REALISATIE	1,5 fte	0,66 fte	0,84 fte	1,5 fte	0,84 fte*
• Asset-/accountmanager:	0,9 fte	0,66 fte	0,24 fte	0,9 fte	
• Ondersteuning asset/account/data:	0,6 fte	nee	0,6 fte	0,6 fte	
• Contractmanager:		Outsourcing			
• Technisch regisseur:		Outsourcing			
TEAM BOR & PM	0,1 fte	PM	PM	PM	geen
• Projectmanager:	0,1fte	PM	PM	PM	
		(afhankelijk van intensiteit projecten)			



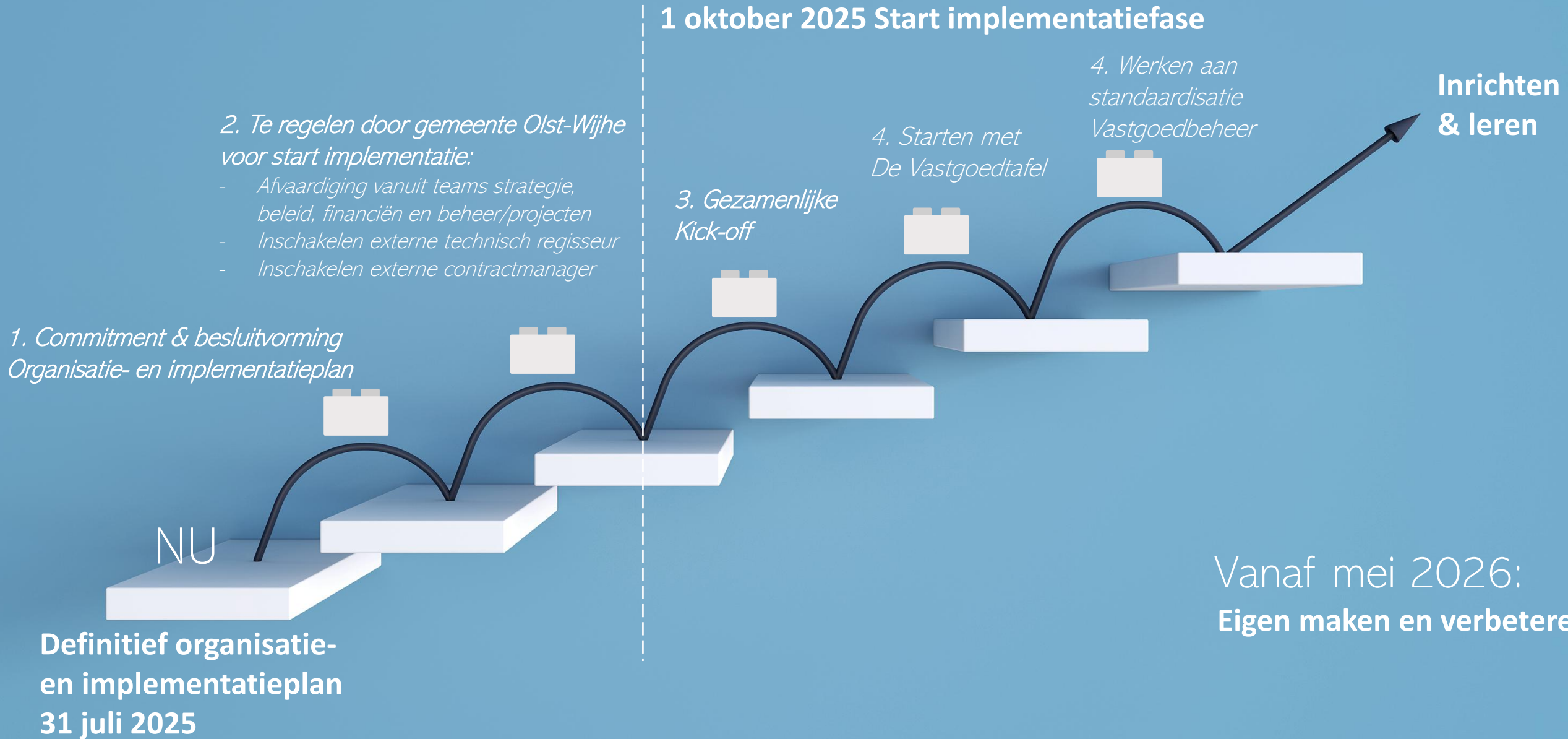
Beschouwing Optie 1 en Optie 2

Afweging	Optie 1: Alles in eigen huis	Optie 2: Regievoerend i.c.m. operationele outsourcing
• Voldoende sturingscapaciteit om invulling te geven aan alle taken		
• Borging van kennis in de organisatie		
• Maakt gebruik van expertise vanuit de markt		
• Voorziet in continuïteit vanuit oogpunt huurders/gebruikers		
• Voldoende wendbaar om te kunnen opschalen of juist afschalen qua capaciteit		
• Brengt flexibiliteit in structurele kosten in relatie tot de (toekomstige) vastgoedopgave		
• Sluit aan bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt		
• Brengt koppelkansen met gemeente Raalte		
Overall conclusie		

8. Implementatie organisatieplan Maatschappelijk Vastgoed



Met het doel helder voor ogen, werken naar integrale sturing van maatschappelijk vastgoed



Werken aan standaardisatie vastgoedbeheer

Administratief



- Centrale registratie vastgoedinformatie inregelen op sharepoint incl. beheerdersrechten
- Vastgoeddashboard toegankelijk maken voor betrokken medewerkers
- Aanscherpen eigendomsinformatie inclusief losse installaties, zonnepanelen op scholen en kunstwerken
- Registratie en monitoring feitelijk energieverbruik
- Aanscherpen administratie huur-, subsidie- of beheer-/exploitatie relatie

Technisch



- Wettelijke verplichtingen inventariseren en laten uitvoeren (o.a. NEN-keuringen, brandveiligheid, asbest, energiebesparing, duurzaamheidsmaatregelen)
- Opstellen uniforme MJOP conform NEN2767
- Eenduidigheid in demarcatie eigenaar / huurder / gebruiker
- Opstellen maatwerkadviezen energiebesparing en verduurzaming
- Van MJOP naar DMJOP met scope t/m 2050
- Opstellen routekaart 2050

Juridisch



- Opstellen standaard overeenkomsten voor huur (ROZ), ingebruikgeving, recht van opstal, ed.
- Lopende dossiers oppakken conform standaard overeenkomsten
- Inregelen contractbeheer- en contractmanagement i.r.t. bewaken afspraken, aflopende contracten, mutaties, huurderswensen, evaluaties.
- Opstellen raamovereenkomsten met (uitvoerende) partners

Financieel



- Budgetbeheer stapsgewijs centraliseren bij 1 afdeling (*overzicht budgetten en budgethouders volgt)
- Eenduidigheid in kostensoorten (GO/DO/klachten/storingen, investeringen, duurzaamheid)
- Meerjarenbegroting met eenduidige structuur en WBS nummers voor goede financiële sturing en bewaking
- Koppeling tussen jaarlijkse dotatie, DMJOP, daadwerkelijke kosten en baten

Focus binnen implementatiefase

Focus na implementatiefase

Ontwikkelplan vastgoedbeheer en -management 2025 – 2026

Q1-3 2025

Inzicht & Overzicht

Vastgoed

- Informatie gecentraliseerd op Sharepoint in mappen en een bronbestand
- Beschikking over vastgoeddashboard
- 0-situatie panden voor zover mogelijk inzichtelijk

Proces

- Rust in actuele dossiers gebracht
- Gestart met uitvoering onderhoud 2025

Organisatie

- Organisatieplan gereed
- Besluitvorming organisatieplan (april)

Implementatie door Firm

Okt 2025 – April 2026

Inrichten & leren (implementatiefase)

Vastgoed

- Voorbereiding en uitvoering planmatig onderhoud 2025
- Aanscherpen (ontbrekende) MJOP's
- Uitzetten benodigde keuringen
- Werken aan standaardisatie
- Voorbereiden onderhoud 2026
- Aanscherpen meerjarenbegroting

Proces

- Implementatie werkwijze *De Vastgoedtafel*
- Inrichten standaard jaarcyclus vastgoed afgestemd op P&C-cyclus
- Evaluatie gericht op verbeteren

Organisatie

- Inregelen warme overdracht technische coördinatie (Rinus tot 1 okt)
- Tijdelijke invulling functies t.b.v. implementatie organisatieplan
- Stapsgewijs inregelen taken en verantwoordelijkheden budgetten
- Opstellen vacatures en werving vaste formatie

Mei 2026 en verder

Eigen maken en verbeteren

Vastgoed

- Integrale aanpak Planmatig Onderhoud (clustering activiteiten en opdrachten)
- Raamovereenkomst klachten/storingen
- Stapsgewijs aanscherpen beleid
- Opstellen routekaart verduurzaming maatschappelijk vastgoed 2050
- Financiële kaders en inregelen in meerjarenbegroting

Proces

- Inbedden werken volgens standaard jaarcyclus
- Vooruitkijken en –werken
- Periodieke terugkoppeling en evaluatie

Organisatie

- Werken volgens ideale werkwijze en formatie team Vastgoed

9. Wij zien gezamenlijk koppelkansen!



Potentiele koppelkansen doorontwikkeling Olst-Wijhe en Raalte

Gelijke benadering maatschappelijk vastgoed

- Gelijke benadering vastgoed vanuit beleid; vastgoed als middel, niet als doel om vastgoed in eigendom te hebben
- Gelijke huidige situatie m.b.t. vastgoedbeheer en vastgoedmanagement;
- Beide gemeenten zoekend naar professionalisering en effectiviteit.
- Gelijke visie en ambitie op MT niveau uitgesproken voor concrete samenwerking op vastgoedbeheer

Beide gemeenten hebben elkaar wat te bieden

- Gemeente Olst-Wijhe beschikt over:
 - concrete aanpak vastgoedmanagement op strategisch-tactisch-operationeel niveau als vliegwiel voor gezamenlijke ontwikkeling
 - ervaren (tijdelijke) accountmanager/contractmanager
 - integraal sturingsdashboard vastgoedportefeuille
- Gemeente Raalte beschikt over:
 - een installatieverantwoordelijke,
 - eigen technische dienst t.b.v. storingen en dagelijks onderhoud
 - junior gebouwbeheerder en junior medewerker informatiebeheer

Gezamenlijke doorontwikkeling

- Professionaliseringsslag m.b.t. technisch, financieel en juridisch beheer
- Effectieve werkwijze om vooruit te kijken en te werken
- Gedeelde inzet om doorontwikkeling mogelijk te maken en benodigde structurele capaciteit vastgoedbeheer

10. Financiële paragraaf



Dekkingsmogelijkheden

Inschatting kosten van volledig in eigen huis of operationele outsourcing

- Beide opties vergen een eenmalige investering voor een goede implementatie van het organisatieplan
- Inschatting is dat de structurele kosten voor beide opties initieel gelijkwaardig aan elkaar zullen zijn.

Dekkingsmogelijkheden

- Algemene personeelsbegroting
- Mogelijkheid verkennen om kosten (deels) op te nemen in de onderhoudsvoorziening (via MJOP)

11. Advies doorontwikkeling integraal vastgoedmanagement



Na een zorgvuldig doorlopen proces met het MT van gemeente Olst-Wijhe wordt het volgende geadviseerd:

Inhoudelijke doorontwikkeling

- Er is een goede basis gecreëerd om de belangrijkste vastgoedinformatie bijeen te brengen in een interactief dashboard. Gebruik dit als centraal middel voor feitelijke informatie en inhoudelijke sturing van het vastgoed.
- Standaardisatie is de eerste sleutel voor professioneel vastgoedmanagement. Werk aan standaardisatie van administratief, technisch, juridisch en financieel beheer.

Organisatorische doorontwikkeling

- Geadviseerd wordt het integraal vastgoedmanagement te ontwikkelen naar een 'zakelijk' niveau met een dienstverlenend en uitnodigend karakter naar huurders/gebruikers. Vastgoed is een middel en staat immers 'ten dienste van'.
- Dit vraagt een combinatie van de juiste kennis, competenties en expertise en wijze van samenwerking. Implementatie van de voorgestelde werkwijze zorgt voor een effectieve sturing van het maatschappelijk vastgoed.
- Geadviseerd wordt de voorgestelde verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden vast te stellen en te implementeren.
- Een regievoerende organisatie vanuit team Ruimtelijke Realisatie i.c.m. operationele outsourcing op juridisch en technisch beheer zou op dit moment de best passende organisatievorm zijn. Het zorgt voor een sterke kern in de organisatie en behoudt de flexibiliteit naar toekomstige ontwikkelingen en bijbehorende vraag op capaciteit en expertise.

Kansen

- Maak werk van gezamenlijke ontwikkeling met gemeente Raalte, zowel op inhoud als organisatorisch. Gezamenlijke ontwikkeling betekent ook het kunnen delen van kennis, capaciteit en (financiële) middelen.
- Ga wel starten met de doorontwikkeling, de urgentie en middelen bepalen het tempo.

12. Commitment op gewenste doorontwikkeling maatschappelijk vastgoed



Wij gaan samen voor duurzame sturing van maatschappelijk vastgoed

- Wij creëren een optimale samenwerking met een zakelijke focus op het maatschappelijk vastgoed;
- Dit betekent goede inhoudelijke onderbouwingen en afwegingen o.b.v. feiten, beleid en ambities;
- Vastgoedvraagstukken benaderen we daarom niet alleen op individueel niveau, maar integraal vanuit het perspectief van de totale portefeuille, strategie en beleid;
- Het 'eigenaarschap' van het maatschappelijk vastgoed wordt belegd bij Team Ruimtelijk Realisatie;
- Team Ruimtelijke Realisatie heeft een regisserende rol en faciliteert een optimale samenwerking met de andere afdelingen, afgestemd op de jaarlijkse planning & control cyclus;
- Wij gaan voor regievoerende organisatie van vastgoedmanagement i.c.m. operationele outsourcing van juridisch en technisch beheer.
- Wij creëren voorspelbaarheid in denken, doen, communicatie en verwachtingen, zowel intern als naar stakeholders en partners
- Wij staan achter het organisatieplan inclusief de daarin belegde rollen en taken per afdeling;
- Vanaf mei 2025 werken we samen stapsgewijs toe naar een solide en duurzame sturing van het maatschappelijk vastgoed!

<i>Team DT</i>	<i>Team Strategie</i>	<i>Team Ruimte en samenleving</i>	<i>Team Ruimtelijke Realisatie</i>	<i>Team Bedrijfsvoering & Communicatie</i>	<i>Team BOR & PM</i>
<i>Gerald</i>	<i>Serge</i>	<i>Joost</i>	<i>Petra</i>	<i>Anke</i>	<i>Bert</i>

**Wij zijn een gemeente met een professionele
vastgoedorganisatie en zijn in control!**



April 2025



Vastgoed in beeld

*Dé bouwstenen voor
integrale datagedreven vastgoedsturing
van de gemeente Olst-Wijhe.*

