

# NOTITIE

**Van** : Roel Wever  
**Aan** : Directieteam VRGZ  
**Betreft**: Plan van aanpak organisatie inrichting vastgoed en beheer

Geachte collega,

Zoals bekend is afgelopen maanden onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de beheerkosten van de kazernes en de inrichting van de facilitaire functie en ons vastgoedbeheer. In deze notitie schets ik mijn ideeën over de te nemen vervolgstappen. Deze notitie kent de volgende onderdelen:

## Inhoud

1. Context .....	1
2. Aanleiding .....	2
3. Plan van aanpak.....	3
3.1 Doelstelling opdracht.....	3
3.2 Visie en uitgangspunten.....	3
3.3 Wat leveren we in 2018 op aan resultaten?.....	4
3.4 Succesfactoren en randvoorwaarden .....	4
3.5 Projectorganisatie .....	4
3.6 Planning en activiteiten .....	5
3.7 Middelen, faciliteiten en financiën.....	5
4. Verzoek tot besluit en vervolg .....	5

## 1. Context

In 2015 heeft de organisatie 37 kazernes van de gemeenten in eigendom gekregen. Ter voorbereiding hierop heeft KWK Vastgoed Advies drie scenario's organisatorisch en financieel onderzocht, om een bestuurlijk besluit te nemen rondom de wijze van vastgoedbeheer in de regio. De drie onderzochte scenario's waren:

- Het vastgoedbeheer inbedden binnen de eigen organisatie;
- Het vastgoedbeheer inbesteden binnen één of meerdere gemeenten;
- Het vastgoedbeheer uitbesteden bij een marktpartij.

Omdat de VRGZ op dat moment onvoldoende expertise had op het gebied van vastgoedbeheer en het tweede scenario structureel meer zou kosten, is destijds door de directie voor de derde optie gekozen, namelijk het vastgoedbeheer uitbesteden aan een marktpartij.

KWK Vastgoed Advies heeft daarbij de directie van advies voorzien over de vervolgstappen om het beheer daadwerkelijk in te richten. De geadviseerde vervolgstappen waren:

- 1) Inrichten van de organisatie;
- 2) Selecteren van een marktpartij;
- 3) Opzetten van informatiemanagement gebouwen;
- 4) Opzetten van contractbeheer;
- 5) Overdracht van contracten;
- 6) Inrichting van het overgangsjaar 2015.

Vervolgens hebben de gemeenten de contracten overgedragen, waarbij het overgangsjaar 2015 met gemeenten contractueel en financieel was afgerond. Echter de voorliggende stappen, organisatie inrichting en de stappen van de van procesinrichting voor het beheer hebben niet plaatsgevonden<sup>1</sup>. Hierdoor heeft de overdracht van het vastgoed vanuit de gemeenten wel plaatsgevonden en financieel afgerond, maar was de organisatie op dat moment nog niet klaar voor ontvangst om het beheer daadwerkelijk uit te voeren.

## 2. Aanleiding

Vanaf 2015 laten de begrotingen voor het onderdeel beheerkosten kazernes een opgaande lijn zien. Daarnaast lieten de jaarrekeningen van 2015 en 2016 en nu ook de prognose 2017 op deze posten forse overschrijdingen zien. Daarop hebben wij aan bureau KokxDeVoogd gevraagd een onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de huisvestingslasten en de inrichting van het facilitair beheer uit te voeren. Hieruit zijn de volgende aanbevelingen gekomen:

- 1) Het bestuur formuleert de taakstellende opdracht aan de directie van VRGZ om:
  - a) Scope, inhoud en het beoogde kwaliteitsniveau van het vastgoedbeheer en het facilitair beheer (services) te beschrijven.
  - b) Het daarbij behorende kostenniveau objectief te normeren (via een onafhankelijke partij).
  - c) Een plan van aanpak hiervoor op te leveren hoe op het gewenste niveau te komen (met een visie en een stappenplan).
- 2) De opdrachtgeversrol intern uit te werken en deze in de dienstverleningsovereenkomst (DVO) aansluitend op de producten- en dienstencatalogus (PDC) van facilitair beheer vormgeven. Agendeer vier keer per jaar de voortgang op kwaliteit en budget op de facilitaire beheerkosten.
- 3) Verkort de lijnen tussen het bestuur en facilitair beheer.
- 4) Stroomlijn het proces van het aangaan van (financiële) verplichtingen in het kader van het preventief, planmatig en correcties onderhoud.
- 5) Neem een principiële besluit over de positionering (eigenaarstaak) van het vastgoedbeheer bij VRGZ. Het kan werken zoals het nu is belegd maar dan moet wel de interne opdrachtgeversfunctie in het DT worden geformaliseerd en het onderscheid tussen vastgoedbeheer en de facilitaire services voor het gebruikersdeel moet dan ook in de managementrapportages gescheiden blijven.

---

<sup>1</sup> Gedeeltelijk is het onderhoud op gebied van E&W wel op de markt gezet, maar het bouwkundig deel niet.

- 6) Claim mandaat (als DT) van het bestuur voor rationalisering van de locatiekeuze van de kazernes na vaststelling van het Brandweer Zorgplan. Op basis hiervan kan gekeken worden naar de mogelijkheid om kazernelocaties af te stoten en / of te vervangen door nieuwbouw of te renoveren.

De resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd tijdens de tweedaagse van het bestuur op 27 november jongstleden. Met uitzondering van de zesde aanbeveling, waarop door het AB geen akkoord is gegeven, ben ik voornemens de aanbevelingen over te nemen. Hierna geef ik hiervoor een globaal plan van aanpak.

### 3. Plan van aanpak

Dit plan van aanpak omvat (1) een omschrijving van de doelstelling (2) visie en uitgangspunten (3) op te leveren resultaten (4) succesfactoren en randvoorwaarden (5) planning (6) projectorganisatie en (7) kosten.

#### 3.1 Doelstelling opdracht

Doelstelling van de opdracht is om in control te komen op de beheerkosten van de kazernes. Specifiek geeft dit plan invulling aan de aanbevelingen van KokxDeVoogd (punten 1c tot en met 6) en geeft dit plan invulling aan de ontbrekende stappen 1 t/m 4 die KWK Vastgoed Advies destijds heeft geadviseerd maar tot heden (nog) niet zijn gerealiseerd.

#### 3.2 Visie en uitgangspunten

Waar willen we naar toe met het vastgoedbeheer van de VRGZ? Dat is de hoofdvraag om tot een gedragen plan van aanpak te komen. Hieronder een korte uiteenzetting van de uitgangspunten die we willen hanteren bij ons vastgoedbeheer:

- a) We werken vanuit de filosofie van Corporate Real Estate Management CREM (voor vastgoed, project en facility).
- b) We zijn geen uitvoerder, maar voeren regie. Dat betekent concreet: een gemeente of een marktpartij voert uit.
- c) We huren specifieke expertise in voor toetsing van gebouwcondities, de kwaliteit van contractuitvoering en gedeeltelijk voor de projecten.
- d) We maken tijdelijk of structureel gebruik van de onderhoudscontracten van de gemeente Nijmegen op bouwkundig gebied om ruimte te krijgen voor de organisatie inrichting en waar mogelijk de taakstelling te behalen.
- e) Op middellange termijn groeien we met ons vastgoedbeheer van NEN2767 naar BOEI zodat ook de wettelijke eisen en duurzaamheidsaspecten zijn geborgd.
- f) We werken vanuit een vastgesteld budgetkader en richten de administratieve organisatie/informatievoorziening en P&C-cyclus opnieuw in zodat er grip komt op de kosten (huis op orde).
- g) Hiertoe zullen we met het primaire proces tot een aanpassing komen van het dienstverleningsniveau (o.a. differentiëren per locatie).
- h) Om huisvestingskosten te besparen onderzoeken we de samenwerking met logistiek en materieel.

- i) We gaan kijken of we delen van het eigenaarschap kunnen terugleggen in het primaire proces omdat dit belangrijk is voor de betrokkenheid en dit de signaalfunctie kan versterken van de conditie gebouwonderhoud.

### 3.3 Wat leveren we in 2018 op aan resultaten?

Concreet leveren we de volgende resultaten:

- 1) Een organisatie inrichtingsplan (vastgoed, facility, projecten) afgestemd met het primaire proces. In het plan zijn o.a. de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder beschreven in de kader van driehoeksverhouding opdrachtgever, opdrachtnemer en financiën.
- 2) Er volgt een evaluatie/herijking van de bestuurlijke randvoorwaarden vastgoed met het bestuur.
- 3) Een strategische huisvestingsplan afgestemd op het brandweezorgplan, met daarin een doorkijk van 10 jaar, vernieuwing van locaties en financiële gevolgen.
- 4) De bezuinigingsopdracht wordt door vertaald in een uitvoeringsplan (beheerplan vastgoed en een nieuw DVO). De bestaande contracten worden herijkt en bijgesteld op gebied van kwaliteit en contractvorm (van inspanning naar prestatie) om de bezuinigingsopdracht te realiseren.
- 5) Tijdelijk of structureel wordt het bouwkundig onderhoud bij de gemeente Nijmegen ondergebracht. Hiervoor wordt een offerte opgevraagd.
- 6) We schaffen een nieuw softwarepakket voor gebouwenbeheer aan en implementeren dit ten behoeve van de planningscyclus en de administratie.

*Afbakening:* de projectopdracht aan de projectleiders beperkt zich tot de realisatie van de in het projectplan genoemde producten op hoofdlijnen.

### 3.4 Succesfactoren en randvoorwaarden

Een belangrijke succesfactor voor het behalen van deze resultaten is dat de betreffende individuele leden van het directieteam de uitgangspunten van dit plan daadwerkelijk onderschrijven en uitdragen. Randvoorwaardelijk is verder voldoende inbreng en tijd van de betrokken deelnemers en de mogelijkheid om wanneer nodig externe expertise in te schakelen.

### 3.5 Projectorganisatie

Om de opdracht slagvaardig te kunnen uitvoeren, stellen we voor om in 6 kleine werkgroepen de producten te realiseren die ter besluitvorming aan het DT worden voorgelegd. Vanuit het DT worden de deelnemers voor de werkgroepen aangewezen.

1. Een werkgroep voor de organisatie inrichting: deelnemers BRW/RAV, FS, Mac Honigh, projectleider Eric Beumer
2. Een werkgroep herijking randvoorwaarden vastgoed: deelnemers uit gemeenten, financiën VRGZ, projectleider Monique Schriever
3. Een werkgroep strategisch huisvestingsplan: BRW, RAV, financiën, externe, projectleider Monique Schriever
4. Een werkgroep vertaling bezuinigingsopdracht in MJOP/DVO: brandweer/FS, externe, financiën, projectleider Eric Beumer

5. Een werkgroep uitbesteding: Eric Beumer, Monique Schriever, projectleider kwartiermaker uitbesteding
6. Een werkgroep P&C en software: Financiën, FS, inkoop, projectleider Eric Beumer

Het directieteam is gezamenlijk opdrachtgever voor de projectleiders. Het directieteam bespreekt de adviezen en neemt de besluiten. De projectleider rapporteert periodiek aan het DT. De projectleiders zorgen onderling voor de samenhang tussen de werkgroepen en voorkomen dat (deel)resultaten onderling niet in lijn zijn. De projectleider coördineert de realisatie van (tussen-)producten, bewaakt de voortgang van het project en beheert het projectdossier. De deelnemers in de werkgroepen dragen zorg voor de inhoudelijke gevraagde informatie en werken mee aan totstandkoming van het advies.

### 3.6 Planning en activiteiten

De globale planning voor de routing en de oplevering van de resultaten ziet er als volgt uit:

Maand	Activiteit en resultaat
December 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startbijeenkomst werkgroep 4 (vertaling bezuinigingsopdracht)</li> <li>• Startbijeenkomst werkgroep 2 (herijking randvoorwaarden vastgoed)</li> </ul>
Januari 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startbijeenkomst werkgroep 1 (organisatie inrichting)</li> <li>• Bespreking werkgroep 2 (randvoorwaarden vastgoed) in het gemeentesecretarissenoverleg</li> <li>• Startbijeenkomst werkgroep 3 (strategisch huisvestingsplan)</li> </ul>
februari 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startbijeenkomst werkgroep 6 (P&amp;C en software)</li> </ul>
Maart 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstellen 1, 2 en 4 naar het DT</li> <li>• Startbijeenkomst werkgroep 5 (uitbesteding)</li> </ul>
Mei 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstel 2 (randvoorwaarden vastgoed) naar gemeentesecretarissen</li> <li>• Voorstel 3 (strategisch huisvestingsplan) naar het DT</li> </ul>
Juni 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstel 2 (randvoorwaarden vastgoed) naar DB/AB</li> </ul>
Juli 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstel 5 (uitbesteding) naar het DT</li> <li>• Voorstel 6 (P&amp;C) naar het DT</li> <li>• Voorstel 3 (strategisch huisvestingsplan) naar DB/AB</li> </ul>

### 3.7 Middelen, faciliteiten en financiën

De VRGZ zal samen met sectoren de voorstellen uitwerken. Het betreffen voornamelijk interne uren. Wanneer inhoudelijke expertise extern moet worden ingehuurd leggen we dit voor aan het DT. Bij werkgroep 2 (randvoorwaarden vastgoed) wordt een inhoudelijke bijdrage van de gemeenten verwacht.

## 4. Verzoek tot besluit en vervolg

Indien het DT akkoord gaat met dit plan van aanpak volgt de detailplanning per project en overall in januari