

ONTWERP TOT GOED OPDRACHTGEVERSCHAP

**Voor een succesvolle overdracht van de vastgoedportefeuille
van Roteb aan CVO Rotterdam**

ONTWERP TOT GOED OPDRACHTGEVERSCHAP

Voor een succesvolle overdracht van de vastgoedportefeuille
van Roteb aan CVO Rotterdam

Auteur	R.P.J. Hollestelle
Studentnummer	20030350
Jaar van uitgave	2007
Opdrachtgever	Dhr. J. Huijzer Coördinator beleid en makelaardij Facilitair Bedrijf Roteb Kleinpolderplein 5 3042 CE Rotterdam 010-2458561
Opleiding	Academie voor Facility Management Haagse Hogeschool Sector economie & management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider	Dhr. dr. R.H.J. van Wezel
Medebeoordelaar	Mw. drs. A. Eijffinger
Onderzoeksperiode	januari 2007 t/m mei 2007

AUTEURSREFERAAT

Auteursreferaat afstudeeropdracht Roland Hollestelle

Deze rapportage omvat het onderzoek naar het opdrachtgeverschap van **Roteb** aan de **Centrale Vastgoed Organisatie**. De onderzoeksvraag is de wijze waarop Roteb het opdrachtgeverschap aan de Centrale Vastgoed Organisatie moet ontwerpen om de overdracht en de centralisatie van haar vastgoedportefeuille mogelijk te maken. De doelstelling van deze scriptie is de informatieoverdracht mogelijk te maken middels een **vastgoeddossier**, een vastgoedportefeuille over te dragen die aan de gestelde wet- en regelgeving voldoet middels een **risico-inventarisatie** en een beschrijving te geven van het **opdrachtgeverschap**, om na te gaan op welke wijze Roteb de regie over haar huisvesting kan behouden. Belangrijke conclusies uit het onderzoek zijn dat de huidige vastgoedgerelateerde informatie onvoldoende is om overdracht mogelijk te maken, Roteb tekort schiet bij het nakomen van het waterleidingbesluit, nog niet klaar is voor de energieprestatienorm, het ontwerpbesluit luchtkwaliteit, en het verlies van vastgoeddeskundigheid op moment van centralisatie, waardoor het opdrachtgeverschap niet goed uitgeoefend kan worden.

Indexreferaat

Facilitymanagement, vastgoedmanagement, vastgoeddossier, risico-inventarisatie, opdrachtgeverschap, centrale vastgoedorganisatie.

SAMENVATTING

De gemeente Rotterdam heeft besloten het gemeentelijk vastgoed middels een centrale vastgoedorganisatie centraal aan te sturen en te beheren. Hierdoor zal Roteb, als gemeentelijke dienst, opdrachtgever worden van de centrale vastgoedorganisatie. Om de centralisatie en het opdrachtgeverschap mogelijk te maken, is het zaak dat er vastgoedgerelateerde informatieoverdracht plaatsvindt. Daarnaast is het voor beide organisaties van belang om na te gaan of de over te dragen huisvesting aan de gestelde wet- en regelgeving voldoet. Ook is het van belang om de mogelijkheden van het opdrachtgeverschap vast te stellen, zodat Roteb de zeggenschap over haar huisvesting kan behouden.

De probleemstelling is de wijze waarop Roteb het opdrachtgeverschap aan de Centrale Vastgoed Organisatie moet ontwerpen om de overdracht en centralisatie van haar Vastgoedportefeuille mogelijk te maken. Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is literatuuronderzoek uitgevoerd en de huidige situatie in kaart gebracht middels inventarisatie en observatie. Deze is naast de gewenste situatie gelegd, waardoor de knelpunten zichtbaar zijn geworden.

De knelpunten bij de informatieoverdracht liggen bij de wijze van informatiebeheer binnen de vastgoedorganisatie. Deze is onvoldoende om een effectieve en efficiënte informatieoverdracht mogelijk te maken. De vastgoedgerelateerde informatie dient eerst gestandaardiseerd, geactualiseerd en gearhiveerd te worden om een effectieve informatieoverdracht mogelijk te maken. Dit zal geschieden middels een vastgoeddossier conform NEN 2633. Deze informatie vormt de input voor het vastgoedbeheersysteem welke de CVO zal gaan gebruiken.

Op het gebied van wet- en regelgeving liggen de knelpunten bij het waterleidingbesluit en de hieraan gerelateerde arbo-wetgeving, waarmee de gezondheid van de gebruikers niet gegarandeerd kan worden. Om inzicht te krijgen in het risico van legionellabesmetting is het van belang om een legionella risico-inventarisatie uit te voeren en een legionellabeheersplan op te stellen. Daarnaast is de huisvesting niet ingesteld op de toekomstige verplichtingen omtrent de energieprestatie en het ontwerpbesluit luchtkwaliteit. De wetgeving omtrent de energieprestatie zal uiterlijk 1 januari 2008 van toepassing zijn. Hierdoor is het van belang om inzicht te krijgen in het energieverbruik van de huisvesting middels een energieanalyse. Op basis van deze analyse worden de energieprestatiecertificaten opgesteld. Het energiebeheersplan moet, tevens op basis van de analyse, worden opgesteld om aan de steeds strengere energieprestatie-eisen te kunnen voldoen.

De organisatie hanteert een re-actief huisvestingsbeleid. Dit houdt in dat er pas actie wordt ondernomen, indien er een tekortkoming is geconstateerd. Op het gebied van wet- en regelgeving betekent dit dat er pas maatregelen worden getroffen wanneer een handhavingsinstantie dit eist. Aan de hand van de risicoanalyse kan de vastgoedorganisatie bestaande problemen op het gebied van huisvesting wegnemen en zich richten op de toekomst en een pro-actieve houding aannemen ten opzichte van de naleving van wet- en regelgeving.

Met de centralisatie van de vastgoedportefeuille van Roteb zal deze de deskundigheid omtrent vastgoedmanagement verliezen. Deze deskundigheid is benodigd om het opdrachtgeverschap aan de CVO goed uit te oefenen. Roteb zal deze kennis in de nieuwe situatie moeten inkopen bij de CVO, adviserende organisaties of zelf kennis behouden. In de startfase van de CVO, de eerste drie jaar, is het van belang kennis van vastgoed binnen de organisatie van Roteb te behouden. Dit om de controle op de CVO goed uit te kunnen oefenen. Aan het behouden van kennis zijn constante kosten verbonden. Zodra de CVO zich bewezen heeft, kan de organisatie overstappen op het inkopen van kennis. Hieraan zijn variabele kosten verbonden.

Om het opdrachtgeverschap goed te kunnen uitoefenen, is het zaak dat de Roteb een lange termijn huisvestingsvisie ontwikkelt, welke aansluit bij de visie van de CVO. De CVO tracht namelijk de gemeentelijke huisvesting strategisch in te zetten bij het ontwikkelen van de stad Rotterdam.

VOORWOORD

Voor u ligt de afstudeerscriptie, die ik naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht (AO) bij het facilitair bedrijf Roteb, gemeentelijke dienst Rotterdam, heb geschreven. De AO vormt de afronding van de HBO-opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, die ik de afgelopen vier jaar met plezier heb gevolgd.

De afstudeeropdracht bij Roteb, heb ik in samenwerking met het ingenieurs- en organisatieadviesbureau Partners in Vastgoedmanagement (PVM) verkregen. PVM, in de persoon van Cees van Beukering, heeft mij de kans gegeven om mijzelf te bewijzen in het werkveld.

De afstudeeropdracht heeft deel uitgemaakt van een complex centralisatieproces. Dit maakte de opdracht extra interessant en leerzaam. Naast het ontwikkelen van de projectcompetenties heb ik mij kunnen verdiepen in het management van veranderingen, omgang met verschillende bedrijfsculturen en weerstanden, die ontstaan bij het centraliseren van een organisatieonderdeel.

Dit voorwoord wil ik afsluiten door mijn dank uit te spreken aan iedereen, die mij tijdens het afstudeerproces heeft ondersteund. Bij de Roteb, wil ik in het bijzonder Joop Huijzer bedanken voor de hulp en begeleiding. Ondanks de korte samenwerkingstijd heb ik veel kunnen leren. Bij PVM wil ik in het bijzonder Cees van Beukering en Erwin Hebels bedanken voor het vertrouwen en de ondersteuning tijdens de fases van het afstudeerproces.

Vanuit de opleiding Facility Management wil ik mijn docentbegeleider Ruud van Wezel hartelijk danken voor het wekken van mijn interesse in het vastgoedmanagement en het beoordelen van deze scriptie. Voor dit laatste gaat ook mijn dank uit naar medebeoordelaar Annemarie Eijffinger.

Tot slot wil ik mijn vriendin, ouders, zussen, en vrienden bedanken voor de steun die zij geboden hebben tijdens het afstuderen.

Roland Hollestelle

Den Haag, 22 mei 2007

INHOUDSOPGAVE

Blz.

H1 Inleiding

1.1	Aanleiding	1
1.2	Opdrachtgever	1
1.3	Relevantie	2
1.4	Afbakening	2
1.5	Doelstellingen	2
1.6	Probleemstelling en onderzoeksvragen	3
1.7	Opbouw afstudeeropdracht	4
1.8	Onderzoeksmethode	4
1.9	Leeswijzer	4

H2 Organisatie Roteb

2.1	Inleiding	5
2.2	Organisatiebeschrijving	5
2.3	Opdrachtgevers	6
2.4	Facilitaire organisatie	6
2.4.1	Vastgoedorganisatie	6
2.4.2	Vastgoedportefeuille	6
2.5	Centralisatie	7
2.6	Toekomstige facilitaire organisatie	7
2.7	Centrale vastgoedorganisatie	8
2.8	Samenvatting	8

H3 Vastgoeddossier

3.1	Inleiding	9
3.1.1	Doel vastgoeddossier	9
3.1.2	Methode van onderzoek	9
3.2	Huidige situatie	9
3.2.1	Informatiebestanden	10
3.2.2	Inventarisatie	11
3.3	Gewenste situatie	11
3.4	Structuur vastgoeddossier	11
3.5	Beheer vastgoeddossier	12
3.5.1	Inventariseren	12
3.5.2	Standaardiseren	13
3.5.3	Actualiseren	13
3.5.4	Archiveren	13
3.5.5	Digitaliseren	13
3.6	Informatiesystemen	13
3.7	Implementatie	14
3.7.1	Kosten	14
3.7.2	Baten	14
3.8	Conclusie	15
3.9	Aanbevelingen	15
3.10	Samenvatting	16

H4 Risicoanalyse

4.1	Inleiding	17
4.1.1	Doel risicoanalyse	17
4.1.2	Methode van onderzoek	18
4.2	Risico's	18
4.3	Wet- en regelgeving	19
4.4	Naleving wet- en regelgeving aantoonbaar maken	19
4.5	Huidige situatie	21
4.6	Gewenste situatie	23
4.7	Knelpuntenanalyse	23

4.8	Maatregelen	24
4.8.1	De 4x3 matrix	24
4.9	Kosten	25
4.10	Baten	26
4.11	Conclusie	26
4.12	Aanbevelingen	27
4.13	Samenvatting	27

H5 Goed opdrachtgeverschap

5.1	Inleiding	29
5.1.1	Doel opdrachtgeverschap	29
5.1.2	Methode van onderzoek	29
5.2	Opdrachtgeverschap	29
5.3	Huisvestingsvisie	30
5.4	Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	30
5.5	Bureaucratisering	31
5.6	Vastgoeddeskundigheid	31
5.7	Interne controle	31
5.8	Communicatie	31
5.9	Informatiebehoefte	31
5.10	Kosten	31
5.11	Baten	32
5.12	SWOT-analyse opdrachtgeverschap	33
5.13	Conclusie	34
5.14	Aanbevelingen	35
5.15	Samenvatting	35

H6 Eind conclusies en aanbevelingen

6.1	Inleiding	37
6.2	Conclusies	37
6.3	Aanbevelingen	39

Literatuuropgave

BIJLAGE I	Organigram organisatie en facilitair bedrijf	42
BIJLAGE II	Vastgoeddossier	44
BIJLAGE III	Procedures vastgoeddossier	48
BIJLAGE IV	Wet- en regelgeving	56
BIJLAGE V	Overzicht bewijsstukken, wet en regelgeving	61
BIJLAGE VI	Overzicht huidige situatie wet- en regelgeving	62
BIJLAGE VII	Portfoliomatrix	63
BIJLAGE IIX	Vastgoedinspectie Risico-inventarisatie	64
BIJLAGE IX	Planning en investeringsbedragen	76

HOOFDSTUK

1

INLEIDING

1.1 Aanleiding

De gemeente Rotterdam heeft haar vastgoedportefeuille tot op heden decentraal ondergebracht bij de verschillende gemeenteonderdelen. Dit houdt in dat ieder gemeenteonderdeel verantwoordelijk is voor het beleid, de ontwikkeling, de sturing en het beheer van haar eigen vastgoedlocaties.

In het voorjaar van 2006 heeft de gemeente Rotterdam een verkennend onderzoek laten doen naar de meerwaarde van een Centrale Vastgoed Organisatie (CVO). De conclusie van deze verkenning is, dat een CVO beter in staat zou moeten zijn het gemeentelijk vastgoed als strategisch sturingsinstrument in te zetten¹. Het bestuur van de gemeente Rotterdam wil middels de CVO meer grip krijgen op de ontwikkeling van de stad en een sterkere positie innemen op de lokale vastgoedmarkt.

De gemeente Rotterdam heeft in december 2006, aan de hand van dit onderzoek en vervolgstudies, besloten alle gemeentelijke vastgoedportefeuilles centraal aan te zullen gaan sturen door middel van de CVO. De term CVO is een werktitel en niet de naam voor de op te richten vastgoedorganisatie. Kernwoorden als efficiëntie, doelmatigheid, kwaliteitsverbetering, sterkere marktpositie en schaalvoordeel geven de motivatie voor deze keuze weer.

De centrale vastgoedorganisatie gaat deel uitmaken van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR). Het OBR beheert in de huidige situatie ongeveer de helft van het vastgoed, dat in eigendom is van de gemeente Rotterdam. Hiermee heeft Rotterdam, volgens het OBR, de grootste gemeentelijke vastgoedportefeuille van Nederland². De WOZ-waarde van de totale portefeuille bedraagt 2.2 miljard Euro³. Al het gemeentelijk vastgoed, behalve de begraafplaatsen, stations, energiecentrales en het Havenbedrijf, welke te specifiek zijn, gaat naar de centrale vastgoedorganisatie. De locaties welke niet in eigendom van de gemeente zijn, de huurlocaties, zullen onder verantwoordelijkheid van het Shared Service Center (SSC) gaan vallen.

Het opzetten van de centrale vastgoedorganisatie is gestart in het voorjaar van 2007 en zal ongeveer tweeëneenhalf jaar in beslag nemen. Om deze centralisatie mogelijk te maken, is het van belang dat de verschillende gemeenteonderdelen de bijbehorende vastgoedportefeuilles gereed maken voor overdracht.

De precieze datum van deze overdracht staat nog niet vast, maar de gemeente gaat er vanuit dat deze medio oktober 2007 plaats zal moeten vinden.

Deze rapportage beschrijft de overdracht van de vastgoedportefeuille en het opdrachtgeverschap van Roteb aan de CVO. Deze gemeentelijke dienst is verantwoordelijk voor de inzameling van het afval, het schoonmaken van de stad Rotterdam en het creëren van sociale werkgelegenheid.

1.2 Opdrachtgever

¹ Deloitte, Verkenning Centrale Vastgoed Organisatie gemeente Rotterdam

² Bestuurlijk informatiesysteem Rotterdam

³ Wet waardering onroerende zaken, WOZ-Index

De afstudeeropdracht is in opdracht van Roteb Facilitair Bedrijf, afdeling Beleid en Makelaardij, uitgevoerd.

Zowel de opdrachtgever Roteb als de CVO zijn gebaat bij goed opdrachtgeverschap zodat de overdracht van de vastgoedportefeuille op een doeltreffende wijze kan plaatsvinden en Roteb na de overdracht de regie over haar huisvesting kan behouden.

1.3 Relevantie

Zoals in de aanleiding beschreven, zal de centralisatie medio oktober 2007 plaats moeten vinden. Dit maakt dat deze opdracht van essentieel belang is in het centralisatieproces en een hoge prioriteit draagt.

1.4 Afbakening

Deze afstudeeropdracht richt zich alleen op de vastgoedportefeuille van Roteb. De opdracht bestaat uit het ontwerpen van het opdrachtgeverschap van Roteb aan de CVO. Hierbij gaat het om een advies om tot goed opdrachtgeverschap te komen. Het ontwerp tot goed opdrachtgeverschap bestaat uit de vastgoedgerelateerde informatieoverdracht, een risicoanalyse van de huisvesting en het opdrachtgeverschap.

De informatieoverdracht is afgebakend op het ontwerpen van het vastgoeddossier en het inventariseren van de aanwezige gegevens. Hieruit ontstaat een voorstel om het dossier daadwerkelijk in te vullen. De daadwerkelijke uitvoering en invoering valt niet onder de afstudeeropdracht.

De risicoanalyse bestaat uit het inventariseren en analyseren van de mate waarin de huisvesting binnen de vastgoedportefeuille van Roteb voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving.

Het opdrachtgeverschap beschrijft de wijze waarop Roteb de zeggenschap over haar huisvesting kan behouden.

1.5 Doelstellingen

De opdracht heeft tot hoofddoel om de uiteindelijke overdracht van de vastgoedportefeuille van Roteb aan de CVO mogelijk te maken welke in oktober 2007 zal moeten plaatsvinden.

Om deze hoofddoelstelling te verwezenlijken, is het noodzakelijk deze op te splitsen in drie subdoelstellingen.

1. Het ontwikkelen en ontwerpen van een vastgoeddossier, met als doel de vastgoedgerelateerde informatieoverdracht mogelijk te maken;
2. Een risicoanalyse, met als doel om inzicht te verstrekken in de mate waarin de huisvesting van Roteb voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving;
3. Het ontwerp tot goed opdrachtgeverschap, met als doel om de zeggenschap over huisvesting te behouden.

1.6 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Om de geformuleerde doelstelling te kunnen bereiken, zal antwoord moeten worden gegeven op de onderstaande hoofdvraag.

“Op welke wijze moet Roteb het opdrachtgeverschap aan de Centrale Vastgoed Organisatie ontwerpen om de overdracht en centralisatie van haar vastgoedportefeuille mogelijk te maken?”
--

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, wordt deze opgedeeld in drie fasen. De uitwerking van de hoofdvraag geeft de structuur weer, welke benodigd is om de hoofddoelstelling te verwezenlijken.

Deel I

Vastgoeddossier Roteb (her)ontwerpen, inrichten.

Probleemstelling

“Op welke wijze kan het huidige vastgoeddossier van Roteb worden (her)ontworpen, opdat deze als 0-meting kan dienen bij de portefeuilleoverdracht aan de Centrale Vastgoed Organisatie?”

Subvragen

Wat wordt er verstaan onder een vastgoeddossier?
Welke informatie is van belang binnen een vastgoeddossier?
Wat wordt er onder een 0-meting verstaan bij vastgoedmanagement?
Wat is de huidige situatie? (IST)
Wat is de gewenste situatie? (SOLL)
Welke randvoorwaarden worden er aan het vastgoeddossier gesteld?

Doel

Het vastgoeddossier heeft tot doel om de aanwezige kennisbestanden binnen de vastgoedorganisatie te bundelen opdat deze te allen tijde geraadpleegd kunnen worden en up-to-date zijn. Het vastgoeddossier wordt als hulpmiddel ingezet om de informatieoverdracht te realiseren.

Deel II

Risico-inventarisatie/analyse huisvesting Roteb.

Probleemstelling

“Welke risico’s zijn er aan de huisvesting van Roteb verbonden en voldoet de huisvesting aan de gestelde wet- en regelgeving?”.

Subvragen

Wat wordt er verstaan onder een risico-inventarisatie?
Wat zijn risico’s?
Welke wetgeving is van toepassing op huisvesting?
Wat is de huidige situatie? (IST)
Wat is de gewenste situatie? (SOLL)
Welke knelpunten zijn er tussen de huidige en gewenste situatie?
Met welke maatregelen kunnen de knelpunten worden opgelost?
Welke kosten zijn er aan de maatregelen verbonden?

Doel

Objectief beeld van de mate waarin de huisvesting van Roteb voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving. “Gezonde” huisvesting bij portefeuille overdracht.

Deel III

Mogelijkheden van opdrachtgeverschap Roteb aan CVO vaststellen om zeggenschap omtrent huisvesting te behouden.

Probleemstelling

“Op welke wijze kan Roteb het opdrachtgeverschap aan de CVO invullen opdat Roteb de zeggenschap over haar huisvesting behoudt na de centralisatie van haar vastgoedportefeuille”

Subvragen

Wat wordt er verstaan onder opdrachtgeverschap?
Waaruit bestaat goed opdrachtgeverschap?
Welke randvoorwaarden zijn er aan het opdrachtgeverschap verbonden?

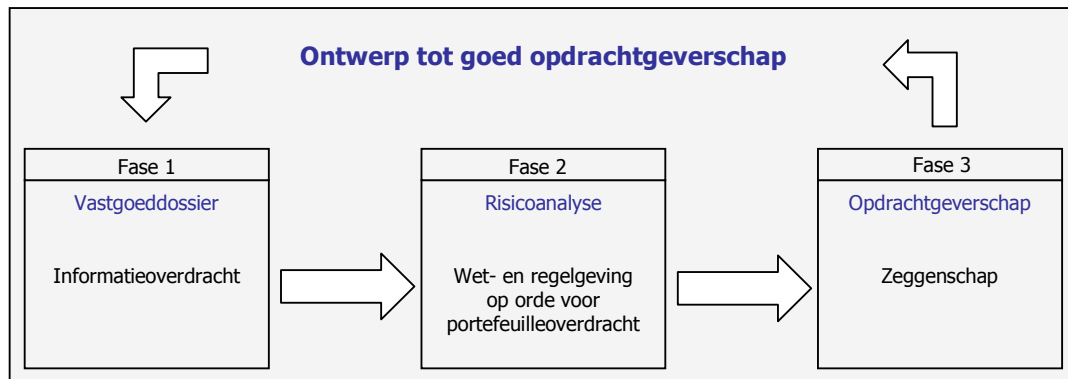
Wat is de huisvestingsvisie van Roteb?
Wat is de informatiebehoefte van Roteb?
Wat zijn de financiële consequenties van het opdrachtgeverschap?

Doel

Zeggenschap over huisvesting behouden na centralisatie vastgoedportefeuille.

1.7 Opbouw afstudeeropdracht

Om tot een ontwerp voor goed opdrachtgeverschap te komen, is de opdracht verdeeld in drie fasen. De onderstaande afbeelding geeft het conceptueel model weer van de opbouw van de afstudeeropdracht.



Figuur 1-1 Ontwerp tot goed opdrachtgeverschap

1.8 Methode van onderzoek

Om de probleemstelling en onderzoeksvragen te beantwoorden, moet er een theoretisch en empirisch onderzoek plaatsvinden. Het theoretisch onderzoek is gericht op het vergaren van kennis welke benodigd is bij het beantwoorden van de probleemstelling. Deze kennis is afkomstig uit gerelateerde literatuur, scripties en media.

Daarnaast wordt er gekeken naar andere grote organisaties, zoals de gemeente Tilburg en de Rijksgebouwendienst, waarbij de vastgoedorganisatie gecentraliseerd is. Dit om een beeld te krijgen wat er nodig is bij een centraal beheerde en aangestuurde vastgoedportefeuille.

Aan de hand van het theoretisch onderzoek wordt het empirisch onderzoek uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek was het vastleggen van de huidige situatie en de te nemen maatregelen om tot de gewenste situatie te komen. Om de huidige situatie in kaart te brengen, zullen er zowel intern als extern gesprekken plaatsvinden, wordt de bestaande informatie geïnventariseerd en zal de huidige situatie geobserveerd worden. Op deze wijze ontstaat er een beeld van de huidige situatie. Aan de hand van de bevindingen, ondersteund door het theoretisch onderzoek, worden de te nemen maatregelen opgesteld om tot de gewenste situatie te komen. De methode van onderzoek zal per onderdeel in de gerelateerde hoofdstukken nader beschreven worden.

1.9 Leeswijzer

De inleiding heeft het beeld van de probleemsituatie en de probleemstelling geschetst. De verdere hoofdstukken zullen gericht zijn op de uitwerking van de probleemstelling.

In hoofdstuk twee wordt de organisatie van Roteb nader beschreven. Dit om een beeld te verkrijgen van het primaire proces, de structuur en de omvang van de organisatie. Dit hoofdstuk gaat in het bijzonder in op de huidige positie van de vastgoedorganisatie en het stadium waarin het vastgoedmanagement zich bevindt, gevolgd door de toekomstige situatie. Het derde hoofdstuk behandelt fase één van de probleemstelling. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke informatie van belang is voor de CVO en de wijze waarop deze opgenomen dient te worden in het vastgoeddossier. Hoofdstuk vier beschrijft het tweede deel van de probleemstelling, de risico-inventarisatie. Middels de risico-inventarisatie is nagegaan of de huisvesting van Roteb voldoet aan de gestelde wetgeving en welke risico's de organisatie loopt indien dit niet het geval is. In hoofdstuk vijf wordt het

opdrachtgeverschap nader omschreven. Dit is het derde deel van de afstudeeropdracht. Hierbij worden de aandachtspunten van het opdrachtgeverschap beschreven. Op basis van deze beschrijving kan worden vastgesteld welke mogelijkheden de Roteb heeft tot het behouden van zeggenschap over haar huisvesting. Het zesde hoofdstuk beschrijft de eindconclusie en aanbevelingen omtrent het centralisatievraagstuk.

HOOFDSTUK

2

ORGANISATIE ROTEb

2.1 Inleiding

Roteb staat voor Reiniging, Ontsmetting, Transport en Bedrijfswerkplaatsen. De gemeentelijke dienst is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor de inzameling van het afval, het schoonmaken van de stad Rotterdam en bestaat uit acht verschillende werkbedrijven. Naast het schoonmaken van de stad richt Roteb zich op de maatschappelijke omgeving en het creëren van werk. De organisatie is actief op gebied van reiniging, vervaardigen van industriële onderdelen, wagenparkbeheer, groen, ongediertebestrijding en recycling. Vernieuwing en realiseren van leermogelijkheden staan centraal in de bedrijfsvoering⁴.

2.2 Organisatie beschrijving

Roteb biedt haar productenpakket aan via de acht werkbedrijven welke hieronder kort beschreven worden⁵.

- *Roteb Reiniging* is verantwoordelijk voor de afvalstromen en reiniging van de stad.
- *Roteb Lease* levert een totaalpakket aan speciale voertuigen en leasevormen, ondersteund door moderne werkplaatsen voor onderhoud, keuring, reparatie, bedrijfswageninrichting, fleetmarking, schadeherstel, constructiewerk en modificatie. Het wagenpark van Roteb bestaat uit ongeveer 3000 voertuigen, variërend van reinigingsvoertuigen tot ambulances.
- *Roteb Service* verzorgt de ongediertebestrijding graffiti-verwijdering, diep- en rioolreiniging, de tweedehands warenhuizen en de milieuparken. Hiernaast detachert Roteb Service huismeesters en conciërges.
- *Roteb Ultimade* is gespecialiseerd in elektrotechniek en in hout- en metaalbewerking. Roteb Ultimade fabriceert o.a. veiligheidsvloeren voor de ondergrondse afvalcontainers voor Rotterdam en andere gemeenten.
- Zoals eerder aangegeven staat het realiseren van leermogelijkheden centraal in de bedrijfsvoering van Roteb. Deze leermogelijkheden worden via de *Roteb Bedrijfsschool* mogelijk gemaakt. De bedrijfsschool biedt mensen, met een afstand tot de arbeidsmarkt, de mogelijkheid competenties te ontwikkelen om zo de integratie met de arbeidsmarkt te bevorderen. Dit via een combinatie van een werk- en leertraject.
- *Roteb Impact* verzorgt assemblage- en inpakwerkzaamheden en confectioneert textiel. Binnen dit werkbedrijf werken veelal werknemers die onder de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) vallen.
- *Roteb MultiGroen* bestaat uit een loonbedrijf, kwekerij en bloemisterij en verzorgt de groenvoorziening, detachering, personenvervoer en verkeersregistratie binnen de gemeente Rotterdam. Het loonbedrijf biedt vooral diensten aan in de agrarische sector door eigen personeel te detacheren of tijdelijke behoefte van personeel in te vullen. De afdeling verkeersregistratie voert opdrachten uit om verkeersbewegingen te registreren en de afdeling personenvervoer draagt er zorg voor dat mensen, die aangewezen zijn op aangepast vervoer, op hun bestemming komen.
- *Roteb Montaz* verzorgt de complete montage van uiteenlopende producten voor onder meer de caravanindustrie, de sanitairbranche en de doe-het-zelfmarkt.

De organigram van de Roteb is in bijlage 1 opgenomen.

⁴ Bedrijfspresentatie Roteb januari 2007

⁵ Jaarplan Roteb 2007

De gehele organisatie van Roteb wordt ingevuld door 6000 FTE's. Hieronder vallen ongeveer 2500 werknemers die onder de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) vallen. Deze wet biedt werknemers met een beperking of achterstand de mogelijkheid zich maatschappelijk te ontplooiën.

2.3 Opdrachtgevers

Het bestuur van de gemeente en deelgemeentes Rotterdam zijn de voornaamste opdrachtgevers van de Roteb. Deze geeft opdracht tot onder andere inzameling van afval, recycling, reiniging en gladheidbestrijding. Daarnaast faciliteert Roteb woningcorporaties, bedrijven en burgers. Voor deze doelgroep levert Roteb diensten, zoals rioolreiniging, ontsmetting en ongediertebestrijding.

2.4 Facilitaire organisatie

De primaire processen van de Roteb-werkbedrijven worden ondersteund en gefaciliteerd door het facilitair bedrijf. Deze tracht dit zo efficiënt, effectief, tegen lage kostprijs, op tijd en naar behoefte en beleid te realiseren. Het facilitair bedrijf valt onder de afdeling Financiën en Bedrijfsvoering van Roteb.

Het facilitair bedrijf kan getypeerd worden als een procesgeoriënteerde organisatie. Voor de Roteb betekent procesgeoriënteerd werken dat de organisatie functioneert als een professionele dienstverlenende organisatie.

Ook het facilitair bedrijf is aan verandering onderhevig. Alle facilitaire bedrijven binnen de gemeente Rotterdam zullen gecentraliseerd worden onder de noemer Shared Service Center. Paragraaf 2.6 gaat dieper op deze verandering in. Het organigram van het huidige facilitair bedrijf is in bijlage 1 opgenomen.

2.4.1 Vastgoedorganisatie

De vastgoedorganisatie van Roteb is gepositioneerd binnen het facilitair bedrijf van de Roteb onder de noemer Beleid en Makelaardij en Beheer en Techniek. Het vastgoedmanagement van Roteb is betrokken bij de exploitatie en de ontwikkeling van het vastgoed. Aan het asset management, tactisch niveau, en in zeer beperkte mate het portfoliomanagement, strategisch niveau, wordt door de afdeling beleid en makelaardij invulling gegeven. Het property management wordt verzorgd door de afdeling Beheer en Techniek.

2.4.2 Vastgoedportefeuille

De vastgoedportefeuille van Roteb bestaat uit 60 locaties welke van winkellocatie tot milieupark variëren. De eigendomsvorm van de locaties varieert van grondeigendom en opstal tot huur grond en opstal en mogelijke tussenvormen. De verhouding binnen de vastgoedportefeuille tussen eigendom en huur is 1 op 3. De WOZ-waarde van het vastgoed in eigendom bedraagt 56 miljoen euro. In totaal heeft Roteb voor 59 miljoen euro in gebruik. Dit maakt voor twee procent deel uit van de WOZ-waarde van de vastgoedportefeuille van de gehele gemeente, die op 2,2 miljard euro gesteld is .

Binnen de vastgoedportefeuille zijn zeven gebruiksfuncties te onderscheiden.

- Kantoorfunctie
- Verkoopfunctie
- Werkplaatsfunctie
- Opslagfunctie
- Afvalverwerkingsfunctie
- Standplaats Buurt Service Teams
- Woonfunctie

Deze functies ondersteunen de processen welke er binnen de vastgoedportefeuille plaatsvinden. Elke functie stelt specifieke eisen aan de huisvesting.

Het vastgoedbeleid van Roteb is gericht op het instandhouden van het vastgoed. Dit houdt in dat er wordt getracht de wet- en regelgeving uit het bouwbesluit voor bestaande bouw te handhaven. Figuur 2-1 geeft de verschillende fases weer, waarin vastgoed zich tijdens de bestaansduur in kan bevinden. Deze figuur is gebaseerd op de behoeftepiramide van Maslow. De behoeftepiramide van Maslow beschrijft de volgorde van behoeften welke de mens gedurende zijn bestaan tracht te bereiken. Huisvesting kent een soortgelijke behoefte tijdens de geplande bestaansduur.



Figuur 2-1 Behoeftepiramide van Maslow gekoppeld aan de vastgoedbehoefte

De huisvestingsbehoefte van de vastgoedportefeuille van Roteb bevindt zich tussen fase vier en vijf van de behoeftepiramide welke hierboven gevisualiseerd is.

Het hoofdkantoor van Roteb is een voorbeeld welke in fase vier ingeschaald kan worden. Hier wordt getracht de nieuwbouwkwaliteit te handhaven. De overige vastgoedobjecten blijven echter in fase vijf, waarbij alleen de bestaande bouw gehandhaafd wordt. De vastgoedobjecten bieden alleen de noodzaak vanuit het gebruik en hebben een sober en functioneel afwerkingsniveau. Dit omdat het primaire proces van de Roteb niet meer vereist.

2.5 Centralisatie

De gedachte achter de centralisatie, van zowel het facilitair bedrijf als de vastgoedorganisatie, liggen voor de hand. Termen als efficiëntie, bundeling, deling van kennis en kostenverlaging komen regelmatig in de besluitstukken naar voren. Middels de centralisatie tracht de gemeente Rotterdam haar vastgoed en de hiertoe behorende taken beter te benutten.

Naast alle genoemde voordelen kent de centralisatie ook nadelen. Zo kan centralisatie onder andere leiden tot verlies aan innovatiekracht, vertraging in besluitvorming en toenemende bureaucratisering⁶.

De dienst gemeentelijke gebouwen was acht jaar geleden, weliswaar in een andere constructie, nog centraal. Destijds is er besloten te decentraliseren, zodat de vastgoedorganisatie zich specifiek kon richten op de kenmerken van de organisatie. Dit verplaatsingsniveau van de sturing en de exploitatie van het vastgoed binnen de gemeente heeft veel weg van de varkenscyclus van vastgoed⁷. Door centralisatie wordt de aandacht te veel gelegd op standaardisatie, waarmee het oog op specifieke kenmerken verloren gaat. Dit is dan weer reden om te decentraliseren, waarop de cyclus zich weer herhaalt.

2.6 Toekomstige facilitaire organisatie

Sinds 17 juli 2006 is Facility Service Rotterdam (FSR), één van de eerste twee gemeentelijke Shared Service Centers (SSC), operationeel voor het cluster Catering, Beveiliging en Schoonmaak. Een SSC is een samenwerkingsstrategie, waarbinnen bedrijfsfuncties zijn geconcentreerd in een nieuwe, semi-autonome bedrijfseenheid, die een managementstructuur heeft, die ontworpen is om efficiency, waardecreatie, kostenbesparing en verbeterde dienstverlening te realiseren voor de interne klanten van het moederbedrijf op vergelijkbare wijze, alsof het concurreert in een open markt⁸.

⁶ Maas G.W.A., Pleunis J.W. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie

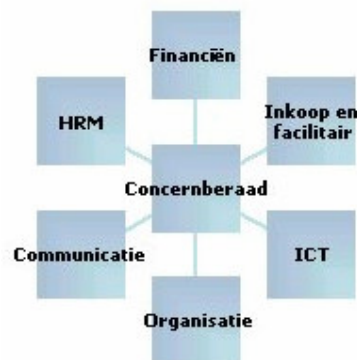
⁷ Strategische inzet van vastgoed, Ad van Driel

⁸ Bergeron B., Essentials of Shared Services, 2002

Op 1 oktober 2007 wordt de dienstverlening uitgebreid met taken rondom huisvesting en ICT. De organisatie omtrent de huurlocaties van de gemeente Rotterdam zal dan binnen het SSC worden ondergebracht. Het gaat hier voornamelijk om contract- en relatiebeheer.

De SSC is verantwoordelijk voor de interne dienstverlening. Deze levert ondersteunende diensten en producten aan interne afnemers en zijn verantwoordelijk voor de interne dienstverlening in de juiste hoeveelheid, van de juiste kwaliteit, op het juiste moment, tegen zo laag mogelijke kosten. De SSC levert de producten en diensten tegen marktconforme interne tarieven aan de afnemers, de diensten en deelgemeenten⁹.

De invoering van het Shared Service Center vindt gefaseerd plaats. Uiteindelijk moeten de afdelingen, welke in figuur 1-2 worden weergegeven, deel uitmaken van het SSC.



Figuur 2-2 Indeling Shared Service Center
(Bron: Presentatie SSC januari 2007)

2.7 Centrale vastgoedorganisatie

De CVO krijgt de opdracht het vastgoed in eigendom van de gemeente Rotterdam te beheren en strategisch in te zetten voor het ontwikkelen van de stad. Deze CVO wordt gepositioneerd binnen het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR).

Het OBR, met de grootste vastgoedorganisatie van de gemeentelijke diensten, beschikt over de capaciteit en de ervaring om de CVO op te richten¹⁰. De huidige portefeuille van het OBR is al divers opgebouwd uit grond, maatschappelijk- en commercieel vastgoed.

De realisatie start met de oprichting, inrichting en realisatie van de CVO voor de stad Rotterdam binnen het OBR. De overdracht van vastgoed en bijbehorende taken, bevoegdheden, middelen, en functionarissen van de gemeentelijke diensten en deelgemeentes naar de CVO vindt plaats in clusters over een periode van circa tweeëneenhalf jaar. De overdracht start naar verwachting medio oktober 2007¹¹.

2.8 Samenvatting

Roteb is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor de inzameling van het afval en het schoonmaken van de stad Rotterdam. Naast het schoonmaken van de stad richt Roteb zich op de maatschappelijke omgeving en het creëren van werk. De vastgoedportefeuille, welke uit zestig locaties bestaat, wordt in de huidige situatie door de dienst zelf aangestuurd en beheerd. De vastgoedorganisatie van Roteb maakt onderdeel uit van het Facilitair Bedrijf van Roteb. Acht jaar geleden werd de portefeuille nog centraal beheerd door de dienst Gemeentelijke Gebouwen. Destijds was er besloten te decentraliseren, zodat de vastgoedorganisatie zich specifiek kon richten op de kenmerken van de gemeentelijke diensten. Acht jaar later is er door Burgemeester en Wethouders besloten om het vastgoed van de gemeente, zowel centraal aan te sturen als te beheren. Dit met behulp van de centrale vastgoedorganisatie. De CVO zal worden opgenomen binnen het OBR en zal de eigendomslocaties sturen en beheren. Het SSC zal de activiteiten omtrent de huurlocaties voor haar rekening nemen. De aanzet tot centralisatie is gestart in het voorjaar van 2007, de portefeuilleoverdracht zal medio oktober 2007 moeten plaatsvinden.

⁹ Bestuurlijk Documentair Systeem Rotterdam

¹⁰ Deloitte, Verkenning Centrale Vastgoed Organisatie gemeente Rotterdam

¹¹ Bestuurlijk Informatie Systeem Rotterdam

HOOFDSTUK

3

VASTGOEDDOSSIER

3.1 Inleiding

Een belangrijk aspect in het ontwerp tot goed opdrachtgeverschap van Roteb aan de CVO, is de vastgoedgerelateerde informatieoverdracht. De CVO heeft deze informatie nodig om het beheer, de sturing en de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van Roteb op een doeltreffende wijze te kunnen verrichten. Deze informatie bevindt zich in de huidige situatie verspreid over de organisatie, variërend van dossiers tot kennis in de hoofden van de medewerkers. Al deze informatie en kennis moeten gebundeld worden in het vastgoeddossier, opdat de CVO hiervan optimaal gebruik kan maken tijdens en na de overdracht.

3.1.1 Doel vastgoeddossier

Een vastgoeddossier vormt voor de vastgoedmanager een bibliotheek van gegevens die hem ondersteunen bij het opbouwen en onderhouden van vastgoedinformatie. Het vastgoeddossier heeft tot doel om de aanwezige informatie- en kennisbestanden binnen de vastgoedorganisatie te bundelen, opdat deze te allen tijde geraadpleegd kunnen worden. De bestanden kunnen toegepast worden bij het nemen van besluiten, het afstemmen van beleid en doelstellingen, het opstellen van tevredenheidsonderzoeken, etc. Het vastgoeddossier dient tevens als 0-meting bij de portefeuilleoverdracht. De 0-meting, een momentopname, geeft aan hoe de vastgoedportefeuille, met de daaraan verbonden informatie, er voor staat op het moment van overdracht.

3.2 Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderstaande deelvraag.

"Op welke wijze kan het huidige vastgoeddossier van Roteb worden (her)ontworpen, opdat deze als 0-meting kan dienen bij de portefeuilleoverdracht aan de Centrale Vastgoed Organisatie?"

Om deze deelvraag te kunnen uitwerken is er allereerst onderzoek gedaan naar de begrippen die in de vraag voorkomen. Dit aan de hand van gerelateerde literatuur. Het is van belang dat deze begrippen helder zijn bij het beantwoorden van de deelvraag. Er is tevens literatuuronderzoek gedaan naar de inhoud en het beheren van vastgoeddossiers. Ook is hiervoor naar bestaande dossiers gekeken.

Om de huidige situatie vast te leggen heeft er empirisch onderzoek plaatsgevonden. Hierbij is, door middel van een inventarisatie, nagegaan welke gegevens er binnen de vastgoedorganisatie aanwezig zijn, wat de kwaliteit hiervan is en welke gegevens er ontbreken. Daarnaast is er middels observatie vastgesteld op welke wijze de vastgoedgegevens in de huidige situatie beheerd worden en wie hiervoor verantwoordelijk zijn.

Op basis van deze onderzoeken is vastgesteld op welke wijze de vastgoedorganisatie van Roteb het vastgoeddossier moet opstellen, inrichten en beheren. Aansluitend is onderzocht welke kosten er aan het vastgoeddossier verbonden zijn en op welke wijze het dossier geïmplementeerd dient te worden.

3.3 Huidige situatie

Om een uitspraak te kunnen doen over de huidige situatie is er een inventarisatie van informatiebestanden uitgevoerd. Om deze inventarisatie doelmatig te kunnen uitvoeren, heeft er eerst

vooronderzoek plaatsgevonden. In dit vooronderzoek is onderzocht welke informatie van belang is voor het vastgoeddossier.

3.3.1 Informatiebestanden

In deze paragraaf wordt beschreven welke informatie van belang is voor de invulling van het vastgoeddossier. Voor de uniformiteit is het belangrijk om het verschil tussen gegevens en informatie aan te geven. Gegevens zijn ruwe data en hebben nog geen betekenis voor de ontvanger. Informatie bestaat uit gegevens welke geordend en geselecteerd zijn voor de ontvanger en dus een betekenis hebben¹².

Informatiebestanden zijn bestanden waar de vastgoedmanager een bibliotheek van gegevens aantreft die hem ondersteunt bij het opbouwen en onderhouden van vastgoedinformatie, welke nodig zijn om de juiste besluitvorming te nemen en deze te kunnen verantwoorden¹³.

Om effectief gebruik te kunnen maken van de kennisbestanden is het zaak dat deze geen onnodige of overbodige gegevens bevatten. Daarom is het van belang om vooraf vast te stellen welke informatie van belang is en welke niet.

De informatiebestanden met betrekking tot het vastgoed, bevinden zich binnen de organisatie in het vastgoed-, relatie, financieel- en administratiebeheer. Deze bestanden kunnen worden aangeduid als de interne informatie. Buiten de organisatie bevindt zich de zo genoemde externe informatiebronnen, onder andere wet en regelgeving, normen en richtlijnen.

- **Vastgoedbeheer**

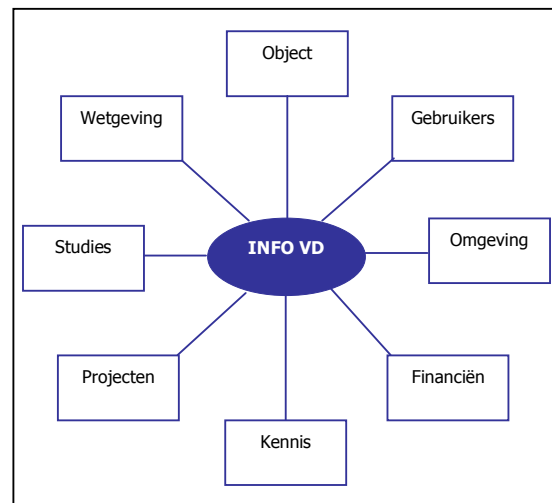
Vastgoedbeheer omvat het totaal aan activiteiten, gericht op het uitvoeren van het (technisch) beleid en de controle en bijsturing op het gebruik van het vastgoed¹⁴. Deze beheervorm beschikt o.a. over de objectgegevens, technische gegevens, de bouwtechnische staat, het meerjarenonderhoudsplan, oppervlakteberekeningen, bezettingsgraad, etc.

- **Relatiebeheer**

Relatiebeheer binnen het vastgoedmanagement omvat het totaal aan activiteiten, gericht op het uitvoeren van het verhuurbeleid¹⁵. Binnen deze vorm van beheer bevinden zich de gegevens van gebruikers en omgeving. Hieronder valt tevens het klachtenbeheer. Een belangrijke bron van kennis is afkomstig uit meldingen en klachten van gebruikers. Het is belangrijk om deze informatie op de juiste wijze te interpreteren en te vertalen naar bruikbare informatie.

- **Financieel- en administratiebeheer**

Het financieel- en administratiebeheer, volgens van Beukering, omvat alle activiteiten die gericht zijn op het doelmatig en verantwoord beheren van de geldstromen en het doelmatig vastleggen van alle relevante gegevens met betrekking tot het exploiteren van vastgoed. Vanuit deze vastlegging heeft het financieel- en administratiebeheer de signaalfunctie naar de diverse managementfuncties binnen de organisatie. Onderdeel van het financieel- en administratief beheer betreft het voeren van het contractbeheer. Het overzicht van de huisvestingsbegroting, exploitatiekosten, contractinformatie, service level agreements,



Figuur 3-1 Informatie t.b.v. vastgoeddossier

¹² Grit R., Informatiemanagement

¹³ Beukering C.A.J., Syllabus Vastgoedmanagement, Programmeringvlak/tactisch niveau van vastgoedmanagement

¹⁴ C.A.J. van Beukering

¹⁵ Strategische inzet van vastgoed, Ad van Driel

etc, moeten uit deze beheervorm kunnen worden opgemaakt.

- **Kennisbestanden**
Deze bestanden vormen meer dan alleen informatie. Hierbij valt te denken aan onderzoeken en studies zoals marktonderzoeken en locatiestudies. Het zijn bestanden waar lering uit kan worden getrokken.
- **Wet- en regelgeving**
De vastgoedportefeuille is wettelijk verplicht om aan de minimale eisen van de wetgeving te voldoen. Deze wet- en regelgeving bevat een belangrijke bron van informatie voor de vastgoedmanager. Hoofdstuk vier gaat dieper in op deze wet- en regelgeving.

3.2.2 Inventarisatie

Na het vooronderzoek naar de informatiebestanden, welke van belang zijn voor het vastgoeddossier, is de inventarisatie uitgevoerd.

Uit de inventarisatie is gebleken dat de vastgoedgerelateerde informatie zich, al dan niet gedocumenteerd, verspreid over de organisatie en in de hoofden van medewerkers bevindt. Zoals in paragraaf 2.4.1 beschreven is, zijn de afdelingen Beheer en Techniek en Beleid en Makelaardij van elkaar gescheiden. Dit betekent ook dat beide afdelingen er eigen informatie op nahouden. Er bestaat geen afstemming tussen deze afdelingen op het gebied van eenduidige vastlegging van gegevens en informatie-uitwisseling. Op beide locaties is een archief aanwezig, waarin vastgoedgerelateerde informatie is opgenomen. Dit kan echter niet gezien worden als een vastgoeddossier. De samenhang en de structuur in deze archieven ontbreekt namelijk volledig. Bovendien zijn de gegevens vaak gedateerd. Er is totaal geen inzicht en overzicht waar gegevens zich bevinden en wie hiervoor verantwoordelijk is. Dit maakt het terugzoeken van gegevens, als deze al gedocumenteerd zijn, vrijwel onmogelijk.

De vastgoedorganisatie van Roteb beschikt over het vastgoedinformatiesysteem IBV, Integraal Beheer van Vastgoed. Het softwareprogramma, dat ontwikkeld is door Partners in Vastgoedmanagement (PVM), ordent, bewerkt en genereert informatie. Een programma als deze heeft de capaciteit om aan de informatiebehoefte van de organisatie te voldoen. Het programma is, weliswaar een verouderde versie, maar wordt niet gebruikt. De gegevens in het systeem zijn ingevoerd tijdens de zorgfase van PVM. Hierbij wordt de gebruiker van het programma ondersteund door PVM bij het invoeren en het werken met het programma. Het systeem is op hoger managementniveau van de vastgoedorganisatie van Roteb aangeschaft en deze ziet het belang van een goed functionerend systeem. De uiteindelijke gebruikers van het programma zijn de vastgoedbeheerders en manager. Het programma IBV schiet op het gebied van gebruiksvriendelijkheid tekort. Dit zou de verklaring kunnen zijn dat de input van het programma de laatste drie jaar niet geüpdatet, waardoor de beschikbare gegevens gedateerd zijn en niet geschikt voor actuele output. Hierdoor is er ook geen update van het programma aangevraagd, ondanks de leverancier heeft gewezen op de verbeteringen van IBV op het gebied van gebruiksvriendelijkheid.

Concluderend kan gesteld worden dat de huidige vorm van vastgoedgerelateerde informatie, zoals deze binnen de Roteb aanwezig is, onacceptabel is bij de overdracht aan de CVO. Het zal leiden tot misverstanden, foutieve besluitvorming met alle financiële gevolgen van dien.

3.4 Gewenste situatie

De organisatie onderkent het probleem dat de huidige informatievoorziening met zich mee brengt. De gewenste situatie vraagt om een actueel, gestructureerd vastgoeddossier met een hoogwaardige inhoud. Om te komen tot deze gewenste situatie is het noodzaak de benodigde informatie te achterhalen, te standaardiseren, te actualiseren en te structureren.

3.5 Structuur vastgoeddossier

Om kennisbestanden in het vastgoeddossier snel te kunnen raadplegen, is het van belang dat het vastgoeddossier volgens een logische structuur is opgebouwd. De NEN 2633 geeft algemene regels voor de verstrekking van gegevens van onroerend goed, te weten gebouw(en) en bijbehorend terrein, alsmede een opsomming van de desbetreffende soorten gegevens, ten behoeve van het beheren en

functioneel gebruiken van gebouwen¹⁶. Daarnaast schrijft de Stichting ROZ vastgoedindex een indeling van de vastgoedgegevens voor via het Data Requirement Form 2006. Hiermee tracht de vereniging Raad voor Onroerende Zaken (ROZ) benchmarks tussen deelnemende organisaties te vereenvoudigen¹⁷. Roteb maakt hiervan dan wel geen deel uit, maar er kan wel lering getrokken worden uit de wijze waarop andere organisaties gegevens ordenen.

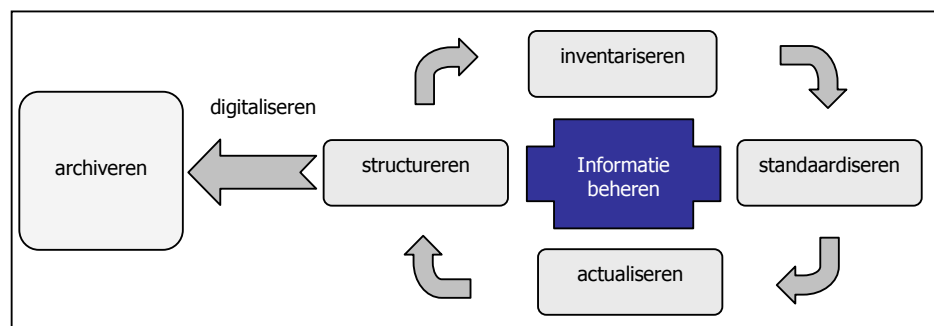
Op basis van NEN 2633 en het Data Requirement Form 2006 is de structuur voor het vastgoeddossier van de Roteb-portefeuille opgesteld welke in bijlage twee is opgenomen. Hiervoor is gekozen omdat het vastgoeddossier van het OBR op de NEN 2633 is gebaseerd. Het OBR zal besluiten op welke wijze de informatie wordt opgenomen in het vastgoedbeheersysteem van de CVO. Data Requirement Form 2006 is toegepast omdat de gemeente Rotterdam in deelneemt, samen met zes andere grote gemeenten, aan de Kopgroep. De Kopgroep is een netwerk van vastgoedprofessionals van gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen. De Kopgroep ontwikkelt samen met de ROZ een benchmark, voor maatschappelijk vastgoed, om kosten en opbrengsten van gemeenten op een eenduidige wijze te kunnen vergelijken. Deze benchmark is verwant van opzet met de benchmarks die gebruikt worden in de beleggersector (ROZ/IPD) en de sociale woningsector (Aedex)¹⁸.

De structuur voor het vastgoeddossier van Roteb biedt een uitgebreidere gegevensverzameling dan de NEN voorschrijft. Dit omdat voor de informatieoverdracht naar de CVO in het beginstadium meer informatie benodigd is dan in een regulier vastgoeddossier.

3.6 Beheer vastgoeddossier

Om de kwaliteit van de informatie- en kennisbestanden binnen het vastgoeddossier te kunnen garanderen is beheer noodzakelijk. Zonder beheer kan er niet op de inhoud van het dossier vertrouwd worden.

Het informatiebeheer van het vastgoeddossier is te verdelen in vier hoofdactiviteiten zoals deze in figuur 3-2 worden weergegeven. In de nu volgende subparagrafen worden deze beschreven.



Figuur 3-2 Beheercyclus vastgoeddossier

3.6.1 Inventariseren

In paragraaf 3.2.1 is aangegeven welke informatiebestanden van belang zijn bij het managen van vastgoed. Tevens is er aangegeven, dat de informatiebestanden geen overbodige gegevens mogen bevatten. Om na te gaan of deze gegevens aanwezig zijn, heeft de inventarisatie van de vastgoedgerelateerde informatie plaatsgevonden. Hierbij is structureel nagegaan of het beoogde bestand zich binnen de organisatie bevindt. Deze kan digitaal of hardcopy aanwezig zijn.

Na de inventarisatie is er een beeld ontstaan van de aanwezige en ontbrekende informatiebestanden. Wanneer de bestanden aanwezig zijn moet de kwaliteit hiervan geanalyseerd worden. Hierbij is het van belang om na te gaan of de inhoud volledig is, of deze nog actueel is en of deze geen overbodigheden bevat.

¹⁶ NEN 2633, Gegevens voor beheer en gebruik van gebouwen

¹⁷ Data Requirement Form 2006, ROZ vastgoedindex

¹⁸ Website de Kopgroep

Voor de ontbrekende gegevens geldt dat deze aangevuld dienen te worden. In een aantal gevallen zal dit niet haalbaar zijn en de vraag is hierbij dan ook of dit ook wenselijk is. Er bestaat in dit geval de keuze de gegevens vanaf het moment van inventarisatie te gaan vastleggen. Het zoeken naar historische gegevens kan namelijk zo bewerkelijk zijn, dat het niet zal opwegen tegen de opbrengst.

3.6.2 Standaardiseren

Gegevens binnen het vastgoeddossier moeten worden gestandaardiseerd, zodat deze geen overbodigheden zullen bevatten en dat deze in een later stadium eenvoudig met elkaar vergeleken kunnen worden. Dit om de prestaties van de objecten op een eenduidige wijze meetbaar te maken.

Voor een aantal onderdelen binnen het vastgoeddossier kan gebruik gemaakt worden van NEN-normen. Deze normen beschrijven de wijze waarop de onderdelen samengesteld dienen te worden. Voorbeelden van NEN normen binnen het vastgoeddossier zijn de NEN 2633 voor structuur, NEN 2580 voor oppervlakteberekeningen en NEN 2632 voor de berekening van de exploitatiekosten.

Om gegevens volgens een vaste werkwijze te kunnen registreren, is het gebruik van procedures onmisbaar. Procedures moeten er toe leiden dat het beheer van het vastgoeddossier op een eenduidige wijze plaatsvindt. De procedures worden ondersteund door middel van stroomschema's. Dit zijn schema's welke de stappen van het proces grafisch weergeven. In bijlage drie zijn de procedures, welke ten behoeve van het vastgoeddossier zijn opgesteld, opgenomen.

3.6.3 Actualiseren

Zoals in paragraaf 3.5 aangegeven is het actualiseren van de gegevens van essentieel belang om er de juiste en betrouwbare informatie uit op te kunnen maken.

Zodra het vastgoeddossier in beheer is, zal elke vorm van mutatie in één van de bestanden direct moeten worden aangepast. Dit om de kwaliteit en betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen.

3.6.4 Archiveren

Het archiveren van de gegevens is noodzakelijk, opdat deze gegevens in de toekomst eenvoudig en snel geraadpleegd kunnen worden. Tevens dient het bij de informatieoverdracht als hulpmiddel om gegevens geordend aan te leveren.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen een historisch en actueel archief. Het actuele archief bevat lopende zaken en huidige objecten. Het historisch archief bevat de afgesloten projecten en afgestoten locaties.

De procedure welke de wijze van archivering beschrijft, is opgenomen in bijlage 3.2. Deze procedures zijn van toepassing tot aan de informatieoverdracht.

3.6.5 Digitaliseren

Gegevens zijn sneller en eenvoudiger te muteren wanneer deze digitaal zijn. Het te ontwikkelen vastgoeddossier zal uit een combinatie van hardcopy en digitale bestanden bestaan. Waar mogelijk moeten gegevens zo veel mogelijk digitaal aangevraagd en beheerd worden. Dit omdat digitale gegevens sneller te muteren zijn. Belangrijk is het op de hardcopy informatie de mutatiedatum te vermelden.

3.7 Informatiesystemen

Een informatiesysteem kan technisch worden gedefinieerd als een set aan elkaar gerelateerde componenten welke informatie verzamelen, verwerken, opslaan en verspreiden ter ondersteuning van besluitvorming, coördinatie en controle binnen een organisatie¹⁹.

Er zijn vele systemen welke dergelijke informatie kunnen verwerken, variërend van specifieke vastgoedbeheersystemen zoals IBV, tot een Facility Management informatiesysteem, FMIS. Zoals eerder aangegeven, beschikt de organisatie Roteb over een verouderde versie van IBV en deze wordt hierdoor niet goed onderhouden. Het OBR gebruikt op haar beurt weer een ander informatiesysteem.

¹⁹ FM Resource.nl

De inhoud van deze systemen is vrijwel gelijk, alleen de wijze van invoer en werking van de programma's verschillen. Dit brengt de informatieoverdracht niet in gevaar, zolang de gewenste inhoud maar overeenkomt. Het is aan het OBR om te besluiten welk systeem in de nieuwe situatie de voorkeur geniet. Dit is tot op heden niet bekend.

In de toekomst zal het informatiesysteem ook ondersteuning kunnen bieden bij het uitwisselen van informatie en het delen van kennis tussen de organisatieonderdelen.

3.8 Implementatie

Tot nu toe is er alleen nog maar gesproken over de wijze waarop het vastgoeddossier opgesteld en beheerd dient te worden. De vraag die tot slot luidt, is de wijze waarop dit alles geïmplementeerd dient te worden en welke kosten en baten aan het vastgoeddossier verbonden zijn.

De implementatie zal in fasen plaatsvinden. Dit houdt in dat per het vastgoeddossier per onderdeel wordt opgesteld. Hierdoor zal het vastgoeddossier langzaam vorm krijgen. De inventarisatie heeft een beeld gegeven waar de gegevens zich binnen de organisatie bevinden. Het achterhalen van ontbrekende gegevens en het invullen van het vastgoeddossier zullen tijd kosten. Het tijdpad van invulling van het vastgoeddossier loopt van april 2007 tot september 2007. Tijdens deze periode zal het vastgoeddossier ook beheerd moeten worden opdat de kwaliteit en actuele staat van de gegevens tijdens de implementatieperiode gehandhaafd blijven

Bijlage 3.4 beschrijft de planning welke aan de uitvoering en implementatie verbonden is. Uitgangspunt is dat het dossier september 2007 compleet is en dit in de tussentijd ook blijft.

3.8.1 Kosten

Het is niet eenvoudig kosten toe te kennen aan het opzetten en implementeren van het vastgoeddossier. Het dossier zal door interne werknemers ontwikkeld en aangevuld worden. De kosten, welke verbonden zijn aan het opzetten van het vastgoeddossier, zullen voornamelijk bestaan uit interne loonkosten. De hardcopy dossierkosten zijn te verwaarlozen. Voor het digitale dossier moet rekening worden gehouden met de kosten van opslagcapaciteit.

Gezien het feit dat dit dossier noodzakelijk is om de informatieoverdracht mogelijk te maken, spelen de kosten, welke hieraan verbonden zijn, voor de organisatie Roteb geen rol. Daarnaast staan deze kosten in verhouding tot de begrote totaalkosten van de portefeuilleoverdracht, anderhalf miljoen euro, in het niets.

3.8.2 Baten

Aan het vastgoeddossier zijn baten verbonden. Hieronder worden de baten, voorzien van een korte omschrijving, opgesomd.

- Het vastgoeddossier maakt effectieve en efficiënte informatieoverdracht aan centrale vastgoedorganisatie mogelijk;
Hierdoor kan de CVO sneller en beter met de gegevens uit het vastgoeddossier werken. Dit heeft tot gevolg dat er tijd, en dus ook geld bespaart wordt bij het managen van het vastgoed.
- Het vastgoeddossier vormt de input voor het vastgoed beheersysteem CVO;
De gegevens uit het vastgoeddossier zullen worden opgenomen in het vastgoedbeheersysteem dat de CVO zal gaan gebruiken.
- Het vastgoeddossier vormt de nulmeting op het moment van portefeuilleoverdracht;
De inhoud van het vastgoeddossier geeft aan hoe de huisvesting er voor staat op het moment van overdracht.

Dit is in deze afstudeeropdracht het hoofddoel van het vastgoeddossier.

Naast dit hoofddoel kent het vastgoeddossier nog meer baten.

- **Ondersteunt de vastgoedmanager bij het nemen van besluiten en het verantwoorden van deze besluiten;**
Het vastgoeddossier vormt voor de vastgoedmanager een bibliotheek aan gegevens. Op basis van deze gegevens kan hij zijn besluiten nemen en deze tevens verantwoorden aan directie.
- **Bundeling van kennis- en informatiebestanden versnelt het zoeken naar vastgoedgerelateerde informatie om ook het besluitvormingsproces te versnellen;**
Dit houdt in dat er middels het vastgoeddossier tijd en geld bespaard wordt in het besluitvormingsproces, doordat besluiten sneller genomen kunnen worden, omdat de gegevens, benodigd voor het besluit, gestructureerd en actueel aanwezig zijn.
- **Het vastgoeddossier maakt zoeken in historische gegevens mogelijk;**
Hiermee kan in historische gegevens worden gezocht om vergelijkingen te maken en lering te trekken uit het verleden.

3.9 Conclusie

Deze conclusie geeft antwoord op de wijze waarop het huidige vastgoeddossier van Roteb moet worden (her)ontworpen opdat deze als 0-meting kan dienen bij de portefeuilleoverdracht aan de Centrale Vastgoed Organisatie.

Een vastgoeddossier vormt voor de vastgoedmanager een bibliotheek van gegevens welke hem ondersteunen bij het opbouwen en onderhouden van vastgoedinformatie. Het vastgoeddossier heeft tot doel om de aanwezige informatie- en kennisbestanden binnen de vastgoedorganisatie te bundelen opdat deze te allen tijde geraadpleegd kunnen worden. Tevens dient het vastgoeddossier als 0-meting, een momentopname, hoe de huisvesting er op moment van overdracht voorstaat.

De wijze waarop de vastgoedgerelateerde informatie in de huidige situatie opgeslagen en beheert wordt, is onvoldoende om de informatieoverdracht aan de CVO mogelijk te maken. De overdracht zal in dit geval kunnen leiden tot informatieverlies, misverstanden en foutieve besluitvorming. Daarom moet er een vastgoeddossier opgesteld worden, waarmee de informatie in een gestructureerde en actuele staat kan worden overgedragen. Het zal niet mogelijk zijn alle gewenste informatie te achterhalen. Het zoeken naar deze informatie kan namelijk zo bewerkelijk zijn dat het niet zal opwegen tegen de uiteindelijke opbrengst. De input voor het vastgoeddossier is afkomstig van de afdelingen Techniek en Beheer en Beleid en Makelaardij.

Om te komen tot een vastgoeddossier moeten de eerder beschreven gegevens worden achterhaald, gestandaardiseerd, geactualiseerd en gestructureerd. Het vastgoeddossier wordt opgesteld aan de hand van de NEN 2633 en het Data Requirement Form 2006 van de ROZ. Hiermee is het eenvoudiger de prestaties van de huisvesting van Roteb middels benchmarking te monitoren en te vergelijken met soortgelijke gemeentelijke huisvesting.

De implementatie zal in fasen plaatsvinden. Dit houdt in dat per het vastgoeddossier per onderdeel wordt opgesteld. Hierdoor zal het vastgoeddossier langzaam vorm krijgen. Aan het opzetten en implementeren zijn interne personeelskosten, hardcopy en digitale kosten en kosten voor het beheer van het dossier verbonden.

Het vastgoeddossier dient als input voor het vastgoedbeheersysteem, welke de CVO zal gaan implementeren. Daarnaast ondersteunt het vastgoeddossier de huidige vastgoedmanager van Roteb bij het nemen van besluiten tot op het moment van de overdracht.

3.10 Aanbevelingen

De beheercyclus van het vastgoeddossier moet tegelijk starten met het ontwikkelen van het vastgoeddossier. Dit om de kwaliteit van de inhoud van het vastgoeddossier tijdens de ontwikkelfase te waarborgen. Het beheer van het dossier dient bij voorkeur door één functionaris te geschieden. Deze functionaris ziet er op toe dat de kwaliteit van het dossier gewaarborgd blijft en zet de actie in werking wanneer dit niet zo is.

Naast de informatieoverdracht is het voor het functioneren van de centrale vastgoedorganisatie van belang dat de huidige werknemers van Roteb, welke door de CVO worden overgenomen, zich in de nieuwe organisatie bezig zullen gaan houden met de huisvesting van Roteb. Dit, omdat deze werknemers alle ins en outs van deze huisvesting kennen. Hierdoor wordt er extra zekerheid, naast het vastgoeddossier, ingebracht om de startfase, de eerste drie jaar van de CVO, probleemloos te laten verlopen.

Om het opdrachtgeverschap goed uit te kunnen oefenen, is informatie-uitwisseling tussen de Roteb en de CVO van essentieel belang. Deze informatie is in de nieuwe situatie afkomstig uit een vastgoedbeheersysteem en mogelijk zelfs een kwaliteitsmanagementsysteem. Om de informatie-uitwisseling te bevorderen, is het zaak dat Roteb een leesfunctie krijgt in het vastgoedbeheersysteem van de CVO.

Het vastgoeddossier zal volgens de planning, welke in bijlage 3.4 is opgenomen, geïmplementeerd moeten worden om de informatieoverdracht mogelijk te maken. Het is van belang om dit proces af te stemmen met de CVO. Dit om de informatieoverdracht en het latere gebruik van de informatie af te stemmen op de informatiesystemen van de CVO. Dit afstemmen is op dit moment van schrijven nog niet mogelijk, omdat er nog veel onduidelijkheid bestaat over de definitieve inrichting van de CVO. De kosten die verbonden zijn aan het opzetten en de implementatie van het vastgoeddossier bestaan uit de interne loonkosten, de hardcopy en digitale dossierkosten, en de beheerkosten.

3.11 Samenvatting

De wijze waarop de vastgoedgerelateerde informatie in de huidige situatie opgeslagen en beheerd wordt, is onvoldoende om de informatieoverdracht naar de CVO mogelijk te maken. De vastgoedgerelateerde gegevens bevinden zich, vaak gedateerd en onvolledig, verspreid over de vastgoedorganisatie van Roteb. Het vastgoedbeheersysteem IBV wordt door Roteb niet gebruikt

Het vastgoeddossier moet er toe bijdragen dat de informatie in een gestructureerde en actuele staat kan worden overgedragen aan de CVO.

De input voor het vastgoeddossier is afkomstig van de afdelingen Techniek en Beheer, Bedrijfsbureau en Beleid en Makelaardij. Om te komen tot een vastgoeddossier moeten de object-, financiële-, en gebruikersgegevens worden achterhaald, gestandaardiseerd, geactualiseerd en gestructureerd. Het vastgoeddossier wordt opgesteld aan de hand van de NEN 2633 en de Data Requirement Form 2006 van de ROZ. Hiermee is het eenvoudiger de prestaties van de huisvesting van Roteb, middels benchmarking, te monitoren en te vergelijken met soortgelijke gemeentelijke huisvesting.

Het vastgoeddossier heeft tot doel om de aanwezige informatie- en kennisbestanden binnen de vastgoedorganisatie te bundelen, opdat deze te allen tijde geraadpleegd kunnen worden. De bestanden kunnen toegepast worden bij het nemen van besluiten, het afstemmen van beleid en doelstellingen, het opstellen van tevredenheidsonderzoeken, etc. Het vastgoeddossier dient tevens als 0-meting bij de portefeuilleoverdracht.

Het vastgoeddossier dient als input voor het vastgoedbeheersysteem, welke de CVO zal gaan implementeren. Daarnaast ondersteunt het vastgoeddossier de huidige vastgoedmanager van Roteb bij het nemen van besluiten tot op het moment van de overdracht.

Het beheer van het vastgoeddossier moet er toe leiden dat de inhoud en de kwaliteit van het vastgoeddossier gewaarborgd blijven.

4

RISICOANALYSE

4.1 Inleiding

De vastgoedportefeuille van Roteb is constant onderhevig aan risico's. De Dikke van Dale omschrijft het woord risico als: "gevaar voor schade of verlies". In deze scriptie worden onder risico's, alle bedreigingen op het gebied van huisvesting, die het belang van de gebruikers en organisatie van Roteb kunnen treffen, verstaan. Deze bedreigingen kunnen leiden tot schade, en dit wordt als verlies ervaren door gebruikers en organisatie. Het risico is de kans op de bedreiging van gebruikers en organisatie²⁰.

De wetgever tracht middels wet- en regelgeving een groot deel van deze risico's te beheersen en gevolgen te beperken. Het voldoen aan deze wet- en regelgeving is voor de organisatie noodzakelijk om gebruikers en omgeving veiligheid te garanderen en niet in strijd te zijn met de wet. Het is niet vanzelfsprekend dat organisaties voldoen aan alle wetgeving, waarmee het begrip veiligheid ook relatief is. De media staan bol van gebeurtenissen met vaak een catastrofale afloop. Uit onderzoek achteraf blijkt vaak dat het voorval voorkomen had kunnen worden, of dat met de juiste maatregelen de schade beperkt was gebleven. Zie het onderstaande citaat van prof. mr. Pieter van Vollenhoven na het onderzoek van de brand op het cellencomplex op Schiphol-Oost.

"Er waren minder of geen slachtoffers gevallen bij de brand in het cellencomplex op Schiphol-Oost als de betrokken instanties de brandveiligheidsregels hadden nageleefd"²¹.

Hiermee wordt het belang van de wet- en regelgeving en de naleving hiervan nog eens benadrukt.

De risicoanalyse van de vastgoedportefeuille is de tweede fase van de afstudeeropdracht, zoals deze in de inleiding is beschreven.

4.1.1 Doel Risicoanalyse

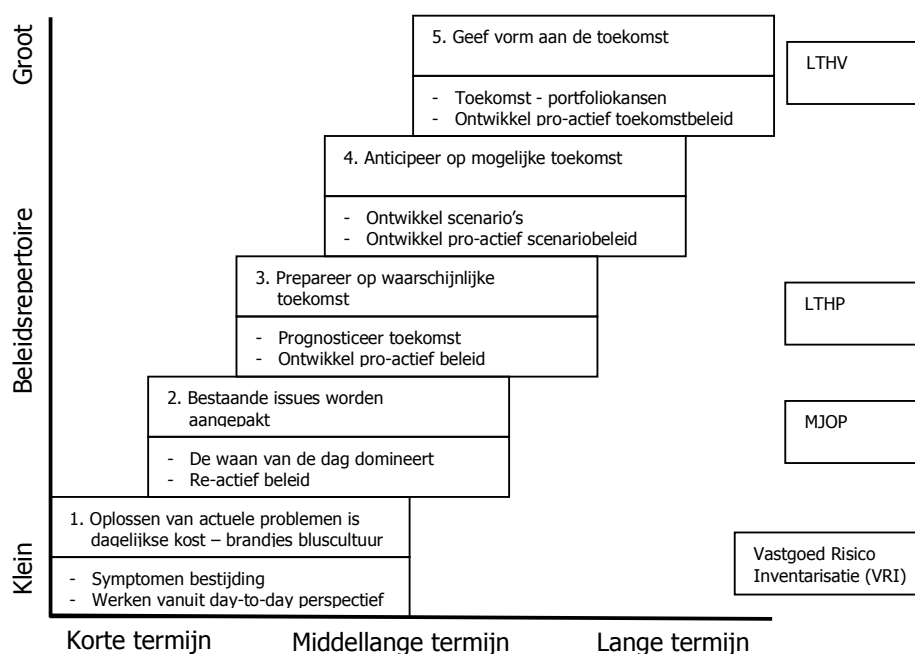
De risicoanalyse geeft de organisatie van Roteb en de Centrale Vastgoedorganisatie inzicht in de mate waarmee de vastgoedportefeuille van Roteb voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving. Door dit inzicht kunnen tekortkomingen op het gebied van wetgeving waargenomen en verholpen worden.

Inzicht in het eigen functioneren op het gebied van wet- en regelgeving is van belang om het huisvestingsbeleid naar een nieuwe fase te leiden. Het huisvestingsbeleid van de Roteb bevindt zich in fase twee van het in figuur 4-1 uitgezette huisvestingsbeleid. Dit houdt in dat Roteb een re-actief beleid hanteert. Een re-actief beleid wordt gekenmerkt door een afwachtende houding en pas in actie komt indien er zich problemen voordoen. Met de reorganisatie van de vastgoedorganisatie tracht de CVO een pro-actief beleid te ontwikkelen. Hierbij moeten problemen worden voorspeld om deze in een vroeg stadium te kunnen waarnemen en zo nodig te voorkomen. De ultieme doelstelling van de CVO is het creëren van een lange termijn huisvestingsvisie om gemeentelijk vastgoed in te zetten bij het ontwikkelen van de stad. Om deze nieuwe fases te ontwikkelen is het noodzakelijk de voorgaande fase te optimaliseren. Dit houdt in dat de risicoanalyse van essentieel belang is om fase twee af te ronden.

²⁰ Beukering C.A.J., Vastgoedmanagement, Evalueren van gebouw in gebruik voor organisatie en wonen

²¹ Website Onderzoeksraad voor veiligheid

Huisvestingsbeleid – afhankelijk van beleidskeuze – beleidsrepertoire



Figuur 4-1 (Bron: van Beukering, naar idee uit scenario's enzo Min. BZ 2003)

4.1.2 Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderstaande deelvraag.

"Welke risico's zijn er aan de huisvesting van Roteb verbonden en voldoet de huisvesting aan de gestelde wet- en regelgeving?"

Om deze deelvraag te kunnen uitwerken is er onderzoek gedaan naar de begrippen welke in de vraag voorkomen. Deze begrippen zijn aan de hand van literatuur verduidelijkt. Methodes om de vraag te kunnen beantwoorden, zijn de risico-inventarisatie en risicoanalyse. Er is gekeken naar bestaande risico-inventarisaties en analyses om hieruit de werkwijze af te leiden. Aan de hand van een literatuuronderzoek is onderzocht welke wet- en regelgeving van toepassing is op huisvesting en hierbij is tevens nagegaan wat de consequenties er aan de wetgeving verbonden zijn. Vervolgens is nagegaan welke bewijsstukken er aan deze huisvestingsgerelateerde wetgeving verbonden is. Aan de hand van deze informatie is er een werkwijze opgezet, waarbij gebruik is gemaakt van "gereedschappen", waaronder het risico taxatieschema en de portfoliomatrix²².

Na de uitwerking van de werkwijze heeft de inventarisatie plaatsgevonden, waarbij is nagegaan of de organisatie middels bewijsstukken kon aangeven of deze aan de gestelde wetgeving voldeed. Op basis van deze inventarisatie heeft de analyse plaatsgevonden, waaruit conclusies zijn getrokken. Aan de hand van deze conclusies zijn maatregelen opgesteld. Aan de maatregelen zijn financiële consequenties verbonden. Deze dienen als laatste te worden uitgewerkt. Op basis van dit bovenstaande kunnen de conclusie en de aanbevelingen worden opgesteld.

4.2 Risico's

Om te kunnen spreken van een risico, moet er een keuzecomponent zijn²³. Dit houdt in, dat de grootte of het ontstaan van het risico door de vastgoedmanager beïnvloedt moet kunnen worden. Indien een risico niet te beïnvloeden is, kan deze bestempeld worden als een voldongen feit. De keuzes die de vastgoedmanager maakt, kunnen leiden tot ongewenste consequenties of uitkomsten. Dit maakt dat er een zekere mate van onvoorspelbaarheid meespeelt. Wanneer vooraf duidelijk is dat

²² Partners in Vastgoedmanagement Eindhoven

²³ Pouw. P. e.a., Risico Management en Facility Management 2005/2006

een ongewenste situatie in een bepaalde doelmatigheid zal optreden, dan is ook hier geen sprake meer van een risico, maar van een voldongen feit²⁴. De vastgoedmanager wordt in zijn keuzes om risico's te vermijden, dan wel te beperken, gestuurd, beter gezegd gedwongen door de wetgever gestelde wet- en regelgeving.

De risico's waaraan de vastgoedportefeuille van de Roteb blootstaat, kunnen worden onderverdeeld in de onderstaande categorieën.

- Organisationele risico's, zoals verandering in beleid en huisvestingsbehoefte;
- Menselijke risico's, zoals menselijk falen, foute interpretatie en opzettelijke menselijk handelen zoals sabotage, terreur en criminaliteit;
- Technische risico's, zoals falende technische systemen en de snelle veroudering van techniek;
- Politieke risico's zoals, verandering in wetgeving en het verhogen van belastingen;
- Natuurlijke risico's zoals, weersinvloeden en natuurrampen;
- Financiële risico's, welke op zichzelf staan en aan de bovenstaande bedreigingen verbonden zijn.

Een risico kan uiteraard ook een combinatie van de bovenstaande categorieën vormen. Deze risico-inventarisatie is afgebakend op het voldoen aan de gestelde wet- en regelgeving.

4.3 Wet- en regelgeving

Om uitspraken te kunnen doen over de mate waarin de huisvesting van Roteb voldoet aan de wetgeving, is het zaak eerst te onderzoeken welke wet- en regelgeving van toepassing is op gebouwen. Deze wet- en regelgeving is onder te verdelen in wetten welke bescherming bieden aan gebouwgebruikers, omgeving, milieu en de bouwtechnische staat. De wet- en regelgeving welke van toepassing kan zijn op de locaties van Roteb wordt nader beschreven in bijlage vier. Hierbij is tevens aangegeven wat de consequenties zijn voor de organisatie Roteb, wanneer deze de wet- en regelgeving niet naleeft.

4.4 Naleving wet- en regelgeving aantoonbaar maken

Nu het duidelijk is welke wet- en regelgeving van toepassing is, is het van belang deze "SMART" te maken. SMART staat in deze scriptie voor specifiek, meetbaar, acceptabel, risico en tijdsgebonden, dit in tegenstelling tot de gehanteerde methode om doelstellingen werkbaar te maken. Op deze wijze kan de wet- en regelgeving aantoonbaar gemaakt worden. In bijlage vier en vijf wordt de wet- en regelgeving nader beschreven.

Specifiek

De wet- en regelgeving welke van toepassing is op de locatie, is afhankelijk van de kenmerken en ligging van het gebouw. Kenmerken in de vorm van bezettingsgraad, gebruiksfunctie, ligging qua omgeving, milieuaspecten etc.

Meetbaar

Het meetbaar maken van wet- en regelgeving gebeurt aan de hand van de door de wetgever gestelde normen.

▪ Norm

Een norm geeft de minimale prestatie-eis aan. Het niet halen van een norm betekent dat er niet aan wet- en regelgeving wordt voldaan.

Acceptabel

De meting is pas acceptabel wanneer er minimaal aan de gestelde norm wordt voldaan. Met een erkende verklaring, in de vorm van een certificaat, keurmerk en vergunning, wordt aangetoond, dat er voor bepaalde tijd is voldaan aan de door de wetgever gestelde norm.

▪ Certificaat/keurmerk

Een certificaat of keurmerk is product- of procesgebonden. Wanneer aan de norm wordt voldaan, zal er een certificaat, dan wel keurmerk, verstrekt worden.

²⁴ Pouw. P. e.a., Risico Management en Facility Management 2005/2006

▪ Vergunning

Een vergunning is een machtiging om bepaalde werkzaamheden te verrichten dan wel een verklaring dat werkzaamheden volgens voorgeschreven norm plaatsvinden.

Risico

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving brengt risico's met zich mee. Het is echter niet zo dat voor alle wet- of regelgeving de mate van risico gelijk is. De mate van risico wordt vastgesteld aan de hand van het risicotaxatieschema.

RISICO TAXATIESCHEMA

Waarschijnlijkheid en impact van gebeurtenissen

		Omvang van de impact				
		Onbeduidend	Vrij klein	Middelmatig	Ernstig	Catastrofaal
Mate van waarschijnlijkheid	Vrijwel zeker	G	H	E	E	E
	Waarschijnlijk	G	H	H	E	E
	Middelmatig	L	G	H	E	E
	Onwaarschijnlijk	L	L	G	H	E
	Zeldzaam	L	L	G	H	H

Onzekerheid

E = Extreem, zeer groot risico

H = Hoog, groot risico

G = Gemiddeld risico

L = Laag, gering risico

E en H = onacceptabel niveau van zekerheid

Figuur 4-2 Risico taxatieschema (Bron: van Beukering)

Aan de hand van het volgende voorbeeld wordt het risico taxatieschema, figuur 4-2 verduidelijkt.

Het ontstaan van brand in een werkplaats is waarschijnlijk, gezien de activiteiten die er plaatsvinden, zoals lassen en slijpen. De impact die een brand in de werkplaats zal hebben, is ernstig tot misschien wel catastrofaal te noemen, gezien het gebruikersaantal, de omliggende kantoren, de gestalde voertuigen en de brandgevaarlijke stoffen welke in de werkplaats gebruikt worden. In het risico taxatieschema is af te lezen dat de onzekerheid extreem (E) en het risico zeer groot is. Indien een werkplaats van de Roteb niet voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving op het gebied van brandveiligheid, wordt hier een hoge weegfactor aan toegekend.

De mate van waarschijnlijkheid van een brand in een opslagloods is minder waarschijnlijk. In de loods vinden geen brandgevaarlijke activiteiten plaats en de opgeslagen goederen zijn niet snel ontvlambaar. Mocht er zich een brand voordoen, dan zal de impact middelmatig zijn, doordat er geen gebruikers verblijven in de loods, er geen gevaarlijke stoffen zijn opgeslagen, waardoor de schade beperkt zal blijven tot schade aan goederen en loods. Uit de risicomatrix is af te lezen dat de onzekerheid en het risico gemiddeld (G) is. Wanneer de wet- en regelgeving op het gebied van brandveiligheid in de loods niet wordt nageleefd, wordt hier een lagere weegfactor aan toegekend.

Aan de hand van deze prioriteiten is de volgorde en uitvoersnelheid van de te nemen maatregelen vastgesteld.

Tijdgebonden

De wetgeving is aan verandering onderhevig. Dit betekent dat normen in de loop der tijd vervallen, vernieuwen dan wel worden bijgesteld. Dit maakt dat het SMART-proces in de loop der tijd herhaald dient te worden.

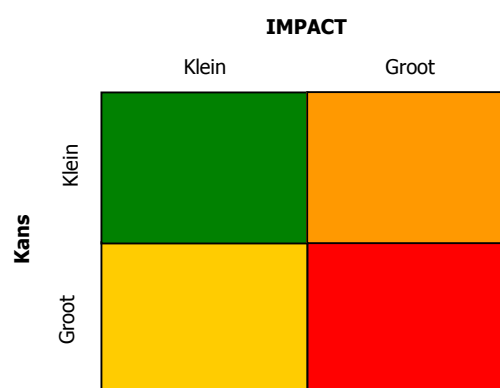
4.5 Huidige situatie

Op basis van de in paragraaf 4.3 beschreven werkwijze heeft de check en de inspectie plaatsgevonden. In deze subparagraaf wordt de huidige situatie aangegeven van de Roteb-huisvesting op het gebied van wet- en regelgeving.

In bijlage zes is het overzicht opgenomen, waaruit is af te lezen in welke mate een object aan de gestelde eisen voldoet. Middels een bewijsstuk, in de vorm van een certificaat, keurmerk of vergunning toont de organisatie aan dat het aan de gestelde eisen van de wetgever voldoet.

Het ontbreken van een bewijsstuk kan twee oorzaken hebben. Het is mogelijk dat er een keuring heeft plaatsgevonden, maar dat het certificaat niet gearhiveerd is. Het is ook mogelijk dat er geen keuring heeft plaatsgevonden. Door middel van gesprekken met de beherende instantie is duidelijk geworden wat de oorzaak is geweest voor het ontbreken van bewijsstukken. In geval van twijfel heeft er een inspectie plaatsgevonden of zal deze op korte termijn plaats moeten vinden. Op basis van de gegevens uit het overzicht in bijlage 6 is de portfoliomatrix in bijlage zeven opgesteld. Deze matrix visualiseert per object de mate van kans dat het risico zich voordoet en de impact hiervan.

In figuur 4-3 is de portfoliomatrix uit bijlage zeven weergegeven. De huisvesting van Roteb met tekortkomingen op het gebied van wet- en regelgeving is verdeeld over de verschillende vlakken. Een kleine kans en een kleine impact, het groene vlak, betekent dat de te nemen maatregelen geen hoge prioriteit hebben. De huisvesting in het rode vlak geniet de hoogste prioriteit, daar de risico's, welke aan de tekortkomingen verbonden zijn, een grote impact zullen hebben en de kans groot is dat deze zich voordoen. Hiermee is in één oogopslag te zien hoe het gesteld is met de huisvesting op het gebied van wetgeving en wat de ernst van de tekortkoming is.



Figuur 4-3 Portfoliomatrix (Bron: van Beukering)

In geval van twijfel heeft er een inspectie op locatie plaatsgevonden. De inspectie wordt beschreven in het Vastgoedinspectierapport, "Vastgoed risico-inventarisatie", in bijlage acht.

Hieronder wordt per wet aangegeven in hoeverre Roteb, op portefeuilleniveau voldoet aan de eisen van de wetgever. Een beschrijving van de wetten is in bijlage vier opgenomen. Er is gekozen om de belangrijkste wetgeving op het gebied van huisvesting toe te passen. Het is de wetgeving waarbij de impact hoog of catastrofaal is, zie risicomatrix, wanneer het risico dat hieraan verbonden is zich daadwerkelijk voordoet.

Arbo-wet/besluit

- De Roteb heeft Arbocoördinatoren in dienst. Dit is sinds 1 juli 1995 verplicht²⁵. De Arbocoördinator is de schakel tussen allerlei interne activiteiten en partijen en de schakel tussen externe partijen, zoals de Arboinspectie. Voor alle gebouwen met de daartoe behorende werkplekken zijn arbo-risico-inventarisaties opgesteld. Aan de hand van deze inventarisaties worden tekortkomingenesignaleerd en verholpen. Naast interne controle vindt er ook controle door een onafhankelijk orgaan plaats. Hiermee is de controle op de Arbo-wet en het Arbo-besluit zeer intensief.

Woningwet en bouwbesluit

- Het bouwbesluit is gericht op veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energieverbruik en milieu. De eerste twee aspecten hangen samen met het Arbo-besluit en vallen onder de verantwoordelijkheid van de arbo-coördinatoren van Roteb.
- Alle locaties van Roteb beschikken over een gebruiksvergunning. Dit in verband met het gebruikersaantal, gebruiksfunctie, opslag van gevaarlijke materialen, etc. Deze moeten op locatie

²⁵ Arboco.net

aanwezig zijn. De afdeling Beheer & Techniek zou over een exemplaar moeten beschikken, maar doet dit niet.

- De brandmelding- en blusinstallaties voldoen aan de wettelijke eisen. Middels een onderhoudscontract worden deze installaties onderhouden en gecontroleerd. Onderhoudsrapporten en certificaten bevestigen dit.
- De werkzaamheden die aan en in de gebouwen verricht worden, zijn verricht door erkende en gecertificeerde aannemers. Binnen de organisatie ontbreken echter wel de kwaliteitsverklaringen van de werkzaamheden.

Energy Performance of Buildings Directive

- Er wordt nog niet gewerkt met de energieprestatienorm. Ook zijn er geen energieprestatiecertificaten. Energieprestatiecertificaten zijn sinds 29 december 2006 in de wetgeving opgenomen en verplichten de gebouweigenaar deze te overhandigen bij verkoop of huur. Voor loodsen en werkplaatsen is geen certificaat benodigd. Voor CV-ketels en airconditioninginstallaties gelden, dat hiervoor een performance scan moet worden uitgevoerd. Deze wetgeving zal uiterlijk 1 januari 2008 van toepassing zijn²⁶.

Bouwstoffenbesluit

- Er wordt geen bouwvergunning verstrekt wanneer er niet aan het bouwstoffenbesluit wordt voldaan. Tevens zijn de aannemers van de gemeente VCA-gecertificeerd. Hiermee kan er vanuit worden gegaan dat de gebruikte bouwmaterialen goedgekeurd zijn. Bewijs hiervan, in de vorm van keurmerken en certificaten, is binnen de organisatie niet aanwezig.

Waterleidingbesluit

- Roteb is als gebouweigenaar verantwoordelijk voor het beheer en de kwaliteit van de waterleidinginstallatie. Het waterleidingsbedrijf is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het geleverde water. Het besluit hangt samen met de Arbo-regelgeving. Aërosolvormend gebruik van water voor bedrijfsmatige toepassingen is geregeld in de Arbo-wet.
- Alle locaties beschikken over aërosolvormende tappunten. Hieronder vallen onder andere luchtbevochtigingsinstallaties, douches, hogedrukreiniging en brandblusvoorzieningen. De locaties vallen niet onder de gebruiksfunctie, zoals ziekenhuis- en logiefunctie, waarbij de in het waterleidingbesluit beschreven voorschriften verplicht worden gesteld. Voor de locaties geldt de algemene zorgplicht voor deugdelijkheid van leidingwater. Het gebruik van aërosolvormende tappunten is opgenomen in de ARBO-wet. De organisatie gaat er vanuit dat het door het waterbedrijf geleverde water voldoet aan de gestelde eisen en dat hiermee de kwaliteit gewaarborgd is. Er is geen inzicht in de gebruiksfrequentie van tappunten, spoelfrequentie van leidingen, dode leidingen etc. Dit maakt dat de organisatie niet kan aantonen dat het de algemene zorgplicht voor deugdelijk water nakomt. Hiermee is de veiligheid van de gebruiker niet gewaarborgd en kan de Roteb aansprakelijk worden gesteld, met eventuele strafrechtelijke vervolging, indien er zich legionellabesmetting voordoet. Dit kan zelfs leiden tot sluiting van de huisvesting. Gezien de uiteenlopende gebruikersgroep, waaronder een derde onder de wet sociale werkvoorziening valt, is het van belang van deugdelijk water noodzakelijk, omdat deze groep vaak al met gezondheidsproblemen kampt.

Asbestverwijderingsbesluit

- Voor de objecten die verbouwd of in verbouwing zijn, is een asbestrisico-inventarisatie aanwezig. Dit is nodig bij het verkrijgen van de bouwvergunning. De inventarisaties zijn uitgevoerd door erkende instellingen en ondergebracht bij de afdeling Beleid en Makelaardij. Hiermee kan gesteld worden dat er aan het asbestverwijderingsbesluit wordt voldaan.

Ontwerpbesluit luchtkwaliteit 2005

- De organisatie werkt niet volgens dit ontwerpbesluit. De organisatie is hiermee niet in strijd met de wet, omdat het hier om een ontwerpbesluit gaat.

²⁶ Senternovem, presentatie Hans Scherpenzeel

Warenwetbesluit liften

- De gebouwen welke van een lift zijn voorzien, beschikken over een geldig keuringscertificaat van het liftinstituut. Hiermee is de veiligheid van gebruikers en monteurs gewaarborgd. Centraal is dit keurmerk niet voor alle liften aanwezig. Dit bemoeilijkt de interne controle. Er kan geconcludeerd worden dat er middels het inspectierapport, of het keuringscertificaat aan het besluit wordt voldaan.

Wet milieubeheer

- De Roteb heeft milieucoördinatoren in dienst. De milieucoördinator is de schakel tussen allerlei interne activiteiten en partijen en de schakel tussen externe partijen zoals de milieudienst. De interne controle op de milieuwetgeving is hiermee intensief. Hiermee kan verklaard worden dat er aan deze wetgeving wordt voldaan.

Vergunningen

- De noodzakelijke vergunningen, waaronder de gebruiksvergunning en de milieuvergunning zijn aanwezig. Er bestaat intern veel onduidelijkheid waar vergunningen zich binnen de organisatie bevinden en wie hiervoor verantwoordelijk is.

Projectvergunningen

- Voor projecten is de Roteb afhankelijk van de vergunningsaanvragen welke niet worden afgegeven indien er sprake is van tekortkomingen. Roteb moet bij vergunningaanvragen aan kunnen tonen dat de huisvesting voldoet aan de gestelde norm. Door de gebrekkige registratie van bewijsstukken loopt de aanvraag hierdoor vertraging op.

BUMA/SENA

- Op alle locaties wordt muziek ten gehore gebracht. Hiertoe moet er voor alle locaties BUMA-/SENA-rechten betaald worden. Dit is slechts voor vijf locaties het geval.

Informatievoorziening

- Er is binnen de organisatie van Roteb veel onduidelijkheid over de plaats waar gegevens zijn opgeslagen. Dit maakt het opvragen van gegevens tijdrovend en onoverzichtelijk. Dit heeft tot gevolg dat projecten vertraging kunnen oplopen wegens het ontbreken aan informatie.

Gebruikers

In de praktijk komt het voor dat onwetende gebruikers situaties creëren welke in strijd zijn met de wet. Denk hierbij aan het plaatsen van een afvalcontainer tegen de gevel van het pand, of het openzetten van een brandwerende deur.

4.6 Gewenste situatie

In de gewenste situatie wordt aan alle gestelde wet- en regelgeving voldaan en dit kan worden aangetoond middels door de wetgever erkende certificaten, keurmerken en vergunningen. Dit om een "gezonde" vastgoedportefeuille over te kunnen dragen aan de CVO.

4.7 Knelpuntenanalyse

In deze subparagraaf worden de knelpunten beschreven, welke resulteren in een vergelijking van de huidige situatie (IST) met de gewenste situatie (SOLL). In de gewenste situatie wordt aan alle wet- en regelgeving voldaan.

KNELPUNTEN	GEVOLG
<u>Waterleidingbesluit</u> Alle locaties beschikken over tappunten met vernevelfunctie, zoals douches, sproeiers en hoge drukreinigers. Ondanks er een legionella analyse is uitgevoerd, beschikt de organisatie niet over een legionellabeheersplan. Dit houdt in dat het niet bekend is of leidingen gespoeld worden, met welke frequentie dit plaatsvindt, etc. Hiermee is de organisatie in strijd met het waterleidingbesluit.	Gezondheid gebruikers en omgeving niet kunnen garanderen. Dit kan leiden tot ziekte of erger.

Energieprestatie Er is geen inzicht in het energieverbruik van de locaties. Daarnaast bestaat er ook geen plan om het energieverbruik te verminderen. Hiermee is de huisvesting niet ingesteld op de Europese richtlijn EPBD welke per 1 januari 2008 van kracht zal zijn.	Niet kunnen voldoen aan de steeds lager gestelde energieprestatienorm. Daarnaast kan er niet bespaart worden op de energiekosten.
Ontwerpbesluit luchtkwaliteit 2005 De organisatie heeft geen inzicht in de luchtkwaliteit van de huisvesting. Het gaat hier om een ontwerpbesluit waardoor de organisatie nog niet in strijd is met de wet.	Kans op toename ziekteverzuim, door huisvestingsgerelateerde ziekten welke in relatie staan tot de luchtkwaliteit, zoals allergieën en sick buildingsyndromen.
Registratie, archivering bewijsstukken De grote hoeveelheid vraagtekens in het inventarisatieschema geeft aan dat de gebouwbeheerder aangeeft te voldoen aan de wet- en regelgeving maar dit niet middels een bewijsstuk heeft kunnen aantonen.	Geen inzicht dan wel overzicht in wet- en regelgeving waarmee het beleid van Roteb re-actief is ingesteld. Hierdoor loopt de organisatie achter de feiten aan.

4.8 Maatregelen

- Er moet direct gestart worden met een legionella-risicoanalyse. Bij voorkeur dient deze in samenwerking met een gespecialiseerde organisatie te worden uitgevoerd om de kwaliteit en de snelheid van de analyse te bevorderen. Aan de hand van deze analyse dient het legionellabeheersplan te worden opgesteld.
- Er moet een energiebeheersplan conform NEN 2916 en de bijbehorende NPR 2917 voor utiliteitsgebouwen worden opgesteld²⁷. Dit om aan de steeds lagere energieprestatienorm te kunnen voldoen. Voordat dit plan opgesteld kan worden, dient er een analyse van het energiegebruik plaats te vinden. De organisatie heeft de kennis en middelen om deze analyse en beheersplan intern uit te voeren. Wel is het raadzaam om advies in te winnen bij gespecialiseerde organisaties. Op basis van de analyse van het energieverbruik dienen de energieprestatiecertificaten worden opgesteld. Voor de CV- en airco-installaties dient een performance scan te worden uitgevoerd. Hierbij wordt nagegaan welk energieverbruik er aan de prestatie van de installatie verbonden is. Dit dient uiterlijk 1 januari 2008 gereed te zijn omdat de wetgeving dit vereist.
- De organisatie moet inzicht krijgen in de luchtkwaliteit middels een luchtkwaliteitanalyse. Uit de analyse moet blijken welke locaties extra aandacht verdienen op het gebied van luchtkwaliteit middels het luchtkwaliteitbeheersplan. De organisatie is weliswaar nog niet in strijd met de wet omdat het hier nog om een ontwerpbesluit gaat. Gezien de bijzondere gebruikersgroep van de huisvesting van Roteb, waarvan een derde onder de Wet Sociale Werkvoorziening valt, is het noodzaak om een gezonde luchtkwaliteit te garanderen. Deze groep kampt vaak al met gezondheidsklachten en is daardoor gevoeliger voor afwijkende luchtkwaliteit.
- De keurmerken, certificaten en vergunningen op het gebied van huisvesting moeten centraal binnen de organisatie beheerd worden. Dit om het overzicht te behouden en aan te kunnen tonen dat de huisvesting voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving.

4.8.1 De 4x3 matrix

Om als organisatie actief om te gaan met wet- en regelgeving dient er een samenhang te zijn tussen het personeel, de organisatie en de techniek. De 4x3 matrix is een hulpmiddel om deze samenhang te ontdekken. De 4x3 matrix is ontwikkeld door Mees en Zoonen assurantiën BV.²⁸ Het idee achter de matrix is de samenhang tussen personeel, organisatie en techniek te ontdekken om de maatregelen op elkaar af te stemmen. Dit om zo risico's te vermijden, waar te nemen dan wel het gevolg te beperken.

²⁷ Jellema, Hogere Bouwkunde deel 13

²⁸ Pouw. P. e.a., Risicomanagement en Facility Management 2005/2006

In de matrix zijn de vier elementen uit het risicobeheersingproces opgenomen. Met de “grootte van” wordt bedoeld, dat de organisatie de problemen adhoc probeert op te lossen wanneer deze zich voordoen. Het doel hiervan is de omvang van de schade te beperken. Deze fase staat gelijk aan fase één, het “brandjes blusbeleid”, uit het huisvestingsbeleid dat in figuur 4-1 is weergegeven.

Het “weten dat” staat voor het detecteren van risico’s. De organisatie wil met andere woorden weten welke risico’s er aan de huisvesting verbonden zijn. Door dit inzicht weet de organisatie waar deze aan toe is en kunnen de bestaande problemen worden aangepakt.

De “kans op” is gericht op het verkleinen van het risico. Dit houdt in dat de organisatie risico’s probeert te voorspellen aan de hand van toekomstscenario’s en deze middels de juiste maatregelen probeert te verkleinen. De fase staat gelijk aan fase drie van het huisvestingsbeleid uit figuur 4-1.

Het “feit dat” staat voor het uitsluiten van het risico. Deze fase staat gelijk aan fase vier en vijf van het huisvestingsbeleid uit figuur 4-1. Door te anticiperen op de toekomst en deze zelfs te beïnvloeden, kunnen risico’s worden uitgesloten.

De hieronder uitgewerkte 4x3 matrix, geeft de relatie tussen de maatregelen weer om het risico, dat toebehoort aan het naleven van de wet- en regelgeving, te beperken.

		Maatregelen		
		Personeel	Organisatie	Technisch
Fasen	Feit dat	Specialisme	Strategie	Integraal managementsysteem
	Kans op	Opleiden	Beleid	Kwaliteits-managementsysteem
	Weten dat	Inspectie	Interne controle	Vastgoedbeheer systeem
	Grootte van	Adhoc werkwijze	Adhoc maatregelen	Adhoc aanpassing

Figuur 4-4, de 4x3 Matrix (Bron: Mees & Zonen)

De Roteb moet zich in eerste instantie richten op de fase “het weten dat”. Dit sluit aan bij het in paragraaf 4.1.1 beschreven re-actieve beleid. Voor een groot deel bevindt de Roteb zich al in deze fase, maar dient deze eerst te optimaliseren. Het gaat dan met name om een goed functionerend vastgoedbeheersysteem. Om dit mogelijk te maken dient de interne controle en inspectie de input voor dit systeem te genereren.

De CVO kan de huisvesting van Roteb naar de fase “kans op” brengen. Dit sluit aan bij het in de paragraaf 4.1.1 beschreven pro-actieve beleid. Middels het kwaliteitsmanagementsysteem, waar het vastgoedbeheersysteem de input voor genereert, kan de organisatie de risico’s nu inschatten en verkleinen. Dit werkt alleen wanneer wet- en regelgeving in het beleid is opgenomen en personeel over de benodigde kennis beschikt.

4.9 Kosten

Actie	Risico	Prioriteit	Geraamde kosten ²⁹
Legionella			
Uitvoeren legionella risico-analyse	Zeër groot	Zeër hoog	€ 6.700,-
Opstellen legionellabeheersplan	Zeër groot	Zeër hoog	€ 2.800,-
Controle legionellabeheersplan			€ 270,- (p.e.)
Energieprestatie			
Analyse energieverbruik	Groot	Hoog	€ 38.800,-
Opstellen performance scan CV- en airco-installaties	Zeër groot	Zeër hoog	€ 3500,-

²⁹ Kostennotitie PVM Rotterdam

Opstellen energiebeheersplan	Laag	Laag	€ 4.800,-
Opstellen energieprestatiecertificaten	Groot	Hoog	€ 7.000,-
Ontwerpbesluit luchtkwaliteit			
Analyse luchtkwaliteit	Laag	Laag	€ 6.900,-
Opstellen luchtkwaliteitbeheersplan	Laag	Laag	€ 4.600,-
Administratief beheer			
Archiveren bewijsstukken	Groot	Hoog	€ intern
RIV opnemen in vastgoedbeheersysteem	Gemiddeld	Gemiddeld	€ 4.400,-
Updaten vastgoedbeheersysteem	Gemiddeld	Gemiddeld	€ 6.000,-

4.10 Baten

Aan de risicoanalyse zijn veel baten verbonden. Hieronder worden de baten, voorzien van een korte omschrijving, opgesomd.

- [Inzicht in wet- en regelgeving;](#)
De risico-inventarisatie en analyse geven de Roteb inzicht in de gestelde wet- en regelgeving. Door dit inzicht kan de organisatie inspelen op veranderingen in de wetgeving.
- [Signaleringsfunctie tekortkomingen;](#)
Middels dit inzicht zijn de tekortkomingen zichtbaar geworden.
- [Middel om prioriteit van te nemen maatregelen vast te stellen;](#)
Aan de hand van het risicotaxatieschema is de prioriteit van de te nemen maatregel vastgesteld. Hierdoor zijn direct de grote risico's aangepakt.
- [Pro-Actieve houding in het naleven van wet- en regelgeving;](#)
Door inzicht in de wet- en regelgeving kan de Roteb zelf maatregelen treffen om aan de gestelde eisen te voldoen. Hiermee neemt de organisatie een pro-actieve houding aan. Hierdoor kunnen er kosten bespaard worden, doordat handhavinginstanties geen dwangsom hoeven op te leggen, indien een tekortkoming wordt geconstateerd.
- [Basis voor nieuwe stap in beleidsrepertoire;](#)
Wanneer de bestaande problemen omtrent de huisvesting zijn opgelost, kan de organisatie zich op de toekomst richten. Doordat de vastgoedorganisatie de toekomst probeert in te schatten kunnen er vroegtijdig maatregelen worden genomen om risico's te voorkomen dan wel te beperken.
- [Besparing op energiekosten;](#)
Door te voldoen aan de EBPD-richtlijn kunnen er kosten worden bespaard op het energieverbruik van de huisvesting.

4.11 Conclusie

Deze conclusie geeft antwoord op de vraag of de huisvesting van Roteb voldoet aan de gestelde wetgeving en welke risico's er aan de huisvesting verbonden zijn. Het hulpmiddel dat gebruikt is bij het beantwoorden van deze vraagstelling is de risico-inventarisatie en -analyse.

De risico-inventarisatie en -analyse heeft inzicht gegeven in de mate waarmee de huisvesting voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving. Op basis van deze inventarisatie en analyse is geconstateerd dat Roteb onvoldoende inzicht heeft in de mate waarin de huisvesting voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving. Voor een groot deel is dit te wijten aan de gebrekkige en versnipperde informatie omtrent wet- en regelgeving binnen de organisatie.

Door dit gebrek aan overzicht is het mogelijk gebleken dat de organisatie het waterleidingbesluit en de Europese richtlijn Energy Performance Building Directive (EPBD) niet volledig naleeft. De maatregelen die hiertoe dienen te worden genomen zijn respectievelijk, het uitvoeren van een legionella risicoanalyse, het opstellen van een legionella beheersplan en het uitvoeren van een energieanalyse, het opstellen van een energiebeheersplan en het opstellen van energieprestatiecertificaten. Daarnaast is de organisatie niet ingesteld op nieuwe wet- en regelgeving, zoals het ontwerpbesluit luchtkwaliteit.

In de praktijk komt het voor dat onwetende gebruikers situaties creëren welke in strijd zijn met de wet. Denk hierbij aan het plaatsen van een afvalcontainer tegen de gevel van het pand, of het

openzetten van een brandwerende deur. Dit kan voorkomen worden door het gedrag van werknemers te sturen middels voorschriften en een eenduidig beleid.

De vastgoedorganisatie komt pas in actie wanneer een handhavingsinstantie een tekortkoming heeft geconstateerd. Hierdoor neemt de organisatie een re-actieve houding aan ten opzichte van het naleven van de wet- en regelgeving op het gebied van huisvesting.

De risico-inventarisatie en risicoanalyse zijn de onderlegger voor het verhelpen van de bestaande problemen welke aan de Roteb huisvesting verbonden zijn. Door het verhelpen van deze problemen kan het huisvestingsbeleid van Roteb zich op de toekomst richten en een pro-actief beleid hanteren.

4.12 Aanbevelingen

Om te voldoen aan de gestelde wet- en regelgeving is het zaak om de in paragraaf 4.8 te nemen maatregelen uit te voeren. De legionellarisico-inventarisatie en het opstellen van het legionellabeheersplan genieten de hoogste prioriteit, vanwege het feit dat zonder deze maatregelen de gezondheid van de gebruikers niet gegarandeerd kan worden en dat de organisatie in strijd is met de wet.

Om aan de energiestatistiek eisen te kunnen voldoen, welke naar verwachting per 1 januari 2008 van kracht zullen zijn, is het zaak inzicht te krijgen in de energiestatistiek van de huisvesting. Dit inzicht bestaat uit energieverbruik, energieverlies en energiebesparing. Aan de hand van deze informatie moet het energiebeheersplan worden opgesteld. Dit om er zeker van te zijn dat de huisvesting aan de steeds lager wordende norm kan blijven voldoen. De organisatie heeft de kennis en middelen om deze analyse en beheersplan intern uit te voeren. Wel is het raadzaam om advies in te winnen bij gespecialiseerde organisaties. Op basis van de analyse van het energieverbruik dienen de energiestatistiekcificaten te worden opgesteld.

De organisatie moet, ondanks dit nog niet wettelijk verplicht is, inzicht krijgen in de luchtkwaliteit middels een luchtkwaliteitanalyse. Uit de analyse moet blijken welke locaties extra aandacht verdienen op het gebied van luchtkwaliteit middels het luchtkwaliteitbeheersplan. Gezien de bijzondere gebruikersgroep van de huisvesting van Roteb, waarvan een derde onder de Wet Sociale Werkvoorziening valt, is het noodzaak om een gezonde luchtkwaliteit te garanderen. Deze groep kampt vaak al met gezondheidsklachten en is daardoor gevoeliger voor afwijkende luchtkwaliteit.

Om het huisvestingsbeleid van Roteb van re-actief om te zetten in pro-actief is het zaak te weten aan welke risico's de huisvesting blootstaat. Dit dient de organisatie te realiseren door middel van inspectie, interne controle en middels het vastgoedbeheersysteem. Deze drie aspecten vormen het "weten dat" principe dat in paragraaf 4.8.1 nader is omschreven. Wanneer deze fase optimaal functioneert, moet er gestart worden met maatregelen om de kans op risico's te verkleinen. Dit moet gerealiseerd worden door personeel op te leiden, pro-actief beleid te voeren en de risico's middels een kwaliteitsmanagementsysteem te bewaken. Deze fase dient door de CVO gerealiseerd te worden.

Om de gebruikers bewust te maken van de risico's die zij kunnen veroorzaken door onwetend gedrag, is het zaak voorlichting te geven en voorschriften op te stellen. Dit om te voorkomen dat gebruikers gevaarlijke situaties creëren.

De kosten van de aanbevelingen zijn reeds in paragraaf 4.9 weergegeven. De planning omtrent de aanbeveling is opgenomen in bijlage negen.

4.13 Samenvatting

Roteb heeft onvoldoende inzicht in de mate waarin de huisvesting voldoet aan de gestelde wet- en regelgeving. Voor een groot deel is dit te wijten aan de gebrekkige en versnipperde informatie omtrent wet- en regelgeving binnen de organisatie. Daarnaast bestaat er binnen de organisatie veel onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden op het gebied van wet- en regelgeving. Dit maakt besluitvorming omtrent de te nemen maatregelen complex.

De organisatie komt pas in actie wanneer een handhavingsinstantie een tekortkoming heeft geconstateerd. Hierdoor neemt de organisatie een re-actieve houding aan ten opzichte van het naleven van de wet- en regelgeving op het gebied van huisvesting.

Door dit gebrek aan overzicht is het mogelijk gebleken dat de organisatie het waterleidingbesluit en de Europese richtlijn Energy Performance Building Directive (EPBD) niet volledig naleeft. Daarnaast is de organisatie niet ingesteld op nieuwe wet- en regelgeving, zoals het ontwerpbesluit luchtkwaliteit.

De risico-inventarisatie en analyse zijn de onderlegger voor het verhelpen van de bestaande problemen welke aan de Roteb huisvesting verbonden zijn. Door het verhelpen van deze problemen kan het huisvestingsbeleid van Roteb zich op de toekomst richten en een pro-actief beleid hanteren.

HOOFDSTUK

5

OPDRACHTGEVERSCHAP

5.1 Inleiding

Om er zeker van te zijn dat de opdrachtnemende organisatie volgens verwachting van de opdrachtgevende organisatie faciliteert is goed opdrachtgeverschap onmisbaar.

Middels het goed opdrachtgeverschap behoudt de opdrachtgevende organisatie de regie omtrent het opdrachtnemerschap.

De centralisatie van de vastgoedportefeuille van Roteb zal leiden tot regieprobleem, wanneer goed opdrachtgeverschap ontbreekt. Onjuistheden of onduidelijkheden kunnen leiden tot misvattingen, waardoor de CVO niet faciliteert volgens verwachting van Roteb.

5.1.1 Doel opdrachtgeverschap

Het opdrachtgeverschap heeft tot doel dat er optimaal wordt samengewerkt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en dat de mogelijkheden worden onderzocht om de zeggenschap over de huisvesting te behouden door Roteb.

5.1.2 Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderstaande deelvraag.

"Op welke wijze kan Roteb het opdrachtgeverschap aan de CVO invullen opdat Roteb de zeggenschap over haar huisvesting behoudt na de centralisatie van haar vastgoedportefeuille?"

Om de deelvraag te beantwoorden is er gebruik gemaakt van gerelateerde literatuur, de onderzoeks- en organisatieontwerprapporten van de CVO en interviews met de betrokken partijen. Hierdoor is er een beeld ontstaan wat de centralisatie van de vastgoedportefeuille van Roteb inhoudt, wat het opdrachtgeverschap zal inhouden en wat de mogelijkheden zijn voor Roteb om zeggenschap over de huisvesting te behouden en waar de mogelijke knelpunten liggen.

5.2 Opdrachtgeverschap

De organisatie omtrent de vastgoedportefeuille van Roteb wordt uitbesteed aan de CVO. Dit maakt Roteb opdrachtgever en de CVO opdrachtnemer. Het opdrachtgeverschap houdt in, dat de opdrachtgevende partij, de opdrachtnemende partij duidelijk maakt wat de verwachtingen van de opdrachtgever zijn. Deze verwachtingen worden vastgelegd in Service Level Agreements, ook wel dienstverleningsovereenkomsten genoemd. Middels deze overeenkomsten kan de opdrachtgever toetsen of de gemaakte afspraken door de opdrachtnemer worden waargemaakt. Goed opdrachtgeverschap leidt er toe dat er optimaal wordt samengewerkt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer³⁰.

Het gaat tussen Roteb en de CVO niet om een standaard opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie, waarbij de opdrachtnemer middels dienstverleningsovereenkomsten volgens wensen en eisen van de opdrachtgever diensten verleend. De CVO staat hier namelijk in een bijzondere positie en kan gezien worden als gelijkwaardige partner van Roteb op het gebied van huisvesting. Dit omdat de CVO in de nieuwe situatie tevens de rol van eigenaar van het vastgoed op zich neemt. Volgens de CVO blijft het huisvestingsbeleid van Roteb gewaarborgd na de centralisatie van de portefeuille. De CVO zal echter een centraal beleid hanteren om de doelstellingen, zoals het strategisch inzetten van vastgoed bij stedelijke ontwikkeling en het benutten van de meerwaarde van het vastgoed, te realiseren. Er

³⁰ Maas G.W.A., Pleunis J.W. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie

bestaat een kans dat het huisvestingsbeleid van Roteb haaks staat, of komt te staan, op het centrale beleid van de CVO. Hierdoor kan er niet zomaar gesproken worden over het waarborgen van het huisvestingsbeleid van Roteb.

Er kan gesteld worden dat Roteb opdrachtgever wordt met beperkte mogelijkheden. Dit omdat de eisen en wensen van Roteb op het gebied van huisvesting niet tegenstrijdig kunnen zijn met het centrale beleid omtrent de totale gemeentelijke huisvesting.

Dit punt, van beperkte mogelijkheden, vormt weerstand aan de kant van Roteb in het besluitvormingsproces omtrent de ontwikkeling van de CVO. Door deze weerstand verloopt het besluitvormingsproces traag. Hierdoor bestaat er veel onduidelijkheid over de definitieve opzet van de CVO. De "stammenstrijd" tussen de gemeentelijke diensten en de CVO is namelijk op moment van schrijven nog gaande.

5.3 Huisvestingsvisie

Indien Roteb de zeggenschap over haar vastgoedportefeuille wil behouden, is het zaak dat deze een lange termijn huisvestingsplan (LTHP) opstelt. Dit is pas mogelijk wanneer alle bestaande problemen zijn opgelost, zodat de organisatie zich op de toekomst kan richten, zoals in figuur 4-1 is verduidelijkt. Het doel van het opstellen van een LTHP is dat de Roteb een meer actieve houding gaat aannemen wat betreft de huisvesting. De huidige huisvesting moet worden getoetst aan de huidige en toekomstige eisen van de Roteb. Afwijkingen en tegenstrijdigheden worden op deze manier in een vroeg stadium signaleerd. Middels het LTHP draagt de Roteb, via het opdrachtgeverschap aan de CVO zorg voor een optimale huisvesting om haar activiteiten zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren.

Dit LTHP is gebaseerd op de lange termijn huisvestingsvisie (LTHV). Vastgoed is een technisch complex en functioneel star product dat plaatsgebonden is en erg kostbaar in aanschaf³¹. Veranderingen aanbrengen in, of veranderen van vastgoed is een kostbare en tijdrovende zaak. Het is voor de organisatie noodzakelijk om een huisvestingsvisie te vormen, gevolgd door een huisvestingsstrategie.

Het LTHV en LTHP zullen moeten aansluiten bij die van de CVO. De CVO tracht immers het gemeentelijk vastgoed strategisch in te zetten bij integrale gebieds- en vastgoedontwikkeling³². Hierover bestaan in het huidige ontwerp van de CVO geen afspraken. Zonder deze afspraken zal de CVO het doel om vastgoed strategisch in te zetten niet kunnen behalen.

5.4 Taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Er zijn verschillende actoren welke betrokken zijn bij het opdrachtgeverschap. De CVO zal de huisvesting in eigendom gaan ontwikkelen en beheren. De CVO heeft het vastgoed feitelijk in eigendom en moet daardoor de investerings- en onderhoudsaanvragen van de opdrachtgever goedkeuren. Het Shared Service Center is verantwoordelijk voor de faciliteiten en inrichting van de huisvesting. De gemeentewerken Rotterdam is verantwoordelijk voor het aanbesteden en de controle op de daadwerkelijke uitvoering van de projecten.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV) maken de organisatieonderdelen aan de ene kant wederzijds afhankelijk. Aan de andere kant ontstaan er machtsposities³³. De CVO kan, gezien haar bevoegdheden, een grote machtsinvloed uitoefenen. Dit zal betekenen dat Roteb in grote mate afhankelijk wordt van de CVO. Het is van belang om deze bevoegdheden en verantwoordelijkheden eenduidig vast te leggen, opdat deze voor de gehele organisatie helder zijn. Dit kan aan de hand van een TBV plan³⁴. Op deze manier voorkomt men dat er in een later stadium onduidelijkheden, misverstanden en verkeerde machtsposities ontstaan. Dit is van essentieel belang om er voor te zorgen dat de opdrachtgever weet waar deze aan toe is en geen valse verwachtingen schept of krijgt.

³¹ Beukering, van C.A.J., Evalueren van Gebouw in Gebruik voor organisaties en wonen

³² Deloitte, Ontwerp Centrale Vastgoed Organisatie gemeente Rotterdam

³³ Mastenbroek W.F.G., Conflictantering en organisatieontwikkeling

³⁴ Bij, van der H. e.a., Kwaliteitsmanagement in beweging

5.5 Bureaucratisering

Wanneer de omvang van de vastgoedportefeuille toeneemt, zal de bureaucratisering binnen de vastgoedorganisatie eveneens toenemen³⁵. Dit houdt in dat er vele voorschriften worden opgesteld en dat het besluitvormingsproces qua tijd en dus geld zal toenemen. Dit om te voorkomen dat er beslissingen worden genomen, die conflicteren met het centraal opgestelde beleid. Roteb dient hiermee, ondanks bureaucratie niets nieuws is binnen de gemeentelijke organisatie, rekening te houden bij het plannen van projecten.

5.6 Vastgoeddeskundigheid

Met de komst van de CVO zullen de werknemers en middelen omtrent de huisvesting van de diensten door de CVO worden overgenomen³⁶. Dit betekent dat een dienst als Roteb haar deskundigheid omtrent haar vastgoed zal verliezen. De Roteb zal deze deskundigheid nodig hebben bij het uitoefenen van goed opdrachtgeverschap. Zo zal Roteb in staat moet zijn om haar huisvestingsvisie uit te zetten, een programma van eisen op te stellen of een aanbesteding te ontwerpen. Roteb moet dus deskundigheid behouden. Dit kan door intern vastgoeddeskundigen te behouden of kennis via een adviesbureau in te kopen.

Het is van belang, dat bij het vaststellen van het huisvestingsbudget rekening wordt gehouden met het behouden of inkopen van kennis.

5.7 Controle

De in paragraaf 5.4 beschreven deskundigheid is tevens benodigd om de controle vanuit Roteb naar de CVO uit te oefenen. Middels deze controle moet er worden nagegaan of de CVO volgens de wensen en eisen van de Roteb faciliteert.

5.8 Communicatie

De communicatie tussen de opdrachtgevende- en opdrachtnemende organisatie is doorslaggevend voor het succes van het opdrachtnemerschap. Het is van belang dat deze communicatie verloopt via de aangestelde functionarissen om de informatie-uitwisseling effectief en efficiënt te laten verlopen. Tevens is het van belang de communicatielijnen kort te houden om de kwaliteit van de communicatie te waarborgen³⁷. Deze lijnen dienen te worden beschreven in een communicatieplan. Dit plan moet ervoor zorgdragen dat de communicatie op een effectieve en efficiënte wijze verloopt tussen de actoren welke betrokken zijn bij het opdrachtgeverschap.

5.9 Informatiebehoefte

In de startfase van de CVO zal de informatiebehoefte omtrent de huisvesting vanuit de Roteb hoog zijn. Dit om de controlefunctie goed uit te kunnen oefenen. Het gaat hier dan om informatie omtrent het beheer, zoals de uitvoering van onderhoud en klachten. Wanneer de CVO zich bewezen heeft, kan de informatiebehoefte worden bijgesteld naar directieniveau. Op dit niveau zijn de kosten en de investeringen op lange termijn van belang. In het eerder beschreven communicatieplan moet de informatiebehoefte van Roteb en de CVO worden vastgelegd. De CVO heeft immers, om goed opdrachtnemerschap uit te oefenen, informatie vanuit Roteb nodig. Roteb heeft op haar beurt weer informatie nodig van de CVO om het opdrachtgeverschap te kunnen vervullen.

5.10 Kosten

De centralisatie van de vastgoedportefeuille heeft tot gevolg dat de kosten omtrent de huisvesting zullen wijzigen. Zo zullen er, waar normaal afschrijvingskosten werden betaald, nu huurkosten tegen marktwaarde betaald moeten worden.

De onderhoudsfrequentie en dus ook de kosten zullen in de nieuwe situatie worden vastgesteld door de CVO. De jaarlijkse onderhoudskosten schat de CVO op twee procent van de ROZ-waarde van het pand per jaar. Voor Roteb betekent dit hoogstwaarschijnlijk dat de onderhoudskosten zullen stijgen. Dit omdat CVO het achterstallig onderhoud van de gemeentelijke huisvesting zo spoedig mogelijk tracht weg te werken.

³⁵ Maas G.W.A., Pleunis J.W. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie

³⁶ Aanzet realisatie CVO, september 2006

³⁷ Janssen D., Zakelijke Communicatie deel 1

De huidige personeelskosten van de afdeling Beheer en Techniek, Beleid en Makelaardij en het bedrijfsbureau zullen vervallen. Dit houdt tevens in dat Roteb niet verantwoordelijk is voor het vervangen van personeel bij ziekte, het verlaten van functies, etc. Hiermee bespaart de organisatie inspanning, tijd en geld omtrent personeelskosten.

Wanneer de organisatie huisvestingsvraagstukken heeft, zal deze nu de kennis moeten inkopen. Een andere mogelijkheid is om vastgoeddeskundigen binnen de organisatie te behouden. Dit laatste brengt wel constante kosten met zich mee. Het is ook mogelijk kennis via een adviesbureau in te kopen. Groot voordeel hiervan is dat het hier dan gaat om variabele kosten.

Ondersteunend aan het opdrachtgeverschap is het opstellen van het lange termijn huisvestingsplan, communicatieplan en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdhedenplan. Op dit moment van schrijven bestaat er nog veel onduidelijkheid over de definitieve CVO, waardoor het nog niet mogelijk is kosten toe te kennen aan deze aspecten.

In totaal kost de ontwikkeling en de realisatie van de centrale vastgoedorganisatie negen miljoen euro. Deze investering bestaat uit projectkosten en investering in personeel, (afvloeiing, tijdelijke inhuur, nazorg en training) van alle betrokken bedrijfsonderdelen welke betrekking hebben tot de oprichting van de CVO. De CVO denkt dit investeringsbedrag tussen de drie en zeven jaar terug te verdienen³⁸. De gemeentelijke vastgoedorganisatie geeft zich hiermee een veelbelovende terugverdientijd. Wanneer er kritisch gekeken wordt naar het stadium waar de CVO zich nu in bevindt en de te verwachten aanloopproblemen, kan de vraag of de investering binnen de gestelde tijd terugverdiend kan worden, in twijfel worden getrokken.

5.11 Baten

Naast de kosten kent de centralisatie en het opdrachtgeverschap ook baten. Hieronder worden de baten opgesomd voorzien van een korte omschrijving.

- **Transparantie vastgoedorganisatie;**
Doordat alle huisvesting door de CVO wordt aangestuurd, ontstaat er een totaal beeld van de gemeentelijke huisvesting. De opdrachtgever is hierbij gebaat, omdat de CVO eenvoudiger knelpunten binnen de vastgoedportefeuille kan vaststellen en bijstellen. Daarnaast is het eenvoudig om de prestaties van de gemeentelijke huisvesting te vergelijken. Hiermee krijgt de opdrachtgever inzicht hoe deze presteert ten opzichte van de andere gemeentelijke diensten.
- **Versterkte positie op de vastgoedmarkt verkrijgen;**
Door de omvang van de portefeuille, de professionalisering van de CVO en de financiële zekerheid van de gemeente, is de CVO een grote speler op de vastgoedmarkt. Hierdoor zal deze een voorsprong in onderhandelingsituaties krijgen. Dit werkt ook in het voordeel van de opdrachtgever Roteb doordat deze strategische locaties, indien dit nodig is, kan aantrekken.
- **Optimaal financieel benutten vastgoedwaarde;**
Doordat de CVO een totaal beeld heeft van het gemeentelijk vastgoed en de vastgoedmarkt, is het mogelijk de vastgoedvoorraad beter te benutten. Dit kan door leegstand te verhuren aan derden, locaties die niet daadwerkelijk in het centrum nodig zijn te verplaatsen naar goedkopere delen van de stad, etc.
- **Efficiëntie verbetering gemeentelijke huisvesting;**
De CVO zal over meer middelen beschikken om de huisvesting van Roteb efficiënter te gebruiken. Hierbij valt te denken aan het optimaliseren van bezettingsgraden door gemeentelijke diensten binnen huisvesting te combineren en gedeeltelijke leegstand te verhuren.
- **Gebiedsontwikkeling stimuleren binnen gemeente Rotterdam;**
De CVO kan, gezien haar portefeuilleomvang en versterkte positie op de vastgoedmarkt, gebiedsontwikkeling in de gemeente Rotterdam stimuleren. De opdrachtgever profiteert hiervan door middel van een aantrekkelijke omgeving voor de huisvesting.
- **Risicosturing;**
De CVO is gezien haar portefeuilleomvang in staat risico's, zoals leegstand en waardeverlies, te spreiden en te sturen.

³⁸ Brief aan gemeenteraad, van college van Burgemeester en Wethouders, 22-12-2006

5.12 SWOT-analyse opdrachtgeverschap

Op basis van de voorgaande paragrafen is een SWOT analyse opgesteld. SWOT staat voor Strength, Weakness, Opportunities en Treats³⁹. De analyse beschrijft de sterkte, de zwakte, de kansen, en de bedreigingen welke er aan het opdrachtgeverschap verbonden zijn. Uit deze analyse kunnen de voor- en nadelen van het opdrachtgeverschap en de centralisatie worden afgeleid.

STERKTE	ZWAKTE
- Professionalisering vastgoedorganisatie - Transparante vastgoedorganisatie - Personeelslasten vastgoedorganisatie vervallen - Schaalvoordelen centraal vastgoedbeheer - Ongedwongen winkelnering	- Verlies vastgoeddeskundigheid - Beperkte keuze vrijheid - Onderhoudsbeleid CVO - Controle CVO - Toenemende bureaucratisering
KANSEN	BEDREIGINGEN
- Ontwikkelen integrale huisvestingsvisie - Versterkte positie op de vastgoedmarkt - Huisvesting onderdeel van gebiedsontwikkeling	- Huisvestingsvisie tegenstrijdig met CVO - Machtsverhouding CVO - Zeggenschap over huisvesting kwijtraken

Tabel 5-1, SWOT-model opdrachtgeverschap

Tabel 5-1 geeft schematisch de sterkte, kansen, zwakte en bedreigingen weer. In tabel 5-2 worden de sterke punten en de kansen welke aan het opdrachtgeverschap verbonden zijn beschreven.

Sterkte
Professionalisering vastgoedorganisatie De CVO zal professioneler kunnen werken dan de huidige vastgoedorganisatie van Roteb doordat de CVO vanwege haar omvang gebruik kan maken van schaalvoordelen, efficiëntere inzet personeel, etc. Transparante vastgoedorganisatie; Door de transparantie van de centrale vastgoedorganisatie worden huisvestingskosten van de gehele gemeente uiteen gezet waardoor het eenvoudiger is deze te benchmarken. Personeelslasten vastgoedorganisatie Roteb vervallen; Dit houdt in dat zowel de financiële lasten als ook de organisationele lasten vervallen omtrent het personeel van de vastgoedorganisatie van Roteb. Ongedwongen winkelnering; Hierdoor is Roteb niet volledig afhankelijk van het aanbod van de CVO en kan ook locaties via derden betrekken. De CVO heeft echter wel een controlerende functie.
Kansen
Ontwikkelen integrale huisvestingsvisie; Roteb kan bijdragen aan het ontwikkelen van de stad door haar huisvestingsvisie te integreren met andere gemeentelijke diensten. Wanneer de gemeente één huisvestingsvisie creëert kan de huisvesting beter benut worden, ingezet worden bij het ontwikkelen van Versterkte positie op de vastgoedmarkt; Door de omvang van de portefeuille, de professionalisering van de vastgoedorganisatie en de financiële zekerheid van de gemeente kan de CVO een versterkte positie op de vastgoedmarkt creëren. Als grote speler op de vastgoedmarkt zal Roteb kunnen profiteren van de onderhandelingspositie van de CVO. Huisvesting onderdeel van gebiedsontwikkeling; De huisvesting van Roteb kan deel uit maken van gebiedsontwikkeling. Doordat het gebied zich ontwikkelt stijgt de waarde van de huisvesting. Dit is in voordeel van de CVO omdat deze eigenaar is. Voor Roteb betekent dit dat de huisvesting, met behulp van de gebiedsontwikkeling, aantrekkelijke wordt.

Tabel 5-2 Sterkte en kansen opdrachtgeverschap

³⁹ Jobber D., Principes en praktijk van Marketing

Aan het opdrachtgeverschap zijn ook zwakke punten en bedreigingen verbonden. Deze worden tabel 5-3 weergegeven. Tevens wordt er per punt aangegeven op welke wijze een zwakte of bedreiging kan worden omgezet in een sterkte dan wel een kans.

Zwakte
Verlies vastgoeddeskundigheid; Met het verdwijnen van de vastgoedorganisatie van Roteb verliest deze haar vastgoeddeskundigheid. Deze deskundigheid heeft Roteb nodig om het opdrachtgeverschap goed te kunnen uitoefenen. Om deze zwakte om te zetten in sterkte zal de Roteb vastgoeddeskundigheid moeten behouden, dan wel moeten inkopen. Beperkte keuzevrijheid; Roteb moet goedkeuring krijgen van CVO bij het maken van keuzes op het gebied van huisvesting. Dit maakt Roteb voor een deel afhankelijk van de CVO. Deze beperkte keuze vrijheid hoeft geen zwakte voor Roteb te zijn wanneer de CVO Onderhoudsbeleid CVO; De CVO zal in de nieuwe situatie het onderhoudsbeleid vaststellen. De huisvesting van Roteb is sober en het huidige onderhoudsbeleid is gericht op het instandhouden van de bestaande bouw. De verwachting is dat de CVO een standaard onderhoudsbudget, 2,2 procent van de WOZ-waarde zal rekenen voor onderhoud. Roteb schat dat dit bedrag hoger is dan de huidige onderhoudskosten. De onderhoudskosten zullen dus toenemen. De stijging van onderhoudskosten kan gezien worden als zwakte, maar daar staat tegenover dat er verwacht wordt dat de kwaliteit van de huisvesting zal toenemen door het onderhoudsbeleid van de CVO. Controle op CVO; De Roteb zal als opdrachtgever de CVO moeten controleren om na te gaan of de geleverde diensten volgend gewenste kwaliteit worden geleverd. Dit brengt kosten in de vorm van mensen en middelen mee. Wanneer er wederzijds vertrouwen is opgebouwd, dan kan de frequentie van controle afnemen waardoor de kosten omtrent deze controle zullen afnemen. Toenemende bureaucratisering; Door een centraal beleid zal de bureaucratisering toenemen. Voor Roteb betekend dit dat het op het gebied van huisvesting vele voorschriften moet naleven en besluiten moet voorleggen aan de CVO om niet tegenstrijdig te zijn met het centrale beleid. Besluiten kunnen dus minder snel genomen worden dan in een decentrale organisatie.
Bedreigingen
Huisvestingsvisie tegenstrijdig met CVO; Het is mogelijk dat de huisvestingsvisie van Roteb tegenstrijdig is met de visie van de CVO. Roteb wil bijvoorbeeld haar huisvesting niet delen met andere gemeentelijke diensten en de CVO ziet dit uit efficiëntievoordeel als de manier om de vastgoedwaarde optimaal te benutten. Door het ontwikkelen van een integrale visie, waarbij de belangen van beide partijen worden benut, kan deze bedreiging worden omgezet in een kans. Machtsverhouding CVO; In de loop der tijd kan de machtsverhouding wijzigen, door besluit van Burgemeester en Wethouders, waarmee CVO volledige zeggenschap krijgt over de huisvesting. Hierdoor verlies Roteb de zeggenschap over haar huisvesting. Zeggenschap over huisvesting kwijtraken; Door deze veranderende machtsverhouding van de CVO zal de Roteb de zeggenschap over haar huisvesting verliezen. Door het opdrachtgeverschap als samenwerkingsverband te zien om gezamenlijke doelen te verwezenlijken kan deze bedreiging worden omgezet in een kans.

Tabel 5-3 Zwakte en bedreigingen opdrachtgeverschap

5.13 Conclusie

De conclusie geeft antwoord op de vraag hoe Roteb het opdrachtgeverschap aan de CVO moet invullen om de zeggenschap over haar huisvesting te behouden.

De organisatie omtrent de vastgoedportefeuille van Roteb wordt uitbesteed aan de CVO. Dit maakt Roteb opdrachtgever en de CVO opdrachtnemer. Het gaat hier om een bijzondere relatie tussen opdrachtgever- en opdrachtnemer. De CVO heeft het vastgoed in eigendom en voert de regie over de beheeractiviteiten. Op beleidsmatig niveau zijn Roteb en CVO op het gebied van huisvesting gelijkwaardige partners. Roteb wordt hierdoor een opdrachtgever met beperkte mogelijkheden.

Om zeggenschap over de huisvesting te behouden, is het zaak een LHTV met een daaraan gerelateerd LHTP op te stellen. De Roteb beschikt niet over een LHTV of LHTP welke gericht is op de nieuwe situatie. Zonder deze plannen is Roteb niet in staat goed opdrachtgeverschap uit te oefenen omdat de Roteb visie en strategie op het gebied van huisvesting zullen botsen met die van de CVO.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn nog niet duidelijk geformuleerd. Een TBV plan is van essentieel belang bij vastleggen van afspraken. Dit omdat er hierdoor vanaf het begin duidelijk is wat de betrokken partijen bij het opdrachtgeverschap van elkaar kunnen verwachten. Hierdoor wordt de kans op misverstanden vrijwel uitgesloten.

Door de omvang van de vastgoedportefeuille binnen de CVO zal de bureaucratisering naar de opdrachtgever toenemen. Door het centrale beleid is de opdrachtgever gebonden aan veel voorschriften en zal het besluitvormingsproces qua tijd en geld toenemen.

Met de komst van de CVO zal Roteb haar vastgoeddeskundigheid verliezen. Roteb heeft deze kennis nodig om goed opdrachtgeverschap te kunnen leveren. Roteb heeft hier de keuze om vastgoeddeskundigheid intern te behouden of in te kopen via een adviserende organisatie.

Er moet een communicatieplan worden opgesteld om de communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in goede banen te leiden.

De informatiebehoefte van Roteb zal in de startfase van de CVO groot zijn. Dit om de controlefunctie goed te kunnen uitoefenen.

5.14 Aanbevelingen

Om zeggenschap over de huisvesting te behouden, is het voor de Roteb noodzakelijk een lange termijn huisvestingsplan op te stellen. Dit dient de Roteb in samenwerking met de CVO te bewerkstelligen, opdat het plan niet botst met de strategie van de CVO.

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken instanties bij het opdrachtgeverschap dienen eenduidig te worden vastgelegd, opdat deze voor de gehele organisatie helder zijn. Deze dienen te worden vastgelegd in het TBV-plan.

De medewerkers van Roteb, die door de CVO worden overgenomen, moeten zich in de nieuwe organisatie bezighouden met de huisvesting van Roteb. Deze medewerkers beschikken over de kennis, welke benodigd is om het goed opdrachtnemerschap voor Roteb uit te oefenen. Hiermee wordt er voorkomen dat er in de startfase, de eerste drie jaar, zich complicaties voordoen omtrent de huisvesting van Roteb.

Roteb dient vastgoeddeskundigheid te behouden om als goed opdrachtgever te kunnen optreden. In de startfase van de CVO is het raadzaam om intern vastgoeddeskundigen te behouden. Deze moeten in samenwerking met adviserende instanties en de CVO erop toezien dat de kwaliteit van de huisvesting gewaarborgd blijft. Er zullen in deze fase zich ongetwijfeld aanloopproblemen binnen de CVO voordoen, waarmee de kwaliteit van de huisvesting in gevaar gebracht kan worden. Wanneer de CVO naar verwachting draait, kunnen de interne vastgoeddeskundigen in aantal afnemen en vervangen worden door ingehuurde kennis. Deze deskundigheid is tevens benodigd om de CVO te controleren en bij te stellen.

5.15 Samenvatting

De organisatie omtrent de vastgoedportefeuille van Roteb wordt uitbesteed aan de CVO. Dit maakt Roteb opdrachtgever en de CVO opdrachtnemer. De Roteb heeft beperkte mogelijkheden in het opdrachtgeverschap omdat de CVO als gelijkwaardige partner op het gebied van huisvesting gezien kan worden. Huisvestingsstrategieën van beide partijen moeten op elkaar worden afgesteld om de gezamenlijke doelen te bereiken. Vanwege de centralisatie van de vastgoedportefeuille zal Roteb de deskundigheid omtrent haar huisvesting kwijtraken. Deze deskundigheid is benodigd om het opdrachtgeverschap goed uit te kunnen oefenen. Roteb profiteert van de voordelen die de CVO tracht te bewerkstelligen. Zo kunnen er eenvoudiger en sneller benchmarks worden uitgevoerd vanwege de transparantie van de vastgoedorganisatie. Vanwege de omvang van de CVO zal deze gebruik kunnen

maken van schaalvoordelen en goedkoper kunnen werken. De informatiebehoefte zal in de startfase van het opdrachtgeverschap hoog zijn zodat Roteb de controlefunctie op de CVO goed kan uitoefenen. Aan het opdrachtgeverschap kleven ook nadelen. Door het centrale beleid zal de bureaucratisering toenemen waardoor het besluitvormingsproces in tijd en geld zal toenemen. Doordat het onderhoudsbeleid ook centraal bepaald wordt er verwacht dat de onderhoudskosten van Roteb zullen toenemen.

HOOFDSTUK

6

EINDCONCLUSIES & AANBEVELINGEN

6.1 Inleiding

Door het uitvoeren van de afstudeeropdracht, welke onderdeel uitmaakt van het centralisatieproces van de organisatie omtrent het gemeentelijk vastgoed, is er een duidelijk beeld ontstaan over de centralisatie. Dit hoofdstuk beantwoordt de vraag wat de centralisatie uiteindelijk betekent en of de keuze tot centralisatie van de vastgoedportefeuille de juiste is geweest voor Roteb.

6.2 Eindconclusie

Het onderzoek naar de meerwaarde, de haalbaarheid en de inrichting van de CVO is uitgevoerd door Deloitte. Dit is een accountants- en adviesorganisatie en is gespecialiseerd in het oplossen van complexe organisatievraagstukken. Het onderzoek naar de meerwaarde, de haalbaarheid en de inrichting van de CVO is inderdaad een complex organisatievraagstuk, maar ook een vastgoedvraagstuk. In het onderzoek wordt onder andere het benutten van vastgoedwaarde beschreven. Er is hier onderscheid gemaakt tussen woningen, winkels, kantoren, parkeervoorzieningen en tankstationlocaties. In de vastgoedportefeuille komt één locatie voor met dienstwoningen welke eigendom zijn voor. Daarnaast telt de portefeuille één winkellocatie in eigendom. Voor deze typen vastgoed wordt een minimale surplus verwacht. Dan zijn er nog vier kantoorlocaties in eigendom en hier verwacht Deloitte een groter surplus. De overige typen locaties, zoals milieuparken, werkplaatsen, opslaglocaties en buurt serviceteamslocaties komen niet in het onderzoek voor. Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de CVO alleen meerwaarde kan bieden voor de kantoorlocaties welke in eigendom zijn van Roteb. De overige locaties kunnen de CVO niet of nauwelijks meerwaarde bieden of zijn buiten beschouwing gelaten. Dit maakt het onderzoek incompleet en is het besluit tot het centraliseren van de vastgoedportefeuille voor Roteb enkel en alleen genomen vanwege de verwachte meerwaarde welke de CVO uit de kantoorlocaties zou kunnen realiseren.

Het besluit voor het opzetten van de CVO is genomen op basis van het incomplete onderzoek van Deloitte. De centralisatie van het gemeentelijk vastgoed is een prestigestrijd. De gemeente Rotterdam zal met de CVO namelijk de grootste gemeentelijke vastgoedportefeuille van Nederland ontwikkelen en beheren. De CVO wordt gezien als het paradepaardje van de gemeente. Door deze prestigestrijd worden de gemeentelijke diensten, zoals Roteb, benadeeld. Roteb beschikt ook over specifiek vastgoed, zoals de milieuparken en de servicewerkplaatsen. De vraag voor Roteb is of de centralisatie van dit specifieke vastgoed zal leiden tot een verslechtering van dienstverlening omtrent de huisvesting, waarmee het primaire proces in gevaar komt.

Met de komst van de CVO zal Roteb al haar locaties, welke voorheen eigendom waren, terughuren van de CVO. Daarnaast huurt Roteb locaties via de CVO van derden. Er zal in de nieuwe situatie sprake zijn van ongedwongen winkelnring. Dit houdt in dat Roteb ook buiten de CVO om huisvesting kan huren. Dit betekent dat de CVO sterk zal moeten concurreren met de vastgoedmarkt om de Roteb aan zich te binden. Voor Roteb betekent het dat er twintig locaties, welke voorheen eigendom waren, teruggehuurd moeten worden via de CVO. Wat dat betreft heeft de CVO een goede uitgangspositie omdat de belangrijkste locaties van Roteb locaties in eigendom van de CVO zullen zijn.

Voor deze locaties, wordt Roteb afhankelijk van het onderhoudsbeleid van de CVO. De CVO bepaald de frequentie en de kosten. Roteb hanteert nu een sober onderhoudsbeleid en streeft ernaar de bestaande bouw te handhaven. Er wordt verwacht dat de onderhoudskosten, die via de huurprijs doorbelast worden, zullen toenemen. Dit is niets nieuws omdat de Roteb voor de huidige huurlocaties

ook geen inspraak heeft in het onderhoudsbeleid. Wel speelt het onderhoudsbeleid een rol bij het zoeken naar geschikte huisvesting.

De WOZ-waarde van de Roteb-huisvesting maakt voor slechts twee procent deel uit van de totale WOZ-waarde, 2,2 miljard euro, van al het gemeentelijk vastgoed. De huisvesting van Roteb zal in verhouding tot de totale waarde weinig financiële meerwaarde kunnen opbrengen. Toch wordt er anderhalf miljoen euro geïnvesteerd om de vastgoedorganisatie en de vastgoedportefeuille van Roteb te integreren in de CVO. Wanneer er gekeken wordt naar andere gemeentelijke diensten, waarvan de vastgoedportefeuille een grote meerwaarde zal opleveren en waarbij een soortgelijk bedrag wordt geïnvesteerd om de centralisatie mogelijk te maken, kan er geconcludeerd worden dat Roteb een dure klant is in het centralisatieproces.

De CVO gaat er van uit dat het huisvestingsbeleid van Roteb gewaarborgd blijft. Dit is opmerkelijk wanneer er tevens een centraal beleid zal worden opgesteld, zodat de integrale huisvestingsvisie van de gemeente Rotterdam gerealiseerd kan worden. In de praktijk zal het er op neerkomen dat de gemeentelijke diensten weinig vrijheid hebben in het bepalen van het huisvestingsbeleid. De CVO tracht het gemeentelijk vastgoed in te zetten bij de stedelijke- en maatschappelijke ontwikkeling van de stad. Het inzetten van maatschappelijke huisvesting, zoals bijvoorbeeld musea, sportaccommodaties en scholen, zal meer invloed hebben op de omgeving dan een locatie van Roteb. De huisvesting van Roteb is sober en puur functioneel en kent alleen de maatschappelijke functie van het bieden van arbeidsplaatsen. De bedrijfschool van Roteb heeft de grootste maatschappelijke waarde en zou in staat moeten zijn gebiedsontwikkeling te stimuleren.

Steeds meer gemeenten besteden gemeentelijke diensten uit, zoals reiniging en het ophalen van afval, of laten deze verzelfstandigen. Het Havenbedrijf Rotterdam en RET, voorheen gemeentelijke diensten, zijn reeds verzelfstandigd en hebben zelfstandige vastgoedorganisaties. De Dienst Openbaar Onderwijs verzelfstandigd per 1 januari 2008. De kans bestaat dat Roteb zou in de toekomst ook zal verzelfstandigen of de diensten zal uitbesteden. Dit zal invloed hebben op de vastgoedportefeuille en de vastgoedorganisatie. De vastgoedorganisatie zal dan ook verzelfstandigen, waardoor de varkenscyclus zich blijft herhalen. Met het oog op de kosten, welke aan deze cyclus zijn verbonden, is het de vraag of het voor de gemeente Rotterdam verstandig is om Roteb bij de CVO te betrekken. Het uitbesteden van Roteb ligt niet zozeer voor de hand. De Roteb kent een grote maatschappelijke waarde vanwege de vele WSW-functies die de organisatie aanbiedt. De gemeente Rotterdam biedt, middels deze arbeidsplaatsen bij Roteb, werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid zich te ontwikkelen. Bij uitbesteding en verzelfstandiging verliest de gemeente invloed en zeggenschap over de invulling van deze functies.

Hoewel de "stammenstrijd" omtrent de centralisatie van de vastgoedportefeuille tussen de gemeentelijke diensten en de CVO nog in volle gang is, kan er geconcludeerd worden dat de CVO er hoe dan ook zal komen. Roteb zal dus verplicht worden haar vastgoedportefeuille af te dragen aan de CVO. De afstudeeropdracht is hoe dan ook van grootte waarde voor de Roteb. Dit omdat het voor het vastgoedmanagement van essentieel belang is om de informatievoorziening op orde te hebben en inzicht te hebben in de gestelde wet- en regelgeving omtrent de huisvesting.

6.3 Aanbevelingen

Er moet worden nagegaan of Roteb in de toekomst zal verzelfstandigen of diensten zal uitbesteden. Indien deze plannen bestaan, dan zal er de afweging moeten worden gemaakt of de centralisatie voor Roteb wel nut heeft. Dit om te voorkomen dat de varkenscyclus omtrent centraal en decentraal zich blijft herhalen.

Alleen de kantoorhuisvesting van Roteb is geschikt om nu te worden opgenomen in CVO. De kantoorhuisvesting is gezien het primaire proces geschikt om volgens standaardisatie te worden beheerd en aangestuurd. De kantooractiviteiten zijn voor alle gemeentelijke diensten immers vrijwel gelijk. De overige huisvesting is nog niet geschikt om volgens het standaardisatieprincipe beheerd en gestuurd te worden. Het specifieke vastgoed moet in eigen beheer worden houden totdat de CVO kan aantonen dat het specifieke vastgoed beheerd en gestuurd kan worden, waarbij de kwaliteit van het primaire proces door middel van huisvesting gewaarborgd blijft. De CVO en de vastgoedorganisatie van Roteb moeten in dit stadium samenwerken waardoor de Roteb kan profiteren van bijvoorbeeld de schaalvoordelen van de CVO. De CVO kan middels richtlijnen de overige huisvesting langzaam gereed maken voor definitieve overdracht.

De CVO heeft hierdoor de tijd om de centrale vastgoedportefeuille langzaam uit te bouwen naar de gewenste vierduizend objecten. De kans is namelijk groot dat de CVO, gezien het aantal locaties waaronder zeer specifieke, in de startfase het overzicht verliest wat ten nadelen zal zijn voor de gemeentelijke diensten, omdat het primaire proces hiermee in gevaar kan worden gebracht.

Indien de Roteb nieuwe huisvesting wil aantrekken voor dat de centralisatie gerealiseerd is, zal het raadzaam zijn dit volgens de richtlijnen, indien deze zijn opgesteld, van de CVO te doen. Op deze wijze kan de CVO haar stuurfunctie vroegtijdig uitoefenen.

LITERATUUROPGAVE

Literatuur

Beukering, van C.A.J. : Vastgoedmanagement editie 2005. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2005. ISBN 90-12110-21-1

Beukering, van C.A.J. : Syllabus Vastgoedmanagement, Evalueren van gebouw in gebruik voor organisatie en wonen. PVM Eindhoven 2007

Bij, van der H. e.a. : Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e herziene druk 2004, 2^e oplage. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 90-14-08089-1

Driel, van A. : Strategische Inzet van Vastgoed. 4^e druk. Den Haag: Arko Uitgeverij, 2006. ISBN 90-77072-37-3

Grit, R. : Informatiemanagement. 2^e druk. Groningen: Wolters/Noordhoff, 2002. ISBN 90-01-34786

Jobber, D. : Principes en praktijk van marketing. 3^e druk. Schoonhoven: Academic Service, 2002. ISBN 90-395-2029-1

Maas G.W.A. en Pleunis J.W. : Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan de Rijn: Kluwer 2001. ISBN 90-14077947

Mastenbroek, W.F.G. : Conflicthantering en organisatieontwikkeling. 4^e herziene druk, 5^e oplage. Den Haag: Kluwer, 2005. ISBN 90-14-05185-9

Pouw, P. e.a. : Risicomanagement en Facility Management 2005/2006. 4^e herziene druk. Den Haag: Haagse Hogeschool 2005. Code 2344

Wentzel e.a. : Jellema Hogere Bouwkunde deel 13. ThiemeMeulenhoff, ISBN 978-90-06-95057-1

Wetteksten voor het HEO 2004/2005. Wolters-Noordhoff B.V. Groningen, ISBN 90 01 07400 6

Overig

- Bedrijfspresentatie Roteb januari 2007
- Bestuurlijk Documentair Systeem Rotterdam
- Brief aan de Gemeenteraad van College van Burgermeester en Wethouders, 22-12-2006
- Deloitte, Verkenning Centrale Vastgoed Organisatie gemeente Rotterdam,
- Deloitte, Ontwerp Centrale Vastgoed Organisatie gemeente Rotterdam, augustus 2006
- Jaarplan Roteb 2007
- Financieel dagblad 03-01-2007

Internetbronnen

Kennisbank Bouw en Woning Toezicht
www.bwtinfo.nl/

Databank wetboek online
www.wetboek-online.nl

De Kopgroep, Professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke Organisatie
www.de-kopgroep.nl/

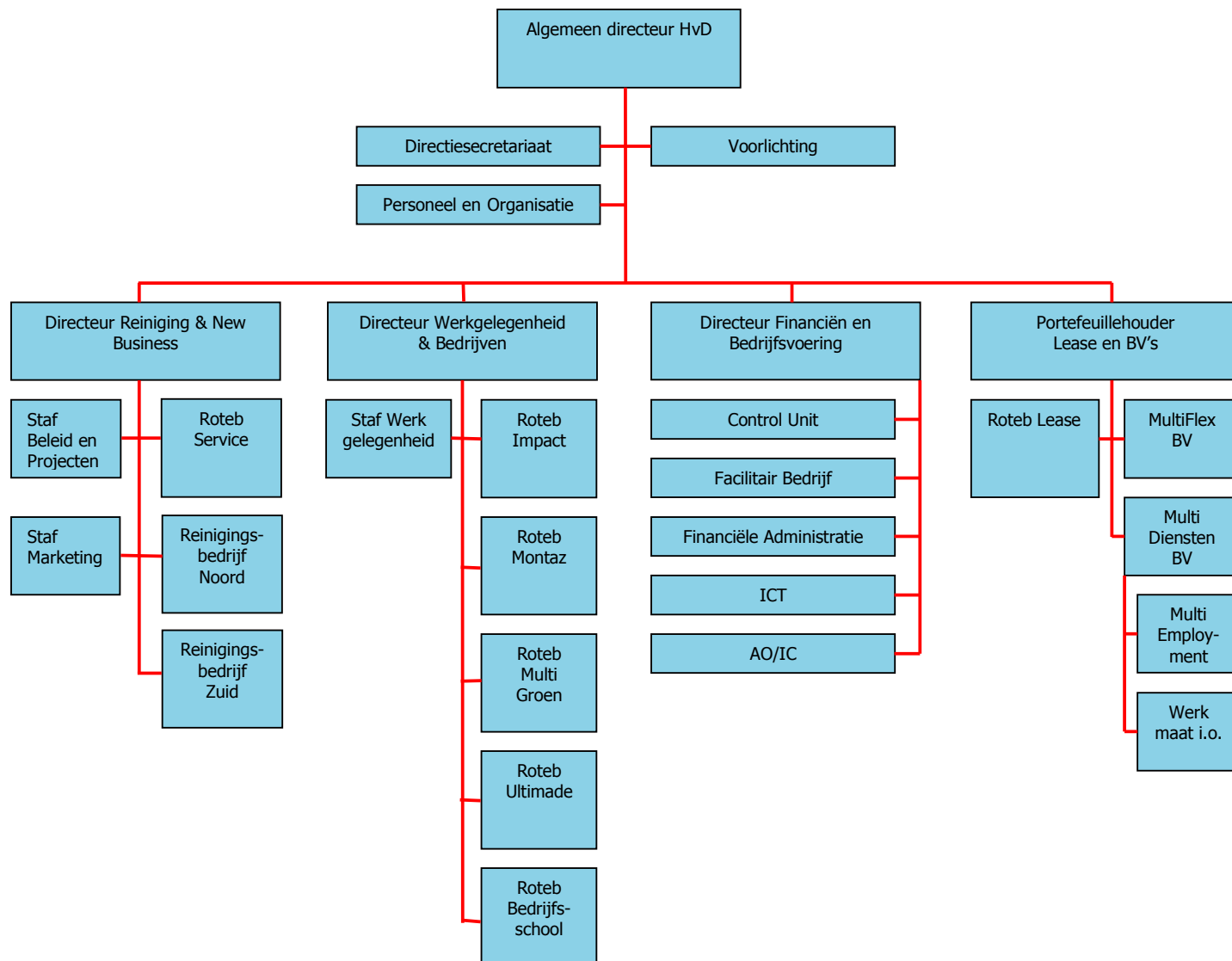
ROZ vastgoedindex
www.rozindex.nl/

Netwerk Arbocoördinatie
www.arboco.net

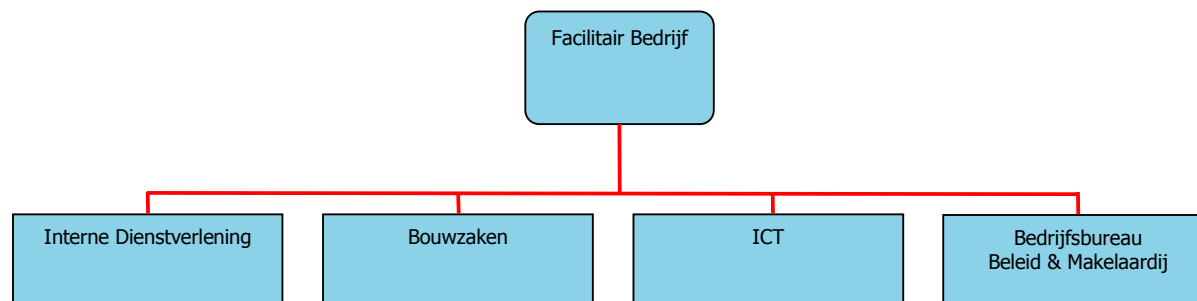
Figuren

Figuur 1-1 Ontwerp tot goed opdrachtgeverschap – R. Hollestelle
Figuur 2-1 Behoeftepiramide van Maslow gekoppeld aan de vastgoedbehoefte – Van Beukering
Figuur 2-2 Indeling Shared Service Center – Presentatie Shared Service januari 2007
Figuur 3-1 Informatie t.b.v. vastgoeddossier – R. Hollestelle
Figuur 3-2 Beheercyclus vastgoeddossier – R. Hollestelle
Figuur 4-1 Huisvestingsbeleid – Van Beukering
Figuur 4-2 Risico taxatieschema – Van Beukering
Figuur 4-3 Portfoliomatrix – Van Beukering
Figuur 4-4 De 4x3 Matrix – Mees en Zonen Assurantiën B.V.

BIJLAGE 1. ORGANIGRAM ORGANISATIE ROTEb



BIJLAGE 1.1 ORGANIGRAM FACILITAIR BEDRIJF ROTEB



SFEER IMPRESSIE ROTEB

BIJLAGE 2. STRUCTUUR VASTGOEDDOSSIER

1	Algemene informatie
	<i>Beleid en Makelaardij</i>
1.1	Algemeen Objectnaam, -code, ligging, etc.
1.2	Gebruiker Hierin worden alle gebruikerskenmerken opgenomen.
1.3	Gebruiksfunctie Hier wordt aangegeven welke gebruiksfunctie(s) de locatie heeft, dan wel gebruiksfunctie per object, per ruimte.
1.4	Eigendomsvorm Huur, eigendom, grond huur – opstal eigendom, opstal huur – grond eigendom
1.5	Beheerder Hier worden de gegevens van de beheerder van de locatie opgenomen.
1.6	Betrokken instanties Overheidsinstanties, leveranciers
1.7	Taken en verantwoordelijkheden Overzicht van taken en verantwoordelijkheden betrokken instanties
2	Object/terreininformatie
2.1	Kadastrale gegevens In dit onderdeel van het vastgoed dossier wordt de kadastrale aanduiding en kadastrale terreinmeting weergegeven. <i>Beleid en Makelaardij</i>
2.2	Bouwjaar en data verbouwingen, wijziging gebruiksfunctie Per locatie, object of ruimte <i>Beleid en Makelaardij</i>
2.3	Oppervlakteberekeningen Conform NEN 2580 <i>Beleid en Makelaardij</i>
2.4	Bezettingsgraad Overzicht bezetting per locatie en per ruimte. <i>Beleid en Makelaardij</i>
2.5	Tekeningen Het gebruik van digitale tekeningen vereenvoudigt de uitwisseling van informatie tussen diverse partijen. De tekeningen worden volgens de NEN 2580 opgesteld en uitgewerkt. <i>Beleid en Makelaardij</i>
2.6	Technische kwaliteit Technische kwaliteits-/gebrekenlijst <i>Beheer en Techniek</i>
2.7	Wenselijke kwaliteit Technisch programma van eisen <i>Beheer en Techniek</i>
2.8	Feitelijke versus wenselijke kwaliteit Technische knelpunten/scorelijst <i>Beheer en Techniek</i>
2.9	Technische installaties Onderhoudsfrequentie, capaciteit, energieverbruik etc. <i>Beheer en Techniek</i>
2.10	Fotoarchief Het fotoarchief heeft tot doel om de objectinformatie te visualiseren.
3	Contracten
3.1	Huurovereenkomsten Overeenkomsten aangevuld met voorwaarden <i>Beleid & Makelaardij</i>

3.1.1	Solvabiliteitsverklaring huurder Om rendement huurinkomsten te waarborgen <i>Beleid & Makelaardij</i>
3.2	Technische contracten Archief <i>Beheer en Techniek, Bedrijfsbureau</i>
3.2.1	Service Level Agreements Verbonden aan technische contracten
3.3	Facilitaire contracten Archief <i>Bedrijfsbureau</i>
3.3.1	Service Level Agreements Verbonden aan facilitaire contracten
3.5	Intentieverklaringen Afspraken omtrent een later te sluiten overeenkomst worden hierin vastgelegd <i>Beleid & Makelaardij</i>
4	Huisvestingsverzekeringen
	<i>Beleid & Makelaardij</i>
4.1	Casco Verzekeringspolis
4.2	Inboedel Verzekeringspolis
4.3	Glas Verzekeringspolis
4.4	Taxatierapporten Toebehorende aan verzekeringspolis
5	Facturen
	<i>Bedrijfsbureau</i>
5.1	Intern Facturen gearcheveerd volgens voorschrift
5.2	Extern Facturen gearcheveerd volgens voorschrift
6	Huisvestingskosten
	<i>Beleid & Makelaardij, Beheer en Techniek</i>
6.1	Begroting Laatste 5 jaar, ouder - historisch archief
6.2	Exploitatiekosten Laatste 5 jaar overeenkomstig met indeling NEN 2632, ouder - historisch archief
6.3	Jaarrekening Laatste 5 jaar, ouder - historisch archief
6.4	Winst/verlies rekening Laatste 5 jaar, ouder - historisch archief
6.5	Meerjaren Onderhoudsplan (MOP)
6.6	Meerjaren Investeringsplan (MIP)
6.7	Meerjaren Upgradingsplan (MUP)
7	Correspondentie
	<i>Beleid & Makelaardij</i>
7.1	Intern, Inkomende, Uitgaande Hierin wordt alle interne correspondentie die plaatsvindt omtrent de desbetreffende locatie vastgelegd. Dit dient als hulpmiddel bij besluitvorming en eventuele bewijsvoering.
7.2	Extern, Inkomende, Uitgaande Hierin wordt alle externe correspondentie die plaatsvindt omtrent de desbetreffende locatie vastgelegd. Dit dient als hulpmiddel bij besluitvorming en eventuele bewijsvoering.
7.3	Klachtenregistratie/behandeling Hier worden de correspondentie omtrent klachten per locatie bijgehouden om de afhandeling te bevorderen.

8	Vergunningen
8.1	Gebruiksvergunning Een afschrift van de vergunning dan wel een bewijs van aanvraag van deze vergunning
8.2	Woonvergunning Een afschrift van de vergunning dan wel een bewijs van aanvraag van deze vergunning
8.3	Energieprestatiecertificaat Bij bouw, verkoop of verhuur dient de eigenaar een Energieprestatiecertificaat te verstrekken. (vanaf januari 2008)
8.4	Milieuvergunning Een afschrift van de vergunning dan wel een bewijs van aanvraag van deze vergunning <i>At Zweers, Milieucoördinator Staf Beleid en Projecten. 010 245 84 56</i>
8.5	In/uitritvergunning Een afschrift van de vergunning dan wel een bewijs van aanvraag van deze vergunning
8.6	Reclamevergunning Een afschrift van de vergunning dan wel een bewijs van aanvraag van deze vergunning
8.7	Precariovergunning Een afschrift van de vergunning dan wel een bewijs van aanvraag van deze vergunning
9	Bewijsstukken
	<i>Beheer & Techniek</i>
9.1	Keuringsrapportages Gekoppeld aan locatie
9.2	Certificaten Gekoppeld aan locatie
9.3	Keurmerken Gekoppeld aan locatie
10	Lopende Projecten
	<i>Beleid & Makelaardij</i>
10.1	Projectinformatie
10.2	Project correspondentie
10.3	Planning
10.4	Offertes
10.5	Projectvergunningen
10.5.1	Bouwvergunning
10.5.2	Ottrekkingsvergunning
10.5.3	Splitsingsvergunning
10.5.4	Sloopmelding
10.5.5	Sloopvergunning
10.5.6	Steigervergunning
10.5.7	Kapvergunning
11	Afgeronde projecten
	<i>Beleid & Makelaardij</i>
11.1	Projectinformatie Gekoppeld aan locatie
11.2	Project correspondentie Gekoppeld aan locatie
11.3	Project vergunningen Gekoppeld aan locatie
12	Onderzoeksrapportages
	<i>Beleid & Makelaardij</i>
12.1	Locatiestudies
12.2	Marktonderzoeken
12.3	Investeringsonderzoeken
12.4	Haalbaarheidstudies
12.5	Programma van eisen
12.6	Ontwerp
12.7	Financieringsplan

12.8	Bodemonderzoeken
12.9	Milieuonderzoeken
12.10	Asbestinventarisatie
12.11	Evaluatieverslagen
12.12	Lange termijn huisvestingsplan/visie
13	Kenniscentrum
	<i>Beleid & Makelaardij</i>
	Verzameling literatuur

BIJLAGE 3. OPZETTEN EN BEHEREN VASTGOEDDOSSIER

Eigenaar procedures

Facilitair Bedrijf Roteb, Beleid en Makelaardij

Doel

De procedures welke onder het beheer van het vastgoeddossier vallen hebben tot doel om de vastgoedgerelateerde informatie op een effectieve en efficiënte wijze te genereren en te beheren.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Beleid en Makelaardij – Coördinatie

Beheer en Techniek – Aanleveren gegevens

Bedrijfsbureau – Verwerking gegevens

Het opzetten en beheren van het vastgoeddossier is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Input genereren (zie onderdelen vastgoeddossier)
- Archiveren huidige contracten en facturen
- Inkomende contracten
- Inkomende facturen

BIJLAGE 3.1 INPUT VASTGOEDDOSSIER

Doel

Inhoud vastgoeddossier genereren.

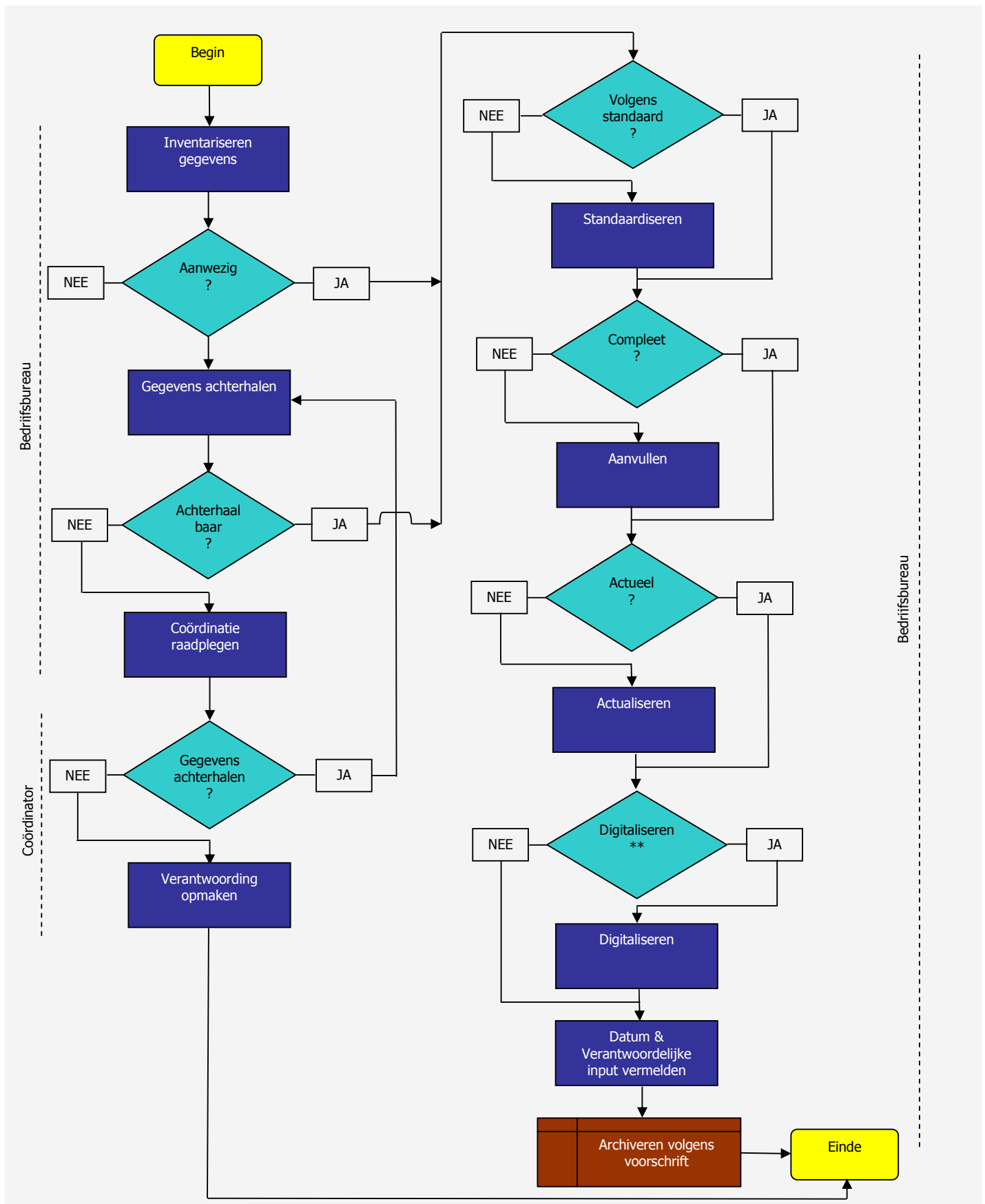
Procesbeschrijving input vastgoeddossier

1. Aan de hand van de onderdelen van het vastgoeddossier, worden per onderdeel de gewenste gegevens geïnventariseerd.
2. Wanneer gegevens ontbreken dienen deze achterhaald te worden. . In een aantal gevallen zal dit niet haalbaar zijn en de vraag is hierbij dan ook of dit ook wenselijk is.
3. De coördinator beslist in dit geval of het zoektijd naar de gegevens opweegt tegen de opbrengst. Er bestaat in dit geval de keuze alleen de nieuwe gegevens vast te leggen.
4. De coördinator legt de verantwoording vast indien is vastgesteld datde gezochte gegevens niet meer nodig zijn.
5. Wanneer de gegevens gevonden zijn, dienen deze gestandaardiseerd te worden¹.
6. Daarna moet er worden nagegaan of deze compleet zijn.
7. Wanneer de gegevens niet compleet zijn dienen deze te worden aangevuld.
8. De gegevens dienen actueel te zijn, niet ouder dan een jaar.
9. Waar mogelijk moeten de gegevens gedigitaliseerd worden.
10. Op de gegevens moet de mutatiedatum vermeldt worden.
11. Tevens op de gegevens vermeldte wie verantwoordelijk is voor de input van de gegevens.
12. Gegevens archiveren volgens voorschrift².

Noten procesbeschrijving

1. **Gegevens standaardiseren**
Gegevens invoeren in standaard format, afgestemd met CVO.
2. **Archiveren**
Gegevens archiveren in het daarvoor bestemde archief. Volgorde inhoud volgens structuur, zie bijlage twee. Locatie, naam, datum.

PROCEDURE: INPUT VASTGOEDDOSSIER GENEREREN



BIJLAGE 3.2 PROCEDURE ARCHIVEREN CONTRACTEN EN FACTUREN

Eigenaar procedure

Facilitair Bedrijf Roteb, Beleid en Makelaardij

Doel procedure

Deze procedure heeft tot doel om alle vastgoedgerelateerde contracten en facturen op een éénduidige wijze te archiveren opdat deze snel en te allen tijde kunnen worden geraadpleegd.

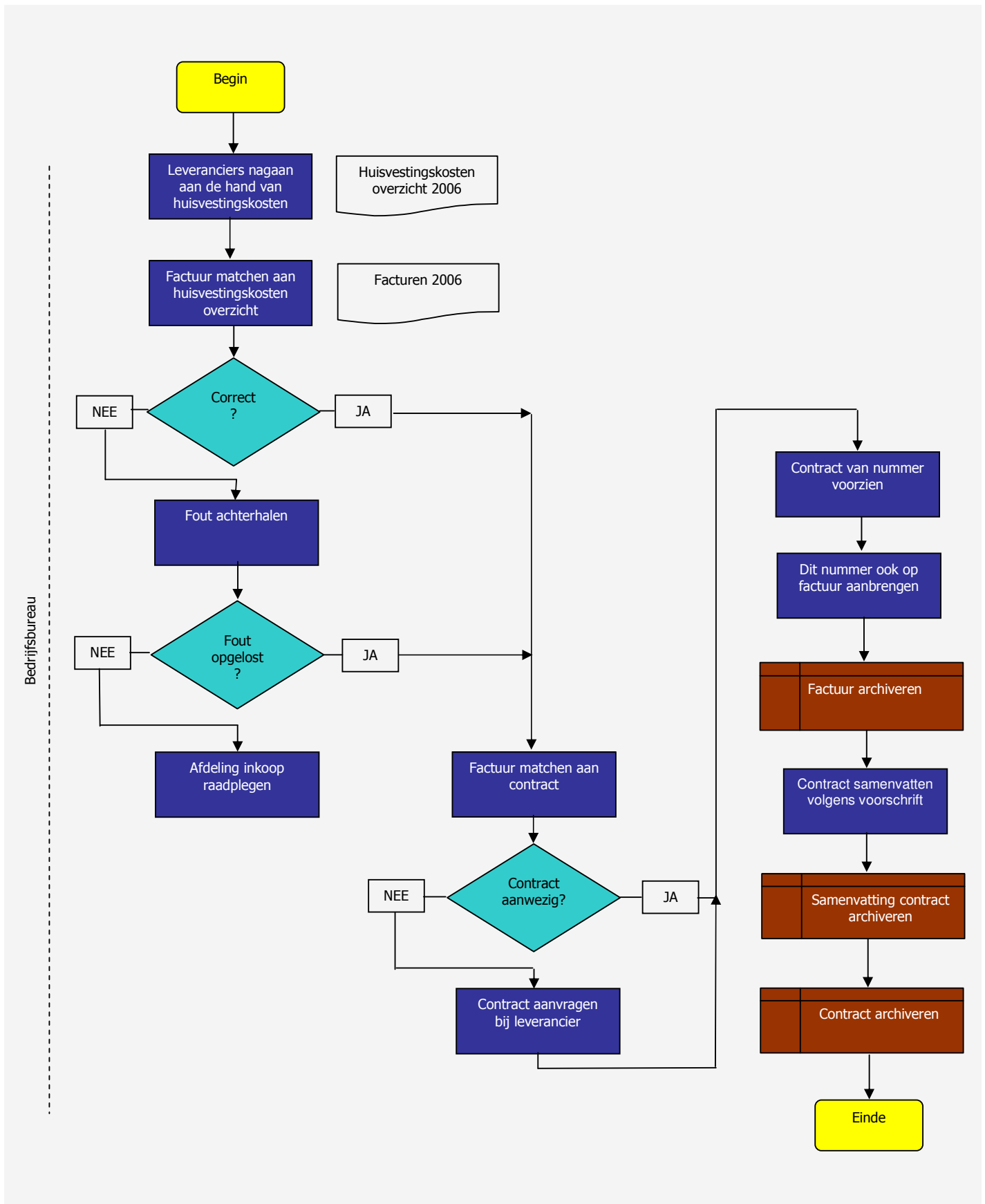
Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Administratief medewerker is verantwoordelijk voor de archivering van contracten en facturen.

Procesbeschrijving

1. Aan de hand van huisvestingskostenoverzicht 2006 nagaan welke gecontracteerde leveranciers dat jaar betaald zijn voor het leveren van diensten en of producten.
2. Factuur bij de betalingen zoeken.
3. Contract bij factuur zoeken.
4. Wanneer contract ontbreekt, dient deze opnieuw aangevraagd te worden bij leverancier.
5. Het contract wordt van een nummer voorzien volgens voorschrift.
6. Dit nummer ook op de factuur vermelden.
7. Factuur archiveren volgens voorschrift.
8. Vervolgens dient het contract te worden samengevat volgens voorschrift.²
9. Deze samenvatting dient gekenmerkt te worden met het nummer dat in stap 5 is toegekend aan het contract.
10. De samenvatting wordt gearhiveerd volgens voorschrift.³
11. Het contract, voorzien van het contractnummer wordt gearhiveerd volgens voorschrift.⁴

STROOMSCHEMA, PROCEDURE ARCHIVEREN CONTRACTEN EN FACTUREN



BIJLAGE 3.3. PROCEDURES INKOMENDE FACTUREN

Eigenaar van de procedure

Facilitair Bedrijf Roteb, bedrijfsbureau

Doel

Deze procedure heeft als hoofddoel om onjuistheden in factuurbedragen te signaleren en te corrigeren.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Administratie inkoop

- Het in behandeling nemen van de facturen
- Prioriteit factuurbehandeling vaststellen
- Factuurbedrag toetsen aan contract
- Betalingen tot € 500,- verrichten
- Archiveren correspondentie en facturen

Hoofd inkoop

- Nagaan of verschil tussen factuurbedrag en contract acceptabel is
- Correspondentie leverancier onderhouden
- Inschakelen juridische hulp
- Betalingen tot € 10000,- verrichten

Procesbeschrijving

1. Bij binnenkomst van de factuur, wordt de betalingstermijn gecontroleerd.
2. Aan de hand van deze betalingstermijn wordt de prioriteit van de factuurbehandeling¹ vastgesteld.
3. Het factuurbedrag moet getoetst worden aan het bedrag welke het bijbehorende contract voorschrijft.
4. Wanneer dit bedrag overeenkomt met de contractinformatie, dan wordt de factuur in behandeling genomen door de functionaris welke gemachtigd² is om de betaling te verrichten en vervolgt met stap 12.
5. Wanneer het factuurbedrag niet overeenkomt met het in het contract vermelde bedrag, dan zal moeten worden nagegaan waar het verschil uit voort komt.
6. Wanneer de reden van het verschil bekend is, dan zal door het hoofd inkoop worden bepaald of dit verschil acceptabel³ is.
7. Wanneer dit acceptabel is dan kan worden vervolgd met stap 12.
8. Wanneer dit niet acceptabel is, dan moet contact worden opgenomen met de desbetreffende leverancier.
9. Indien het verschil niet kan worden opgelost en het verschil is onacceptabel, dan zal juridische hulp ingeschakeld moeten worden welke de verdere afhandeling voor haar rekening neemt.
10. Alle correspondentie welke tussen Roteb en leverancier plaatsvindt zal moeten worden samengevat volgens voorschrift.⁴
11. Deze samenvatting moet vervolgens volgens voorschrift worden gearchiveerd.⁵
12. De gemachtigde functionaris voert de betaling uit.
13. Medewerker Administratie archiveert de factuur volgens voorschrift.⁶

Noten procesbeschrijving:

1. Prioriteit factuurafhandeling bepalen

De prioriteit welke aan de factuurafhandeling is verbonden is in onderstaand schema weergegeven.

Prioriteit	Betalingstermijn
Hoog	betalingstermijn verloopt binnen 15 dagen
Gemiddeld	betalingstermijn verloopt tussen de 15 en 30 dagen
Laag	betalingstermijn verloopt na 30 dagen of meer

2. Bepalen betalingsbevoegdheid

De betalingsbevoegdheid hangt af van de hoogte van het factuurbedrag.

Hoogte factuurbedrag	Gemachtigde functionaris
> € 10.000	Management
€ 500 - €10.000	Hoofd Inkoop
< € 500	Administratief medewerker

3. Acceptabel verschil factuurbedrag en contractbedrag

Dit is aan de expertise en ervaring van het hoofd inkoop om dit te bepalen

4. Samenvatten correspondentie

In de samenvatting van de correspondentie worden de volgende aspecten opgenomen

- Data van correspondentie
- Naam, functie correspondent Roteb
- Naam, functie, telefoonnummer correspondent leverancier
- Reden van correspondentie
- Samenvatting correspondentie
- Gemaakte afspraken

5. Archiveren correspondentie

De samenvattingen van correspondenties worden gearcheeerd in het daarvoor bestemde archief.

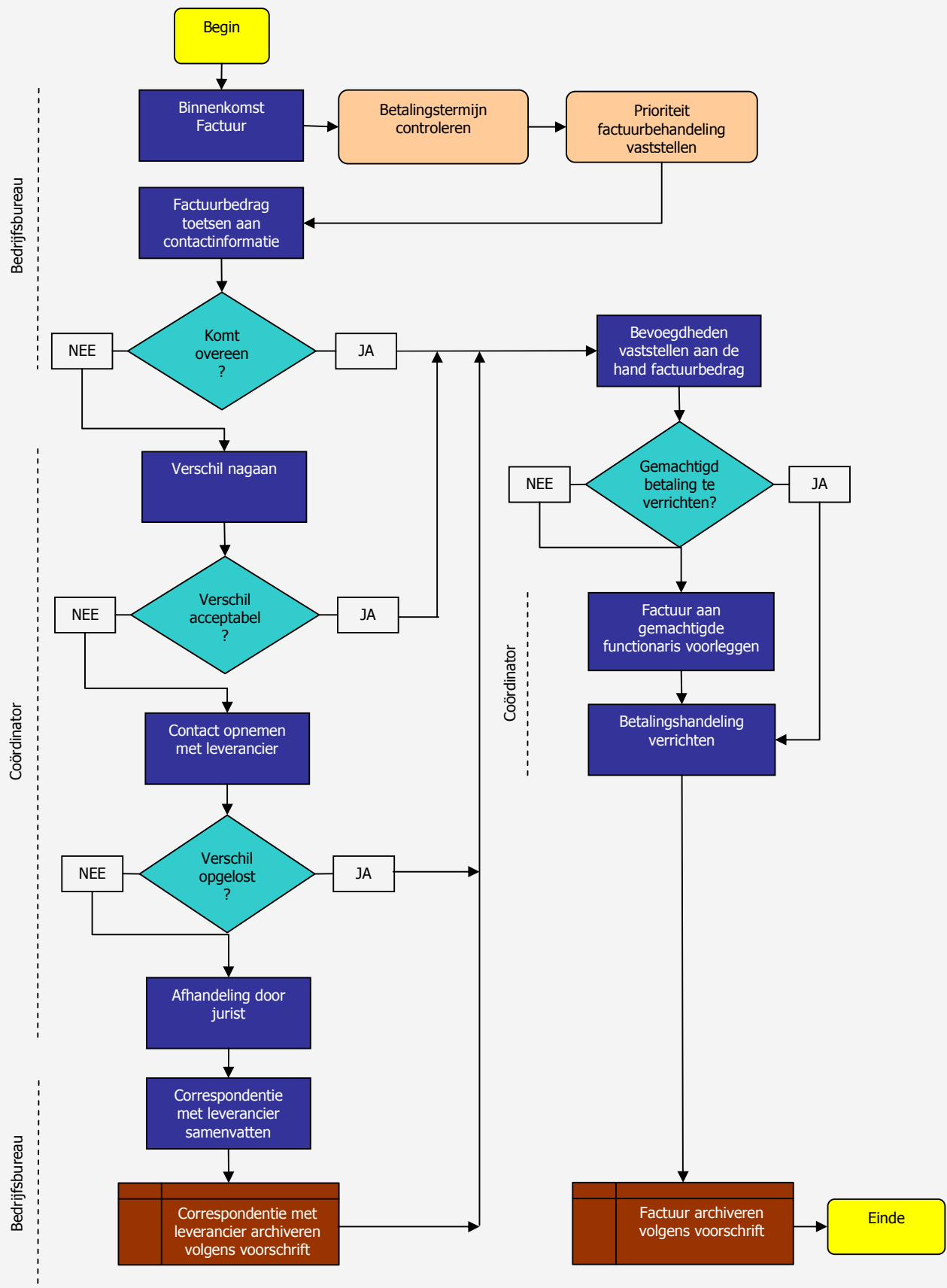
De correspondenties krijgen een kenmerk welke is opgebouwd uit de naam van de leverancier en de datum van correspondentie.

6. Archiveren facturen

De facturen worden gearcheeerd in het daarvoor bestemde archief.

De facturen krijgen een kenmerk welke is opgebouwd uit de naam van de leverancier en de factuurdatum.

STROOMSCHEMA. PROCEDURE INKOMENDE FACTUREN



BIJLAGE 3.4 ACTIELIJST EN PLANNING

Actie	Actor	Begin	Eind
Inventariseren gegevens t.b.v. vastgoeddossier	Beleid en Makelaardij	Week 7	Week 10
Algemene informatie			
Standaardiseren	Beleid en Makelaardij	Week 11	
Ontbrekende gegevens opvragen	Bedrijfsbureau		
Actualiseren	Bedrijfsbureau		
Digitaliseren	Bedrijfsbureau		
Objectinformatie			
Standaardiseren	Beleid en Makelaardij	Week 12	
Ontbrekende gegevens opvragen	Bedrijfsbureau		
Actualiseren	Bedrijfsbureau		
Digitaliseren	Bedrijfsbureau		
Contracten			
Ontbrekende contracten opvragen	Beleid en Makelaardij	Week 13	
Archiveren	Bedrijfsbureau		
Verzekeringen			
Opvragen polissen	Beleid en Makelaardij	Week 14	
Archiveren polissen	Bedrijfsbureau		
Facturen			
Ontbrekende facturen opvragen	Beleid en Makelaardij	Week 15	
Facturen archiveren	Bedrijfsbureau		
Huisvestingskosten			
Ontbrekende gegevens opvragen	Beleid en Makelaardij	Week 16	
Actualiseren	Bedrijfsbureau		
Digitaliseren	Bedrijfsbureau		
Correspondentie			
Samenvatten	Beleid en Makelaardij		
Archiveren	Bedrijfsbureau		
Vergunningen			
Opvragen	Beleid en Makelaardij	Week 16	
Archiveren	Bedrijfsbureau		
Bewijsstukken			
Opvragen	Beleid en Makelaardij	Week 16	
Archiveren	Bedrijfsbureau		
Afgeronde projecten			
Standaardiseren	Beleid en Makelaardij		
Archiveren	Bedrijfsbureau		
Onderzoeksrapporten			
Ontbrekende rapporten opvragen	Beleid en Makelaardij		
Archiveren	Bedrijfsbureau		

[illegible]

BIJLAGE 4

VKM.nr	WET- EN REGELGEVING	CONSEQUENTIES
	Europese Richtlijnen	
71.10	Energy Performance Building Directive	
	Het doel van de richtlijn is het stimuleren van verbeterde energieprestaties van gebouwen in de Europese Unie.	Naar verwachting, uiterlijk 1 januari 2008 van toepassing.
	Wetgeving ¹	
72.10	Arbo-wet	
	De belangrijkste wet op het gebied van arbeidsomstandigheden is de Arbeidsomstandighedenwet, ofwel Arbo-wet. Daarin worden veiligheid, gezondheid en welzijn op en bij het werk geregeld. Deze wet vormt als het ware de kapstok waaraan de overige wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden is opgehangen. De Arbo-wet schrijft voor dat de zorg voor arbeidsomstandigheden onderdeel moet zijn van het ondernemingsbeleid. De werkgever is verantwoordelijk voor het opstellen, uitvoeren, evalueren en bijstellen van het Arbo-beleid. De werknemer is medeverantwoordelijk.	Wanneer een organisatie overtredingen begaat op het gebied van (brand-)veiligheid en gezondheid wordt dit, wanneer deze opzettelijk gepleegd zijn, beschouwd als een misdrijf. In de overige gevallen kunnen deze gezien worden als een overtreding waar boetes en herstelkosten aan verbonden zijn. De werkgever is volgens BW10 art. 7:658 aansprakelijk voor alle schade die de werknemer in uitoefening van zijn werkzaamheden lijdt, tenzij de werkgever kan aantonen dat hij de in lid 1 genoemde verplichtingen is nagekomen of dat de schade is ontstaan door opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer**.
	Arbo-besluit	
	Het Arbeidsomstandighedenbesluit, kortweg Arbo-besluit, is een uitwerking van de Arbo-wet en gaat dieper in op een aantal specifieke situaties. Dit besluit bevat voorschriften welke de veiligheid en gezondheid van de gebruikers moet waarborgen. De bepalingen uit het Arbobesluit zijn bindend, werkgever en werknemer zijn dus verplicht zich hieraan te houden.	**
72.11	Woningwet 2007	
	Deze wet stelt de eigenaar van de woning direct aansprakelijk voor het voldoen aan de bouwregels. Die verantwoordelijkheid van de eigenaar van het bouwwerk geldt ook voor de staat van onderhoud van het gebouw en het gebruik ervan.	Overtredingen van de Woningwet worden strafbaar gesteld op grond van de Wet op de economische delicten. Dit houdt onder meer in dat eventueel economisch voordeel dat behaald is dankzij overtredingen, teniet kan worden gedaan door evenredige boetes.
72.12	Bouwbesluit 2006	
	Het Bouwbesluit bevat bouwtechnische voorschriften waaraan alle bouwwerken, zoals woningen, kantoren, winkels e.d. in Nederland minimaal moeten voldoen. Ook verbouwingen vallen onder het Bouwbesluit. De eisen hebben betrekking op veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu.	Het niet voldoen aan het bouwbesluit wordt gezien als strafbaar feit. De wetgever dwingt in dit geval tot het treffen van voorzieningen. Grove nalatigheid zal leiden tot een stop van de bedrijfsvoering, of bedrijfssluiting met alle financiële gevolgen van dien tot er kan worden aangetoond dat er aan het besluit wordt voldaan.

¹ Databank wetboek online, Wetteksten HEO,

VKM.nr	WET- EN REGELGEVING	CONSEQUENTIES
72.13	Bouwstoffenbesluit 2007	
	Het Bouwstoffenbesluit stelt regels voor het gebruik van steenachtige bouwstoffen - zoals asfalt, bitumineuze dakbedekkingen, baggerspecie, dakpannen, tegels, nieuwe bakstenen, beton- en menggranulaat - die in contact kunnen komen met regen-, grond- of oppervlaktewater. Het besluit moet voorkomen dat deze bouwstoffen de bodem of het oppervlaktewater vervuilen én het hergebruik van secundaire of hergebruikte bouwstoffen bevorderen.	Nalatigheid of overtredingen kunnen negatieve gevolgen hebben voor het milieu en worden strafrechtelijk vervolgd. De wetgever dwingt de eigenaar de ongewenste materialen te verwijderen en legt een dwangsom op zolang er niet aan het bouwstoffenbesluit wordt voldaan.
72.14	Asbestverwijderingsbesluit 2005	
	Het Asbestverwijderingsbesluit 2005, bevat regels voor het inventariseren van asbest en asbesthoudende producten en verwijderen van asbest en asbesthoudende producten uit bouwwerken en objecten. Ook bevat het regels voor opruimen van asbest en asbesthoudende producten die zijn vrijgekomen door een incident (bijvoorbeeld een brand of een explosie).	Het niet nakomen van het asbestverwijderingsbesluit kan ernstige gevolgen hebben op de gezondheid van de gebruikers en onderhoudsmedewerkers van het object en de omgeving. Overtredingen worden gezien als strafbaar feit en kan leiden tot sluiting van het object totdat er aan het besluit wordt voldaan.
72.17	Warenwetbesluit liften	
	Dit besluit schrijft regels voor welke de veiligheid van gebruikers en onderhoudsmedewerkers moeten garanderen.	Het niet kunnen tonen van een geldig certificaat kan resulteren in een boete. Bij ongeval is eigenaar aansprakelijk. Belangrijk aspect daarbij is wel of het ongeval veroorzaakt is door het niet voldoen aan de Arbo-eisen. De rechter beslist.
72.18	Waterleidingbesluit 2004	
	Een collectieve leidingwaterinstallatie is een installatie waarmee water aan derden beschikbaar wordt gesteld. De eigenaar van het object ,waarbinnen het water beschikbaar wordt gesteld, is verantwoordelijk voor de staat waarin de leidingwaterinstallatie zich bevindt.	De eigenaar van de leidingwaterinstallatie kan juridisch vervolgd worden indien er aangetoond kan worden dat de waterkwaliteit gezondheidsklachten veroorzaakt.
72.19	Monumentenwet	
	De wettelijke bescherming van onroerende rijksmonumenten en door het rijk aangewezen stads- en dorpsgezichten is geregeld in de Monumentenwet 1988	Bij overtredingen kan cultureel erfgoed verloren gaan. Overtredingen worden beboet en de kosten voor het terugbrengen in originele staat zijn voor rekening van de gebouweigenaar.
72.20	Flora & fauna wet	
	De Flora- en faunawet verbiedt een aantal handelingen die schade toebrengen aan een groot aantal beschermde plant- en diersoorten.	Bij overtredingen kan schade worden toegebracht aan beschermde plan- en diersoorten. Overtreders worden gedwongen de activiteiten te staken en kunnen zowel bestuursrechtelijk als strafrechtelijk vervolgd worden.

VKM.nr	WET- EN REGELGEVING	CONSEQUENTIES
72.21	Wet milieubeheer	
	De wet milieubeheer beschrijft de regels voor overheden, bedrijven en particulieren met betrekking tot het milieu en beoogt zodoende de natuur te beschermen tegen verstorende ingrepen door de mens. Bekende milieuregels zijn de vele milieuvergunningen en de Wet op de bodembescherming.	Bij overtredingen kan gemeente en provincie een dwangsom opleggen, een vergunning of beschikking intrekken of bestuursdwang toepassen. Grove overtredingen worden strafrechtelijk vervolgd.
	Vergunningen	
74.12	Energieprestatiecertificaat	
	Het Energie Prestatie Advies (EPA) is gericht op een verbeterde energie-efficiency, zowel voor bestaande woningen (EPA W) als bestaande utiliteitsgebouwen (EPA U). Uitvoering van de geadviseerde EPA-maatregelen leidt tot een kwaliteitssprong in het gebouwenbestand.	Naar verwachting, uiterlijk 1 januari 2008, verplicht om bij een gebouwtransactie een Energieprestatiecertificaat te overleggen.
74.13	Gebruiksvergunning	
	De gebruiksvergunning geeft aan welke activiteiten er binnen het vastgoed mogen plaatsvinden. Dit heeft tot doel om brandgevaarlijke situaties te vermijden, brand te voorkomen en ongevallen door brand te verkleinen. De regels hiervoor zijn opgenomen in de gemeentelijke bouwverordening.	Het niet naleven van de voorschriften is strafbaar. Het niet voldoen aan de voorwaarden van de gebruiksvergunning op grond van art. 6.1.6 van de bouwverordening kan leiden tot het geheel of gedeeltelijk intrekken van de gebruiksvergunning. Kosten van nacontroles worden doorberekend.
74.19	Milieuvergunning	
	Een milieuvergunning stelt regels aan luchtvervuiling, geur- en geluidhinder en de veiligheid van bedrijven. De vergunning is nodig bij het oprichten, verbouwen en uitbreiden van een bedrijf of 'bedrijfsmatige activiteit'. In de vergunning staat aan welke milieuvoorschriften een bedrijf moet voldoen.	Het niet naleven van deze regelgeving is strafbaar en heeft consequenties voor de omgeving en het milieu.
74.14	In/uitrit vergunning	
	Deze regelgeving kan van toepassing zijn wanneer gemeentelijk grondgebied gebruikt wordt voor het in en uitrijden. De regels hiervoor zijn vastgelegd in de gemeentelijke bouwverordening.	Het is verboden zonder vergunning van burgemeester en wethouders een uitweg te maken of daarin verandering aan te brengen.
74.30	Sena/Buma vergunning	
	Het ten gehore brengen van muziek (ook achtergrondmuziek) valt onder de regelgeving van de Buma en Sena. Een tariefberekening vindt plaats op basis van de oppervlakte van de ruimte waarin de muziek ten gehore wordt gebracht.	Volgens de auteurwet is het verboden muziek ten gehore te brengen zonder betaling van Sena/Bumarechten. Overtredingen worden beboet met terugwerkende kracht.

VKM.nr	WET- EN REGELGEVING	CONSEQUENTIES
	PROJECTVERGUNNINGEN	
74.10	Bouwvergunning	
	Een bouwvergunning is vereist voor het nieuw bouwen of verbouwen van vastgoed. Bij het aanvragen van een bouwvergunning worden de plannen getoetst aan de bouwverordening, het bouwbesluit en het bestemmingsplan.	Het is verboden te bouwen zonder of in afwijking van een vergunning van burgemeester en wethouders. Wanneer een ontwikkelaar niet voldoet aan het bouwbesluit of de bouwverordening is er een wettelijke sanctie: niet verlenen van de bouwvergunning. Als tijdens de bouw blijkt dat de ontwikkelaar afwijkt van het bij de bouwaanvraag ingediende plan, dan kan de gemeente de bouw stilleggen of herstel afdwingen met een dwangsom.
74.22	Sloopmelding	
	Een sloopmelding is een toestemming van de gemeente om sloopwerk van beperkte omvang te mogen uitvoeren.	Bij sloopwerkzaamheden zonder sloopmelding is sprake van illegale sloop. Overtredingen worden berecht als een economisch delict. Dit wil zeggen dat minimaal het financiële voordeel dat behaald is met het slopen in de boete wordt meegenomen.
74.23	Sloopvergunning	
	Een sloopvergunning geeft vergunninghouder toestemming om een bouwwerk (gedeeltelijk) te slopen.	Het is in de meeste gevallen verboden om zonder toestemming van de gemeente sloopwerkzaamheden uit te voeren. Wanneer er gesloopt wordt zonder vergunning kan het Dagelijks Bestuur van het stadsdeel sancties opleggen. Bovendien riskeert de eigenaar een geldboete of strafvervolgning.
74.24	Splitsingsvergunning	
	Een woonruimte splitsingsvergunning is een toestemming van de gemeente om een woonruimte op te splitsen in meerdere woonruimten of een woonruimte en een bedrijfsruimte.	Voor de feitelijke splitsing is een bouwvergunning nodig, als bouwkundige voorzieningen getroffen moeten worden. Het is verboden te splitsen zonder splitsingsvergunning. Wanneer een pand gesplitst wordt zonder vergunning kan het Dagelijks Bestuur van het stadsdeel sancties opleggen. Bovendien riskeert de eigenaar een boete of strafvervolgning. Het Dagelijks Bestuur kan de splitsingsvergunning intrekken wanneer bij de aanvraag van een splitsingsvergunning onjuiste informatie is opgegeven.
74.21	Onttrekkingsvergunning	
	Een onttrekkingsvergunning geeft vergunninghouder toestemming om een zelfstandige woonruimte (woning) aan de woningvoorraad te onttrekken.	Het (tijdelijk) geheel of gedeeltelijk anders gebruiken of slopen van een bij de gemeente "als woning bekend staand" pand, is zonder toestemming van de gemeente niet toegestaan. Op overtredingen staan wettelijke sancties.
74.27	Container/Steigervergunning	
	Deze vergunning kan van toepassing zijn wanneer een container/bouwsteiger op openbare grond geplaatst wordt. De regels hiervoor zijn vastgelegd in de gemeentelijke bouwverordening.	Het is verboden om zonder vergunning van burgemeester en wethouders de weg of een weggedeelte te gebruiken anders dan overeenkomstig de bestemming daarvan. Overtredingen worden bestraft middels een dwangsom welke gedurende de tijdsduur van de overtreding geldt.

VKM.nr	WET- EN REGELGEVING	CONSEQUENTIES
74.28	Aanlegvergunning	
	Een aanlegvergunning geeft organisaties toestemming om in gebieden met landschappelijke of cultuurhistorische waarde wegen aan te leggen, sloten te graven of te dempen, bomen te planten en te rooien en bijvoorbeeld grond op te hogen of af te graven. Deze vergunning biedt gemeenten de mogelijkheid om de voorgenomen werkzaamheden te toetsen aan planologische plannen.	Bij overtredingen kan gemeente en provincie een dwangsom opleggen, een vergunning of beschikking intrekken of bestuursdwang toepassen. Grove overtredingen worden strafrechtelijk vervolgd.
74.30	Kapvergunning	
	Een vergunning voor het kappen van een boom is vereist als op 1,30 meter hoogte de omtrek van de stam 15 centimeter of meer is. In bepaalde gevallen is ook een vergunning nodig voor het snoeien of verplaatsen van groen.	Het kappen van bomen is in Rotterdam verboden op grond van de Algemene Plaatselijke Verordening. Kappen zonder vergunning levert een geldboete en/of de verplichting op het tot het planten van een nieuwe boom. Wanneer de vergunning is verstrekt moet er zes weken gewacht worden met de kap omdat omwonenden en milieuorganisaties bezwaar kunnen maken tegen de beslissing van de gemeente. Het bezwaar kan er toe leiden dat de gemeente de vergunning alsnog intrekt.
	Omgevingsvergunning	
	VROM wil de verschillende vergunningen (maar ook ontheffingen en andere toestemmingsvereisten) voor wonen, ruimte en milieu zoveel mogelijk samenvoegen. De bedoeling is dat in de toekomst één vergunning volstaat: de omgevingsvergunning. Deze kan bij één loket worden aangevraagd. Hiervoor gaat één procedure gelden waarop één besluit volgt. Voor beroep tegen dat besluit zal er één beroepsprocedure zijn.	De omgevingsvergunning is in 2008 wettelijk geregeld. Daarna gaan gemeenten en provincies met de nieuwe vergunning werken ² .

² Dossier omgevingsvergunning VROM

BIJLAGE 5

Wet- en regelgeving	Bewijsstuk
ARBO-besluit 1997	Arbo-risico-inventarisatie Arbo-certificaat Goedkeuring Ontruimingsplan Periodieke Toetsing Ontruimingsplan Certificaat draagbare Blusmaterialen Gebruikerscontrole
Woningwet 2007	
Bouwbesluit 2006	Gebruiksvergunning Certificaat Brandmeldinginstallatie Certificaat Sprinklerinstallatie Certificaat vaste Blusmaterialen Certificaat Noodverlichtingsinstallatie Keurmerk Elektra Keurmerk Verlichting Keurmerk Elektrische deuren Keurmerk Gas Energieprestatiecertificaat Keurmerk klimaatinstallatie/ luchtbehandeling Keurmerk Dak Keurmerk Bliksembeveiliging Keurmerk Gevel Keurmerk Riolering
Bouwstoffenbesluit 2007	KOMO Kwaliteitsverklaring IKOB verklaring (Instituut voor Keuring en Onderzoek van Bouwmaterialen)
Asbestverwijderingsbesluit 2005	Asbestinventarisatie
Warenwetbesluit liften 2003	Certificaat Liftinstituut
Waterleidingbesluit 2004	KIWA certificaat Legionellarisico-inventarisatie Legionellabeheersplan
Wet milieubeheer	Milieuvergunning WVO-vergunning Rapport Bodembescherming VOS emissie rapportage Richtlijnen Commissie voor Preventie van Rampen (CPR)

INVENTARISATIE VET- EN REGELGEVING

 Roteb

In opdracht van:
Dhr. J. Huijzer, Coördinator Beleid & Makelaardij
Roteb, gemeente Rotterdam
Kleinpolderplein 5
3042 CE Rotterdam

[illegible]

PORTFOLIOMATRIX HUIDIGE SITUATIE

	IMPACT KLEIN			IMPACT GROOT		
	Impact klein	Impact klein	Impact klein	Impact groot	Impact groot	Impact groot
KANS KLEIN	BUMA/SENA Alle locaties	Klimaatinstallatie Alle locaties Onderhoudscontract	Elektrische deuren Kleinpolderplein Lucy Vuylstekeweg Van Blommesteynweg Van Graftstraat Laagjes Laagjesweg Bovendijk Roer Schuttevaerweg Zuidlaardermeer Onderhoudscontract	ARBO Risico-inventarisatie Alle locaties Arbo coördinatie	Ontruimingsplan Alle locaties Arbo-coördinatie	Blusmiddelen Draagbare - alle locaties Vaste - eigendomslocaties Onderhoudscontract
KANS GROOT	Energieprestatie Analyse Beheersplan Certificaten Alle locaties Vanaf 1 januari 2008 verplicht	Luchtkwaliteit Ontwerp besluit Alle locaties	Inbraak veiligheid Alle locaties	Legionella Analyse Beheersplan Alle locaties Veiligheidsmeting elektra Alle locaties Noodverlichting Alle locaties	Sprinklerinstallatie Kleinpolderplein Van Blommesteynweg Roer Zuidlaardermeer	Asbest Alle eigendoms locaties Keurmerk dak Alle eigendoms locaties Kliminstalatie dak Kleinpolderplein Keurmerk gevel Alle eigendoms locaties

Actie	Risico	Prioriteit	Geraamde kosten
Legionella			
Uitvoeren legionella risico-analyse	Zeer groot	Zeer hoog	€ 6.700,-
Opstellen legionellabeheersplan	Zeer groot	Zeer hoog	€ 2.800,-
Controle legionellabeheersplan			€ 270,- (p.e.)
Energieprestatie			
Analyse energieverbruik	Groot	Hoog	€ 38.800,-
Opstellen performance scan CV- en airco-installaties	Zeer groot	Zeer hoog	€ 3500,-
Opstellen energiebeheersplan	Laag	Laag	€ 4.800,-
Opstellen energieprestatiecertificaten	Groot	Hoog	€ 7.000,-
Ontwerpbesluit luchtkwaliteit			
Analyse luchtkwaliteit	Laag	Laag	€ 6.900,-
Opstellen luchtkwaliteitbeheersplan	Laag	Laag	€ 4.600,-
Administratief beheer			
Archiveren bewijsstukken	Groot	Hoog	€ intern
RIV opnemen in vastgoedbeheersysteem	Gemiddeld	Gemiddeld	€ 4.400,-
Updaten vastgoedbeheersysteem	Gemiddeld	Gemiddeld	€ 6.000,-

[illegible]

