

## Raadsbrief ter informatie

*Postadres:*  
Gemeente Almelo  
Postbus 5100  
7600 GC Almelo

Aan de raad van de gemeente Almelo

Doorkiesnummer

Behandeld door  
F Tibben

Datum  
21 april 2020

Onderwerp  
verbeterplan grond- en vastgoedbeleid

Geachte raadsleden,

Op 3 maart jl. heeft uw raad een motie aangenomen inzake het gemeentelijke grond- en vastgoedbeleid. In deze motie verzoekt u ons een plan van aanpak aan te bieden zodat de aanbevelingen van het rekenkamercommissierapport vastgoed gemeente Almelo uit 2017, alsmede de aanbevelingen uit de onderzoeksrapporten van KPMG uit 2019, worden verwerkt in een transparant en toekomstbestendig grond- en vastgoedbeleid. U verzoekt ons dit beleid uiterlijk 15 december 2020 aan uw raad voor te leggen en u vraagt ons in het plan van aanpak duidelijk aan te geven wat, hoe, wanneer, en tegen welke kosten een en ander wordt gerealiseerd.

In deze brief zetten wij ons plan van aanpak uiteen. Vooruitlopend op dit plan heeft u, eveneens conform de genoemde motie, op 24 maart van ons een brief ontvangen waarin wij aankondigen dat wij u in de aanloop naar de raadsbehandeling op 15 december 2020, vóór 15 september a.s. een tussentijdse update geven.

Dit plan van aanpak beschrijft de acties van de komende maanden en is een volgende stap in een verbeterproces dat al vorig jaar, lopende het onderzoek door KPMG, is ingezet. In onze brief van 17 maart jl. (Raad – 2005987) hebben wij u geïnformeerd over een aantal verbeteracties. De genomen acties hebben betrekking gehad op het uniformeren en transparanter maken van bestaande regelingen en beleid.

### **Van aanbeveling naar plan van aanpak.**

Omdat de 18 aanbevelingen van de rekenkamercommissie en van bureau KPMG uit verschillende onderzoeken komen, maar ook in een andere tijdsspanne zijn geschreven overlappen deze elkaar soms. Op andere onderdelen vraagt één aanbeveling soms meerdere acties. Ook verschillen de aanbevelingen onderling in complexiteit en doorwerking. Om het geheel hanteerbaar te maken hebben wij de aanbevelingen vertaald naar acties. Onderaan deze brief is aangegeven op welke wijze deze vertaling heeft plaatsgevonden. Zo kan ook elke actie terug herleid worden naar de betreffende aanbeveling.

### **Te behalen resultaat**

#### *Aanleiding*

Het onderzoek van de rekenkamercommissie en het onderzoek door KPMG geven in totaal 18 aanbevelingen om het grond- en vastgoedbeleid van Almelo te verbeteren. Die aanbevelingen zijn de aanleiding voor een verbeterproces dat is neergelegd in dit plan van aanpak.

#### *Doelstelling*

Een transparant en toekomstbestendig vastgoedbeleid, met duidelijke keuzes en verankerd in de organisatie via een duidelijke werkplanning, werkinstructie en werkprocessen.

#### *Projectresultaat*

Om tot een afgewogen plan van aanpak te komen hebben we de aanbevelingen van KPMG en de rekenkamercommissiecommissie gegroepeerd in een aantal hoofdonderwerpen:

- A. Beleidskader, de keuzes die de gemeente maakt, vastgelegd in eenduidige en duidelijke besluiten en een heldere onderlinge samenhang;
- B. Rollen / rolvastheid, het beleggen van taken en verantwoordelijkheden in de organisatie, zodat elk beleidsgevolg en elke uitvoeringsactie toebedeeld zijn;
- C. Werkprocessen, het volgen van de juiste procedurestappen in een beleids- of vastgoedproces, van begin tot eind, van de start van een dossier tot de sluiting er van.

## **Randvoorwaarden**

### *Personeel*

Op diverse plaatsen in de rapportages van de rekenkamercommissie en van KPMG en ook in hun aanbevelingen wordt de nadruk gelegd op het belang van doorontwikkeling van de bij vastgoed betrokken eenheden en medewerkers. Wij onderschrijven dat belang. Teamontwikkeling vraagt meer dan alleen beleid en kaders, maar vraagt dat dit ook wordt vertaald in werkprocessen, maar vooral ook dat de verbeteringen door alle betrokkenen eigen wordt gemaakt zodat deze ook bekliven in de uitvoering. In het kader van die doorontwikkeling wordt externe capaciteit gericht ingezet ter ondersteuning van de eigen mensen. Deze externen moeten deskundigheid, een frisse kijk en de noodzakelijke reflectie bieden. In de raadsvergadering van 3 maart jl. heeft wethouder Langius toegelicht dat de formatie op de gemeentelijke vastgoedfuncties kritisch is. De toepassing van het vier ogen principe, zoals dat is vastgelegd in de gemeentelijke leidraad onderhandelingen en contractvorming (INT-1532371) is wel geborgd in het proces van verkoop woonkavels, maar nog niet in de werkprocessen verkoop van bedrijfskavels en regulering pacht. Met het verbeteren van deze werkprocessen willen wij niet wachten op de finale resultaten, maar al op korte termijn aanpakken (zie Budget).

Voor het verbeterplan wordt een interne projectgroep samengesteld die maandelijks rapporteert aan de betrokken portefeuillehouder en directie. De projectgroep bestaat uit medewerkers van vastgoed en een reeds ingehuurde projectleider. Voor een aantal specifieke onderwerpen worden externe deskundigen aangehaakt.

### *ICT/informatie*

De beschikbare gemeentelijke ICT-voorzieningen zoals JOIN (archivering), PLANON (vastgoedregistratie, -programmering en -planning) en Blue Dolphin (werkprocessen) zijn voldoende voor uitvoering van het plan van aanpak.

### *Communicatie*

In onze brief van 24 maart jl. hebben wij u aangegeven hoe wij u tijdens dit verbeterproces vastgoed op de hoogte houden. In de planning is te zien dat uw raad op onderdelen op meerdere momenten geïnformeerd en/of betrokken wordt. Medio september 2020 ontvangt u een overzicht van de stand van zaken van alle acties. In de vergadering van 15 december 2020 willen wij de resultaten van dit verbeterplan in zijn geheel aan u voorleggen.

Naar onze mening moet de in dit plan van aanpak neergelegde verbetering niet bij een eenmalig proces blijven. Het is ons voornemen om u na afronding van dit verbeterproces actiever te informeren over de ontwikkelingen en voortgang in het beleidsveld vastgoed. Dit zal deels via de reguliere P&C-cyclus zijn, of via de jaarlijks op te stellen MeerjarenPrognose grondexploitatie (MPG), maar ook zult u vaker beleidsactualisaties voorgelegd krijgen. Eén van de aanbevelingen van KPMG en Rekenkamercommissie is dat wij beleid vaker actualiseren als onderdeel van de bedrijfsvoering.

### *Cultuur*

Zoals aangegeven onder 'personeel' is het van groot belang dat het beleid niet alleen op papier staat, maar vooral tussen de oren zit en ingeregeld is in het reguliere werk. Daarom leggen we taken, rollen, verantwoordelijkheden én werkprocessen beter vast en gaan we al tijdens dit verbeterproces op deze manier werken.

### *Budget*

Voor een zorgvuldige verbeterslag is het noodzakelijk dat op specifieke onderdelen externe ondersteuning wordt ingehuurd. De kosten hiervoor wordt geschat op EUR 135.000. Incidentele inzet is gewenst op de volgende onderdelen: Ondersteuning kostprijsdekkende huur (EUR 20.000), verkoop niet-kernportefeuille panden (EUR 50.000), projectmatig werken (EUR 30.000), vastleggen

werkprocessen (EUR 15.000) en ondersteuning ontwikkeling team vastgoed (EUR 20.000). Hiervan kan EUR 50.000 worden gedekt uit de verkoop van niet-kernportefeuillepanden. In de najaarsnota zullen wij een voorstel ter besluitvorming aan u voorleggen voor de dekking van de resterende EUR 85.000.

### *Actuele omstandigheden*

Deze tijd waarin de impact van het corona-virus centraal staat, maakt dat een aantal accenten anders komt te liggen dan in een reguliere werksituatie. Bovendien vraagt het van ons dat we steeds weer opnieuw inspelen op de actuele situatie. Op dit moment lijkt het er bijvoorbeeld op dat het aantal transacties in de vastgoedmarkt afneemt, maar we zien ook dat de complexiteit per transactie toeneemt. Niet uit te sluiten is dat toenemende financiële impact van de corona-crisis op de economie, extra inspanning gaat vragen van de gemeentelijke vastgoedmedewerkers. Deze consequenties zijn nu nog niet meegenomen. Wel hebben we waar mogelijk ingespeeld op de huidige situatie door de opeenvolging van werkzaamheden aan te passen. Omdat bijvoorbeeld medewerkers nu op afstand vanaf huis werken leggen we tot de zomer de nadruk op het verbeteren van beleid en worden verbeteracties die meer onderlinge interactie vragen, zoals het verbeteren van vaardigheden en werkrouines, meer geconcentreerd in het najaar.

### **Fasering en beheersplannen**

Zoals aangegeven wordt in de planning van de acties voor de korte termijn de nadruk gelegd op beleid en wordt pas later de focus gelegd op werkprocessen.

#### *Stap 1*

Allereerst zal het beleid op het gebied van vastgoed worden geactualiseerd. Dit betreft niet alleen de kadernota, die de 'kapstok' is voor het vastgoedbeleid, ook de onderliggende beleidsnotities zullen onder de loep worden genomen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de ABC-lijst. Een aantal panden is inmiddels verkocht en kan van de lijst af, maar de gemeente is inmiddels ook eigenaar geworden van een aantal nieuwe panden in de vorm van schoolgebouwen die hun functie hebben verloren. Voor deze panden moet worden bepaald wat een passende vastgoedstrategie is. Daarnaast vinden wij het belangrijk om bij u op te halen wat uw gedachten zijn over het snippergroenbeleid. Ook dit beleid is aan herziening toe. In onderdeel A van het plan van aanpak ziet u een opsomming van de beleidsvelden waarvoor wij actualisatie nodig achten. Om te borgen dat we niet over een aantal jaren in dezelfde positie komen zal dit beleid aan een eindtermijn worden gebonden en wordt intern de verantwoordelijkheid belegd om dit beleid alsdan tijdig te herzien.

#### *Stap 2*

Het vastleggen van rollen, onderdeel B van het plan van aanpak, is vooral een ambtelijke aangelegenheid die hier toch wordt genoemd omdat KPMG in één van de aanbevelingen expliciet aangeeft dat per proces beschreven moet worden wie responsible, accountable, consulted en informed (RACI) moet zijn, oftewel wie is eindverantwoordelijk, verantwoordelijk, wie wordt geraadpleegd en wie wordt geïnformeerd. Ook wordt onder B van het plan van aanpak beschreven wie verantwoordelijk is voor het updaten van documenten. Door deze rollen te benoemen wordt een goede basis gelegd voor actueel beleid én voor soepele werkprocessen. We zullen uw raad hierover informeren.

#### *Stap 3*

Onderdeel C. van het plan van aanpak zijn de werkprocessen en het vastleggen van processtappen en afspraken. Vooral KPMG levert op dit vlak een aantal aanbevelingen, samen te vatten in 'uniformeer en leg vast'. De nadruk onder C. ligt vooral op het borgen van informatie. De middelen zijn hiervoor aanwezig bij de gemeente. In deze fase komen de verschillende verbeteracties samen en tonen ze hun meerwaarde. Belangrijk is dat één iemand verantwoordelijk is voor een proces of project. Deze persoon krijgt ook de taak de informatieborging op orde te hebben. Dit moet plaatsvinden in digitale projectmappen, bij afsluiting van een significante procesfase op een gestandaardiseerde manier. Met deze acties wordt bereikt dat de informatie nagenoeg real time en up to date is en wie hier op aanspreekbaar is.

## Planning

Plan van aanpak: actielijst

### A. Beleid

Wat	Wie / wanneer
Actualisatie Nota grondprijnsbeleid en gronduitgifteprijzen Actualisatie Bibob-beleid	Juni 2020 college. Raad wordt geïnformeerd
Afronding vastgoed in PLANON	Juli 2020 gereed. Raad wordt geïnformeerd
Projectmatig werken: beleidskader actualiseren	Opstellen juni /aug 2020. Raad wordt geïnformeerd
Nota vastgoedbeleid Actualisatie ABC-lijst Verkoopstrategie niet kernportefeuille panden	September naar Raad
strategie percelen buitengebied strategie snippergroen	na de zomer verkennende notitie voor percelen buitengebied en voor snippergroen. Behandeling in college. Consultatie bij de raad.

### B. Rollen / rolvastheid

Wat	Wie / wanneer
Rol vastgoedmedewerkers benoemen in reguliere processen: -opties en koop/verkoop woon – en bedrijfskavels -verhuur -uitgifte agrarische kavels -verkoop/verhuur snippergroen	Oktober 2020 gereed. Raad wordt geïnformeerd
Benoemen beleids- en procesverantwoordelijken	Oktober 2020 gereed. Raad wordt geïnformeerd

### C. Werkprocessen

Wat	Wie / wanneer
Werkprocessen uniformeren	Gereed november 2020. Besluit CMT Raad wordt geïnformeerd
Verordeningen- en documentenhiërarchie, dossiervorming en audittrail worden onderdeel van workflow in JOIN	Gereed november 2020. Raad wordt geïnformeerd
Aanmaak zaakdossiers JOIN, breder gebruik van JOIN	Continue aandacht tijdens regulier werkproces. Raad wordt geïnformeerd
Doorontwikkeling team vastgoed	Januari - december 2020 Raad wordt geïnformeerd

Wij hopen u hiermee een goed beeld te hebben gegeven van de manier waarop wij invulling geven aan het tot stand brengen van een transparant en toekomstbestendig vastgoedbeleid.

Hoogachtend,  
Burgemeester en Wethouders van Almelo,  
de secretaris, de burgemeester,

F.W. van Ardenne

A.J. Gerritsen

Bijlage: Transponeringstabel

vertaling van de aanbevelingen van Rekenkamercommissie en KPMG in acties

Nr aanbeveling		Uitgewerkt in actie
rekenkamercommissie		
1	Draag het college op beleidskaders op te stellen voor maatschappelijk en ander gemeentelijk vastgoed, waardoor ad hoc sturing en controle kan worden verrijkt met sturing op maatschappelijke doelen waarvoor gemeentelijk vastgoed een middel is.	A
2	Draag het college op verantwoording af te leggen over het nadeel op kostendekkende huur ten laste van de algemene middelen.	A
3	Draag het college op een volledige en begrijpelijke uitleg te geven over de wijze van huurberekening en het omgaan met bijeffecten van huurstijgingen als gevolg van de kostendekkende systematiek.	A
4	Bepaal kritieke succesfactoren en taakstellingen voor de vastgoedbeheertaken	A
5	Onderzoek en evalueer de invoering van de kostendekkende huursystematiek. Betrek hierbij ook het raadsbesluit met betrekking tot maatschappelijke huurprijzen.	A
6	Voer een transparant en naar de markt/partners goed gecommuniceerd vastgoed afstoot/verkoopbeleid. Ontsluit in het vastgoedsysteem Planon transparant de informatie over de objecten die voor afstoten/verkoop dan wel herontwikkeling met partners in aanmerking komen	A
7	Neem de raad door middel van informatiesessies actief mee in keuzes, overwegingen en beschikbare informatie. Doe dit bij voorkeur bij de periodieke bestuursrapportages.	Zie ook raadsbrief d.d. 24-3-20
KPMG		
1	huidige processen uniformeren volgens RACI-methode, en jaarlijks updaten als onderdeel van jaarcyclus	A, B en C
2	ontwikkel een interactieve documenten/ verordeningen hiërarchie en pas die toe in JOIN	C
3	wijs een verantwoordelijke aan voor het updaten van documenten	B
4	gebruik standaardformats voor verslagen, afwegingskaders, risico-analyse etc. voor het formuleren van beheermaatregelen en follow up	A
5	actualiseer de vastgoedstrategie	A
6	introduceer een uniforme prijsstelling voor commercieel en maatschappelijk vastgoed	A
7	maak bij complexe transacties vooraf een uitgangsdokument met geldende bepalingen en voorwaarden zodat meerdere partijen in de markt een eerlijke kans krijgen	A
8	implementeer in JOIN een gestandaardiseerde wijze van dossiervorming met ondermeer een audittrail	C
9	maak voor een specifieke transactie c.q. één specifiek project één zaakdossier aan in JOIN	C
10	gebruik JOIN breder	C
11	besteed aandacht aan doorontwikkeling van team vastgoed	A, B en C