

Review effecten Uitvoeringsagenda

Rapportage - Doorontwikkeling afdeling Vastgoed

Rapportage - versie D01.3

23 maart 2020



TwynstraGudde



Gemeente Rotterdam

Impact op morgen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding en aanleiding
2. Onderzoeksvraag en –opzet
3. Effecten programma Uitvoeringsagenda
 - a. Scope en visie
 - b. Bedrijfsvoering
 - c. Processen
 - d. Cultuur
4. Algemene conclusies en aanbevelingen



1

Inleiding en aanleiding

In 2016 kwam de kwestie Boompjeskade aan het licht en kreeg ruime politiek-bestuurlijke en publieke aandacht. Er werd met een kritische blik naar het functioneren van de afdeling Vastgoed gekeken. Dit heeft geresulteerd in een raadsenquête, een rekenkameronderzoek en diverse adviesrapporten. Hierin zijn vele constatering en aanbevelingen gedaan voor de verbetering van het functioneren van de afdeling Vastgoed. De organisatiestructuur, -cultuur, werkwijzen, administratieve organisatie, professionaliteit, het personeelsbestand en het vastgoedbeheersysteem zijn daarbij onderzocht. De aanbevelingen zijn door de afdeling vertaald tot een concreet plan in de Uitvoeringsagenda. De afgelopen jaren is een belangrijk deel van de activiteiten en maatregelen uit de Uitvoeringsagenda doorgevoerd.

De gemeente Rotterdam heeft TwynstraGudde daarop gevraagd om onderzoek te doen naar het effect van de doorgevoerde activiteiten en maatregelen uit de Uitvoeringsagenda. In dit rapport presenteren wij de uitkomsten van ons onderzoek.



Onderzoekvraag en -opzet

Het doel van het onderzoek is *te toetsen of de acties zoals genoemd in de Uitvoeringsagenda daadwerkelijk hebben geleid – dan wel gaan leiden - tot de beoogde veranderingen en gewenste effecten op basis van deze maatregelen.*

We voeren het onderzoek in drie stappen uit:

Stap 1: documenten studie – opgeleverde stukken, verslagen en rapportages van de afgelopen twee jaar.

Stap 2: gesprekken en interviews – vier interviews met de acht verantwoordelijken voor de onderdelen van de Uitvoeringsagenda. Vervolgens elf interviews met een representatie van de medewerkers van de afdeling Vastgoed en enkele belangrijke stakeholders buiten de afdeling. Hier toetsen we de documentenstudie en de uitkomsten van de interviews met verantwoordelijken. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de geïnterviewde personen.

Stap 3: rapportage en verificatie – de uitkomsten van de eerste twee stappen leggen we vast in een rapportage, die hier nu voor u ligt, en bespreken we met de klankbordgroep en begeleidingscommissie.

In het onderzoek volgen we de structuur van de Uitvoeringsagenda, namelijk de vier thema's: 1) Scope en Visie 2) Processen, 3) Cultuur en 4) Bedrijfsvoering.

De interviews hebben in een vertrouwelijke setting plaatsgevonden en er zijn geen notulen van deze besprekingen gemaakt. De uitkomsten zijn anoniem verwerkt. Elke interviewvraag is steeds in ten minste drie interviews aan bod gekomen om zo een goed beeld te hebben van de waarde van het antwoord.

Naast een antwoord op de onderzoeksvraag zijn er in de conclusie ook enkele aanbevelingen opgenomen.

Verantwoording van onderzoeksmethode

Het betreft hier een kwalitatief onderzoek. De resultaten zijn gebaseerd op een analyse van de aangeleverde documenten (op hoofdlijnen) en de vijftien interviews. We hebben hiermee een representatief en consistent beeld van de organisatie en verandering kunnen krijgen. Het betreft echter geen audit op processen of werkwijze. Er zijn daarom ook geen absolute resultaten opgenomen. De conclusies en aanbevelingen zijn kwalitatief van aard.

3 Effecten programma Uitvoeringsagenda

De Uitvoeringsagenda bestaat uit vier hoofdonderwerpen: Scope en Visie, Processen, Cultuur en Bedrijfsvoering. Deze structuur is ook in dit rapport gehanteerd. Per onderwerp worden effecten benoemd. Deze effecten hebben in veel gevallen een sterke mate van samenhang met elkaar.

De doelstellingen om klantgerichter en zakelijker te handelen vormen een rode draad in de agenda. Daarnaast zijn er een heel aantal deelacties gericht op het verhogen van de professionaliteit van vastgoedmanagement door de afdeling. Deze acties worden ondersteund door initiatieven op meer zachte elementen van teamvorming, gedrag, rolinvulling en cultuur.

In de volgende pagina's behandelen we elk van de onderdelen en benoemen hier de belangrijkste gewenste effecten en in hoeverre deze zijn bereikt. Waar relevant worden aanbevelingen voor vervolgacties gegeven. Het stuk wordt afgesloten met samenvatting en conclusie.



Scope en visie – rolverandering leidt tot meer duidelijkheid

In de periode voor 2017 was er bij zowel medewerkers als klanten geen eenduidig beeld over de rol en de rolinvulling van de afdeling Vastgoed. In de in 2017 opgestelde Kadernota hebben de scope en visie een centrale positie. Het gewenste effect van de acties binnen dit onderwerp zijn er op gericht geweest om zowel intern als extern een uniforme rol en taakopvatting door te voeren, in lijn met de Kadernota.

Scope

De afdeling Vastgoed is een uitvoeringsorganisatie met opdrachtgevers. De afgelopen jaren is de Kadernota ingezet om deze rol zowel intern als extern duidelijk te maken. Daarnaast was het doel een heldere, zakelijke opstelling naar opdrachtgevers uitstralen.

Er blijkt zowel intern als extern een goed inzicht te bestaan in de rol van de afdeling. De kanteling naar accountgericht werken heeft hier een grote bijdrage aan geleverd. Echter, de rolvaste houding van de afdeling zorgt soms voor frictie bij opdrachtgevers die moeten wennen aan de nieuwe houding.

De conclusie is dat het gewenste effect is behaald. Echter, investeren in de opdrachtgever- en opdrachtnemersrol van de afdeling

vastgoed naar de klanten binnen de gemeente, blijft noodzakelijk. Alle betrokkenen moeten consequent conform afgesproken rolverdeling handelen.

Verkoopopgave

Het verkoopproces is de afgelopen jaren gewijzigd door een apart verkoopteam aan te stellen en het aantal fte te vergroten. Daarnaast is het proces zelf opnieuw vastgesteld.

Als resultaat is zichtbaar dat de betrouwbaarheid en output van het verkoopproces zijn gegroeid. Medewerkers van de afdeling houden zich aan het verkoopproces en het aantal transacties is significant gegroeid. Voor 2018 werden er circa veertig objecten per jaar verkocht, de afgelopen twee jaar was dit zestig tot zeventig en in 2020 worden naar verwachting 150 objecten verkocht. Gemaakte afspraken worden behaald. De snelheid en groei in aantallen is conform doelstelling toegenomen. Dit levert in sommige gevallen wel frictie op bij de klanten van Vastgoed.

De conclusie is dat het gewenste effect is behaald. Het verdient de aanbeveling om in de toekomst de nieuwe strategie te blijven voortzetten.

Regiedoelstellingen

De afdeling Vastgoed is de afgelopen jaren gericht op het groeien in de regievoering bij het uitbesteden van de onderhouds- en beheertaken. De focus heeft met name op MVGM/Verwey gelegen, het grootste contract voor commercieel beheer waarin alle property management taken volledig zijn uitbesteed. Hierin lag het grootste risico en daarom is dit contract als eerste opgepakt. Daarnaast zijn er acties ondernomen rondom verbetering van controle, inkoop en contracten.

Deze acties hebben als gevolg gehad dat de administratie, toezicht en controle sterk verbeterd is. Daarnaast hebben de interne acties een professionelere rol van de afdeling tot gevolg gehad.

De conclusie is dat de afgelopen jaren de focus van de afdeling meer binnen de organisatie heeft gelegen en minder op het managen van leveranciers. De afdeling is gegroeid in haar regierol richting de propertymanagement contractanten. De ergste knelpunten zijn hier verholpen. De rol en relatie met andere leveranciers, zoals de main-contracting partijen, hebben minder aandacht gehad en daar is ook minder resultaat geboekt. Het verdient de aanbeveling om te focussen op verbetering in de verhouding met deze externe partijen.

Conclusie

De professionele, zakelijke en transparante houding van de afdeling Vastgoed heeft voor een grote wijziging in de rol tussen het interne opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap gezorgd. Dit is één van de grootste effecten. Er is duidelijkheid binnen en buiten de afdeling over de rol. Medewerkers van de afdeling zijn klantgerichter maar ook zakelijker. Dit is in lijn met de doelen uit de Uitvoeringsagenda, maar het kan ook frictie geven als verwachtingen niet overeen komen.

De effecten zijn behaald, echter aandacht voor de hier genoemde onderdelen blijft nodig. Met name de balans tussen accountgericht werken (klantgericht) en een zakelijke houding is belangrijk. Die balans bewaren vraagt om continue aandacht en investeringen van zowel klant als afdeling. Het risico is dat te veel meebewegen met de klant leidt tot verlies in grip op kosten. Anderzijds leidt een te starre opstelling ook niet tot waarde voor je klant. De resultaten met het groeien in de regierol naar property management partijen is positief. Het is echter belangrijk om nu ook in te zetten op groeien in de regierol naar andere externe partijen (ondanks dat hier de risico's wel minder groot zijn).

Vastgoedproces – nieuwe inrichting en herijken processen hebben effect

Het inrichten van de organisatie naar accounts, het vernieuwen van de processen en het herijken van de mandaten waren impactvolle elementen uit de Uitvoeringsagenda. Deze elementen zijn er op gericht geweest om de betrouwbaarheid, transparantie, klantgerichtheid en efficiëntie van de afdeling te verhogen.

Richt organisatie in naar accounts

De verandering van gebiedsgericht naar accountgericht werken heeft veel impact gehad op de afdeling. Het gewenste effect om meer klantgericht te worden is behaald, maar het heeft ook bijgedragen aan een verandering in cultuur en gedrag en was positief voor de wens zakelijker en transparanter te opereren. Deze ingreep heeft daarmee groot effect gehad op de doelen van de Uitvoeringsagenda.

De klanten van de afdeling Vastgoed ervaren de verandering als positief. Ze hebben een helder aanspreekpunt en doordat de teams specifiek voor een type klant werken hebben ze meer kennis, meer betrokkenheid en zijn ze betrouwbare partners geworden. Deze groei in kennis is nog wel in ontwikkeling.

De doelen uit Scope en visie, met name de aangescherpte rol van vastgoed, zijn mede door deze organisatiewijziging behaald. Voor medewerkers is de verandering ook het meest impactvol geweest. Ze staan positief tegenover de nieuwe structuur, maar de transitie heeft wel veel teweeg gebracht. Mensen zijn in nieuwe teams geplaatst met nieuwe managers, hebben oude rollen (en projecten) los moeten laten en zich in moeten werken in een nieuwe portefeuille. De opzet dat medewerkers geplaatst zijn in een team van eigen keuze heeft bijgedragen aan het draagvlak voor de verandering. De medewerkers zijn positief over de structuur en nieuwe positie, maar geven ook aan nog te (moeten) groeien in hun nieuwe rol.

De aanpassing in structuur had als doel om meer klantgericht te gaan werken. Dit effect is behaald: de verandering heeft in grote mate bijgedragen aan veel van de gewenste effecten van de Uitvoeringsagenda. Het is aan te bevelen de nieuwe structuur en rolverdeling te continueren zodat medewerkers in hun nieuwe rol kunnen groeien.

Vastgoedproces – nieuwe inrichting en herijken processen hebben effect

Hoofdprocessen prioriteren en uniformeren

In de periode na de herinrichting van de organisatie naar accounts zijn de hoofdprocessen opnieuw ontworpen. Dit is gebeurd in een proces in nauwe samenwerking met de medewerkers. Waar mogelijk is het systeem aangepast om de nieuwe processen te ondersteunen. Het systeem is echter recent in gebruik genomen, dus er kan nu nog weinig over het succes van de implementatie gezegd worden. Op termijn gaan audits op deze processen plaatvinden.

Een bijkomend effect van het ontwerpen van de nieuwe processen is dat deze beter gekend en gedragen worden binnen de organisatie. Op detailniveau (deel processen, werkinstructies) ontbreekt nog wel de noodzakelijke uitwerking. Dit was geen onderdeel van de Uitvoeringsagenda maar is wel een logisch vervolg.

De uniforme naleving van processen moet blijvend management aandacht krijgen op de afdeling. In de interviews benoemen verschillende medewerkers dit risico. De geplande audits op de nieuwe processen kunnen hier aan bijdragen.

Het proces voor portefeuillesturing is onlangs opgeleverd. De verwachting is dat dit in de toekomst de strategische rol van

vastgoed en sturing van klant en afdeling gaat versterken.

De beoogde effecten uit de Uitvoeringsagenda voor de hoofdprocessen zijn behaald. Een vervolg op naleving en verdere uitwerking is wenselijk.

Mandaten

De nieuwe mandateringsafspraken en inrichting van de systemen conform de nieuwe afspraken hebben er voor gezorgd dat het in principe niet meer mogelijk is om deze te overschrijden. Het inkoop proces is helder en alle geïnterviewden kennen de regels en handelen hier naar. In processen die niet (volledig) digitaal via het inkoopproces verlopen (bijvoorbeeld verkoop en (deel)opdrachtverstrekking naar onder andere MVGM/Verwey) is controle op naleving extra belangrijk.

De gewenste effecten van de Uitvoeringsagenda ten aanzien van de mandatering is behaald. Het overschrijden van mandaten wordt nu ondervangen in het gedigitaliseerde proces. Wij adviseren om aandacht te houden voor dit onderwerp. Nu de benodigde systemen zijn ingericht is sturen op het verantwoordelijkheidsgevoel, intrinsieke waarden en de integriteit van medewerkers vooral van belang.

Aanscherpen managementrol

De acties uit de Uitvoeringsagenda rondom het verstevigen en aanscherpen van de rol van het MT binnen de afdeling zijn uitgevoerd en de effecten zoals beschreven zijn behaald.

De belangrijkste verandering is echter dat het MT nu meer als team functioneert. De investeringen in het team, zoals het programma Energie, hebben hier ook aan bijgedragen. De MT-leden hebben een rol als teamleider, maar ook een duidelijke rol en verantwoordelijkheid als lid van het team MT. Ze dragen daardoor uniform de genomen beslissingen uit. Daarnaast zijn de MT-leden ook meer integraal verantwoordelijk geworden (bijvoorbeeld voor team overstijgende processen).

Beantwoording bestuurlijke vragen

Naast de in de Uitvoeringsagenda beschreven effecten hebben onderdelen van de hiervoor genoemde acties ook effect gehad op de manier waarop Vastgoed communiceert naar College en Raad. Dit is verbeterd door een strak proces in te richten, scherp te sturen vanuit leiderschap en rol van het MT en de nodige capaciteit voor ondersteuning te bieden. Dit is een goed voorbeeld hoe een combinatie van samenhangende acties leidt tot een professionelere invulling van de rol door de afdeling Vastgoed.

Begroting op orde

Een van de acties binnen het onderdeel "richt organisatie in naar accounts" ging over het op orde brengen van de begroting. Doel van de eerste fase van deze actie was het transparant maken van de begroting, wegnemen van stelposten, helderheid over budgetverantwoordelijkheid en sturing. Het resultaat van de eerste fase van Begroting op orde is een opgeschoonde administratie en deze heeft geleid tot de constatering van een omvangrijk tekort dat historisch is ontstaan. Uitkomsten worden opgenomen in de bestuursopdracht. Het is van groot belang om hier een vervolg aan te geven. Effect van de acties tot nu toe is een toename in transparantie en bewustwording.

Conclusie

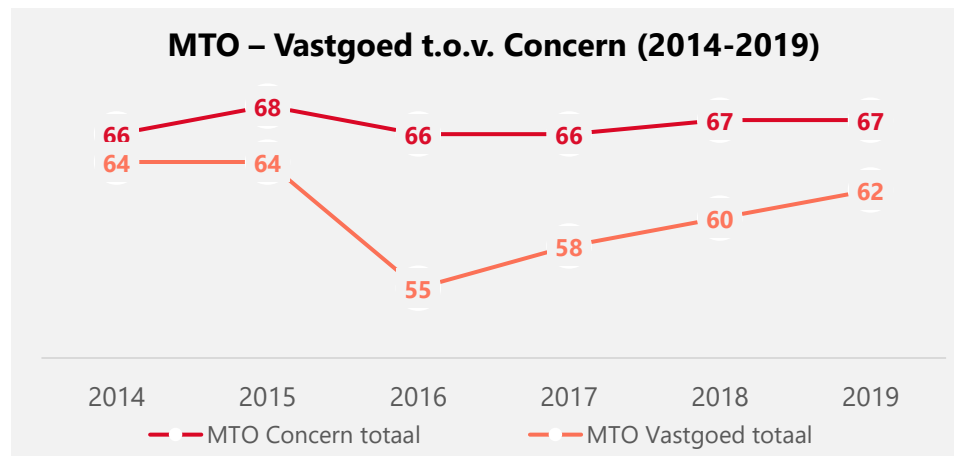
Met name accountgericht werken heeft een grote invloed gehad op de organisatie. De organisatie is efficiënter, klantgerichter en transparanter gaan werken. Dat heeft onder meer geleid tot inzicht in de begroting en ontstane tekorten, waarvoor nu acties in de bestuursopdracht zijn opgenomen. Daarnaast heeft deze verandering ook effect gehad op gedrag en cultuur. De nieuwe teams hebben geholpen oude patronen te doorbreken.

Cultuur – werksfeer sterk verbeterd, zakelijke cultuur versterkt

Als gevolg van de kwestie Boompjeskade was in 2016 de werksfeer binnen de afdeling Vastgoed erg slecht. Medewerkers hadden weinig vertrouwen in elkaar en het management en ervoeren veel druk om persoonlijk te presteren. Acties beschreven in de Kadernota, maar ook indirecte gevolgen van ontwikkelingen binnen de organisatie, hebben voor wijzigingen in de cultuur gezorgd.

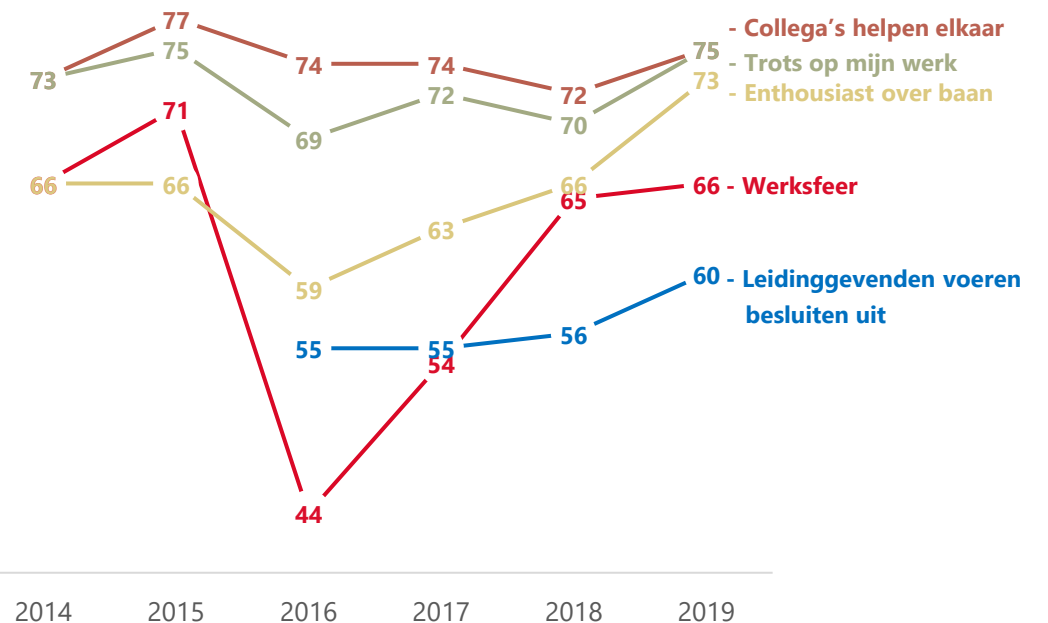
Cultuurverandering en versterking leiderschap

Voor de verbetering van de werksfeer zijn veel bijeenkomsten en acties georganiseerd. Voorbeelden zijn de Streetwise en Energiebijeenkomsten en het instellen van het transitieteam.



Uitkomsten MTO op onderdelen uit Uitvoeringsagenda

Vanuit de MTO's blijkt de werksfeer sinds 2016 sterk verbeterd. Niet alleen de bewust genomen acties hebben dit als gevolg gehad. Ook het grote aandeel nieuwe medewerkers en de wisseling van functies en teams hebben een positieve invloed gehad op de werksfeer. Niet alle onderdelen van het MTO die binnen de Uitvoeringsagenda zijn benoemd laten een sterke groei zien.



Cultuur – werksfeer sterk verbeterd, zakelijke cultuur versterkt

Niet op elk onderdeel is een stijging te zien. Onderdelen zoals “het aanspreken van collega’s” zijn bijvoorbeeld niet gestegen, maar deze scoren wel op gelijk niveau met het gemiddelde van de gemeente.

Resultaatverantwoordelijkheid

Door diverse acties in de Uitvoeringsagenda is er focus gelegd op het vergroten van de resultaatverantwoordelijkheid. Met name door de reorganisatie is het sturen op resultaat en prestatie verbeterd. De vrije keuze van medewerkers voor hun nieuwe team en functie heeft indirect een grote stijging in het verantwoordelijkheidsgevoel en de geleverde werkkwaliteit veroorzaakt. Daarnaast is de transparantie in processen en afspraken sterk toegenomen, zowel binnen de afdeling als binnen de gemeente. In alle interviews is gesteld dat er een zakelijkere cultuur is ontstaan.

De conclusie is dat het gewenste effect is behaald. Dit effect hangt sterk samen met de acties rondom het versterken van de opdrachtgever- en opdrachtnemersrol.

Conclusie

De cultuurverandering heeft gezorgd voor een betere werksfeer en een zakelijkere omgang. Een zakelijkere omgang zorgt soms voor meer frictie tussen medewerkers en klanten en medewerkers onderling. Echter, hiermee worden wel de doelstellingen uit de Uitvoeringsagenda behaald. De grootste veranderingen in de cultuur en werksfeer komen door de reorganisatie in combinatie met acties uit het transitieteam en andere management ingrepen. Een goede werkcultuur vergt altijd aandacht, maar het MTO laat zien dat de afdeling weer op het niveau van voor 2016 is. Hier heeft een grote verbetering plaatsgevonden.

Bedrijfsvoering – datakwaliteit beter, maar blijvend aandachtspunt

In 2017 bleek dat de bedrijfsvoering en vastgoedsturing beter en efficiënter moesten. Verbetering van datakwaliteit en betrouwbaarheid, mede door de aanschaf en invoer van een nieuw vastgoedbeheersysteem, stonden centraal. De inrichting van dit systeem maakte het noodzakelijk om alle beschikbare data te schonen en na te lopen wat positief heeft bijgedragen aan de doelstelling en het gewenste effect.

Inhaalslag datakwaliteit/ Verhogen systeemtoepasbaarheid

Op 1 januari 2020 is het nieuwe vastgoedbeheersysteem in gebruik genomen. In de aanlooperperiode is er veel tijd gestoken in het schonen van de data en de juiste invulling van het systeem. De wensen met betrekking tot het systeem zijn uiteindelijk gesplitst in meerdere fases van implementatie. De tijd om alle wensen in één keer te introduceren bleek te kort.

Het is nog te vroeg om conclusies te trekken over het effect van de systeemimplementatie. Medewerkers merken al wel een toegenomen gebruiksvriendelijkheid, bijvoorbeeld in de facturatie. Wanneer fase één succesvol is, worden de doelstellingen nog niet volledig gehaald. Het uitvoeren van fase twee en drie kunnen deze effecten wel bereiken.

N.b.: het MT Vastgoed vernam in week 3 van 2020 dat het concern overgaat tot een aanbesteding die moet leiden tot het vervangen van Oracle EBS. Dit heeft impact op het vastgoedbeheersysteem (dat een element van het Oracle EBS is) en daarmee zal per uitbreiding of verbetering van het Vastgoedbeheersysteem bekeken worden of en hoe dit kan plaatsvinden. Dit teneinde geen kapitaalvernietiging te doen, maar wel het primair proces zo goed mogelijk te ondersteunen.



Algemene conclusies en aanbevelingen

Het doel van het onderzoek is *te toetsen of de acties zoals genoemd in de Uitvoeringsagenda daadwerkelijk hebben geleid – dan wel gaan leiden - tot de beoogde veranderingen en gewenste effecten op basis van deze maatregelen*. Op basis van het onderzoek, de documentstudie en interviews concluderen we dat de acties leiden of gaan leiden tot de beoogde verandering. We constateren dat de meeste acties een positief effect hebben gehad op de beschreven veranderingen en gewenste effecten. In enkele gevallen is er meer tijd nodig om de effecten te kunnen zien. In andere gevallen blijkt na uitvoering van de acties vervolg noodzakelijk om volledig het gewenste niveau te behalen.

De afdeling Vastgoed heeft met de Uitvoeringsagenda een belangrijke verandering in gang gezet. Met het aanpassen van de organisatie naar accountgerichte teams, het herontwerp van de belangrijkste vastgoedprocessen en een cultuurprogramma is een verandering op gang gezet in zowel de harde als zachte elementen van de organisatie.

De organisatie is als gevolg van deze acties klantgerichter, zakelijker en transparanter geworden. De acties uit de Uitvoeringsagenda hebben daadwerkelijk geleid tot de gewenste verandering.

De mate waarin deze effecten al zijn gerealiseerd, verschillen per deelonderwerp. Voor enkele belangrijke onderdelen is het van belang dat de acties uit de Uitvoeringagenda die ingezet zijn een vervolg krijgen.

4 Algemene conclusies en aanbevelingen

De onderdelen waarvoor het nodig is om vervolg of aanvullende acties in te zetten zijn onder andere de processen, informatievoorziening en scope en rol-invulling. Voor enkel onderwerpen waren acties opgenomen in de Uitvoeringsagenda maar deze zijn nog onvoldoende. Het gaat daarbij om:

- **informatievoorziening** – ga door met de implementatie van het vastgoedbeheersysteem, conform plan.
- **regierol extern** – er moet meer aandacht komen voor de sturing van externe leveranciers. De methodiek zoals bij propertymanager MVGM/Verwey is gehanteerd voldoet en kan ook voor andere belangrijke leveranciers gebruikt worden.

Voor enkele andere onderwerpen hebben de uitgevoerde acties en resultaten geleid tot nieuwe vragen voor vervolg. Onze aanbeveling is om hier de komende periode actie op te ondernemen. Dat zijn:

- **groeien in interne opdrachtgever / –nemer rollen, samen met klanten** – Het is van belang om verder te groeien in de opdrachtgever-/opdrachtnemersrol tussen interne klant en Vastgoed. Dit zou een gezamenlijke acties moeten zijn die leidt tot een betere samenwerking.

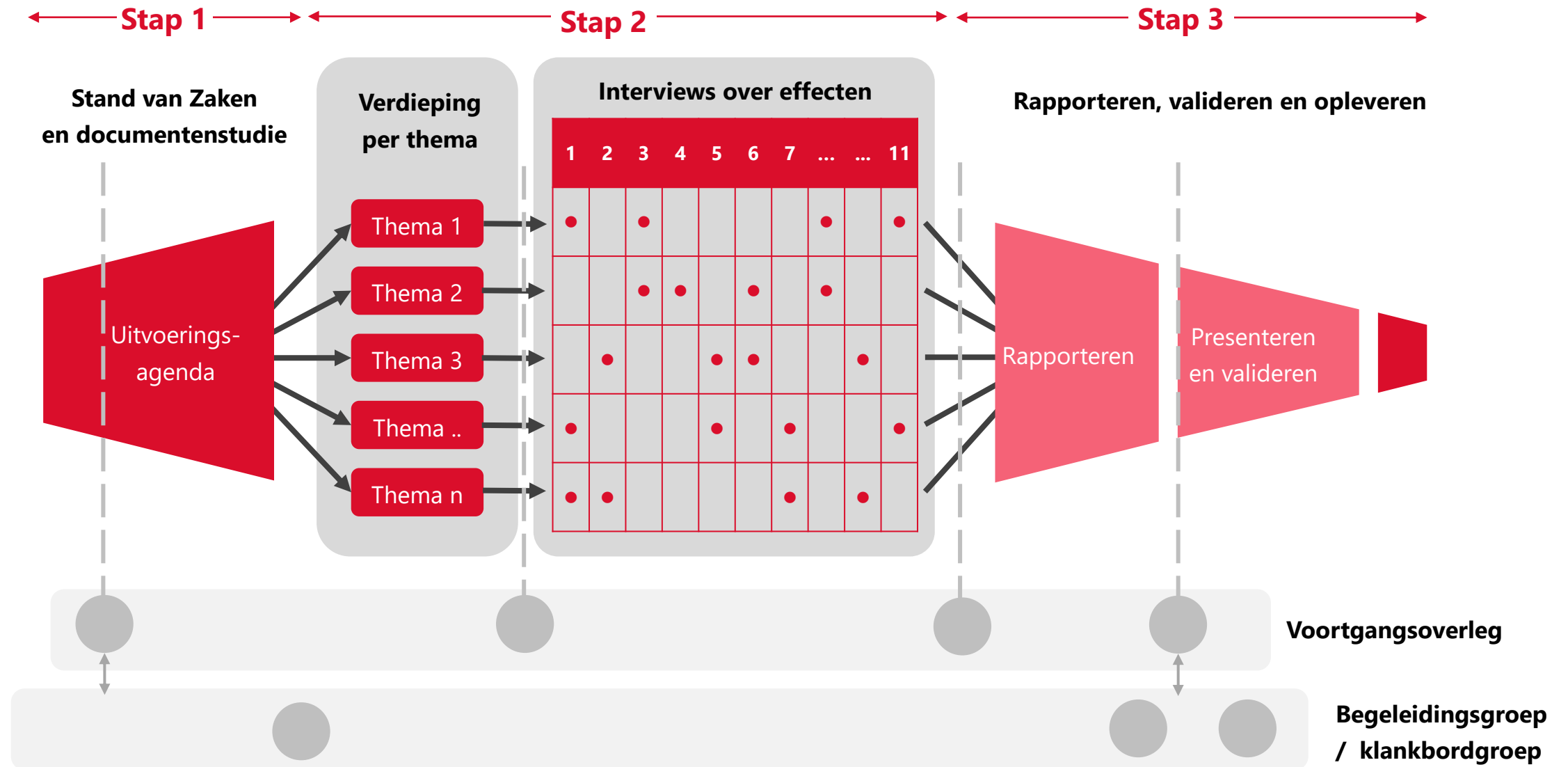
- **(deel)processen uitwerken** – de hoofdprocessen zijn uitgewerkt. Nu is een verdiepingsslag nodig in deelprocessen op detailniveau zodat de processen beter en makkelijker toepasbaar zijn voor medewerkers. On advies is om vooral te kijken naar de meest risicovolle en cruciale activiteiten.
- **processen naleven** – zorg voor extra aandacht vanuit het MT voor naleving op de processen, ook op detailniveau. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de komend periode.

Kortom, de acties uit de Uitvoeringsagenda hebben daadwerkelijk geleid, of gaan leiden, tot de verwachte verandering. Het is echter wel belangrijk om op onderdelen vervolg te geven aan de acties uit de Uitvoeringsagenda. Dit om de ontwikkeling van de afdeling op alle onderdelen op het gewenste niveau te krijgen.

Bijlagen



Onderzoekopzet



Overzicht van ontvangen documenten

1. 20181130 Projectplan 1. VVIB- Realisatiefase Q3_2018-Q4_2019_v1.1		5. - rapportage raad uitvoeringsagenda 2019 versie raad juni		Kadernota-Vastgoed	
1. Controlememo FA verhuringen periode 01-06 jaar 2019 d.d. 18-09-2019		5. 201910 Uitv Agenda_VVIB_stavaza F1_F2		Kernregistratie v0.43	
1. Streetwise Faillissementsfraude Richard Le Grand		5. Streetwise Krakkers Sandra Conijnenberg Nico van Eck Sacha de Wit		Managen vastgoed portefeuille v0.7	
1e Interimrapportage Financial Audit 2019		6. - Managen vastgoed portefeuille v0.7		message house vastgoed basis strategie oorspronkelijke versie	
2. 2e interimrapportage FA 2019 v1.0 Definitief onderdeel Vastgoed		6. Processenlandschap Vastgoed v0.6		MTO uitkomsten	
2. 20190207 Notitie VVIB_PoC advies_def		7. - agendapost vaststellen Bestuursopdracht begroting versie 5 juli		MTO uitkomsten(printscreens_)	
2. Streetwise Hennepteelt BWT Paul Groeneweg		7. - Bestuursopdracht Begroting Vastgoed versie 5 juli		Ondersteunen administratief - aangifte doen van verhuurdersheffing V0.6	
2. Uitvoeringsagenda doorontwikkeling afdeling vastgoed 2017 - 2020 versie 03-10-2017 definitief		7. - Rapportage Zomeropdracht Vastgoed 10-10		Ondersteunen administratief - verwerken aanslagen, belastingen en heffingen v0.6	
2.1 Bijlage Samenvattend Adviesblad		8. Voortgangsrapportage Uitvoeringsagenda Vastgoed_18bb004360		Ondersteunen administratief - verwerken heffingen waterschapslasten v0.6	
2.1.2 20190926 Advies SPP update functiebeschrijvingen definitief		12.2016_Mandatering kaders Stadsontwikkeling		Ondersteunen administratief- verwerken verzekeringsfacturen van vastgoed V0.6	
2.1.3 Bijlage bij SPP - advies update functiebeschrijvingen september 2019 definitief		19.5.27 Bijlage 3 Audit formulier getekendVanDorp		Organisatiestructuur afdeling Vastgoed per 2018	
2.2 20190207 PoC Advies_1.0 definitief		2019 11 14 Stuurgroep_Projecten monitor - Bijlage 1_2019 08 31 PMVGO_stuurgroep 14-11-19		Presentatie SO Streetwise 10-09-2019	
2.3 - 20171109 Organisatiestructuur Afdeling Vastgoed		2019 11 14 Stuurgroep_Projecten monitor - Bijlage 2_2019 11 05_Punten van aandacht per portefeuille_ stuurgroep		Proces aanvragen vergunning of ontheffing V0.32	
2.3 - Organisatiestructuur afdeling Vastgoed per 2018		2019 11 14 Stuurgroep_Projecten monitor - Bijlage 3_2019 08 31 PMVGO_stuurgroep 14-11-19		Proces auditen v0.2 - 1	
2.3 201904 PvE Vastgoed Informatiesysteem_v1.0		2019 11 14 Stuurgroep_Projecten monitor		Proces inhuren van vastgoed V1.0	
2.3 20190507 Oplegger VVIB_Programma van Eisen		20170714 Rapportage - doorontwikkeling afdeling Vastgoed_def		Proces managen van processen v0.4	
2.4 - 20190910 Overzicht processen Vastgoed		20171109 Organisatiestructuur Afdeling Vastgoed		Proces monitoren en analyseren v0.3	
2e interimrapportage 2019 reactie Vastgoed 0.3		20190910 Overzicht processen Vastgoed		Proces onderhouden vastgoed V1.1	
3. 20190325 Implementatieplan VVIB- mrt-dec 2019_def 1.0		20190927 MEMO evaluatie grondportefeuille		Proces ontwikkelen van vastgoed OHV V0.5	
3. Streetwise Wet Bibob		agendapost vaststellen Bestuursopdracht begroting versie 5 juli		Proces verhuren vastgoed V1.0	
3.2 - 1. Controlememo FA verhuringen periode 01-06 jaar 2019 d.d. 18-09-2019		audit Q3Veolia2018		rapportage raad uitvoeringsagenda 2019 versie raad juni	
3.2 - 2. 2e interimrapportage FA 2019 v1.0 Definitief onderdeel Vastgoed		Auditformulier A3.1 en 3.2_051018		Rapportage Zomeropdracht Vastgoed 10-10	
3.2 - 2e interimrapportage 2019 reactie Vastgoed 0.3		Beheren heffingen - verwerken WOZ-waarden v0.6 - 2		Reflexie verslag energieprogramma afdeling Vastgoed Stadsontwikkeling	
3.2 - Rotterdam_Leer en ontwikkelplan Vastgoed_digi_conc2		Beheren van leegstand V1.1		Rotterdam_Leer en ontwikkelplan Vastgoed_digi_conc2	
3		Besluitenlijst MT vergadering 2019- 10-10hz		Verkopen vastgoed V1.0	
4. 20190624- VVIB- Oefenen-Testen_Opleiden-Implementeren_v52		Bestuursopdracht Begroting Vastgoed versie 5 juli			
4. Streetwise Open bronnenonderzoek Bas Crooijmans DV		Bijlage 1 Evaluatie Verwey Vastgoed_Concept 30nov2017			
4.2 - 3. 20190325 Implementatieplan VVIB- mrt-dec 2019_def 1.0		bijlage internrapport KDH_19bb018077 (002)			
5. - 2. Uitvoeringsagenda doorontwikkeling afdeling vastgoed 2017 - 2020 versie 03-10-2017 definitief		CURRICULUM LEERGANG STREETWISE			
5. - 5. 201910 Uitv Agenda_VVIB_stavaza F1_F2		Definitief plan van anpak Energieprogramma afdeling Vastgoed Stadsontwikkeling.			
5. - 8. Voortgangsrapportage Uitvoeringsagenda Vastgoed_18bb004360		exploiteren NPRZ - beheren NPRZ vastgoed v0.63			
5. - 20170714 Rapportage - doorontwikkeling afdeling Vastgoed_def		Factureren V.041			
5. - Kadernota-Vastgoed		Interim rapportage 1 Financial Audit 2019 v1.0 20190918 onderdeel Vastgoed			

Overzicht van interviews

Onderstaand overzicht zijn de medewerkers van de gemeente Rotterdam waar een interview mee afgenomen is.

Scope en visie

- Marion Timmermans
- Attie Dijkstra

Primaire vastgoedproces

- Martina Romers
- Joachim Kooijman

Gedrag en cultuur

- Marion Timmermans
- Marjoleine van Doorn

Bedrijfsvoering

- Paulien Tanja
- Joey de Lijster

Algemeen

- Micha Pijl
- Patricia Korevaar
- Rob Tieman
- Rob van der Grient
- Annemieke Boiten
- Alice Vlaanderen (opdrachtgever Kunst&Cultuur)
- Hugo van der Leek (opdrachtgever Zorg&Welzijn)
- Maarten Froon
- Adrianus Thomassen (BCO)
- Dominique Wandel
- Attie Dijkstra

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

Jeroen Tazelaar

06 20 42 96 00 | jtz@tg.nl

Wouter Dreimüller

06 29 12 06 81 | wdr@tg.nl

Alexandra Bongers

06 82 50 92 94 | abg@tg.nl

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.