

De Haeghe Groep

Divergeren naar convergeren
“Optimaliseren van het onderhoudsbeleid”



Wesley Hildebrand
Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
April 2012

De Haeghe Groep

Divergeren naar convergeren “Optimaliseren van het onderhoudsbeleid”

Wesley Hildebrand
April 2012

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: FM & Real Estate
Docent begeleider: Mevr. E.C.H. Knook
Medebeoordelaar: Dhr. J. Middendorp
Opdrachtgever: De Haeghe Groep

Kerketuinenweg 24
2544 CW Den Haag
Bedrijfsmentor: Dhr. S. Verhoeven & T.Grijpink

Periode onderzoek: februari 2012 – mei 2012

Auteursreferaat

Het afstudeeronderzoek doet onderzoek naar het **onderhoudsbeleid** dat gehanteerd wordt binnen de Haaghe Groep. Dit onderhoudsbeleid bepaald 'grotendeels' het uit te voeren onderhoud voor de 17 verschillende vestigingen.

Het uitgangspunt en richtinggevend begrip bij dit onderzoek is de **optimalisatie** van het onderhoudsbeleid op **lange termijn**. Het kader bestaat uit de kostenreductie en –beheersing van de onderhoudslasten. Daarnaast speelt het aanwezige achterstallige onderhoud ook een rol bij het optimaliseren van het onderhoudsbeleid.

Op het gebied van FM zijn er diverse ontwikkelingen gaande zo is er steeds meer behoefte aan kennis en inzicht in de (kosten) van de facilitaire bedrijfsprocessen. Dit in combinatie met de huidige knelpunten aanwezig in het onderhoudsbeleid, zijn de basis waardoor de vraag naar dit onderzoek is ontstaan.

Indexreferaat: FM, afstudeeronderzoek, optimaliseren, onderhoudsbeleid

Managementsamenvatting

Het vakgebied Real Estate heeft tijdens de studie jaren aan de opleiding Facility Management mijn specifieke aandacht verkregen. Dit is een uniek en continu in ontwikkeling zijnd vakgebied waar een tal van mogelijkheden tot exploitatie liggen. Het afstudeeronderzoek gaat over het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep. Het onderhoudsbeleid heeft, net als diverse andere bedrijf- en werkprocessen van de facilitaire afdeling te maken met bezuinigmaatregelen. Het beheersen en reduceren van de kosten van het onderhoudsbeleid staan centraal bij dit onderzoek. De onderhoudskosten worden beheerst door inzicht in hun oorzaken en effecten. Vanuit het beheersen van bepalende en richtinggevendende bedrijf- en werkprocessen kan het onderhoudsbeleid uiteindelijk op kosten besparen (doelstelling). Kennis levert in dit geval toegevoegde waarde en maakt het mogelijk om op kosten te besparen, in dit geval onderhoudskosten. Terugkomend op het exploiteren van het onderhoudsbeleid. De exploitatie van het onderhoud wordt gerealiseerd aan de hand van de volgende facilitaire beleidsvraag:

“Op welke wijze kan de Haeghe Groep het planmatige onderhoudsbeleid op lange termijn optimaliseren om de onderhoudskosten te beheersen en te reduceren?”

De facilitaire beleidsvraag is eenduidig en biedt houvast tijdens het onderzoek. Het realiseren van een eenduidige structuur in het onderzoek is gebeurd door gefaseerd de beleidsvraag op facilitaire gebied te beantwoorden. Het vinden van de juiste diepgang in bepaalde onderzoekselementen en de verbinding tussen de verschillende aspecten van het onderzoek stonden hier centraal. De juiste diepgang en besproken verbinding is voornamelijk tot stand gekomen door inzicht en feedback (trial and error).

Maatregelen

Na beschrijving, toepassing van managementmodellen, gericht onderzoek en interne- en externe analyses zijn een zevental maatregelen geformuleerd. Dit om het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep op lange termijn te optimaliseren. Waar beheersing en reductie de uitgangspunten, oftewel de bepalende factoren zijn voor de optimalisatie van de onderhoudskosten. De volgende maatregelen zijn geformuleerd:

1. Het strategische onderhoudsbeleid is het uitgangspunt voor de formulering van de meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen
 - De onderhoudsstrategie wordt bepaald aan de hand van de interdependentie van de gebouwelementen (belang primaire proces versus gewenst kwaliteitsniveau)
2. De kwantitatieve data verkregen door de NEN- 2767 wordt aangevuld door de rubricering die de NEN- 2748 biedt
3. Het opstellen van een meerjarig duurzaamheidsplan, oftewel een milieuzorgsysteem
4. Bij een melding van correctief onderhoud deze behandelen op basis van genormaliseerde voor- en nazorg formulieren
5. Het aantonen van de Return on Investment (ROI) bij investeringsvoorstellen voor groot onderhoud (gebruik van een standaardmodel/formule)
 - Grote overtuigingskracht, doordat de ROI het rendement van de investering aangeeft
6. De facilitaire afdeling – huisvesting krijgt inzicht in de gehele vastgoedportefeuille van de Haeghe Groep en is zowel financieel- als taakverantwoordelijk voor het onderhoud van de panden.

Implementatie

Het onderhoudsbeleid wordt op lange termijn aan de hand van deze zevental maatregelen geoptimaliseerd. Het optimaliseren van het onderhoudsbeleid door kosten te beheersen en reduceren is de hoofddoelstelling van het onderzoek. Het implementeren van de maatregelen om de optimalisatie van het onderhoudsbeleid te realiseren is zo niet even, als bijna net zo belangrijk als de formulering van de maatregelen. De implementatie van de maatregelen gebeurt aan de hand van het geïntegreerde model van Kleijn & Rorink. Op basis van dit implementatieplan wordt stapsgewijs weergegeven op welke wijze het planmatige onderhoudsbeleid op lange termijn kan worden geoptimaliseerd. Met de focus op: de te volgen interventies en daaromheen draaiende vijftal factoren van het geïntegreerde model.

De bedrijfskundige consequenties als gevolg van de maatregelen zijn als afsluitend onderdeel van het implementatieplan beschreven. Zo zijn er diverse verwachte bedrijfskundige consequenties op de volgende gebieden:

Organisatorische consequenties

- Teamwork: De overheersende overlegstructuur tussen de afdelingen verschuift naar besluitvorming op basis van korte communicatielijnen
- Het werkproces van de Technische Dienst rondom de behandeling van een melding/klacht (correctief onderhoud) krijgt structuur
- Beleid : In strategische onderhoudsbeleid zal het milieuzorgsysteem centraal staan voor beslissingen op lange termijn en groot onderhoud

Personele consequenties

- Geringe personele consequenties door voldoende personele bezetting, echter het project vereist wel intensieve leider- en ambassadeurschap.

Financiële consequenties

- De optimalisatie van het onderhoudsbeleid is gelijkgesteld aan een besparing van 15% op de onderhoudskosten. De financiële verantwoording toont aan dat de onderhoudskosten worden gereduceerd met 19,12%. De reductie van de onderhoudskosten worden gerealiseerd door besparingen op indirecte kosten van het onderhoud (gas en elektriciteit) → baten.

In het onderzoek is wederom aangegeven dat op het vakgebied van Real Estate er tal van mogelijkheden zijn om te exploiteren. De exploitatie van dit vakgebied kent geen grenzen. Het is zelfs mogelijk het vakgebied Real Estate te profileren als bedrijfsmiddel om te excelleren als facilitaire organisatie. Huisvesting als vijfde bedrijfsmiddel naast kapitaal, mens, innovatie en kennis om bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Met andere woorden de concurrent voor blijven en de gebruiker in dit geval optimaal ondersteuning bieden, daar draait het om.

Voorwoord

Het onderzoek is in kader van het afstudeerproces voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool gelegen te Den Haag geschreven. Het afstudeeronderzoek is voor de Haeghe Groep uitgevoerd, in specifiek voor de facilitaire afdeling.

Het onderzoek is tot stand gekomen door de begeleiding van een tweetal managers binnen de facilitaire afdeling. Het gaat hier om Dhr. S. Verhoeven en Dhr. T.Grijpink. Ik wil hen mijn dank betuigen voor de hulp en kennisintensieve periode van ontwikkeling.

Als laatst wil ik mijn afstudeerbegeleider bedanken voor haar begeleiding en het altijd klaar te staan voor vragen en advies. Mijn dank hiervoor.

Haeghe Groep, Mei 2012

Wesley Hildebrand

Inhoudsopgave

Inleiding	-8-
Hoofdstuk 1 Vooronderzoek	
1.1 Aanleiding	-9-
1.2 Probleemomschrijving	-9-
1.3 Doelstellingen en hoofdvraag	-10-
1.4 Afbakening onderzoeksonderwerp	-10-
Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet	
2.1 Onderzoektype	-15-
2.1.1 Dataverzamelingsmethode	-15-
2.2 Deelvragen	-16-
Hoofdstuk 3 Huidige situatie	
3.1 Algemeen sociale werkvoorziening	-17-
3.2 Haeghe Groep	-17-
3.3 Balanced Score Card (BSC) Kaplan en Norton	-18-
3.3.1 Kritische Prestatie Indicatoren	-20-
3.3.2 Invalshoeken en perspectieven	-20-
3.4 Onderhoudsbeleid	-21-
3.5 3 G- model Kohnstamm & Regterschot	-22-
3.6 Huidige situatie onderhoud	-23-
3.7 Budget	-24-
Hoofdstuk 4 Gewenste situatie	
4.1 Visie literatuur	-26-
4.2 Benchmark	-29-
4.3 Trends	-32-
Hoofdstuk 5 Analyse	
5.1 Inventariseren gaps en knelpunten	-35-
5.2 SWOT- analyse en confrontatiematrix	-36-
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen	
6.1 Maatregelen	-42-
6.2 Scenario denken	-48-

Hoofdstuk 7	Implementatieplan	
	7.1 Actoren	-51-
	7.2 Communicatie	-51-
	7.3 Interventies	-52-
	7.4 Sturing	-53-
	7.5 Uitkomsten	-54-
	7.6 Bedrijfskundige consequenties	-54-
	7.6.1 Organisatorische consequenties	-55-
	7.6.2 Personeel consequenties	-56-
	7.6.3 Financiële consequenties	-56-
Conclusie		-57-
Literatuuropgave		-59-
Bijlagen		

Inleiding

De bachelor opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met het opzetten en uitvoeren van een afstudeeronderzoek. Het afstudeeronderzoek geeft antwoord op een facilitair probleem in het beleid van de organisatie. De facilitaire beleidsvraag staat centraal tijdens het onderzoek en de uitkomsten van het onderzoek leiden tot verschillende beleidsadviezen.

In het kader voor de Haeghe Groep is een afstudeeronderzoek geformuleerd. De Haeghe Groep is een gemeentelijke dienst die de Wet Sociale Werkvoorziening uitvoert. Dit houdt in dat de Haeghe Groep mensen met een arbeidshandicap naar de particuliere arbeidsmarkt begeleidt door maatwerk- en ontwikkelprocessen. Dit traject naar de particuliere arbeidsmarkt gebeurt aan de hand van diverse werkprocessen onderverdeeld in een vijftal Business Units (BU's) en een Service unit (SU). Deze BU's en SU zijn gehuisvest in de 17 verschillende panden van de Haeghe Groep (Bijlage 1. BVO Locaties Haeghe Groep). Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op het onderhoudsbeleid van de verschillende panden van de Haeghe Groep.

De Haeghe Groep heeft net zoals de gehele financiële markt te maken met de gevolgen van de financiële crisis (Hoofdstuk 1 Vooronderzoek). Voor de Haeghe Groep betekent dit dat er bezuinigt wordt op de verschillende bedrijfsonderdelen en hun werkprocessen. Ook het onderhoudsbeleid moet kosten reduceren en efficiënter opereren. Aan de hand hiervan is een afstudeeronderzoek tot stand gekomen. Bij dit afstudeeronderzoek staat de volgende facilitaire beleidsvraag centraal:

“ Op welke wijze kan de Haeghe Groep het planmatige onderhoudsbeleid op lange termijn optimaliseren om de onderhoudskosten te beheersen en te reduceren?”

Om deze facilitaire beleidsvraag te beantwoorden is het afstudeeronderzoek als volgt opgezet in een rapportage. De rapportage begint met een vooronderzoek. Dit vooronderzoek is een aanvulling op de inleiding. Het vooronderzoek geeft duidelijkheid en inzicht in het facilitaire probleem. Vervolgens wordt het type onderzoek en de deelvragen van de facilitaire beleidsvraag beschreven in het tweede hoofdstuk de onderzoeksopzet. In het derde hoofdstuk begint de beschrijving van de huidige situatie. De huidige situatie wordt van breed (sectorgericht) naar smal (probleemgericht) beschreven. Dit gebeurt met de hulp van een tweetal theoretische modellen. Dan wordt in het vierde hoofdstuk de gewenste situatie beschreven. De gewenste situatie is een schets van de ideale situatie betreffende het onderhoudsbeleid. De beschrijving gebeurt aan de hand van de visie van de literatuur, benchmark en megatrends in de sector sociale werkvoorziening. De verschillen tussen de huidige- en gewenste situatie worden beschreven in het vijfde hoofdstuk de analyse. De verschillen worden geanalyseerd met behulp van een SWOT-analyse en een confrontatiematrix. Als de verschillen geanalyseerd zijn worden deze uitgewerkt in het zesde hoofdstuk aanbevelingen. In dit hoofdstuk worden een divers aantal maatregelen en verschillende scenario's beschreven. De verschillende scenario's worden beschreven op basis van financiële gegevens. Het afstudeeronderzoek wordt afgesloten met het implementatieplan en de conclusie van het onderzoek. Het implementatieplan bevat de stappen welke genomen dienen te worden om de verschillende maatregelen te implementeren.

Hoofdstuk 1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek bevat een eerste oriëntatie op het onderwerp. Deze fase is belangrijk om te bepalen wat het onderwerp inhoudt. Het is ook van belang voor het verdere onderzoek. De uitkomsten van het vooronderzoek bepalen wat verderop in het onderzoeksproces in kaart wordt gebracht. Enerzijds biedt het dus een afbakening van het onderzoeksonderwerp, anderzijds is het een houvast voor de volgende fases van het onderzoek.

§ 1.1 Onderzoeksonderwerp

Het vooronderzoek zal beginnen door het onderzoeksonderwerp af te beschrijven. De beschrijving van het onderzoeksonderwerp zal gebeuren aan de hand van een aanleiding, probleemomschrijving, doelstelling, hoofdvraag en afbakening onderzoeksonderwerp.

1.1.1 Aanleiding

Binnen veel overheidsinstanties vinden diverse bezuinigingen plaats als gevolg van de financiële crisis. Van personele bezuinigingen tot bezuinigingen op het gebouwonderhoud. De Haeghe Groep als onderdeel van de overheid, heeft te maken met deze bezuinigingen. Ook de particuliere organisaties hebben te maken met deze ontwikkelingen op de financiële markten en moeten manieren vinden om op kosten te besparen¹.

De bezuinigingen zijn te merken in het gebouwonderhoud van de Haeghe Groep. Zo wordt er bijvoorbeeld gefocust op uniformiteit om de kosten te reduceren (schaalvoordeel, kennis over product → minder miskopen). Het beleid betreffende het gebouwonderhoud van de Haeghe Groep wordt gekenmerkt door nalatigheid, waardoor sprake is van achterstallig onderhoud². Dit achterstallige onderhoud is tevens veroorzaakt door de vorige eigenaar van het pand.

De Facility Manager van de Haeghe Groep dient het gebouw in goede staat te laten verkeren en te houden. De situatie omtrent het gebouwonderhoud wordt hedendaags gekenmerkt door voornamelijk reactief onderhoud. Het enige preventieve onderhoud dat wordt uitgevoerd gebeurt wanneer dit wettelijk vereist is. Bijvoorbeeld een organisatie is wettelijk verplicht een liftinstallatie in goede staat van onderhoud verkeer. Dit houdt in dat de liftinstallatie eens of tweemaal per jaar gecontroleerd dient te worden door een gespecificeerd liftonderhoudsbedrijf, zoals beschreven staat in de Warenwetbesluit liften – art. 18 de NEN-EN 13015³.

1.1.2 Probleemomschrijving

Wanneer men de probleemsituatie omtrent het gebouwonderhoud analyseert is er een duidelijk causaal verband te herkennen, namelijk dat het nalaten van onderhoud leidt tot achterstallig onderhoud/reactief onderhoud en hogere kosten. Het causale verband kan als volgt worden omschreven. Oorzaak: Aan de hand van toetsing, inventarisatie en conditiemeting (NEN-2767) is een meerjaren onderhoudsplanung (MOP) opgesteld. Echter het directe gevolg op het reactief onderhoudsbeleid wordt geschat dat ca. 80% van het geplande onderhoud niet uitgevoerd volgens de voorgeschreven meerjaren onderhoudsplanung (MOP).

Gevolg: Het Meerjaren Onderhoudsplanung geeft aan dat de Haeghe Groep in het jaar 2012 te maken krijgt met een 'extreem' hoge kostenpost betreffende het gebouwonderhoud. Deze kostenpiek betekent een grote aanslag op de liquiditeit en moet op juiste wijze behandeld worden.

¹ Kalse, E. en Lent, van D.: Financiële sector was nooit een groeimotor in Nederland: NRC handelsblad: September 2009.

² Bijlage 19: Begrippenlijst A-Z

³ <http://www.liftinstituut.nl/keuringen-en-certificeringen>

Het 'geplande' gebouwonderhoud wordt grotendeels verschoven en verplaatst, vooronderzoek toont aan dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt door budgettaire beweegredenen. Daarnaast zijn het hebben van verschillende meningen en focus op de toekomst (wachten op innovatieve producten, duurzaamheid etc.) ook redenen van verschuiving en verplaatsing van het gebouwonderhoud. Het nalaten van onderhoud resulteert in achterstallig onderhoud⁴. De voornaamste aanleiding van het probleem is dat de Haeghe Groep zich niet houdt/heeft gehouden aan de geplande onderhoud, omdat het budget niet toereikend is/geweest.

1.1.3 Doelstellingen en hoofdvraag

De doelstelling die bereikt dient te worden na interne- en externe analyses: is het aantonen van de nut en noodzaak om het gebouwonderhoud planmatig aan te pakken. Een onderdeel van deze doelstelling is het optimaliseren van het gebouwbeheer: onderhoudskosten reduceren en beheersen. Daarnaast dient de Haeghe Groep de verschillende panden op een planmatige wijze te onderhouden en verschuift grote kostenpost niet meer (kosten spreiden of houden aan het budget?). Het principe van een reactief reactievermogen wordt verplaatst door een 'gezonde' mate van proactiviteit omtrent het gebouwonderhoud. Zo zal er een verschuiving plaatsvinden op de financiële balans van voornamelijk correctieve onderhoudskosten naar preventief- en geplande onderhoudskosten. Als laatst wordt het onderhoudsbeleid gekenmerkt door uniformiteit van installaties en producten, om zo veel mogelijk kosten te besparen omtrent het gebouwonderhoud⁵.

Probleemstelling:

"Op welke wijze kan de Haeghe Groep het planmatige onderhoudsbeleid op lange termijn optimaliseren om de onderhoudskosten te beheersen en te reduceren?"

1.1.4 Afbakening onderzoeksonderwerp

In de paragraaf hierboven (1.1.3 doelstellingen en hoofdvraag) zijn diverse doelstellingen en is een probleemstelling beschreven waar het onderzoek antwoord op dient te geven. Echter optimaliseren is een breed begrip en geeft het onderzoek te weinig kaders om gericht onderzoek te kunnen doen. Bij dit onderzoek wordt het volgende bedoeld met het optimaliseren van het planmatige onderhoudsbeleid op lange termijn:

- Onderhoudskosten reduceren en beheersen: de huidige onderhoudskosten zijn te hoog en de organisatie van het onderhoud mist controle en beleid
- Het wegwerken van het achterstallige onderhoud: de huidige staat van het pand is voor verbetering vatbaar, de ernst van de situatie zal worden onderzocht. Aan de hand hiervan worden gepaste maatregelen beschreven die de staat van het pand verbetert op lange termijn.
- Het bepalen van een (nieuw) beleid m.b.t. lange termijn gebouwonderhoud: de focus zal hier vooral liggen op het besparen van kosten op lange termijn door middel van duurzame investeringen⁶.

Het uiteindelijk doel van het onderzoek is dus maatregelen te treffen die het onderhoudsbeleid structureren (beheersen) en tevens op de onderhoudskosten kan worden bespaard. (reduceren).

⁴ <http://www.vastgoedkennis.nl/docs/msre/06/bilderbeek.pdf>

⁵ Vermeulen, M. en Wieman, M.: Handboek Vastgoedmanagement.: Noordhoff, Groningen, 2010.

⁶ Verhoeven, S. en Grijpink, T.: Bijeenkomst: problemen en doelstellingen AO.: Februari 2012.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk omvat de verantwoording van het onderzoek dat voor de Haaghe groep wordt verricht. Het gaat hier voornamelijk om het typeren van het onderzoek. Dit gebeurt aan de hand van het bespreken van de verschillende dataverzamelingsmethoden en definities van belangrijke begrippen.

§2.1 Onderzoek type

In de bijlage (te zien in bijlage 9: Datamatrix) wordt de datamatrix gepresenteerd. Deze datamatrix legt de relatie tussen de verschillende factoren die invloed hebben op het onderzoek. Te zien in deze datamatrix is dat het onderzoek bestaat uit kwalitatieve en kwantitatieve gegevens. Dit houdt in dat de gegevens die worden verkregen betrekking hebben de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel en op kwantiteiten zoals hoeveelheid, omvang en frequentie. Bij dit onderzoek gaat het om de beschrijving en interpretatie van de problemen in de onderzoekssituatie; het planmatige onderhoudsbeleid op lange termijn optimaliseren. Dit gebeurt aan de hand van de te verzamelen nominale en ordinale gegevens⁷. Dit is informatie die te categoriseren is in kwaliteiten (nominaal) en informatie die te categoriseren is in kwantiteiten (ordinaal).

De gegevens zijn kwalitatief en kwantitatief van aard. De aard van de hoofdvraag geeft aan dat deze beschrijvend, explorerend en toetsend is. Dit houdt het volgende in voor het onderzoek:

- Beschrijvend: een onderzoek waarbij een situatie wordt beschreven. Waar variabelen afzonderlijk in kaart worden gebracht.
- Explorerend: er wordt naar relaties tussen variabelen gezocht. Deze relaties worden uitgedrukt in verschil of in samenhang.
- Toetsend: veronderstelde verbanden (theorieën) worden getoetst aan de werkelijkheid (empirie).

2.1.1 Dataverzamelingsmethode

Per deelvraag is in de datamatrix aangegeven welke dataverzamelingsmethoden hiervoor zijn gebruikt. De dataverzamelingsmethoden die gebruikt worden om gegevens te verzamelen voor het afstudeeronderzoek zijn:

- Desk-research; Er worden bestaande gegevens geraadpleegd. Hier gaat het voornamelijk over bronnen als relevante literatuur, scripties, boeken en jaarverslagen. Aan de hand van de deskresearch is het afstudeeronderzoek vormgegeven en afgebakend. De resultaten van de deskresearch komen in het algehele onderzoek terug, maar met name in hoofdstuk 2 Theoretische kader.
- Enquêteren; Om de algehele tevredenheid omtrent het onderhoud te meten zal er een grootschalige survey gehouden worden. Zo wordt de visie op het onderhoud vanuit de beheerder en gebruiker geïntegreerd. Aan de hand van het tevredenheidsonderzoek en die hieruit voortkomende knelpunten zal de gewenste situatie worden opgesteld.
- Interviewen; Bij deze dataverzamelingsmethode worden er (semi-)open vragen aan respondenten gesteld. Deze dataverzamelingsmethode geeft de mogelijkheid diepte in de onderzoeksgegevens aan te brengen. Er zullen voornamelijk managers worden geïnterviewd vanuit de Haaghe groep en tijdens de benchmark.
- Observeren; Het in kaart brengen van gestandaardiseerd gedrag of een reeks handelingen aan de hand van een observatieschema. In het observatieschema komen voornamelijk aandachtspunten met betrekking op het pand voor.

⁷ Reutink, N. en Lindema L.: Dictaat kwalitatief onderzoek: participeren onderzoek, documentanalyse: 2005.

- Experimenteren; Deze dataverzamelmethode wordt voornamelijk toegepast in de eindfase van het afstudeeronderzoek. Hier gaat het om de toetsing van de gerealiseerde theorie en modellen. Analyseren en anticiperen op de kloof tussen de theorie en de praktijk is hier van belang⁸.

§2.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er diverse deelvragen opgesteld.

Vooronderzoek

V1. Wat zijn de kaders van het onderzoek (afbakening)?

Onderzoeksopzet

- O1. Wat zijn de onderzoek types die gebruikt worden bij het afstudeeronderzoek?
- O2. Welke dataverzamelmethode worden gebruikt om de informatie te verzamelen?

Huidige situatie

- H1. Hoe ziet het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep eruit?
- H2. Waarom wordt er niet aan de MOP gehouden?
- H3. Hoe ziet de 'cashflow' van de Haeghe Groep eruit?
- H4. Wat zijn de belangrijkste processen bij de huidige situatie?
- H5. Hoe staat het met de kwaliteit van het onderhoud?

Gewenste situatie

- G1. Wat zegt de literatuur hoe de gewenste situatie eruit ziet voor de Haeghe Groep?
- G2. Wat zegt de benchmark hoe de gewenste situatie eruit ziet voor de Haeghe Groep?
- G3. Is dit probleem kenmerkend voor de sociale werksector of hebben commerciële

instellingen hier ook mee te maken en hoe gaan zij hier mee om?

Analyse

- A1. Welke mogelijke gaps zijn te herkennen?
- A2. Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie?
- A3. Benoem de mogelijke kansen en bedreigingen voor de Haeghe Groep (facilitaire afdeling)?
- A4. Wat zijn de huidige sterktes en zwaktes van de Haeghe Groep(facilitaire afdeling)?

Aanbevelingen

- CA1. Hoe kan het onderhoudsbeleid op lange termijn worden geoptimaliseerd?
- CA2. Hoe kunnen de onderhoudskosten worden gereduceerd en beheerst?

Implementatieplan

- I3. Wat is het implementatieplan?
- I4. Wat zijn de financiële voordelen van het optimaliseren van het gebouwonderhoud op lange termijn?

In de bijlage (bijlage 9: Datamatrix) is de datamatrix te vinden. De datamatrix maakt een koppeling tussen de te formuleren producten, methode van onderzoeken, onderzoeksvormen en tijdspad. De datamatrix geeft dus inzicht in de wijze waarop de informatie wordt verzameld, hoe deze wordt verwerkt en wanneer dit gebeurt.

⁸ Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M: Basisboek Methode en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek: Houten educatieve partners Nederland B.V.: 1997.

Hoofdstuk 3 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de Haeghe groep beschreven. Het hoofdstuk zal van algemene informatie over de sociale werkvoorziening naar specifieke informatie over het onderhoudsbeleid van de Haeghe groep worden geschreven. Ter toelichting van de algemene informatie wordt de Balanced Scorecard toegepast, met focus op de belangrijkste onderhoudsprocessen. Om de informatie betreffende het onderhoudsbeleid van de Haeghe groep te specificeren zal het 3 g-model van Kohnstaam & Regterschot worden toegepast.

§3.1 Algemeen sociale werkvoorziening

Het is algemeen bekend dat de sociale werkvoorziening aangepast werk biedt aan mensen met een beperking. Deze mensen met een beperking kunnen in het 'gewone' bedrijfsleven niet werken en er wel meer kan worden gedaan dan alleen inpakwerkzaamheden. Maar wat echter minder bekend is dat de sociale werkvoorziening al voor de invoering van de Wet op de Sociale Werkvoorziening in 1969 een lange voorgeschiedenis heeft en door de jaren een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt. Al voor 1900 begon men met de werkverschaffing voor gehandicapte mensen, die toen nog 'gebrekkigen' genoemd werden. Tot 1950 waren deze werkplaatsen vooral particuliere initiatieven van onder andere ouders van gehandicapten en kerkelijke instellingen. In doorgaans kleine, eenvoudige werkplaatsen werden eenvoudige werkzaamheden verricht, waarbij allerlei producten werden gemaakt die in de omgeving werden verkocht.

De Wet sociale werkvoorziening (WSW) is de Nederlandse wet die regelt dat arbeidsgehandicapten die door lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen uitsluitend in staat zijn onder aangepaste omstandigheden arbeid te verrichten, kunnen werken op een zo regulier mogelijke en op hun individuele mogelijkheden aangepaste arbeidsplek in de sociale werkvoorziening.

De WSW kent drie doelstellingen:

1. het realiseren van arbeid onder aangepaste omstandigheden voor de arbeidsgehandicapte die daarop is aangewezen en daarvoor is geïndiceerd,
2. het behouden en zo mogelijk bevorderen van de arbeidsbekwaamheid van de arbeidsgehandicapte en
3. het zo mogelijk realiseren van uitstroom van de arbeidsgehandicapte naar een reguliere baan.

§3.2 Haeghe groep

De uitgangspunten van de Haeghe Groep zijn geformuleerd in een missie, visie, doelstelling en strategie. De missie van de Haeghe Groep luidt als volgt:

"De missie van de Haeghe Groep is mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt de mogelijkheid geven zich zo goed mogelijk te ontwikkelen. Haeghe Groep Diensten zet hiertoe mensen in, in de zakelijke en sociale dienstverlening. De kernwaarden hierbij zijn kwaliteit, integriteit en professionaliteit."

De visie kan als volgt omschreven worden: *"De arbeidsmarkt neemt arbeidsgehandicapten op"*

Uitgaande van deze missie en visie hanteert de Haeghe Groep de volgende strategie: *"De Haeghe Groep is een arbeid ontwikkelbedrijf waar mensen met een arbeidshandicap zich kunnen ontwikkelen in en tijdens hun werk aan de hand van hun individueel ontwikkelingsplan (IOP). Het doel is dat de medewerkers kunnen (leren) werken en een salaris kunnen verdienen, waarmee ze zichzelf in hun onderhoud kunnen voorzien."*

Dit betekent dat binnen de Haeghe Groep mensen met een arbeidshandicap ontwikkelt (primaire proces). Het primaire proces heeft als doel dat deze ontwikkeling kan leiden tot een zinvolle baan op de arbeidsmarkt, of er in ieder geval zo dicht mogelijk tegenaan. Om deze doelstelling te realiseren gaat dit binnen de Haeghe Groep als volgt te werk.

Ten eerste staat de ontwikkeling van de medewerker centraal. Op basis van tests en trainingen wordt een individueel traject uitgezet. Dit kan er uiteindelijk toe leiden dat de betrokkene een functie kan vervullen buiten de Haeghe Groep, al dan niet eerst op detacheringbasis.

Ten tweede biedt de Haeghe Groep mensen de mogelijkheid om onder aangepaste omstandigheden te kunnen werken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan aangepaste stoelen en machines⁹.

§3.3 Balanced Scorecard

De vier invalshoeken op afdelingsniveau zijn vanuit de visie en strategie op organisatieniveau ontwikkelt. Voor de Haeghe Groep houdt dit het volgende in per invalshoek:

Financieel perspectief

Het financiële perspectief draait voornamelijk om het vinden van een 'financieel' gezond balans van de facilitaire afdeling. Dit balans wordt opgemaakt aan de hand van drie prestatie indicatoren. Hier zijn beheersing en anticipatie budget, meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen tegenover strategische doelstellingen en beleid¹⁰ en uitstroom en aanname medewerkers met een SW-indicatie de belangrijkste factoren.

Klantperspectief

Bij het klantperspectief gaat het om de klant en haar visie van de facilitaire afdeling. Er wordt onderscheidt gemaakt in een aantal groepen gebruikers:

- Vaste gebruikers van het pand
- Tijdelijke gebruikers van het pand
- Leveranciers

Het beheersen en controleren van de klanttevredenheid is een kritische succesfactor voor de facilitaire afdeling.

Bedrijfsprocesperspectief

Dit zijn de essentiële bedrijfsprocessen voor de facilitaire afdeling om het primaire proces optimaal te kunnen ondersteunen. Hier staan kwaliteit en klanttevredenheid wederom centraal. De kwaliteit van de bedrijfsprocessen wordt hier gemeten door de uitstroom van medewerkers met een SW-indicatie.

Innovatieperspectief

De facilitaire afdeling dient zich te blijven ontwikkelen om te kunnen excelleren als organisatie. De belangrijkste prestatie-indicatoren voor te blijven excelleren zijn; leiderschap en teamwork, duurzaamheid, focus op onderhoud en bouwelementen.

Een uitgebreide toelichting van de Balanced Score Card is te vinden in bijlage 5: Balanced Score Card.

⁹ Boer, de S.: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Facilitaire afdeling Haeghe Groep: 2008.

¹⁰ Bijlage 19: Begrippenlijst A-Z

§3.4 Onderhoudsbeleid

Het onderhoud bij de Haaghe groep wordt aangestuurd/beheerd vanuit de facilitaire afdeling door de Huisvestingsmanager en daarboven de Facility Manager. Het beheer van de panden wordt vooral gedaan op basis van een planning aan de hand van het Meerjaren Onderhoudsplan (MOP) en Meerjaren Investeringsplan (MIP). Het onderhoud wordt ingedeeld op drie verschillende niveaus:

- CO = Correctief; Dit is onderhoud op basis van geregistreerde klachten/meldingen van de gebruikers (ad hoc). De klachten worden gemeld via het FMIS-systeem en komen terecht bij de Technische Dienst. Deze vorm van onderhoud is duur, vanwege het onvoorspelbare karakter en overdaad aan communicatie in vergelijking met de geleverde onderhoudsactiviteiten. Bij deze vorm van onderhoud wordt het probleem van de klant 'zo snel mogelijk' opgelost.
 - o Service onderhoud
 - o Toestand afhankelijk onderhoud
- PR = Preventief; Het preventieve onderhoud is onderhoud dat uitgevoerd wordt volgens bepaalde onderhoudsschema's. Dit zijn onderhoudsschema's in de vorm van de meerjaren onderhoudsplannen (MOP) en meerjaren investeringsplannen (MIP). Hier gaat het vooral om controle. Daarnaast wordt het preventieve onderhoud ook uitgevoerd op basis van het aantal gebruiksuren. Hier gaat het vooral om het herstellen van het onderhoud. Gesteld kan worden dat preventief onderhoud dus controlerend aan de hand van de kritieke parameters is en herstellend (noodzaak planmatig) van aard is. De kritieke parameters voor het onderhoud zijn onduidelijk in de huidige situatie en verschillen per gebouwelement. Dit dient te beschreven te worden in de gewenste situatie.
 - o Periodiek onderhoud
 - o Toestand afhankelijk onderhoud
- VV = Vervangen; Wanneer het onderhoud van een element/installatie duurder is dan het 'nut' dat wordt gehaald uit het gebruik ervan. Hier wordt gesproken over vervangend onderhoud. Dit gebeurt wanneer een onderdeel defect is of c.q. op korte termijn defect zal raken. Waartegen het om zowel technische als economische redenen niet meer gerepareerd kan of mag worden.
 - o Vervangend onderhoud¹¹

Het correctieve -en vervangend onderhoud zijn voor de vastgoedbeheerder de duurste maatregelen omtrent het onderhouden van het pand. In de huidige situatie geeft de onderhoudsmanager aan dat preventief onderhoud veelal te prefereren is boven correctief onderhoud als de gevolgeffecten van een storing groot zijn (qua kosten of veiligheid). Echter het juiste balans hiertussen vinden is lastig. Heden wordt dit beoogt te optimaliseren aan de hand van levens verlengend onderhoud (LVO). Eens per jaar schilderen van de kozijnen → coating van gebouwelementen van hout, etc.

Binnen de Haaghe groep worden gegevens betreffende het onderhoud verkregen en verwerkt in de mini FMIS → Facto. Kenmerkend voor deze FMIS is dat deze de facilitaire dienstverlening makkelijk en voordelig professionaliseert. Dit gaat echter tot een bepaald niveau van professionalisering, aangezien deze FMIS gekenmerkt wordt als datalogisch model. Waar er ook mogelijkheden liggen voor de datalogische informatie te linken aan technologische modellen (AutoCAD tekeningen, ABC etc.¹²). Echter is het grootste voordeel van deze FMIS voor de Haaghe groep dat de FMIS een dergelijk makkelijke gebruikswijze kent. Na het afwegen van de voor- en nadelen van de verschillende FMIS-systemen tijdens de aanschaf van een FMIS systeem is er gekozen voor de mini FMIS- Facto.

¹¹ <http://www.facility-support.nl/werkwijze.html>

¹² http://www.npqsfm.nl/producten_fm/?v=5&cid=4&id=32

§3.5 3 G-model Kohnstamm en Regterschot

De theorie van het 3-G model van Kohnstamm & Regterschot (gebruiker, gebouw, gebied) wordt gebruikt om de relatie tussen deze 3 elementen aan te tonen. Kohnstamm betoogt immers dat de huisvestings situatie ideaal is wanneer er een stabiel evenwicht aanwezig is tussen deze verschillende elementen¹³. Het model zal tijdens dit onderzoek worden beschreven vanuit het onderhoudsperspectief.

Gebouw

De Haaghe groep is een grote organisatie, de medewerkers zijn gevestigd in een aantal panden. Er wordt een onderscheidt gemaakt tussen het hoofdkantoor en panden op locatie. Het hoofdkantoor bestaat uit een managementgedeelte en het industrieel bedrijf. Daarnaast zijn er 14 panden te vinden op locatie. Dit zijn over het algemeen kleine panden, de medewerkers werken namelijk grotendeels van hun dag buiten; in de omgeving of op externe locatie. De medewerkers komen alleen op locatie om spullen te halen, informatie te verkrijgen, lunchen etc. Tijdens dit onderzoek zal er voornamelijk gefocust worden op het onderhoudsbeleid voor het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor en industrieel bedrijf bestaan uit 3 panden en bestaat uit ongeveer 23.168m² bruto vloer oppervlak en biedt huisvesting aan circa 1500 medewerkers. Zie bijlage 1. BVO locaties.

Gebruiker

De gebruikers zullen per deelgroep beschreven worden. Feitelijk kunnen er twee hoofdgroepen worden onderscheiden; vaste - en tijdelijke gebruikers.

Vaste gebruikers

Onder deze groep vaste gebruikers vallen de ambtenaren, beambten, medewerkers vanuit de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW), Wet Werken en Bijstand (WWB) en Wet werken en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (WAJONG). Deze medewerkers maken met een herhalende frequentie gebruik van het pand. Zij hebben dan ook een grote invloed op de afstemming van het onderhoudsbeleid op de klant, als grootste klantgroep.

Tijdelijke gebruikers

Onder deze groep gebruikers vallen de verschillende leveranciers, bezoekers en medewerkers van de gemeente Den Haag. Er wordt een onderscheidt gemaakt in het soort leveranciers dat het pand bezoekt/gebruikt:

- Leveranciers – onderhoud; deze groep leveranciers leveren nieuwe producten, welke gelijktijdig door hen worden geïnstalleerd (product moet voldoen aan bepaalde normen etc.)
- Leveranciers – in consignatie; deze groep leveranciers leveren halffabricaten, na diverse handelingen komen de leveranciers de halffabricaten; nu te noemen product weer ophalen
- Leveranciers – gebruiksproducten; deze groep leveranciers leveren gebruiksproducten, welke in eigendom worden genomen (cateringproducten, schoonmaakproducten etc.)

Gebied

De omgeving waar het pand zich in bevindt heeft een grote invloed op het onderhoudsbeleid. De Haaghe groep bevindt zich aan het randje van Den Haag-Monster en ligt dicht aan het kustgebied. De zoute zeelucht zorgt ervoor dat de erosie aan het pand wordt bevorderd. Daarnaast liggen er in de wijde omgeving verschillende grootvervuilende gebieden (Pernis- Rotterdam). Het pand heeft dus te maken met een agressief milieu en een hoge luchtvochtigheidsgraad, beschreven aan de hand van de

¹³Kohnstamm, P.P. en Regterschot, L.J.: De manager als bouwheer: 1994.

EN –EN 206-1¹⁴. Het pand heeft meer onderhoud nodig door de verschillende factoren en daar wordt rekening mee gehouden, zover dit mogelijk is¹⁵.

§3.6 Huidige situatie onderhoud

De afdeling huisvestingszaken heeft de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de panden en terreinen. Het beheersen van de kwaliteit van de panden en terreinen zijn noodzakelijk om de medewerkers van de Haeghe groep goed te laten functioneren. De volgende taken/activiteiten worden verricht door de afdeling huisvestingszaken:

- Onderhoud terreinen en panden
- Onderhoud gebouw gebonden installaties
- Werkplekinrichting
- Schoonmaakonderhoud

De gebouwelementen van het hoofdkantoor en industrieel bedrijf van de Haeghe groep zijn conform de NEN 2767-1 en NEN 2726-2 geïnspecteerd. Deze norm is officieel gestandaardiseerd en wordt door veel bedrijven in Nederland gezien als een goede methode om de objectiviteit te waarborgen. De inspectie behelst een toetsing van de huidige conditie van de gebouwelementen in relatie tot de gewenste conditie of de conditie waarin de elementen zouden behoren te zijn, met inachtneming van deugdelijk uitgevoerd onderhoud¹⁶. Zie bijlage 2 voor een uitgebreide omschrijving van de conditiemeting volgens de NEN-2767.

De verklaring van de schaal van deze conditiemeting is als volgt:

<u>Conditie</u>	<u>Omschrijving</u>
1	Uitstekend
2	Goed
3	Redelijk
4	Matig
5	Slecht
6	Zeer slecht

De gebouwelementen van de Haeghe groep scoren over het algemeen tussen de 2 en 3, met uitzondering een 4. Dit is te zien in de uitgevoerde conditiemeting in de verschillende panden. Het pand is dus in algemene zin in redelijke staat met 'enkele' mankementen, zoals de dakbedekking, gevel en lichtstraat. Per jaar zijn er circa 1200 meldingen van correctief onderhoud, daarnaast zijn er nog diverse preventieve- en vervangende onderhoudswerkzaamheden¹⁷. Deze laatste twee onderhoudswerkzaamheden worden voornamelijk uitbesteedt en volgens contractuele overeenkomsten onderhouden.

Duurzaamheid speelt een belangrijke rol bij het bepalen van het soort onderhoud dat wordt uitgevoerd. Met name om de mogelijkheid te benutten om in de toekomst kosten te besparen op energieverbruik. De besparingen overstijgen dan de kosten van een duurzame investering op lange termijn. Een maatstaaf om te zien hoe zuinig, milieuvriendelijk en/of energiebesparend het pand is het energie prestatiecertificaat¹⁸. Het energie prestatiecertificaat geeft de volgende rangorde betreft de energiezuinigheid:

¹⁴ <http://www.nen.nl/web/Normshop/Norm/NENEN-20612001-en.htm>

¹⁵ Grijpink, T.: Huisvestingsmanager, Haeghe Groep: februari 2012.

¹⁶ Meerjaren onderhoudsplan locatie Kerketuinenweg 24 Gemeente Den Haag, Rapport 2GDH-006-01.

¹⁷ Boy, R. Hoofd Technische Dienst, Haeghe Groep: Februari 2012.

¹⁸ <http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/epbd-energielabel>

<u>Zeer zuinig</u>	<u>Uitstoot giga joule</u>		
A	0.50	-	1.05
B	1.50	-	1.30
C	1.30	-	1.60
D	1.60	-	2.00
E	2.00	-	2.40
F	2.40	-	2.90
G	>2.90		
<u>Zeer onzuinig</u>			

De Haeghe groep heeft de energieprestatie coëfficiënt van E 2.15. Dit wordt vertaald naar verwarming, warm water en verlichting. Dit strookt niet met de bedrijfsopvattingen en profilering van de Haeghe groep als sociale en duurzame organisatie.

§ 3.7 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) betekent voor de Haeghe Groep dat zij de verantwoordelijkheid neemt voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Zo worden er bewuste keuzes gemaakt om het 'juiste' balans te vinden tussen People, Planet en Profit. Daarnaast gebruikt de Haeghe Groep MVO als bedrijfsmiddel om zaken te doen, aangezien zakendoen met de Haeghe Groep maatschappelijk verantwoord ondernemen is. Doordat de ruim 2000 medewerkers met een SW-indicatie zo de kans krijgen zinvol werk te verrichten en een inkomen te verdienen. Enkele voorbeelden van maatschappelijk verantwoord ondernemen van de Haeghe Groep zijn:

- Autowassen zonder water; De Haeghe Groep heeft in combinatie met het bedrijf Autoschade Herstel Den Haag dit geïntroduceerd. Volgens deze methode wordt een auto gewassen, zonder dat daar water aan te pas komt. De medewerkers van de Haeghe Groep zullen dit werk uitvoeren en Autoschade Herstel Den Haag verzorgt de opleiding. Dit is goed voorbeeld waarbij het bedrijfsleven en overheid samenwerken om maatschappelijk verantwoord te ondernemen¹⁹.
- De Haeghe Groep is aangesloten bij MVO Nederland; MVO Nederland is de nationale kennis- en netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO); hét startpunt voor alle ondernemers die hun bedrijfsvoering willen verduurzamen²⁰.

Organisatiebreed is de Haeghe Groep bezig met de bedrijfsvoering te verduurzamen. Echter wanneer er ingezoomd wordt op het onderhoudsbeleid is hier nog een lange weg te gaan. Bij het onderhoud dat uitgevoerd wordt binnen de Haeghe Groep krijgen duurzaamheid en besparingen op lange termijn steeds meer de voorkeur boven lage kosten en besparingen op korte termijn. Het pand daarentegen is qua energiekosten zeer onzuinig en er is geen gestructureerd beleid om dit te verbeteren.

¹⁹ <http://www.cedris.nl/contenttypes/Artikelen/Artikel2792.aspx?Source=http%3A%2F%2Fwww.cedris.nl%2Fweb%2Fnieuws%2Fleden%2FPages%2Fdefault.aspx>

²⁰ <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/dit-mvo-nederland>

§3.8 Budget

Het budget voor het onderhoud aan de gebouwelementen wordt conform de richtlijnen van de NEN-2767 en daaruit opgestelde Meerjaren onderhoudsplanning gepland. Het kantoor en industrieel bedrijf beschikt gezamenlijk over 23.168 vierkante meters ²¹tegenover circa 1500 medewerkers. De vierkante meters zijn als volgt onderverdeeld over de drie panden:

- Kerketuinenweg 24 18.084 m²
- Zilverstraat 53 5.680 m²
- Zilverstraat 95 2.404 m²

De belangrijkste punten uit het budget aan de hand van het Meerjaren Onderhoudsplanning (MOP) opgesteld door het inspectie –en adviesbureau Proscan zijn ²².

Tabel 1: Meerjaren onderhoudsplannen hoofdkantoor Haeghe Groep

Jaar	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Kerketuinenweg 24	€ 203.940	€ 241.557	€ 1.428.996	€ 233.011	€ 177.255	€ 98.391	€ 423.842
Zilverstraat 53	€ 64.596	€ 73.999	€ 60.014	€ 149.449	€ 57.462	€ 199.178	-
Zilverstraat 95	€ 19.278	€ 9.521	€ 13.624	€ 83.088	€ 152.856	€ 43.042	€ 22.182
Hoofdkantoor	€ 287.814	€ 325.077	€ 1.502.634	€ 465.548	€ 387.573	€ 340.611	-

De kosten voor het onderhoud aan het hoofdkantoor van de Haeghe groep zijn per jaar gemiddeld € 551.542,83. In relatie met de vierkant meters en aantal medewerkers betekent dit het volgende:

- Totale oppervlak hoofdkantoor bedraagt 23.168 vierkante meter, jaarlijkse onderhoudskosten ≈ € 23.81 per vierkante meter
 - o € 551.542,83 / 23.168 = 23.81
- Circa 1500 medewerkers werkzaam op het hoofdkantoor (ca. 500 ambtenaren en beambten en 1000 medewerkers met een SW-indicatie) , jaarlijkse onderhoudskosten ≈ € 367,66 per medewerker
 - o € 551.542,83 / 1500 = 367,66

Deze berekende gemiddelde van de Haeghe Groep zullen bij de gewenste situatie getoetst worden aan de facilitaire kengetallen. Opmerkelijk is te zien dat in 2012 de onderhoudskosten driemaal zo hoog zijn als de gemiddelde onderhoudskosten. Dit komt voornamelijk door het samenvallen van verschillende grote investering (vervanging dakbedekking, aanbrengen valbeveiliging en gevelbewerking) zo geeft het meerjaren onderhoudsplan van de Kerketuinenweg 24 dit aan. In bijlage 6: Bezetting is per locatie toegelicht hoeveel medewerkers daar werkzaam zijn.

²¹ Bijlage 1: BVO locaties Haeghe Groep

²² Meerjaren onderhoudsplan locatie Kerketuinenweg 24, Zilverstraat 53, Zilverstraat 95. Gemeente Den Haag.

Samenvatting huidige situatie

De Haeghe Groep voert de wet sociale werkvoorziening (WSW) uit en biedt aan een grote hoeveelheid medewerkers dagelijks huisvesting. Het hoofdkantoor bestaande uit drie panden bevat een bruto vloeroppervlak van 23.168 m² en biedt dagelijks onderdak aan circa 1500 medewerkers. Deze drie panden hebben een administratief gedeelte en een productie gedeelte. Daarnaast zijn er nog diverse panden te vinden op locatie, het gaat hier voornamelijk om kleinere 'tijdelijke' panden. De focus bij dit onderzoek ligt vooral op het hoofdkantoor, aangezien door de veranderende wetgeving de toekomst voor de panden op locatie onzeker is (behouden/afstoten). Het hoofdkantoor van de Haeghe Groep speelt bij het uitvoeren van het primaire proces een grote rol. Een krachtig en eenduidig onderhoudsbeleid is hier dan ook gewenst.

Onderhoudsbeleid

Het onderhoud dat uitgevoerd wordt binnen de Haeghe Groep wordt ingedeeld op een drietal verschillende niveaus:

- CO = Correctief Onderhoud
 - o Service onderhoud
 - o Toestand afhankelijk onderhoud
- PR = Preventief Onderhoud
 - o Periodiek onderhoud
 - o Toestand afhankelijk onderhoud
- VV = Vervangend Onderhoud

In het huidige onderhoudsbeleid wordt gestreefd het correctieve onderhoud tot een minimum te reduceren en preventief onderhoud wordt geprefereerd. De gegevens voor correctief onderhoud worden verkregen en verwerkt door de mini FMIS → Facto. Het is niet gebruikelijk voor een relatief grote organisatie een FMIS te hanteren zoals de mini FMIS Facto. Hoewel preventief onderhoud geprefereerd wordt, zijn er toch circa 1200 meldingen per jaar van uit te voeren correctief onderhoud. De aanleiding van dit onderzoek geeft aan dat dit voornamelijk wordt veroorzaakt doordat circa 80% van het geplande onderhoud niet wordt uitgevoerd en uiteindelijk resulteert in correctief onderhoud.

In de huidige situatie is tevens gekeken naar de huidige situatie betreft het achterstallige onderhoud. Achterstallig onderhoud wordt binnen de Haeghe Groep gekenmerkt wanneer een gebouwelement een hogere conditiescore heeft dan 3.

Hoewel er enkele gebouwelementen een hogere conditiescore dan 3 kennen (dakbedekking, gevel, lichtstraat) is het niet zeer ernstig gesteld met het pand. Het pand beschikt over een algemene conditiescore tussen de 2 en een 3, dit is redelijk. Zo is dit te lezen aan de hand van de bevindingen van Proscan. Het onderhoud is door het inspectie- en adviesbureau Proscan gemeten aan de hand van een conditiemeting volgens de NEN-2767. Zij hebben voor alle panden van de Haeghe Groep een meerjaren onderhoudsplanning gemaakt. Deze verschillende meerjaren onderhoudsplannen zijn zeer nuttig en geven veel kennis wat betreft het uit te voeren onderhoud. Het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep is dan ook gebaseerd op de verschillende meerjaren onderhoudsplannen.

Als laatste onderdeel van de huidige situatie is er gekeken naar de duurzaamheid van het pand en budget dat gehanteerd wordt voor het onderhoud. Opvallend te zien is dat het hoofdkantoor van de Haeghe Groep een energie prestatie norm kent van E 2.15. Dit is relatief onzuinig en biedt veel mogelijkheden voor verbetering, aangezien de gemeente in 2040 CO² neutraal wilt opereren. Het budget van de Haeghe Groep bevat circa € 550.000.- per jaar. Dit houdt in dat de kosten per vierkante meter € 23.81 bedragen en € 367,66 per medewerker.

Het doel van dit hoofdstuk is een ideaalbeeld te schetsen van het onderhoudsbeleid dat gehanteerd wordt bij de Haeghe groep. De gewenste situatie zal worden geformuleerd door het gebruik van bronnen buiten de organisatie; visie literatuur en de benchmark. Daarnaast zal de gevonden informatie worden gekoppeld aan de trends relevant voor dit onderzoek. Door de combinatie van deze drie verschillende factoren (visie literatuur, benchmark en trends) wordt er een integraal beeld gerealiseerd betreft de gewenste situatie van het onderhoudsbeleid. Door de externe oriëntatie zal er meerwaarde gerealiseerd worden voor de Haeghe Groep. De focus bij de externe oriëntatie zal voornamelijk liggen op lange termijn doelstellingen en de wenselijke situatie hierbij.

De visie van de literatuur bevat informatie van verschillende vergelijkbare afstudeerscripties, relevante boeken en jaarverslagen van andere gemeente; welke een visie geven op de verbetering van het onderhoudsbeleid. De informatie wordt verkregen door te zoeken naar begrippen en onderwerpen beschreven in de huidige situatie. Waar te nemen is dat deze manier van beschrijving zeer krachtig is, doordat de vergelijking van de huidige situatie met de gewenste situatie hierdoor relatief makkelijk is. Daarnaast zorgt dit van een goede overgang en overloop in het onderzoek, oftewel eenduidigheid. Zo zal in het volgende hoofdstuk de 'gaps' worden aangetoond tussen de huidige situatie en gewenste situatie (servqual model van Zeithaml, Parasuraman en Berry).

De benchmark wordt uitgevoerd onder een aantal verschillende vergelijkbare bedrijven in de sociale werkvoorziening; Combiwerk en Schroeder van der kolk. Voorafgaand van de daadwerkelijk uit te voeren benchmark, is het begrip “benchmarking” onderzocht. Hierbij is de volgende definitie gevonden vanuit de literatuur:

(Camp 1989: *vertaald vanuit het Engels*)

1. Het vergelijken van de eigen processen en prestaties met die van de andere 'deelnemers'
→ Haeghe groep *versus* Combiwerk, Schroeder en Westland Infra
2. Het analyseren van de verschillen tussen de diverse processen en prestaties door te proberen te begrijpen waarom deze verschillen er zijn
→ Vergelijken werkelijke en gebudgetteerde kosten, analyseren van het optimalisatie proces
3. Het verbeteren van de eigen processen en prestaties aan de hand van de informatie die tijdens het proces is verworven
→ Welke maatregelen en (strategisch) beleid zorgt voor de optimalisatie van het huisvestingsbeleid²³

²³ Vermeulen, M. en Wieman M.: Handboek vastgoedmanagement: Noordhoff uitgevers: December 2009.

§4.1 Visie literatuur

Onderhoudsbeleid

Beschreven in de theorie wordt dat het voor de Haaghe groep gewenst is het onderhoudsbeleid de basis te laten zijn voor het Meerjaren Onderhoudsplanung (MOP) en Meerjaren Investeringsplanung (MIP). Tevens wordt er aangegeven dat het onderhoudsbeleid mogelijk het belangrijkste onderdeel van het totale onderhoud van het vastgoed is.

“ Voordat u op een goede manier het onderhoud van uw vastgoed inzichtelijk kunt maken, is het van wezenlijk belang het onderhoudsbeleid van uw organisatie te definiëren. In het onderhoudsbeleid worden zaken als meeteenheid, onderhoudsactiviteiten met cycli en natuurlijk uitvoeringskosten vastgelegd. Daarnaast kan het minimaal gewenste kwaliteitsniveau worden vastgelegd. Hierbij speelt de relatie tussen kwaliteit, kosten en risico's de voornaamste rol. Als u gebruik maakt van een goed onderhoudsbeleid is het ook mogelijk uitzonderingen of afwijkende uitgangspunten te hanteren bij bijzondere objecten.”

Citaat: Raderadvies onafhankelijk adviesbureau op het gebied van onderhoud van gebouwen

Het citaat verschaft door adviesbureau Raderadvies, geeft aan dat er een onderhoudsbeleid gedefinieerd moet worden. Dit onderhoudsbeleid geeft zaken weer als meeteenheid, onderhoudsactiviteiten met cycli, uitvoeringskosten en waar het minimale kwaliteitsniveau is vastgelegd. Zodat de beheersing en bewaking van het vastgoed 'relatief eenvoudig' wordt. De keuzes omtrent het onderhouden van het vastgoed worden gebaseerd aan de hand van het geformuleerde onderhoudsbeleid (onderhoudsmodellen en beleid) in combinatie met interne expertise en- kennis.

Het realiseren van een onderhoudsbeleid begint bij de inventarisatie van de gebouwelementen. Dit is noodzakelijk voor een overzichtelijke structuur en kennis te hebben van de diverse gebouwelementen. De overzichtelijke structuur en kennis van de gebouwelementen bevordert het onderhoud van het pand en is van groot belang bij de optimalisatie van het onderhoudsbeleid. Deze inventarisatie is al geformuleerd tijdens de meerjaren onderhoudsplanung (MOP) in 2009 door het inspectie- en adviesbureau Proscan. Dit wordt heden gebruikt als beleidsdocument. In de gewenste situatie is dit echter geen beleidsdocument, maar een meetinstrument betreft de inventarisatie van de gebouwelementen en kwaliteitsbewaking van het vastgoed.

In de gewenste situatie zijn de gebouwelementen van het hoofdkantoor van de Haaghe Groep ingedeeld in de volgende categorieën:

- Externe schil
- Interne schil
- Installaties
- Terreinen

De indelingen van de gebouwelementen in diverse categorieën is het startpunt voor de toewijzing van de gemaakte onderhoudskosten aan specifieke gebouwelementen. Dit maakt een proactief onderhoudsbeleid mogelijk. Dit wordt verder besproken in het hieronder beschreven onderhoudsbeleid.

In het gedefinieerde onderhoudsbeleid wordt het volgende aangegeven:

→ Meeteenheid

De meeteenheid voor gebouwelement is gedefinieerd

→ m²: opp. is maatgevend (dak, vloer, schil)

→ m¹: lengte is maatgevend (bekabeling, riolering etc.)

→ stuks: voor delen die geleverd worden per stuk (bureaus, stoelen, lampen etc.)

→ Interdependentie* gebouwelement	Gebouwelementen worden ingedeeld aan de hand van hun interdependentie, als basis voor de bepaling van het gewenste kwaliteitsniveau
Gebouwelement A (kozijnen)	<i>Gepoolde interdependentie</i> : Het mankement aan het gebouwelement belemmert het primaire proces niet (dus een lager kwaliteitsniveau kan hier worden gehanteerd)
Gebouwelement B (goederen- personenlift)	<i>Seriële interdependentie</i> : Door het mankement stopt het primaire proces niet, maar levert wel vertraging op van het primaire proces (langer wachten lift, langer wachten op goederen etc.)
Gebouwelement C (verpakkemachine)	<i>Reciproque interdependentie</i> : Door mankement aan het gebouwelement kan het primaire proces niet verder (in dit geval omverpakken producten, dus een hoog kwaliteitsniveau moet hier worden gehanteerd)
→ Onderhoudsactiviteiten met cyclussen	Zorgt voor een proactief onderhoudsbeleid, stimuleert anticipatie (bv. Maakt levensverlengend onderhoud beter mogelijk, door kennis van de levensduur van de verschillende gebouwelement en gepleegde onderhoud aan het desbetreffende element)
→ Uitvoeringskosten	Niveaus onderhoudskosten worden in relatie gebracht met uniforme kostensoorten: Correctief-, preventief- en vervangend onderhoud <i>versus</i> Personeelskosten, materiaalkosten, materieelkosten, diversen en kosten externe dienstverlening → Vergelijking met benchmark hierdoor beter mogelijk
→ Minimale kwaliteitsniveau	Het minimale kwaliteitsniveau wordt aangegeven per gebouwelement
→ Duurzaamheid	De strategische doelstellingen betreft mens en milieu vanuit de gemeente en Haaghe groep worden gecombineerd en beschreven (maatregelen en een meerjarenplan betreft het behalen van de duurzaamheidsnorm; Gemeente Den Haag opereert 2040 CO ² neutraal tegenover de huidige situatie van de Haaghe Groep: Energie Prestatie Coëfficiënt E.)

* een wederkerende, onderlinge afhankelijkheid. Het wordt meestal gebruikt in twee parallelle (proces- of organisatie-) ketens. Hierbij levert één keten een product aan een andere keten. Deze verwerkt het product en levert het resultaat weer op aan de eerste keten. Beide ketens zijn hierbij dus wederzijds afhankelijk. Meestal wordt deze term gebruikt in de organisatiekunde. De term wordt daarentegen nu toegepast op het huisvestingsbeleid. De kern van het begrip verandert niet; de wederzijdse onderlinge afhankelijkheid van een tweetal ketens(elementen), echter wordt deze nu toegepast op de gebruiker en het pand²⁴.

²⁴Presentatie: Bhatawdekar, S.: HRM: Strategic roles and functions: September 2008.

Meldingen correctief onderhoud

Als een object niet meer of onvoldoende voldoet aan zijn gebruiksfunctie, dan wordt er in de theorie gesproken over falen²⁵. Falen wordt in de meeste gevallen voorkomen door preventief onderhoud. Er worden twee manieren van falen onderscheiden: norm falen en fysiek falen. Norm falen treedt op bij het onderschrijden van een van te voren vastgestelde faal of veiligheidsnorm. Fysiek falen treedt op bij het bezwijken of daadwerkelijk kapot gaan van een gebouwelement. Per jaar zijn er circa 1200 meldingen betreft het falen van gebouwelementen en wordt er correctief onderhoud gepleegd. Om deze meldingen tegen minimale kosten te behandelen komt dan neer op het vinden van het optimale balans tussen de kosten van preventief onderhoud enerzijds en kosten van correctief onderhoud anderzijds²⁶.

Achterstallig onderhoud

Achterstallig onderhoud wordt binnen de Haeghe groep gezien als gebouwelementen welke aan de hand van de NEN-2767 zijn geclassificeerd met de conditiescores 4 en 5. Naast de wetenschap van het kwaliteitsniveau, worden de gebouwelementen in relatie gebracht met de interdependentie van het primaire proces. De gebouwelementen welke geclassificeerd zijn volgens de NEN-2767 met een conditiescore hoger dan 3 en vallen onder de categorie reciproque interdependentie (zoals beschreven in gedefinieerde onderhoudsbeleid) worden meteen vervangen. Het gaat hier dus om de gebouwelementen welke door achterstallig onderhoud zich dicht bij het falen bevinden en invloed hebben op het continuïteit van het primaire proces. Tevens kan er worden aangetoond bij het indienen van een investeringsvoorstel, waarom dit gebouwelement belangrijk en aan vervanging toe is.

Inzicht onderhoudsbegroting gehele vastgoedportefeuille

De gehele vastgoedportefeuille van de Haeghe Groep bestaat uit een 17-tal panden, te zien in bijlage 2: BVO locaties. Om een eenduidig en optimaal onderhoudsbeleid te creëren zal voor al deze panden de begroting beschikbaar moeten zijn voor de FA. In de gewenste situatie draagt de FA niet alleen de financiële verantwoording voor het onderhoudsbeleid, maar bepaald/ stelt de onderhoudsbegroting op. Zo wordt de mate van afhankelijk wat betreft de FA aan de verscheidenheid van de verschillende BU's beperkt en kan er een eenduidig/overkoepelend beleid worden gerealiseerd.

→ efficiëntere en effectievere beleid- en communicatieprocessen (formele, tijdrovende eilandstructuur wordt hierdoor ingeperkt)

Return on investment

Onderhoud is niet één van de voornaamste bedrijfsprocessen, maar hier is door de jaren heen flink verandering in gekomen. Het citaat hieronder geeft aan dat in veel gevallen met een goed onderhoudsbeleid, flink kan worden bespaard op dit bedrijfsproces. Echter het aantonen van de Return on Investment (ROI) is lastig, maar niet onmogelijk. Om dit te bekrachtigen volgt een citaat van Hubert Lahaut hoofdredacteur Maintenance Magazine:

“Aangezien bedrijven zich meer en meer bewust worden van de noodzaak en de te behalen voordelen van goed ondersteund onderhoud, wordt het onderhoudsbeheer ook voortdurend professioneler, maar daarom niet ingewikkelder. Integendeel..., door een eenvoudige en overzichtelijke wijze van vastleggen van bijvoorbeeld een bedrijfs- en/of onderhoudsproject krijgt men extra inzicht bij het maken van keuzes op het gebied van onder andere vervangen versus onderhouden. Het eindresultaat is meer efficiëntie en terugdringing van de kosten. Bij goed gebruik

²⁵ Noortwijk, J.M. en Dekker, R.: Modellen voor het optimaliseren van onderhoud: Nederlandse Vereniging voor Risicoanalyse en Bedrijfszekerheid – NVRB: 2004.

²⁶ Noortwijk, J.M. en Kok, R. en Cooke, R.M.: Onderhoudsoptimalisatie.: Oktober 5, 1995.

wordt de performance van de installaties met ettelijke procenten verbeterd en het aantal ongeplande stops alsook de onderhoudskosten, gevoelig verlaagd”.

De Return on Investment (ROI) staat voor de terug verdien tijd van een investering. De ROI geeft de verhouding weer tussen het rendement en investering. Wanneer de ROI een positief getal oplevert dan levert de investering winst op. Tegenovergesteld is dit wanneer de ROI een negatief getal oplevert dan levert de investering verlies op.

De klassieke ‘algemene’ formule betreft de Return of Investment ziet er uit als volgt:

$$\text{Return On Investment} = (\text{inkomsten/opbrengsten}) * (\text{opbrengsten/investering})$$

oftewel = $\text{inkomsten/investering}$

De formule wordt gedeeltelijk aangepast om deze toepasbaar te maken voor onderhoud. Het onderhouden van het pand levert namelijk geen winst op in de vorm van inkomsten. Echter de juiste keuze maken voor het onderhouden van het pand kan wel winst opleveren in de vorm van besparingen. Het onderhoud heeft niet te maken met inkomsten, maar met budgetten en ‘mogelijke’ besparingen. De algemene formule voor de ROI van het onderhoud ziet er als volgt uit:

$$\text{Return On Investment onderhoud} = (\text{budget/opbrengsten}) * (\text{opbrengsten/investering})$$

ROI = $\text{besparing/investering}$

In een later hoofdstuk zal de ROI opnieuw terugkomen en verder worden gespecificeerd. In de gewenste situatie zullen de investeringsvoorstellen voor groot onderhoud/vervanging ‘hand in hand’ gaan met de specificatie betreft de Return of Investment.

§4.2 Benchmark

Tijdens het uitvoeren van de benchmark is besloten om de informatie van de bezochte organisaties te combineren met de gegevens te vinden op Facana – van Twynstra en Gudde. Facana is een database waar een grote hoeveelheid informatie te vinden is op het gebied van facilitaire kosten- en prestatiedata. De toegevoegde waarde van deze informatie ligt in het professioneel, effectief en efficiënt organiseren van de facilitaire activiteiten. Door middel van deze informatie kunnen facilitaire organisaties hun facilitaire werkprocessen optimaliseren²⁷.

Daarnaast worden de gevonden gegevens toegelicht door huidige (mega) trends draaiend om facility management. Voor de benchmark zijn de volgende organisaties bezocht:

1. Westland Infra
Nieuweweg 1
Poeldijk, 2685 AP
2. Combiwerk
Gantel 23
Den Hoorn, 2635 DP
3. Schroeder
Zilverstraat 40
2544 ER Den Haag

Er is besloten om een tweetal organisaties binnen de sociale werkvoorziening (Combiwerk en Schroeder) en één organisatie op de particuliere markt (Westland Infra) te bezoeken. Er is één organisatie op de particuliere markt bezocht, omdat het zeer lastig was een organisatie op de particuliere markt te vinden met dezelfde vastgoedportefeuille in de omliggende regio (rekening houdend met de effecten op het pand vanuit de omgeving/natuur). Desalniettemin geven deze drie organisaties tezamen een integraal beeld wat betreft de benchmark. De keuzes voor deze organisaties zijn bepaald aan de hand van locatie (omliggende regio) en soortgelijke vastgoedportefeuille (administratief kantoor- en productiegedeelte). De benchmark is als volgt tot stand gekomen:

- Het vinden van geschikte organisaties (locatie en vastgoedportefeuille)
- Contact leggen en een afspraak maken
- Interview opstellen met ruimte voor eigen inbreng vanuit de organisatie
- Interviews verwerken
- Interviews samenvatten (overeenkomsten versus verschillen)
- Interviews analyseren op mogelijkheden voor de Haeghe Groep.

Uit de analyse van de interviews kwamen de volgende aspecten naar voren wat betreft de gewenste situatie voor het onderhoudsbeleid:

- Transparantie door de NEN 2748
- Voor- en nazorg correctief onderhoud
- Preventief onderhoud versus correctief onderhoud
- Facana – vergelijking onderhoudskosten → optimale onderhoudskosten

²⁷ <http://www.facana.nl/Desktopdefault.aspx?panelid=1&tabid=74>

NEN- 2748

De Haeghe Groep streeft ernaar het onderhoud van de panden te willen uitvoeren volgens de wettelijk richtlijnen en –normen. Daar is het strategische beleid op gebaseerd. Voor de Haeghe Groep betekent dit dat zij het pand onderhouden aan de hand van de NEN- 2767. In de gewenste situatie wordt het pand onderhouden op basis van de NEN- 2767, aangevuld door de NEN- 2748. De benchmark geeft aan dat de verschillende bedrijven adviseren de kostenbeheersing en optimalisatie van het onderhoudsbeleid deels te realiseren aan de hand van de NEN- 2748. Dit zal de beheersing en bewaking van de kosten van de facilitaire bedrijfsprocessen bevorderen. De NEN- 2748 schept namelijk de mogelijkheid facilitaire kosten eenduidig te registreren in een genormaliseerde tabel (zie bijlage 15: Kosten huisvestingstructuur – NEN 2748).

De NEN- 2748 laat de FA meer vraaggericht en efficiënt werken door kostenbewustzijn en kostenbeheersing. De NEN- 2748 maakt de relatie tussen de activiteiten en kosten zichtbaar. Dit gebeurt aan de hand van Activity Based Costing. Zo voorziet de NEN- 2748 de Haeghe Groep van een uniforme kostenstructuur, gehanteerd bij verschillende facilitaire organisaties. Het benchmarken met vergelijkbare facilitaire organisaties wordt hierdoor makkelijker. Door de mogelijkheid de kosten te vergelijken en inzicht hierin heeft de Haeghe Groep meer grip, sturing en beheersing op de facilitaire bedrijfsprocessen. Deze transparantie verwezenlijkt uiteindelijk kostenbeheersing en -verbetering.

Het laatste aspect van de NEN- 2748 betreft de aanpassing van de financiële administratie. Dit gebeurt op basis van de methodiek beschreven als Activity Based Costing. De opdrachtgever-opdrachtnemer relaties worden transparanter en beter beheersbaar. Managementinformatie is hierdoor makkelijker te verzamelen en biedt betere mogelijkheden tot benchmarken. Het benchmarken met andere organisaties wordt makkelijker, doordat er meer inzicht wordt verkregen in de eigen prestatieniveaus van het onderhoud. Zo biedt de aanpassing van de financiële administratie betere grip op de kostenstructuur en te blijven voldoen aan de wettelijke eisen en –richtlijnen voor onderhoud.

Voor- en nazorg correctief onderhoud

De klanttevredenheid begint bij de voorzorgfase en eindigt bij de nazorgfase van een melding van een klacht (correctief onderhoud). Tijdens de benchmark werd kenbaar dat de verschillende bedrijven standaardformulieren voor de voor- en nazorgfase gebruiken. Op deze formulieren worden de volgende aspecten besproken:

Formulier voorbereidingsfase:

- Datum melding
- Opgenomen door welke medewerker
- Locatie klacht (ruimtenummer)
- Datum uitvoering
- Werkzaamheden
- Naam, datum en paraaf (melder)

(Uitwerking van deze fase is te vinden in bijlage 13: Voorzorg formulier bij een melding van correctief onderhoud 'Klacht/melding')

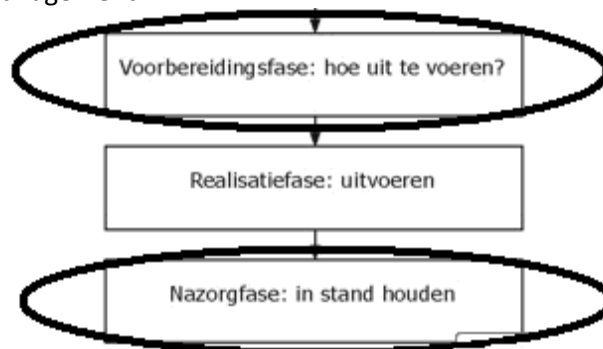
Formulier nazorgfase:

- Datum melding
- Opgenomen door welke medewerker
- Locatie klacht (ruimtenummer)
- Uitgevoerd op welke datum
- Leverancier
- Eventuele vervolg werkzaamheden
- Klachten
- Naam, datum en paraaf (melder)

(Uitwerking van deze fase is te vinden in bijlage 14: Nazorg formulier bij een melding van correctief onderhoud 'Klacht/melding')

In de gewenste situatie wordt de voor- en nazorgfase uitgevoerd op basis van deze formulieren. Dit wordt ondersteunt door het gedachtebeeld van projectmanagement. Bij projectmanagement wordt het oplossen van een probleem ingedeeld in verschillende fasen. Dit gebeurt aan de hand van de volgende 'relevante' fasen:

Figuur 1: Fasen projectmanagement



In de voorbereidingsfase wordt alles geregeld hoe het project dient te voorlopen, datum, tijd en betrokkene worden op de hoogte gesteld. In de realisatiefase wordt het probleem verholpen. In het dit geval bij de Haeghe Groep; problemen aan het pand. De nazorgfase draait om het controleren en waarborgen van de verrichte werkzaamheden. Hier vind ook de feedback van de klant plaats. De invoering van deze twee maatregelen maakt het mogelijk het onderhoudsbeleid vanuit het klantperspectief te managen. Aangezien het klantperspectief één van de prestatieniveaus is. Dit is dus zeer relevant voor de facilitaire afdeling. Zo kan door de feedback van de klant het bedrijfsproces omtrent de proactiviteit van het onderhoudsbeleid worden verbeterd.

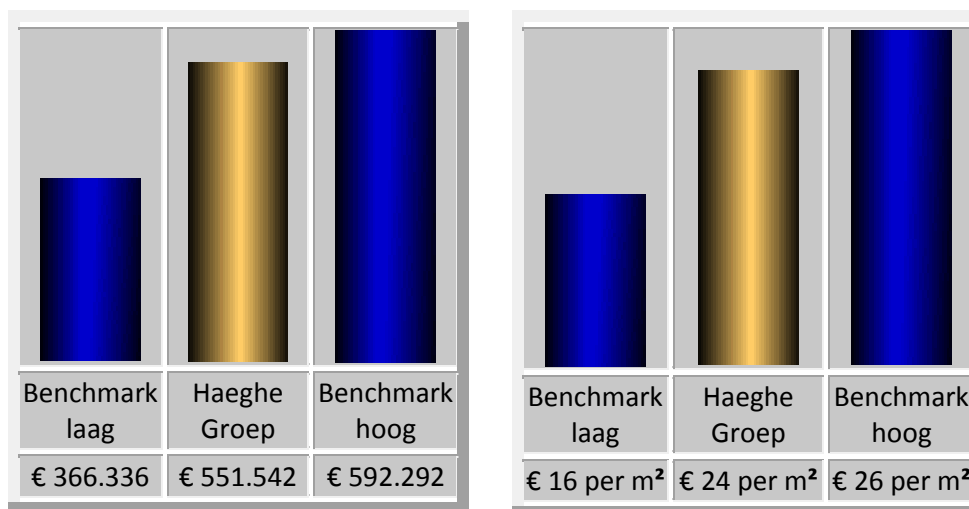
Preventief onderhoud versus correctief onderhoud

De bezochte bedrijven geven aan dat in de gewenste situatie gestreefd moet worden naar 100%preventief onderhoud. Zo worden de 'onnodige' kosten voor correctief onderhoud voorkomen. Het preventieve onderhoud wordt uitbesteedt en het correctieve onderhoud zal worden uitgevoerd in eigen beheer. Dit in combinatie met een proactief onderhoudsbeleid. Een proactief onderhoudsbeleid houdt in dat er gezocht wordt naar de optimalisatie van de gebruiksfunctie van de vastgoedportefeuille. Als doel dat het onderhoudsbeleid de optimale facilitaire ondersteuning voor de gebruiker/ klant van het pand realiseert.

Facana

In bijlage 7 Facana zijn de onderzoeksresultaten te vinden wat betreft de onderhoudskosten van het onderhouden van het gebouw en terrein. De cijfers zijn gebaseerd op de financiële gegevens van 39 organisaties, zowel profit- als non-profit organisaties. De cijfers laten zien dat de onderhoudskosten van de Haeghe Groep gemiddeld 15% hoger zijn dan de gemiddelde onderhoudskosten per jaar en circa 50% hoger dan een organisatie met een effectief onderhoudsbeleid. Deze bevindingen worden aan de hand van de totale onderhoudskosten en kosten per m² bruto vloeroppervlak gegeven. In de gewenste situatie is er een daling van de onderhoudskosten met 15%. In de gewenste situatie zijn de onderhoudskosten op een vergelijkbaar kostenniveau met deze van een organisatie met een gemiddeld onderhoudsbeleid²⁸.

Figuur 2: Benchmark onderhoudskosten



Het hierboven weergegeven figuur geeft een kostenvergelijking van de gemiddelde onderhoudskosten van de Haeghe Groep versus de gemiddelde onderhoudskosten van 39 andere soortgelijke organisaties. Deze figuur geeft aan dat de Haeghe Groep de onderhoudskosten dient te reduceren. Zo zijn haar onderhoudskosten gemiddeld 50% hoger dan deze van een organisatie met een effectief onderhoudsbeleid en 15% hoger dan de gemiddelde onderhoudskosten per jaar.

Het figuur geeft aan dat de onderhoudskosten van een organisatie met een effectief onderhoudsbeleid 50% lager liggen dan deze van de Haeghe Groep. De 'mogelijke' factoren voor dit verschil zijn:

- Nieuwbouw → het pand is recentelijk gebouwd waar hoge duurzaamheidsnormen een grote rol spelen bij de realisatie en voor het onderhouden van het pand: Stadsdeelkantoor Leyweg (gebruik van: onderhoudsvriendelijk en -arme materialen, zoals HR ++ glas, kleurvast kunststof kozijnen etc.)²⁹
- Gestructureerde onderhoudsprocessen met duidelijk beleid

Het levensduur van een pand is hier grotendeels bepalend voor de frequentie van het onderhoud en de mate van vereiste investeringen. In de gewenste situatie dalen de onderhoudskosten van de Haeghe Groep met 15 %. Rekening houdend met de constatering dat de organisaties met de laagste onderhoudskosten bestaan uit voornamelijk recentelijk gebouwde panden³⁰.

²⁸ Bijlage 7: Benchmark - Facana

²⁹ Gemeente Den Haag Dienst Stedelijke Ontwikkeling.: Wereldstad aan zee.: Masterplan Erasmusveld-leywegzone.

³⁰ <http://www.facana.nl/Desktopdefault.aspx?panelid=96&tabid=160>

§4.3 Trends

De hieronder beschreven trends zijn gekozen en beschreven, omdat deze het meest relevant zijn voor de Haeghe Groep. De megatrend flexibel werken zal hier niet in voorkomen. Dit doordat diverse interne onderzoeken en polls hebben aangetoond dat hier weinig interesse en geen draagvlak voor is vanuit de organisatie (45,9 % verwacht dat dit geen verschil maakt en stemt tegen versus 37,5% die voor stemt)³¹. De facilitaire organisatie van de Haeghe Groep is continu in ontwikkeling en bezig met zichzelf te verbeteren. De theorie deelt deze ontwikkeling in een aantal ontwikkelstadia³². Dit gebeurt aan de hand van een viertal aspecten: mate van uitbesteding, de rol van de opdrachtgever-opdrachtnemer, splitsing van de productie-en de regiefunctie en de mate van sturing en beheersing.

De toepassing van deze vier criteria leidt tot de volgende zes verschillende ontwikkelstadia van de facilitaire organisatie:

- 1.Traditionele facilitaire organisatie;
→ Alles in eigen beheer, geen opdrachtgever en- opdrachtnemer relatie, klassieke uitbesteding met marktrelatie
- 2.Vraaggerichte facilitaire organisatie;
→ Alles in eigen beheer, front -en backoffice, klassieke uitbesteding met marktrelatie, opdrachtgever en- opdrachtnemer relatie met de klant
- 3.Vraaggerichte facilitaire organisatie met inbesteden;
→ Kenmerken vraaggerichte facilitaire organisatie, inbesteding en klassieke uitbesteding met marktrelatie, opdrachtgever en- opdrachtnemer relatie met de klant, opdrachtgever- opdrachtnemer relatie met inbesteden diensten
- 4.Shared service organisatie;
→ Productiefunctie inbesteed aan shared service organisatie, facilitaire regie aan de kant van de klant, opdrachtgever- opdrachtnemer relatie met shared service organisatie
- 5.Regie-organisatie;
→ Productiefunctie volledig uitbesteed, facilitaire regie aan de kant van de klant, opdrachtgever- opdrachtnemer relatie klant met facilitaire regie
- 6.Maincontracting.
→ Regie en productfunctie uitbesteed

Dit is een continu terugkerende trend, het feit wil namelijk dat 'menig' facilitaire organisatie begint bij ontwikkelstadia 1 en 2 en uiteindelijk streeft naar ontwikkelstadia 5 en 6³³. In de gewenste situatie bevindt de Haeghe Groep zich in ontwikkelstadium 2 of mogelijk ontwikkelstadium 3. Bij de Haeghe Groep draait het primaire proces namelijk om de ontwikkeling van medewerkers met een SW-indicatie. Als alle vormen van facilitaire ondersteuning worden uitbesteedt gaat dit ten kosten van mogelijk arbeidsplekken. Arbeidsplekken geschikt voor medewerkers met een SW-indicatie. Juist op operationeel gebied wil de Haeghe Groep zo min mogelijk uitbesteden van wat binnen de eigen potentie en kennis/expertise ligt.

Verschuiving van aanbod- naar vraaggericht

Met vraaggericht aanbieden van de facilitaire diensten worden de klanten/gebruikers van het vastgoed gezien als de afnemers en worden hun wensen en eisen proactief vertaald naar het service aanbod van de Haeghe Groep. In de gewenste situatie voor het onderhoudsbeleid betekent dit dat er proactief om wordt gegaan met de wensen en eisen van de afnemers³⁴. Het opstellen van een meerjaren investeringsplan en meerjaren onderhoudsplan is een goede stap richting een proactief

³¹ <http://10.15.1.48/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=1296>

³² <http://www.fmresource.nl/?q=node/9>

³³ <http://www.FMresource.nl>

³⁴ Rouw, L.P.: Ontwikkelingen binnen facility management.: januari 2010.

onderhoudsbeleid. Echter als hier in beperkte mate mee wordt omgegaan heeft dit weinig tot geen effect. Een 'slimmer' bedrijfsproces omtrent het onderhoud, zal de verschuiving van aanbod- naar vraaggericht aanbieden van de facilitaire diensten realiseren. Een 'slimmer' bedrijfsproces houdt bijvoorbeeld in dat:

- De gebouwelementen welke vanuit de ogen van de klant prioriteit hebben op basis van een indeling aan de hand van interdependenties (in een volgend hoofdstuk wordt dit verder toegelicht)

Kostenreductie en kostenbewustzijn

De kosten per werkplek per werknemer zijn de afgelopen jaren flink gestegen mede als gevolg van automatisering, hogere huisvestingskosten en toenemende ergonomische eisen. In het kader van de totale kostenrationalisatie wil het topmanagement meer helderheid in vraag en aanbod en daarmee ook de transparantie in de facilitaire kosten- en opbrengststructuur³⁵. Wetenschap van het eigen kunnen wordt zoals hiervoor beschreven steeds in hogere mate van belang. Het kunnen benchmarken met andere soortgelijke- of juist totaal verschillende organisaties moet hierdoor vergemakkelijkt worden. Zo wordt het kunnen aantonen van de returns of investments steeds belangrijker. Daarnaast kan deze financiële toelichting goed worden ondersteund aan de hand van benchmarkgegevens. Deze trend zorgt ervoor dat de FA het primaire proces optimaal ondersteund en niet te vergeten als bedrijfsonderdeel optimaal functioneert.

Wet Sociale Werkvoorziening naar Wet Werken Naar Vermogen

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals wetgeving, herintreding, vrijetijdsbesteding en vergroting van de mobiliteit leiden tot nieuwe arbeidsrelaties. De veranderende wetgeving heeft ook haar invloed op het bedrijfsproces van de Haeghe Groep. Dit betekent voor de wet sociale werkvoorziening (WSW) dat het naar de Wet Werken Naar Vermogen (WWNV) gaat. Voor de bedrijfsvoering houdt dit in dat Haeghe Groep gaat 'afslanken': het aannameratio versus uitstroomratio verschuift van 1 op 1, naar 1 op 3. Dus bij de Wet Werken Naar Vermogen (WWNV) kan er één medewerker met een SW-indicatie aangenomen worden als er drie uitstromen naar de particuliere arbeidsmarkt. Dit vraagt om aanpassingen in de huisvesting alsmede (technische) voorzieningen om de arbeidsrelaties mogelijk te maken. Een flexibel huisvestingsbeleid is hierbij gewenst, dat zich kan aanpassen in omvang en volume. Er moet hier op een proactieve wijze mee worden omgesprongen³⁶.

Aantonen meerwaarde vastgoed

Recente ontwikkelingen tonen aan dat bij een groot aantal facilitaire organisaties de behoefte om kengetallen van andere organisatie met elkaar te vergelijken toeneemt. Analyseren van de eigen kosten van de facilitaire bedrijfsprocessen en een integraal beeld hebben van het kostenplaatje is een must. De mogelijke verklaring voor deze integrale kostenbenadering ligt waarschijnlijk om de facilitaire dienstverlening cijfermatig beter te kunnen onderbouwen. Zo gaat het eeuwige 'touwtje-trekken' met het uitbesteding vraagstuk (FM in eigen beheer of uitbesteden) weer door en hopelijk hierdoor weer voorkomen³⁷.

Duurzaamheid is de trend

De Haeghe Groep is aangesloten bij MVO Nederland. Zo geeft MVO Nederland aan dat duurzaam ondernemen niet alleen trendy is, maar dit levert direct besparingen met zich mee. Directeur van MVO Nederland, Willem Lageweg, is ervan overtuigd: "Duurzaamheid loont." Besparen op energie bijvoorbeeld: "Dat levert meteen geld op." En duurzame producten gaan vaak langer mee: "Iedere

³⁵ Rouw, L.P.: Ontwikkelingen binnen facility management.: januari 2010.

³⁶ Facility Management Magazine jaarboek 2012.: 18^e editie

³⁷ Janssen, L.H.J.M en Konickx ir .J.G.F.M.: Het vergelijken van kosten van facilitaire diensten is eindelijk mogelijk: Oktober 2006.

ondernemer weet dat je eerst moet investeren om geld te verdienen. Dat geldt ook voor groen en duurzaam ondernemen. Het kost je in het begin misschien meer tijd en geld, maar dat zal zich op de lange termijn zeker terugbetalen.³⁸ Deze trend moet dus door de Haeghe Groep met beiden handen worden aangepakt.

Samenvatting Gewenste Situatie

De gewenste situatie is beschreven aan de hand van de visie van de literatuur, benchmark en trends relevant voor dit onderzoek. De literatuur geeft aan dat in de gewenste situatie het onderhoudsbeleid de basis moet zijn voor de ontwikkeling van meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen. Aan de hand deze gedachte wordt het onderhoud verdeeld op verschillende kwaliteitsniveaus en in relatie gebracht met de interdependentie van een gebouwelement. Omdat het budget niet altijd toereikend is zullen er keuzes gemaakt moeten worden tussen het onderhouden van gebouwelementen. Zo zullen gebouwelementen beschreven als reciproque interdependentie eerder vervangen worden, omdat deze gebouwelementen een grotere invloed hebben op de continuïteit van het primaire proces. Daarnaast zullen de verschillende onderhoudsniveaus (CO, PR, VV) ingedeeld worden in uniforme kostensoorten op basis van de NEN-2748. Dit maakt het makkelijker te benchmarken met andere organisaties en zichzelf hierdoor te ontwikkelen.

Momenteel zijn er circa 1200 meldingen van uit te voeren correctief onderhoud per jaar. In de gewenste situatie zijn de meldingen van correctief onderhoud gereduceerd, maar wordt dit ook op de juiste wijze afgehandeld. Dit zal gebeuren aan de hand van de voorbereidingsfase en nazorgfase. Het reduceren van de correctieve onderhoudskosten heeft effect op de onderhoudskosten. Preventief onderhoud is namelijk voordeliger in de meeste gevallen dan 'onvoorspelbaar' correctief onderhoud. Preventief onderhoud voorkomt achterstallig onderhoud, bij de Haeghe Groep is er echter al sprake van plaatselijk achterstallig onderhoud. Het beheersen en voorkomen van achterstallig onderhoud is zeer lastig dit komt door verschillende 'te beheersen en niet te beheersen' factoren binnen de Haeghe Groep. Het vervangen van achterstallig onderhoud in de gewenste situatie gaat gepaard met het definiëren van de Return on Investment (ROI) van het specifieke gebouwelement.

De panden van de Haeghe Groep zijn gemeten aan de hand van de NEN- 2767. In de gewenste situatie is deze informatie aangevuld met de aspecten van de NEN- 2748. Zodat de Haeghe Groep een bewustzijn heeft van de kosten van de facilitaire bedrijfsprocessen en deze kan reduceren. Door het vergroten van de kennis betreft de onderhoudskosten en gebouwelementen is het onderhoudsbeleid geoptimaliseerd. Tevens kan hierdoor begonnen worden met een duidelijk en eenduidig duurzaamheidsbeleid. Zo wordt er in de gewenste situatie een strategisch beleid ontwikkelt betreft de realisering van duurzaamheid → duurzaamheidsmeerjarenplan (milieu zorg systeem) .

Als laatste onderdeel van de gewenste situatie is het budget beschreven aan de hand van Facana-van Twynstra en Gudde. Het huidige budget is vergeleken met andere organisaties 15% hoger dan gemiddeld en 50% hoger dan een organisatie met een effectief onderhoudsbeleid³⁹. In de optimale situatie zal het budget van de Haeghe Groep met 15% dalen en zal haar onderhoudsbeleid toonaangevend zijn voor andere facilitaire organisaties.

³⁸ <http://www.parool.nl/parool/nl/1867/Starters/article/detail/265756/2009/10/10/Duurzaam-is-de-trend.dhtml>

³⁹ Bijlage 7: Facana – Twynstra en Gudde

Hoofdstuk 5 Analyse

Dit hoofdstuk draait om het beoordelen van de verzamelde informatie. Hier worden de knelpunten tussen de huidige situatie en gewenste situatie worden beschreven. Er wordt teruggeblikt naar de knelpunten die voor komen in de huidige situatie en voor de problemen zorgen zoals beschreven in de aanleiding van het onderzoek. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zullen twee deelresultaten gerealiseerd worden:

- Inventariseren van de gaps
- Benoemen van de knelpunten in de huidige situatie

Om niet alleen naar de zwaktes van de Haeghe Groep te kijken en een integraal beeld te realiseren zal er een SWOT- analyse en confrontatiematrix worden gemaakt. Het uiteindelijke doel van de SWOT- analyse en confrontatiematrix is diverse strategieën te ontwikkelen. De sterktes worden uitgebuit, ingezet om uiteindelijk de zwakten te reduceren, bedreiging te pareren en kansen te benutten⁴⁰.

§5.1 Inventariseren van de gaps en knelpunten

De verschillen tussen de huidige situatie en gewenste situatie zijn de knelpunten. De knelpunten geven aan wat beter kan in de huidige situatie. De knelpunten zorgen voor de problemen in de huidige situatie. Eerst zullen de knelpunten worden beschreven:

1. De meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen zijn bepalend voor het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep. Echter het onderhoudsbeleid zou bepalend moeten zijn voor het plannen van het uit te voeren onderhoud in de komende jaren (MOP en MIPS). Hier kan men dan rekening houden met duurzaamheid, innovatiekracht, de veranderende werkomgeving (inkrimpen Haeghe Groep) etc. Een algemeen meerjaren onderhoudsplan en meerjaren investeringsplan houdt hier geen rekening mee. Het onderhoudsbeleid is hier dus de basis voor de meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen. Om gerichte keuzes te maken met het strategisch beleid op de voorgrond.
2. Het formuleren van het uit te voeren onderhoud op basis van de drie onderhoudsniveaus levert geen integraal beeld op. Er zijn drie onderhoudsniveaus die gehanteerd worden bij de Haeghe Groep. Dit zijn correctief, preventief- en vervangend onderhoud. Het formuleren van deze onderhoudsniveaus levert geen integraal beeld op dat gerealiseerd dient te worden als uitgangspunt voor een proactief onderhoudsbeleid. De onderhoudsniveaus van de gebouwelementen dienen in relatie gebracht te worden met de belangrijkheid betreft de continuïteit van het primaire proces (interdependentie) en daaraan gekoppeld gewenste kwaliteitsniveau (conditiemeting). Om de juiste keuzes te garanderen om binnen het budget te blijven en het huisvestingsbeleid als strategisch bedrijfsmiddel in te zetten (van tactisch niveau naar strategisch niveau).
3. De kosten gemaakt voor het onderhouden van het pand worden niet ingedeeld aan de hand van uniforme kostenmodellen. De kosten gemaakt voor het uitvoeren van onderhoud worden ingedeeld en er wordt een kostenstructuur aangebracht. Zo worden de onderhoudskosten ingedeeld aan de hand van de uniforme indeling van de NEN- 2748. De facilitaire organisatie krijgt meer inzicht in haar eigen uitgave van kosten betreft het onderhoud. Tevens biedt dit ruimte voor benchmarking. Benchmark levert kennis op en kennis is hier macht en biedt perspectief.

⁴⁰ Mulder, J.C. en Bruijn, J.H.A.: Handleiding afstudeeronderzoek.: Academie voor Facility Management, de Haagse Hogeschool. December 2011.

4. Het aantonen van de Return of Investment van een investering is een krachtige wijze om te overtuigen. Hier liggen dan ook veel mogelijkheden voor een overtuigend onderhoudsbeleid, aangezien dit de mate van beslissing makkelijker maakt. Op het gebied van duurzaamheid en in directe relatie innovatie liggen hier een tal van mogelijkheden om te besparen en te ontwikkelen voor de Haeghe Groep. Dit aangezien het pand in de huidige situatie 'zeer' onzuinig is en veel energiekosten met zich meebrengt. Waar op bespaard kan worden (ROI).

5. De panden van de Haeghe Groep zijn gemeten aan de hand van de NEN- 2767. Deze informatie zal in de toekomst aangevuld worden door de aspecten van de NEN- 2748. De financiële administratie wordt verricht volgens de Activity Based Costing methodiek. Zo realiseert de facilitaire afdeling kostenbewustzijn en uiteindelijk kostenbesparing. Door het gebruiken van kennis van andere organisaties en toe te passen in de eigen werkomgeving. Situaties zoals beschreven in de theorie als 'trial and error' worden hierdoor voorkomen.

6. Het pand en de daarbij horende onderhoud strategieën zijn in ontwikkeling. De term duurzaamheid begint langzaam onderdeel te worden van het onderhoudsbeleid. Echter op dit gebied zijn zoveel mogelijkheden waar de Haeghe Groep op kan inspelen. Dat een meerjaren duurzaamheidsplan een logische vervolgstap is voor de Haeghe Groep. Een eenduidig en fasegewijs beschreven duurzaam onderhoudsbeleid dat de doelstellingen gesteld vanuit de gemeente Den Haag moet verwezenlijken.

Knelpunten

Aan het huidige onderhoudsbeleid van de Haeghe groep ontbreekt enige structuur en ondervindt een aantal diverse belemmeringen. Hierdoor ondersteunt het huidige onderhoudsbeleid niet optimaal de gebruiksfunctie van het pand. Dit wil zeggen dat de klant/gebruikers van het gebouw niet optimaal ondersteunt en gemotiveerd worden vanuit het onderhoudsbeleid. De knelpunten zijn aan de hand van observaties, interviews en deskresearch tot stand gekomen. De uit de knelpunten voortvloeiende gevolgen worden beschreven, welke zichtbaar zijn binnen de Haeghe groep. De belemmeringen zullen aan de hand van drie niveaus; operationeel niveau, tactisch- en strategisch beleidsniveau worden geformuleerd.⁴¹

Operationeel niveau:

Op operationeel niveau (propertymanagement) vindt de uitvoering van het objectbeleid plaats. Het reageren op meldingen en daadwerkelijk uitvoeren van het onderhoud.

→De terugkoppeling van een melding verloopt niet zoals gewenst, hierdoor ontstaat er onduidelijkheid naar de klant toe. De klant weet in sommige gevallen niet of de melding wordt verholpen en wanneer dit gebeurt. Dit zorgt voor ontevredenheid bij de klant over de onderhoudsdiensten. Tevens is dit weinig motiverend voor de medewerkers van de technische dienst, wanneer zij meermaals te maken krijgen met ontevreden klanten. Waar te nemen is dat dit indirect invloed heeft op de productiviteit van zowel de klant, als medewerkers van de technische dienst.

Er moet duidelijkheid naar de klant zijn omtrent de behandeling van de "klacht/melding". Geef de gebruiker het gevoel dat de "klacht/melding" gehonoreerd wordt. Hiermee wordt bedoeld op het zorgdragen voor de planning van de afhandeling van de "klacht/melding". Tevens deze kennis betreffende de planning van de afhandeling te delen met de klant. Dus als het ware duidelijker inzicht geven in de planning en manier waarop dit naar de klant

⁴¹ Bijlage 16: Interview Grijpink, T. en Verhoeven, S.: Knelpunten huidige situatie. April 2012.

wordt gecommuniceerd. De focus op voor- en nazorg op zowel korte- als lange termijn, zal de tevredenheid van de klant en indirect haar/zijn productiviteit verbeteren.

→ In het verleden is het pand 'verwaarloost'. Hierdoor dient de 'huidige' facilitaire afdeling om te gaan met achterstallig onderhoud. Dit zorgt ervoor dat de facilitaire afdeling zich in een precare situatie bevindt. Het achterstallig onderhoud kost namelijk veel verloren uren en brengt meer onderhoudskosten met zich mee dan nodig. Dit heeft invloed op het budget en liquiditeitsbeheersing van de facilitaire afdeling. Meest verontrustend is dat het achterstallig onderhoud nadelig kan zijn voor de continuïteit van de Haeghe groep en zorgt voor achteruitgang in plaats van ontwikkeling betreffende het onderhoudsbeleid.

→ Het pand van de Haeghe groep beschikt grotendeels over een conditiescore volgens de NEN-2767 tussen de classificaties 2 en 3 (2= goed, 3 = redelijk). Echter er zijn diverse conditiescores te vinden in het meerjaren onderhoudsplan (MOP) welke geclassificeerd worden als 4 (matig). Deze classificering houdt in dat de gebouwelementen incidenteel in gevaar zijn⁴². Voor het vervangen van gebouwelementen met de classificering 4, zal een investeringsvoorstel moeten worden ingediend bij de directie of gemeente Den Haag. Dit zorgt voor een lage mate van beslissingssnelheid en vraagt veel energie en motivatie van de huisvestingsmanager. Aangezien dit veel uren vraagt en grote onzekerheidsfactor kent.

Tactisch beleidsniveau:

Op tactisch niveau (assetmanagement) vindt een vertaling plaats van het strategische portefeuilleplan in een concreet objectbeleid. Op dit beleidsniveau wordt de planning gemaakt en de contractuele overeenkomsten betreft het onderhoud bewaakt en beheerst.

→ Er is sprake van verzuiling binnen de Haeghe groep. De facilitaire afdeling heeft geen inzicht in de begroting van het onderhoudsbeleid van de verschillende panden. Wel van het kantoorgebouw aan de Kerketuinenweg 24, Zilverstraat 54 en Zilverstraat 95. Maar van de rest van de panden is geen tot zeer beperkte inzicht betreft de onderhoudsbegroting. Dit leidt tot inefficiënte en ineffectieve beleids- en communicatieprocessen.

→ Het onderhoudsbeleid ligt versnipperd binnen de Haeghe groep. De Haeghe groep beschikt over een zestal business units (BU's) en één service unit (SU: facilitaire afdeling). Hiervan bevinden zich vier BU's in het kantoorgebouw aan de Kerketuinenweg 24, Zilverstraat 54 en Zilverstraat 95. Van deze vier BU's is de begroting betreft het onderhoud bekend en hier kan op worden ingespeeld. Van de andere twee BU's is de onderhoudsbegroting niet bekend. Hoewel de verantwoording voor het onderhoud bij de facilitaire afdeling ligt, heeft de FA geen invloed op de begroting hiervan. Tevens vindt er weinig overleg plaats betreft de aanpak van het onderhoud.

→ Omnigroen & Haeghe Flor (BU's) hebben ieder een eigen begroting, geen overleg, FA draagt wel de verantwoordelijkheid voor het onderhoud

→ Verantwoording van het onderhoud ligt bij de FA en de financiële verantwoording ligt bij de business unit

→ FA centraal: verplaatst zich van ondersteunende rol naar beslissende rol (dus inzicht- en bepalend wat betreft de verschillende begrotingen: gewenst)

⁴² Meerjaren onderhoudsplan locatie Kerketuinenweg 24 Gemeente Den Haag, Rapport 2GDH-006-01.

De twee knelpunten hierboven beschreven op tactisch beleidsniveau overlappen elkaar deels en hebben veel raakvlakken met elkaar. Er is gekozen deze twee knelpunten apart te beschrijven, omdat de focus moet liggen op het verbeteren van de volgende twee punten:

- Verzuiling: beperkte inzage onderhoudsbegroting (gescheiden begrotingen, inefficiënte en ineffectieve processen)
- Versnippering: elke BU heeft een eigen begroting, maar de verantwoording van het onderhoudsbeleid ligt bij de FA en er vindt weinig overleg plaats betreft de aanpak van het onderhoud (eilandjesstructuur)

Het grootste knelpunt op tactisch beleidsniveau is dus grote mate van afhankelijkheid van de FA aan de beslissingen van de verschillende BU's.

Strategisch beleidsniveau:

Op strategisch niveau (portefeuillemanagement) wordt het plan geformuleerd betreft de gehele vastgoedportefeuille. Dit strategisch plan dient een uitvloeisel te zijn van de doelstellingen van de onderneming. Hier wordt met name de strategische doelstellingen in relatie gebracht met het te bepalen budget.

→ Het onderhoudsbudget is niet toereikend. Dit zorgt ervoor dat het behalen van de strategisch doelstellingen worden belemmerd. Hierdoor ontstaat er een jaarlijkse achterstand in onderhoud die alleen maar oploopt. Omdat de onderhoudsbudgeten op dit moment bij verschillende afdelingen zijn ondergebracht, is er naast een te kort aan budget, geen eenduidig beleid ten aanzien van het uit te voeren onderhoud⁴³. Onderhoudskosten zijn te hoog.

§5.2 SWOT- Analyse en confrontatiematrix

De SWOT- analyse is een model dat de organisatie en omgeving analyseert. Dit door intern de sterktes en zwaktes en extern de kansen en bedreigingen te bespreken. De sterktes en zwaktes gaan voornamelijk over de kenmerken van de organisatie. Waar de kansen en bedreigingen zich focussen op de gebeurtenissen en ontwikkelingen welke invloed hebben op de bedrijfsvoering van de Haeghe Groep.

Tabel 2: SWOT analyse

<u>Sterktes</u> 1. De Haeghe Groep is een mens ontwikkelbedrijf 2. FA is indirect onderdeel van het primaire proces 3. Het onderhoudsbeleid krijgt veel ruimte voor eigen inbreng 4. Gemotiveerde managers 5. Veel kennis van onderhoud aanwezig binnen de FA 6. Stabiël budget	<u>Bedreigingen</u> 1. Beperkte uitstroom en opname medewerkers met een SW-indicatie 2. Veranderende wetgeving van de Wet Sociale Werkvoorziening → Wet Werken Naar Vermogen 3. Hoge verwachtingen vanuit de gemeente
<u>Zwakte</u> 1. In beperkte mate inefficiënte werkprocessen 2. Achterstallig onderhoud 3. Verzuiling & versnippering onderhoudsbeleid 4. Hoge onderhoudskosten 5. Omgang met de aanwezig kennis	<u>Kansen</u> 1. Duurzaamheid en innovatie 2. Samenwerking → benchmark 3. Kostenbewustzijn en kostenbeheersing 4. Onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep voorbeeldfunctie andere profit en non-profit organisaties

⁴³ Gemeente Steenwijkerland.: Steenwijk, 12 oktober 2010.: Nummer voorstel 2010/98.

De confrontatiematrix is eigenlijk een aanvulling op de SWOT-analyse. Nu de sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen zijn beschreven worden deze verschillende aspecten met elkaar in verband gebracht. Aan de hand hiervan wordt aangegeven dit te verbeteren en bewaken -- of hier op in te spelen en uitbuiten ++.

Tabel 3: Confrontatiematrix

			Sterkte					Zwakte					
			De Haeghe Groep is een mens-ontwikkel bedrijf	FA is indirect onderdeel van het primaire proces	Gemotiveerde managers	Het onderhoudsbeleid krijgt veel ruimte voor eigen inbreng	Stabiel budget	Veel kennis van onderhoud aanwezig binnen de FA	In beperkte mate inefficiënte bedrijfsprocessen	Achterstallig onderhoud	Verzuiling en versnippering onderhoudsbeleid	Hoge onderhoudskosten	Omgang met de aanwezige kennis
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.
Kansen	1	Duurzaamheid en innovatie	+	+	+	++	+	-	-	+	0	+	+
	2	Samenwerking → benchmark	+	+	+	0	-	0	--	+	-	+	-
	3	Kostenbewustzijn en- beheersing	0	+	++	+	+	+	+	+	-	+	-
	4	Voorbeeldfunctie onderhoudsbeleid	0	+	+	+	+	+	-	-	-	+	-
Bedreigingen	1	Beperkte uitstroom en opname	--	0	0	0	0	-	-	0	0	+	0
	2	Veranderende wetgeving	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	0
	3	Hoge verwachtingen	0	-	-	0	+	0	-	-	-	-	-
	4	Uitbesteding / overname IDC	0	-	0	-	0	+	-	-	-	--	-

In de hierboven confrontatiematrix is aangegeven waar de mogelijkheden liggen en waar extra op gelet dient te worden. Tijdens het analyseren van de matrix zijn diverse vragen gesteld:

- Kansen en sterkten: Is het met deze sterkte mogelijk deze kans te benutten?
- Kansen en zwakten: Maakt deze zwakte de kans onmogelijk?
- Bedreigingen en sterkten: Is deze sterkte voldoende om de bedreiging baas te blijven?
- Bedreigingen en zwakten: Maakt de zwakte het onmogelijk om de bedreiging de baas te zijn?⁴⁴

⁴⁴ <http://www.ictloket.nl/kennisbank/mkb-affiliate-marketing/marketingmodellen/confrontatiematrix/>

De analyse van dit model heeft geresulteerd in een aantal strategieën welke de interne bedrijfsprocessen en concurrentiepositie naar buiten verbetert. Mogelijke concurrenten betreft het onderhoudsbeleid zijn particuliere aanbieders van onderhoudswerkzaamheden en het IDC (Intern Diensten Centrum) van de gemeente Den Haag. Het IDC onderhoud een grote hoeveelheid panden van de gemeente Den Haag. De combinaties met ++ en -- zijn degene waar extra aandacht aan besteedt dient te worden. De combinaties met een ++ dienen op in worden gespeeld en uitgebuit, hier liggen de mogelijkheden voor ontwikkeling van het onderhoudsbeleid. De -- daarentegen dienen te worden verbeterd en bewaakt, hier liggen de valkuilen wat betreft de ontwikkeling van het onderhoudsbeleid. Als gevolg hiervan zijn de volgende strategieën ontwikkelt:

Met een sterkte op een kans inspelen → op de sterke in te spelen of uit te buiten:

- Wanneer er wijzigingen plaatsvinden in het strategische beleid betreft de kostenbewustzijn en – beheersing, zal dit op een positieve manier worden vertaald naar tactisch- en operationeel beleid door de managers. Door hun gemotiveerde instelling zijn zij bereid dit met beide handen aan te pakken. Aangezien het doorvoeren van vernieuwd beleid menig maal leidt tot strubbelingen en ontevredenheid⁴⁵. Zal dit niet aan de orde zijn bij de Haeghe Groep.
- De panden van de Haeghe Groep hebben te maken met achterstallig onderhoud. De betreffende gebouwelementen zullen vervangen moeten worden. Wanneer bij de vervanging van deze gebouwelementen extra aandacht wordt besteedt aan duurzaamheid en innovatie kan hier in de toekomst baten uit worden gehaald. Aangezien het onderhoudsbeleid veel ruimte heeft voor eigen inbreng is dit een kans die benut dient te worden⁴⁶.

Met een sterkte de bedreiging beheersen → deze bedreiging te beheersen

- De Haeghe Groep verleent haar bestaansrecht door het ontwikkelen en beheersen van een doorloopproces waar de medewerkers met een SW-indicatie uiteindelijk functioneren op de particuliere arbeidsmarkt. Het feit dat de Haeghe Groep een mens ontwikkelbedrijf is een sterkte. Echter dat er door verschillende factoren minder uitstroom en opname is van SW-medewerkers is zorgelijk. Dit bedrijfsproces dient te worden verbeterd en bewaakt.

Met een zwakte inspelen op een kans → door de zwakte te verbeteren

- Inefficiënte bedrijfsprocessen binnen de Haeghe groep zorgen voor belemmeringen van het facilitaire proces en dit veroorzaakt ontevredenheid bij de klant en medewerkers onderling. Deze inefficiënte bedrijfsprocessen kunnen veroorzaakt worden door gebrek aan motivatie of door andere 'onbekende' factoren. Met kennis en maatregelen ter bestrijding van de inefficiënte bedrijfsprocessen en de 'onbekende' factoren kan hier goed op worden ingespeeld aan de hand van de NEN- 2748.

⁴⁵ Lubberding, J. en Lieversm B.: Change management.: : 4^e druk, Noordhoff uitgever: 2009.

⁴⁶ Derksen A.H.P.: Stappenplan: Duurzaam beheer en onderhoud.: ISSO Kennisinstituut voor de installatiesector.

Met een zwakte op een bedreiging inspelen → door deze te vermijden

- De gemeente Den Haag hanteert het managementprincipe dat centralisatie kosten bespaart. Het Intern Diensten Centrum van de gemeente Den Haag is verantwoordelijk voor het beheer van bijna alle panden waarin ambtenaren werken in Den Haag⁴⁷. Enkel van die uitzonderingen zijn de panden van de Haeghe Groep. Echter dat de onderhoudskosten vergeleken met andere organisatie gemiddeld 15% hoger liggen is een serieuze bedreiging welke vermeden dient te worden. Het reduceren van de onderhoudskosten is hier dan ook een 'must' ter voorkoming van centralisatie van het facilitaire proces.

Samenvatting analyse

In dit hoofdstuk is begonnen met de gaps en knelpunten te beschrijven tussen de huidige- en gewenste situatie. De inventarisatie hiervan levert een duidelijk en goed beeld op van de mogelijke en noodzakelijke maatregelen voor het onderhoudsbeleid. Aangegeven wordt dat de 'overbrugging' van de gaps mogelijkheden zijn die geïmplementeerd kunnen worden. Om het onderhoudsbeleid te optimaliseren, dan wel op korte- als lange termijn. De knelpunten zijn aspecten binnen het onderhoudsbeleid welke dienen te worden 'overbrugt'. Deze knelpunten zorgen voor de problemen in de huidige situatie. Een korte samenvatting van de gaps en knelpunten zijn:

Gaps

1. Meerjarig onderhoudsplan en meerjarig investeringsplan zijn de uitgangspunten voor het onderhoudsbeleid.
2. De geformuleerde onderhoudsniveaus leveren geen integraal beeld op voor een proactief onderhoudsbeleid.
3. De Facilitaire Afdeling gebruikt geen uniforme kostenmodellen om de kosten te structureren en maakt benchmarking moeilijk.
4. Geen Return On Investment bij de investeringsvoorstellen
5. De panden van de Haeghe Groep worden gemeten aan de hand van de NEN-2767. Met deze gegevens wordt te weinig gedaan.
6. Er is nog geen meerjarig duurzaamheidsbeleid geformuleerd wat een eenduidig en overzichtelijk beleid realiseert.

Knelpunten

1. De behandeling van een klacht/melding van uit te voeren correctief onderhoud loopt niet zoals gewenst.
2. De Haeghe Groep heeft te maken met achterstallig onderhoud
3. De investeringsvoorstellen zijn tijdrovend en bevatten een grote onzekerheidsfactor wat betreft de goedkeuring
4. Er is sprake van verzuiling binnen de Haeghe Groep
5. Het onderhoudsbeleid ligt versnipperd door de Haeghe Groep
6. Het onderhoudsbudget is niet toereikend en de onderhoudskosten zijn te hoog

Na de formulering van de gaps en knelpunten is er een SWOT- analyse en confrontatiematrix gerealiseerd. Bij de SWOT- analyse zijn intern de sterktes en zwaktes en extern de kansen en bedreigingen geanalyseerd. Deze informatie wordt door de confrontatiematrix aangevuld als de basis voor diverse strategieën.

⁴⁷ <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2009/RIS166824.PDF>

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen geformuleerd. Het doel van dit hoofdstuk is de opdrachtgever antwoord te geven op wat hij moet doen, waarom en op welke wijze om het probleem te verhelpen. De aanbevelingen zullen in vorm van maatregelen beschreven worden. Zo zal dit hoofdstuk beginnen met het beschrijven van maatregelen die passen bij de organisatie en binnen de randvoorwaarden vallen. Deze maatregelen komen voort uit de geformuleerde gaps en knelpunten (Hoofdstuk 5 analyse). De maatregelen zullen voornamelijk geformuleerd worden op operationeel niveau, aangezien verkeerd uitgevoerd beleid hier als eerste zichtbaar is. Toch worden de maatregelen verdeeld op operationeel niveau, tactisch- en strategisch beleidsniveau. Dit ziet er dan als volgt uit:

- Operationeel niveau: maatregelen versus knelpunten beschreven en beargumenteerd
- Tactisch beleidsniveau: hoe kunnen de veroorzakers van de problemen worden weggenomen en waarborging dat dit zo blijft
- Strategisch beleidsniveau: het afstemmen van de oplossingen op operationeel niveau op de lange termijn doelstellingen van de Haeghe Groep (waarborgen en optimaliseren van het onderhoudsbeleid op lange termijn)

Het behalen van de lange termijn doelstellingen van de Haeghe Groep gebeurt aan de hand van de geformuleerde maatregelen. Echter voor diverse van deze maatregelen is het mogelijk dat hier meerdere scenario's denkbaar zijn. Als vervolg op de geformuleerde maatregelen op de verschillende niveaus worden deze toegelicht aan de hand van verschillende scenario's. Volgens het handboek scenario planning⁴⁸.

Het scenario denken zal antwoord geven op de vraag; wat de facilitaire afdeling moet doen om de maatregelen te implementeren. Dit zal gepaard gaan met een financiële verantwoording gefocust op investeringen (ROI), kosten –en baten analyse en de terug verdien tijd (TVT).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een implementatieplan en de bedrijfskundige implicaties hierbij. Bij de bedrijfskundige implicaties wordt er onderscheid gemaakt tussen een drietal bedrijfskundige consequenties:

- Bedrijfsorganisatorische consequenties
- Personele consequenties
- Financiële consequenties

⁴⁸ Van Rijn. M. en van der Burgt, R.: Handboek Scenarioplanning: Een strategisch instrument voor het managen van onzekerheid: Kluwer 2010.

§6.1 Maatregelen

De maatregelen hieronder beschreven moet het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep optimaliseren. De maatregelen zijn aan de hand van de gewenste situatie en analyse naar voren gekomen.

Operationeel niveau

1. Het strategische onderhoudsbeleid dient het uitgangspunt te zijn voor de formulering van de meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen. Het strategische onderhoudsbeleid bepaald aan welke wensen en (gemeentelijke)eisen het pand op lange termijn moet voldoen. Aan de hand hiervan meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen opstellen leidt tot gericht onderhoud met de focus op de toekomst. Voor de Haeghe Groep is het van belang een duidelijk en gestructureerd onderhoudsbeleid te hebben in combinatie met het inzichtelijk maken van het onderhoud van het vastgoed. Het inzichtelijk maken van het vastgoed gebeurt momenteel aan de hand van de NEN- 2767. Aan het huidige onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep moet het volgende worden toegevoegd:
 - I. De interdependentie van de gebouwelementen aan het primaire proces koppelen en vervolgens aan het gewenste kwaliteitsniveau. Aan de hand van deze gegevens de onderhoudsstrategie bepalen.

Tabel 4: Bepaling onderhoudstrategie

	Gepoolde interdependentie	Seriële interdependentie	Reciproque interdependentie
Gebouwelement:			
Dak			x
Gevels		x	
Liften		x	
Kozijnen	x		
Trappenhuis		x	
Etc.			

Gepoolde interdependentie

Invloed primaire proces	Klein
Kwaliteitsniveau	4
Onderhoudsstrategie	Correctief Uiteindelijk vervangend

Seriële interdependentie

Invloed primaire proces	Middelmatig
Kwaliteitsniveau	3
Onderhoudsstrategie	Preventief en vervangend

Reciproque interdependentie

Invloed primaire proces	Groot
Kwaliteitsniveau	2
Onderhoudsstrategie	Preventief en vervangend Extra controlerondes

In het schema op de vorige pagina is te zien dat er per gebouwelement aangegeven wordt wat de belangrijkheid van een gebouwelement is, het gewenste kwaliteitsniveau en de hieraan te bepalen onderhoudsstrategie. Een algemene onderhoudsstrategie voor het hele pand maakt geen onderscheid in de belangrijkheid van een gebouwelement en zorgt voor hogere onderhoudskosten. Een gerichte onderhoudsstrategie per gebouwelement zal de kosten voor het onderhoud reduceren.

- De maatregelen zijn:
- a. Het strategische onderhoudsbeleid is het uitgangspunt voor de meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen
 - b. Per gebouwelement wordt de onderhoudsstrategie bepaald

Deze maatregelen pakt het volgende knelpunt aan:

- b. Te hoge onderhoudskosten

2. De kennis verkregen aan de hand van de conditiemeting op basis van de NEN- 2767 wordt aangevuld door de kostenstructuur die de NEN- 2748 biedt. De NEN- 2767 geeft kwantitatieve data weer betreft de kwaliteitsniveaus en de onderhoudskosten voor het onderhouden van het vastgoed voor een aantal jaren. Er wordt per gebouwelement en (deel)gebouwelement aangegeven: in welke staat deze verkeerd en de onderhoudskosten voor de komende jaren. De NEN- 2748 geeft inzicht in de kosten voor de facilitaire voorzieningen door deze onder te verdelen en te registreren. Op deze wijze kan er kostenbeheersing plaatsvinden. De NEN- 2748 is op de Activity Based Costing methodiek gebaseerd en maakt onderscheidt in een vijftal categorieën:
- I. Huisvesting
 - II. Diensten en middelen
 - III. ICT
 - IV. Externe voorzieningen
 - V. Facilitair management

De categorie huisvesting is voor dit onderzoek van belang. De NEN- 2748 beschrijft huisvesting als volgt:

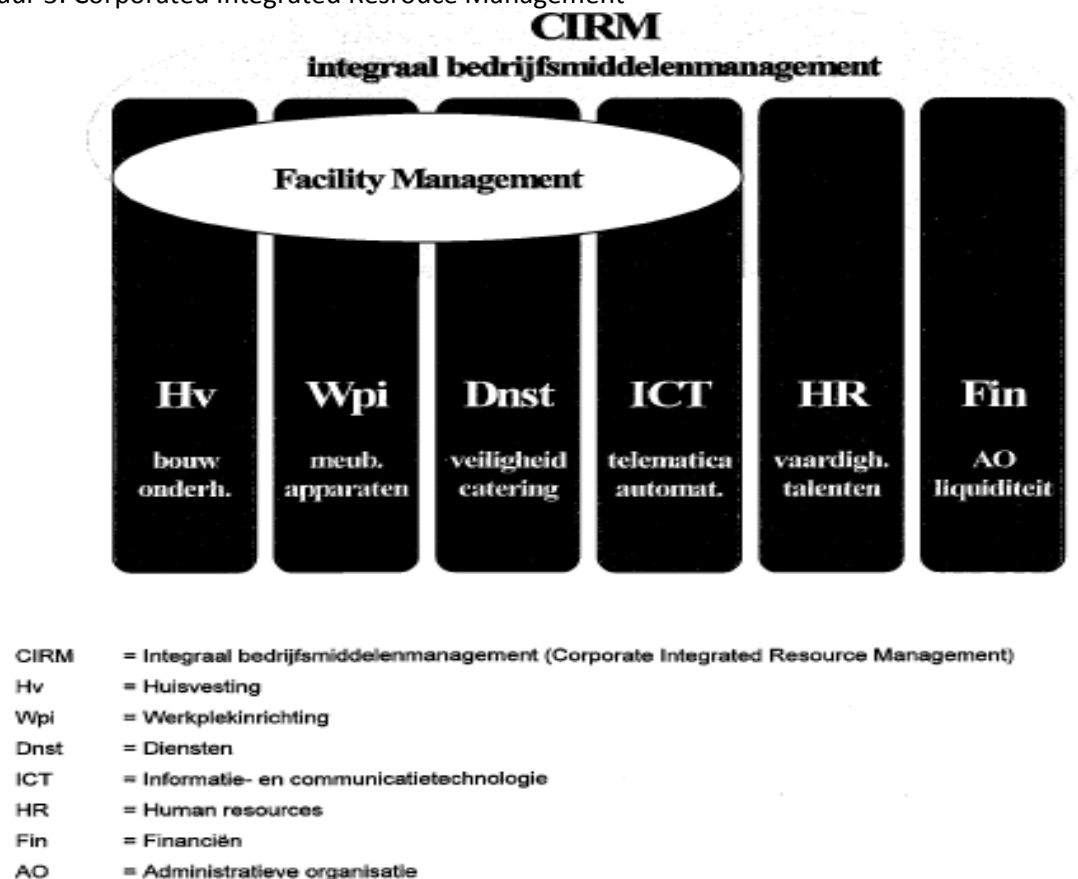
“Voorzien in gebouw en terreinen, verzekeringen, onderhoud, verbouwingen, energie en water, beheer (in termen van huur, lease en koop) en rente van vastgoed.”

De NEN 2748 norm is een indeling om facilitaire kosten te rubriceren en eenduidig te registreren en geeft een begripsomschrijving van termen voor facilitaire voorzieningen. Daarmee duidt en ordent deze norm begrippen voor het werkveld facility management. Daarnaast kan NEN 2748 een hulpmiddel zijn om de interne administratie op orde te brengen of overeenkomsten te sluiten.

De volgens deze norm geregistreerde kosten kunnen vervolgens worden gebruikt voor interne kostenvergelijking, afweging koop en operational lease, externe vergelijking of benchmarking⁴⁹.

⁴⁹ NEN 2748.: Termen voor facilitaire voorzieningen – rubriceren en definiëren.: 2007 Nederlands Normalisatie instituut.

Figuur 3: Corporated Integrated Resrouce Management



De uitgebreide kostenstructuur is te vinden in de NEN- 2748 welke is aangeschaft door Haeghe groep op basis van dit advies. Deze uitgebreide weergave van de kostenstructuur geeft de facilitaire afdeling de mogelijkheid te kosten te rubriceren en vanuit daaruit de kosten te beheersen en reduceren.

→ De maatregelen is:

- a. De kwantitatieve data verkregen aan de hand van de NEN- 2767 indelen in de kostenstructuur die de NEN- 2748 biedt

Deze maatregelen pakt het volgende knelpunt aan:

- a. Te hoge onderhoudskosten
- b. Achterstallig onderhoud

Door het indelen van deze gegevens in de kostenstructuur van de NEN- 2748 kunnen de onderhoudskosten worden gerubriceerd en geregistreerd. Dit is het startpunt voor het optimaliseren van het onderhoudsbeleid. Er wordt er een inzichtelijk en geordend beeld wat betreft de onderhoudskosten gerealiseerd. Het uitgangspunt moet hier zijn interne- en externe kostenvergelijkingen en benchmarking. Om te leren van de eigen organisatie (interne analyse) en te leren van andere organisaties (externe analyse). Het verkrijgen van kennis betreft efficiënte en effectieve onderhoudsprocessen moet leiden tot kostenreductie en kostenbeheersing. Het combineren van het leren van andere organisaties en inzicht in de eigen facilitaire bedrijfsprocessen wordt ingezet als managementtool om te kosten te reduceren en activiteiten te beheersen. Tevens kan het achterstallige onderhoud op deze manier ook worden aangepakt. Door te leren van de wijze hoe andere organisaties hier mee omgaan. Kosten beheersen door inzicht in hun oorzaken en effecten daar draait het hier om en toepassing van de NEN- 2748 maakt dit mogelijk⁵⁰.

⁵⁰ Verburgge, R.: Financieel management.: Kosten beheersen door inzicht in hun oorzaken en effecten: 2010.

3. Bij het behandelen van een melding van correctief onderhoud “klacht/melding” het gebruik maken van voor- en nazorg formulieren. In bijlage 13: voorzorg formulier en bijlage 14: nazorg formulier is een voorbeeld gegeven van de formulieren. Momenteel weet de klant niet of de “melding/klacht” wordt verholpen en wanneer dit gebeurt. Door middel van deze tweetal formulieren worden de volgende doelstellingen bereikt:
- I. De FA laat de klant weten dat de klant in behandeling is (voorzorg)
 - II. De FA geeft de klant duidelijkheid wanneer de “klacht/melding” wordt verholpen (voorzorg)
 - III. De FA betreft de klant in het ‘verbeterproces’ door na het leveren van de dienst de mate van tevredenheid te meten (nazorg)
 - IV. De FA geeft de klant het gevoel belangrijk te zijn door na de afhandeling van de “klacht/melding” een laatste een keer langs te komen (na ca. 2 weken) en te meten of de situatie verbeterd/verholpen is.

- De maatregel is :
- a. Bij de behandeling van een melding van correctief onderhoud “klacht/melding” gebruikmaken van een voorzorg- en nazorg formulier.

Deze maatregel pakt het volgende knelpunt aan:

- a. Ontevredenheid over het afhandeling proces bij een melding van correctief onderhoud

Niet alleen wordt de klanttevredenheid verbeterd, daarnaast wordt het proces rondom correctief onderhoud gestructureerd. Wat uiteindelijk tot een efficiënter en effectiever operationeel werkproces moet leiden.

4. Het aantonen van de return on investment bij investeringsvoorstellen is een krachtige manier om te overtuigen. De formule voor het onderhoud zal er als volgt uit zien:

$$\text{Return On Investment onderhoud} = (\text{budget/opbrengsten}) * (\text{opbrengsten/investering})$$
$$\text{ROI} = \text{besparing/investering}$$

Zo wordt er per grote investering aangegeven wat de mogelijke kosten- en besparingsscenario's zijn. De focus kan dan doelbewust liggen op besparen op korte termijn of investeren op lange termijn. De focus zal echter altijd liggen op de lange termijn, maar in sommige gevallen is dit niet mogelijk en wordt er naar een alternatief verlangd. Op deze wijze kan de directie overtuigd worden te investeren in het onderhoud en het onderhoud als bedrijfsmiddel toe te passen en in te excelleren.

- De maatregel is :
- a. Het aantonen van de internal rate of return bij investeringsvoorstellen

Deze maatregel pakt het volgende knelpunt aan:

- a. De investeringsvoorstellen zijn tijdrovend en bevatten een grote onzekerheidsfactor wat betreft de goedkeuring.

Door deze maatregel wordt de tijdsintensiviteit niet weggenomen van de investeringsvoorstelling, maar kan de onzekerheidsfactor worden geminimaliseerd. De implementatie van de internal rate of return, zal worden toegelicht bij het scenario denken in de volgende paragraaf (p. 48 en 49).

Tactisch beleidsniveau

5. Het opstellen van een meerjarig duurzaamheidsplan → milieuzorgsysteem. Alhoewel het begrip duurzaamheid steeds meer aandacht krijgt in het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep liggen hier zeker nog kansen voor verbetering. Het opstellen van een milieuzorgsysteem is een te nemen maatregel. Een milieuzorgsysteem is een managementsysteem waarmee de Haeghe Groep de belasting van het milieu kan reduceren en beheersen. Het milieuzorgsysteem wordt opgesteld aan de hand van de NEN-ISO 14001⁵¹. Het uiteindelijke doel is het efficiënter omgaan met de 'schaarse' middelen en hierop kosten te besparen. De eisen omtrent het milieuzorgsysteem zijn door de NEN-ISO 14001 gerubriceerd in de volgende onderdelen:

- I. Milieubeleid
- II. Planning
- III. Implementatie en uitvoering
- IV. Controle en corrigerende maatregelen
- V. Beoordeling

Milieubeleid

De Haeghe Groep legt de algemene uitgangspunten voor het milieubeleid hierin vast. De NEN-ISO 14001 geeft de volgende drie basisverplichtingen:

- Voldoen aan relevante wet- en regelgeving
 - o De gemeente Den Haag opereert in 2040 geheel CO² neutraal
- Streven naar continue verbetering van de milieuprestaties
- Streven naar preventie van milieubelasting

De algemene uitgangspunten worden omschreven in een milieubeleidsverklaring (meerjarig duurzaamheidsplan). De volledige uitwerking van alle onderdelen is gerealiseerd in de NEN-ISO 14001. Het milieuzorgsysteem moet vanuit het managementsysteem van de Demingcirkel: plan-do-check-act worden geïmplementeerd.

Het milieuzorgsysteem kan worden uitgebreid met de duurzame driehoek of het SBR nationaal pakket 8.0. Uitgebreide informatie te vinden in bijlage 11: Duurzame driehoek – duurzaamheidslabel en bijlage 12: SBR Nationaal pakket 8.0. Aangezien het momenteel gehanteerde energielabel aan vervanging toe is en het SBR Nationaal pakket (database voor publicaties en projecten duurzaam bouwen en beheren) zeer nuttig gebruikt kan worden bij groot onderhoudsprojecten⁵².

- De maatregelen is:
- a. Het opstellen van een meerjarig duurzaamheidsplan (milieuzorgsysteem) met de mogelijke aanvulling van de duurzame driehoek en SBR nationaal pakket 8.0.

Deze maatregelen pakt het volgende knelpunt aan:

- a. Te hoge onderhoudskosten
- b. Achterstallig onderhoud
- c. Verzuiling en versnippering onderhoudsbeleid

⁵¹ http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials

⁵² Beleidsplan Beheer en Onderhoud gemeentelijke gebouwen.: Gemeente Schijndel.: Facilitaire afdeling.

6. De vastgoedportefeuille bestaat uit een 17-tal panden waaronder diverse op locatie (koop- en huurpanden) en het hoofdkantoor + industrieel bedrijf. De facilitaire afdeling draagt de verantwoordelijkheid voor het onderhoud, de financiële verantwoordelijkheid ligt echter bij de Business Unit waar het pand onder valt. Dit leidt tot inefficiënte communicatielijnen en – beleidsprocessen. Om dit in de toekomst te voorkomen dient de facilitaire afdeling inzicht te krijgen in de gehele vastgoedportefeuille. De facilitaire afdeling draagt volledige verantwoordelijkheid voor het vastgoed, dus zowel de financiële- als niet financiële verantwoordelijkheid.

→ De maatregel is :

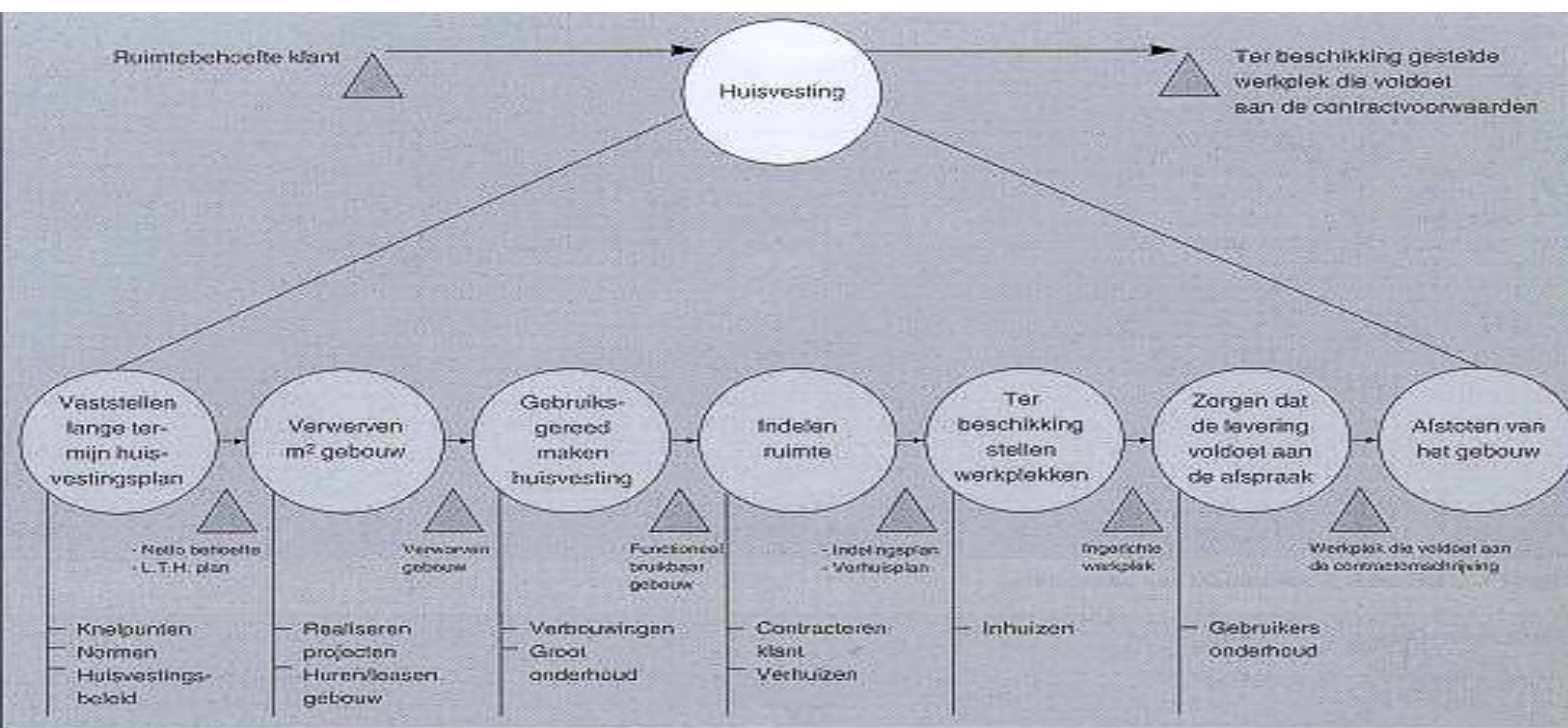
- a. De facilitaire afdeling moet inzicht krijgen in de gehele vastgoedportefeuille met de bij behorende verantwoordelijkheid.

Deze maatregel pakt het volgende knelpunt aan:

- a. Verzuiling en versnippering onderhoudsbeleid

Voor de panden op locatie is niet een duidelijk onderhoudsbeleid geformuleerd, door de beperkte inzage en versnipperde verantwoordelijkheid hiervan. Een eenduidig onderhoudsbeleid voor de panden op locatie kan tot stand komen aan de hand van de volgende deelprocessen:

Figuur 4: Strategie onderhoudsbeleid



Het op deze wijze benaderen van het onderhoudsbeleid van het pand draagt bij aan de optimalisatie van het onderhoudsbeleid. De toekomst van het pand wordt beschreven en de benodigde vierkante meters hiertegen afgewogen. Door een (nieuw)heringericht onderhoudsbeleid kunnen uiteindelijk onnodige objecten worden af gestoten. Voor de panden kunnen de volgende onderhoudsstrategieën worden afgewogen:

- Beheer op lange termijn (duurzame investeringen en kostenbesparend op lange termijn)
- Sober en doelmatig (beperkte investeringen, kostenbesparend op korte termijn)
- Wind en waterdicht (geen investeringen, uitsluitend noodzakelijk onderhoud wordt uitgevoerd)

Strategisch beleidsniveau

Het afstemmen van de oplossingen op operationeel niveau op de lange termijn doelstellingen van de Haaghe Groep (waarborgen en optimaliseren van het onderhoudsbeleid op lange termijn). De volgende lange termijn doelstellingen en maatregelen kunnen als volgt worden gerubriceerd:

- Onderhoud volgens de wettelijke richtlijnen en- normen
 - Op basis van de NEN- 2767 & NEN- 2748
- Het pand beschikt over flexibiliteit, het onderhoudsbeleid kan zich aanpassen aan de volume en gebruiksfunctie
 - Inzicht in de gehele vastgoedportefeuille met bijpassende onderhoudsstrategie per gebouwelement
- Het onderhoudsbeleid voldoet aan de gemeentelijke richtlijnen (bv. CO2 neutraal opereren in 2040)
 - Strategisch onderhoudsbeleid als uitgangspunt voor de meerjaren onderhoudsplanning en meerjaren investeringsplannen waar het Milieuzorgsysteem centraal staat
- Het onderhoudsbeleid beschikt over efficiënte en effectieve werkprocessen.
 - Door middel van voor- en nazorgformulieren “klacht/melding”

§6.2 Scenario denken

Voordat de scenario's worden beschreven wordt er ingegaan op de te bereiken doelstelling. De doelstelling van dit onderzoek is het optimaliseren van het onderhoudsbeleid. Het optimaliseren van het onderhoudsbeleid houdt in de onderhoudskosten beheersen en reduceren. In de gewenste situatie is aangegeven dat de onderhoudskosten met 15% gereduceerd moeten worden (gemiddelde onderhoudskosten – bijlage 7: Benchmark – Facana). Het reduceren van de onderhoudskosten met 15% staat gelijk aan het optimaliseren van het onderhoudsbeleid:

“Het reduceren van de onderhoudskosten op jaarbasis met 15% vergeleken met het 'geplande' budget”

Dit houdt in voor de Haaghe Groep dat de onderhoudskosten er als volgt uit zien voor de komende jaren:

Tabel 5: prognose meerjaren onderhoudsbesparingen

Jaar	2013	2014	2015	2016-2023
Kerketuinenweg 24	€ 233.011	€ 177.255	€ 98.391	-
Zilverstraat 53	€ 149.449	€ 57.462	€ 199.178	-
Zilverstraat 95	€ 83.088	€ 152.856	€ 43.042	-
Hoofdkantoor	€ 465.548	€ 387.573	€ 340.611	-
15% besparing	€ 69.832	€ 58.136	€ 51.092	€ 59.687,-
Nieuw budget	€ 395.716	€ 329.437	€ 289.519	-

Het feit wil dat de meerjaren onderhoudsplanning niet verder gaan dan 2015. Om het onderhoudsbeleid op lange termijn te optimaliseren wordt een gemiddelde van deze drietal budgetten genomen voor de berekening van de besparing van 15%.

$$\begin{array}{rclcl}
 \text{€ 465.548} + \text{€ 387.573} + \text{€ 340.611} & = & \text{€ 1.193.732,-} & / 3 & = \text{€ 397.911,-} \\
 & & *0.15 & & = \text{€ 59.687,-}
 \end{array}$$

De 15 % besparing is dus op jaarbasis € 59.687,- en dient als uitgangspunt voor het beschrijven van de verschillende scenario's hieronder. De dakbedekking van de Haeghe Groep wordt zoals overeengekomen aankomend jaar vervangen. De verschillende investeringsmogelijkheden worden hieronder beschreven. Volledige uitwerking is te vinden in bijlage 17: Businesscase Return on Investment – Renovatie Dakbedekking.

Business case: Return of Investment renovatie dakbedekking

Scenario1: Dakbedekking renoveren

Investering:	aan de hand van een kostenraming ⁵³				
	Kostenraming dakbedekking	=	€ 430.000.-		
	Bliksemafleiders	=	€ 22.500.-		
	Lichtstraten	=	€ 246.500.-		
	Totale investering	=		€ 699.000.-	
Kosten:	Investering en financieringskosten (aflossing 10 jaar + rente 6,8%)				
	Totale kosten	=		€960.000.-	
Baten:	Besparingen op energie; gas en elektriciteit (aan de hand van kostenstijging van 6% per jaar)				
	Totale besparing 20jaar	=		€ 400.000.-	
	<u>Saldo scenario1:</u>		<u>Totale kosten -totale baten</u>		
			€ 960.000 - € 400.000.-		
	Saldo	=		€ - 560.000.-	
	Return on Investment	=		- 35,45 %	

Scenario2: Dakbedekking renoveren, groen dak en zonnepanelen

Investering:	aan de hand van een kostenraming ⁵⁴				
	Kostenraming dakbedekking	=	€ 430.000.-		
	Bliksemafleiders	=	€ 22.500.-		
	Lichtstraten	=	€ 246.500.-		
	Totaal	=	€ 699.000.-		
	Groen dak	=	€ 28.000.-		
	PV-systeem	=	€ 380.000.-		
	Totaal	=	€ 408.000.-		
	Totale investering	=		€ 1.107.000.-	
Kosten:	Investering en financieringskosten (aflossing 10 jaar + rente 6,8%)				
	Totale kosten	=		€ 1.521.000.-	
Baten:	Besparingen op energie; gas en elektriciteit (aan de hand van kostenstijging van 6% per jaar)				
	Totale besparing 20 jaar	=		€1.131.000.-	
	<u>Saldo scenario2:</u>		<u>Totale kosten -totale baten</u>		
			€ 1.521.000 - € 1.131.000.-		
	Saldo	=		€ - 390.000.-	
	Return on Investment	=		- 13,77 %	

	Investering	Kosten	Baten	Saldo	ROI
Scenario 1	€ 699.000.-	€ 960.000.-	€ 400.000.-	€ - 560.000.-	- 35,45 %
Scenario 2	€ 1.107.000.-	€ 1.521.000.-	€ 1.131.000.-	€ - 390.000.-	- 13,77 %

⁵³ Kostenraming renovatie dakbedekking.: Huisvestingsmanager Haeghe Groep.: September 2011.

⁵⁴ Kostenraming renovatie dakbedekking.: Huisvestingsmanager Haeghe Groep.: September 2011.

Het rekenvoorbeeld op de vorige pagina toont aan dat de duurzame investering op lange termijn gunstig is en toegevoegde waarde oplevert. De investering levert een bijdrage aan de maatschappij (MVO) en kostenbesparing voor de Haeghe Groep. De investering voor de renovatie van de dakbedekking is zo gunstig, dat de renovatie van de dakbedekking zichzelf terug betaald in 19,5 jaar uitgaande van een prijsstijging van fossiele brandstoffen met 7%. Andere feiten omtrent deze scenario's zijn:

- De besparing wordt gerealiseerd op indirecte kosten (gas en elektriciteit) van het onderhoud. De besparing vloeit voort uit de investering en is gedetermineerd als baten
- Baten zijn de besparingen die de investering mogelijk maakt op de indirecte kosten van het onderhoud
- Bij een gemiddelde prijsstijging van 4,5% op elektra wordt scenario 2 goedkoper dan scenario 1.
- Bij 7% prijsstijging verdient het groene dak met zonnepanelen zich in 19,5 jaar terug → simple pay-back (Terug Verdien Tijd)
- Scenario 1 is op korte termijn voordeliger (investering scenario 2 – investering scenario 1 = € 408.000,-)
- Scenario 2 is op lange termijn voordeliger (verschil saldo scenario 2 en saldo scenario 1 = € 170.000,-)
- Scenario 2 heeft de hoogste Return on Investment = -13.77% (dichtstbij 0)
- Te zien is dat scenario 2 op lange termijn de beste optie is voor het vervangen van het dak⁵⁵.

⁵⁵ Graauw, H. de.: Accountmanager Haeghe Groep: April 2012.

7. Implementatieplan

Het implementatieplan wordt beschreven aan de hand van het geïntegreerde model van geplande verandering van Kleijn & Rorink, 2009⁵⁶. Het implementatieplan zal stapsgewijs aan de hand van de volgende stappen worden beschreven:

1. Actoren (betrokkenen, rollen, partijen)
2. Communicatie (interactie)
3. Interventies (te volgen stappen, concrete verandermiddelen)
4. Sturing (coördinatie, begeleiding, randvoorwaarden als tijd, geld en andere middelen)
5. Uitkomsten (resultaten, verbetering, innovatie)

Aan de hand van dit implementatieplan wordt stapsgewijs weergegeven op welke wijze het planmatige onderhoudsbeleid op lange termijn kan worden geoptimaliseerd. Met de focus op de te volgen interventies en daaromheen draaiende vijftal factoren.

§7.1 Actoren

De actoren hebben betrekking op de betrokkenen, rollen en partijen bij de te implementeren interventies en de gevolgen hiervan. De betrokkenen bij het veranderproces zijn opgesplitst in een drietal groepen:

- Managementteam FA
- Technische dienst
- Onderhoudsfacetten gehele Haeghe Groep (versnipperde & verzuilde verantwoordelijkheden)

De gevolgen door de in te voeren interventies zijn merkbaar op korte- en lange termijn. Op korte termijn zullen de gevolgen voornamelijk merkbaar zijn in de werkprocessen van de Facility manager en Huisvestingsmanager. Aangezien zij de veranderingen moeten doorvoeren en tevens de koplopers en ambassadeurs van de vernieuwing zijn en als eerste te maken krijgen met de interventies. Op lange termijn zullen de gevolgen vooral merkbaar zijn bij de operationele processen uitgevoerd door de Technische Dienst. Deze groep krijgt te maken met de grootste veranderingen en hier wordt de meeste weerstand tegen de veranderingen verwacht. Hierop op inspelen door duidelijkheid, bedoelingen/visie en informatie te geven zal de weerstand reduceren.

§7.2 Communicatie

Het beheersen en managen van verandering gaat gepaard met duidelijke en gerichte communicatie. De theorie beschrijft dat elke vorm van management begint met communicatie: top-bottom en zowel bottom-up⁵⁷. De communicatie naar de verschillende betrokkenen en partijen toe, is een onmisbare schakel in het veranderproces. Duidelijke en gerichte communicatie is communicatie voorafgaand, tijdens en na het veranderproces. De informatievoorziening is begonnen tijdens het begin van dit onderzoek. Er zal vooral veel draagvlak zijn voor dit onderzoek, doordat het veranderproces op een geheel onafhankelijke wijze tot stand is gekomen (zover dit mogelijk is). Maar tijdens het ontwikkelproces is er veel en verhelderende communicatie geweest met de betrokkenen bij dit veranderproces.

⁵⁶ Kleijn, H. en Rorink, F.: Verandermanagement: Pearson Benelux: 3^e druk, 2012.

⁵⁷ Visser, dr. M.: Communicatieprocessen op de werkvloer.: Management en Organisatie nummer 5 september/oktober 1999.

Wanneer de verandering plaatsvindt zal de informatie betreffende de voortgang worden verschaft door ofwel de Facility manager of Huisvestingsmanagers. Aangezien zij de koplopers van het veranderproces zijn en dit bij hun 'ambassadeursfunctie' past. De informatieverschaffing kan in de vorm van bijeenkomsten, individueel contact, mail contact etc.

<u>Groep</u>	<u>Communicatiemethode</u>	<u>Boodschap</u>
Managementteam FA	Direct en multimedia aanpak	Bepaling strategie en hoe over te brengen op de TD
Technische dienst	Directe aanpak	Wat zijn de veranderingen en wat betekent dat voor hun bedrijfsvoering.
Onderhoudsfacetten gehele Haeghe Groep	Indirecte en multimedia aanpak	Veranderende beleid, verschuiving taken en verantwoordelijkheden

§7.3 Interventies

De interventies hebben betrekking op de te volgen stappen en concrete verandermiddelen. Het planmatige onderhoudsbeleid wordt geoptimaliseerd aan de hand van de volgende strategie en bijpassende interventiemiddelen:

Het planmatige onderhoudsbeleid zal op basis van de ontwikkel- of participatieve strategie worden geoptimaliseerd. Aangezien deze strategie gericht is op het ontwikkelen van het organisatieonderdeel, ingeval van een lage urgentie. In de huidige situatie is aan de hand van verschillende analyses en metingen geconcludeerd dat de huidige staat van het pand niet zeer ernstig is. Urgente verandering is niet nodig. Het geleidelijk overgang in het beleid aan de hand van de bepaalde interventies is de juiste opties. De weerstand wordt hierdoor beperkt en biedt de mogelijkheid het veranderproces gestructureerd en soepel te laten verlopen. Uitgangspunten van de ontwikkel- of participatieve strategie zijn:

- Ontwikkeling van een organisatieonderdeel, in geval van lage urgentie
- Top-bottom, staat op afstand, biedt ondersteuning & faciliteert de groepen
- De nadruk ligt op de ontwikkeling van de individuen en groepen, communicatie over richting verandering/ probleemoplossing is open⁵⁸

De interventiemiddelen die in combinatie met elkaar en afhankelijk van de interventiestrategie dienen te worden toegepast zijn:

- Coachen en begeleiding van betrokkenen
- Het door betrokkenen formuleren van doelen op eigen afdelingsniveau (management by objectives)
- Feedback aan de hand resultaten
- Externe ontwikkelingen volgen – benchmark (circa 1 benchmark per jaar, leren van anderen)
- Financiële meting van nieuw beleid (kosten gereduceerd, hoe kan het beter)
- Samenwerken met andere afdelingen (KAM)

De interventiemiddelen en interventiestrategie tezamen moeten het veranderproces structuur en richting geven. Doormiddel van de strategiebepaling en terugkoppeling.

⁵⁸ Kleijn, H. en Rorink, F.: Verandermanagement: Pearson Benelux: 3^e druk, 2012.

§7.4 Sturing

Het veranderproces vereist structuur en heeft handvatten nodig om het projectdoelstelling te behalen. Het bieden van deze structuur en handvatten begint bij de formulering van een projectgroep en de taken en verantwoordelijkheden daarbij. Afsluitend zal er een GOKIT worden samengesteld om het project af te bakenen.

Tabel 6: sturing projectgroep

Projectgroep			
	Functie	Taken & verantwoordelijkheden	Doelstelling
Projectcoördinator:	Facility Manager	Opdrachtgever schap, coördinatie, monitoren en feedback	Het reduceren van de onderhoudskosten op jaarbasis met 15% vergeleken met het 'geplande budget
Projectleden:	Huisvestingmanager	Coördinatie, monitoren, direct leiderschap en uitvoering	
	Huisvestingsmedewerker	Uitvoering	
	Hoofd Technische Dienst	Begeleiding, monitoren en uitvoering	
	Medewerker TD	Uitvoering	

Het onderzoek wordt beheerst aan de hand van het GOKIT-model. Hieruit komen diverse randvoorwaarden voort waar het project aan moet voldoen.

1. Geld: Het project levert een reductie van de onderhoudskosten op jaarbasis met 15% vergeleken met het 'geplande' budget
2. Organisatie: De Facility Manager en Huisvestingsmanager nemen de leiding bij dit project en nemen het ambassadeurschap op zich
3. Kwaliteit: Het resultaat van het project zal op operationeel-, tactisch- en strategisch niveau invloed hebben op het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep
4. Informatie: De informatie waaruit het project wordt opgestart is valide, de nog te formuleren informatie zal op een structurele wijze gedocumenteerd worden. Daarnaast zal deze verkregen informatie ter doel staan voor benchmarking
5. Tijd: In juli 2013 zal de voortgang worden gecheckt en aan de hand daarvan een nieuwe doelstelling worden geformuleerd.

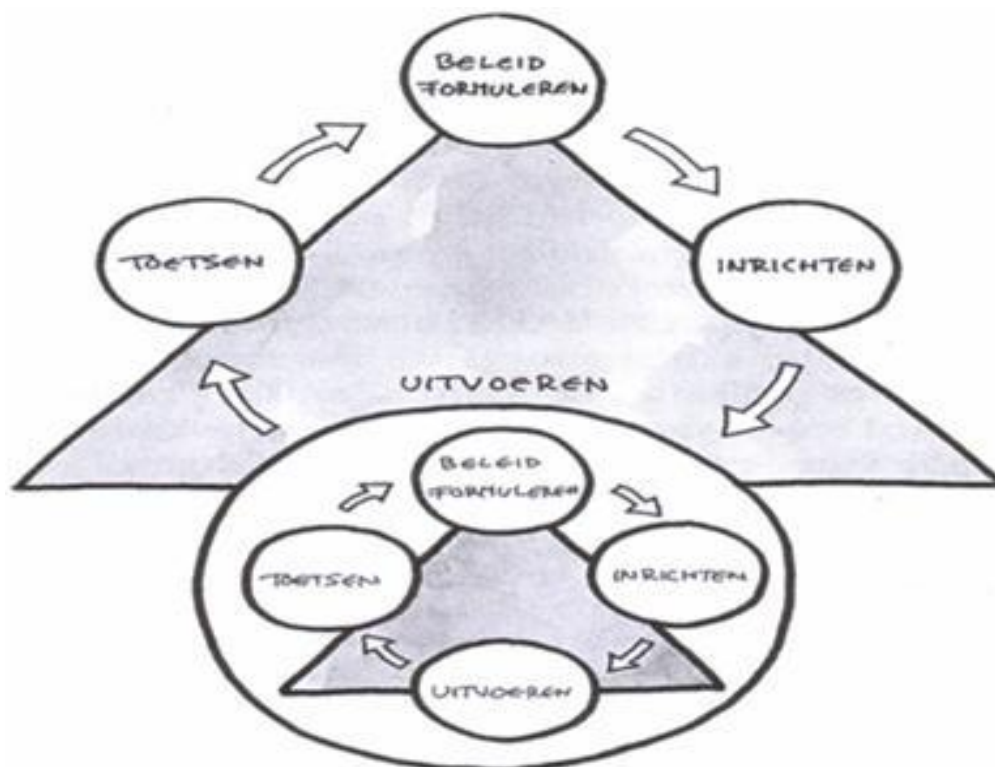
§7.5 Uitkomsten en waarborging beleid

De uitkomsten van het project moeten gemeten worden. Dit zal gebeuren aan de hand van verschillende evaluaties. De volgende evaluaties zullen worden uitgevoerd:

- Evaluatie van de ingevoerde interventies
- Evaluatie van de rollen en verantwoordelijkheden (juiste verdeling)
- Evaluatie behalen projectdoelstelling

Op basis van de uitgevoerde evaluaties zal aan de hand van de Deming cirkel plan-do-check-act de doelstellingen en het beleid her bepaald. Figuur 8: planning en controle geeft aan dat de doelstellingen en het beleid aan de hand van de resultaten opnieuw word geformuleerd.

Figuur 5: Planning en controle⁵⁹



Op deze wijze wordt beoogt de maatregelen te verankeren in het beleid. Door continue ontwikkeling en evaluatie van de maatregelen wordt de kwaliteit gewaarborgd.

§7.6 Bedrijfskundige consequenties

In het implementatieplan worden de te ondernemen acties beschreven en de daarbij horende risico's om de maatregelen te implementeren (actieplan). Hieronder wordt aangegeven wat de bedrijfskundige consequenties zijn na de invoering van de maatregelen. Er wordt onderscheid gemaakt in een drietal consequenties:

- Organisatorische consequenties
- Personele consequenties
- Financiële consequenties

⁵⁹ <http://google.nl/images/demingcirkel>

7.6.1 Organisatorische consequenties

Het invoeren van de verschillende maatregelen hebben effect op de organisatie van het onderhoudsbeleid. De grootste organisatorische gevolgen zijn:

Teamwork

Door inzicht in de gehele vastgoedportefeuille van de Haeghe Groep streeft de facilitaire afdeling naar een integrale aanpak van het huisvestingsbeleid. Dit heeft echter gevolgen voor de 'huidige' overlegstructuur en wordt vervangen door besluitvorming. De taak- en financiële verantwoordelijkheid ligt nu bij de facilitaire afdeling. Onduidelijkheid tussen de afdelingen wordt op deze wijze voorkomen en korte communicatielijnen krijgen de overhand.

Het pand van de Haeghe Groep wordt gemeten aan de hand van de NEN- 2767 (conditiemeting). Dit aanvullen door de rubricering die de NEN- 2748 biedt heeft invloed op de samenwerking. Door de kosten die gemaakt zijn voor het onderhoud in te delen en te rubriceren krijgt de facilitaire afdeling een duidelijk overzicht van de te beheersen onderhoudskosten en gebouwelementen. Echter wanneer dit onderhoud gepleegd wordt dient dit geregistreerd te worden (Activity Based Costing). Het realiseren van de ABC-methode aan de hand van de NEN- 2748 vereist samenwerking tussen de afdeling huisvesting en technische dienst.

- Huisvesting beheert onderhoud op preventieve- en contractbasis
- Technische dienst voert namelijk het correctieve onderhoud uit

De kosten worden ingedeeld op basis van uniforme tabellen en met –begrippen van de NEN- 2748 en van daaruit benchmarken met andere organisaties.

Werkproces technische dienst

Het proces rondom de meldingen van correctief onderhoud wordt gestructureerd door het gebruik van een tweetal formulieren die de voorzorg en nazorg van dit proces garanderen. Hierdoor komt er meer structuur in dit werkproces en meer focus op klanttevredenheid.

Beleid

Er zijn een tweetal maatregelen die zorgen voor bedrijfsorganisatorische consequenties op het gebied van beleid. Dit zijn de invoering van het milieuzorgsysteem en het strategische beleid het uitgangspunt laten zijn voor de meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen. Het milieuzorgsysteem dient gerealiseerd te worden op basis van de richtlijnen van de NEN-ISO 140001. Het milieuzorgsysteem dient centraal te staan bij te nemen beslissingen op lange termijn. De focus zal hier verschuiven van kosten besparen op korte termijn naar duurzame investeringen en kostenbesparend op lange termijn. Het formuleren van milieuzorgsysteem is een arbeid- en tijd intensieve investering, maar zal baten met zich meebrengen op lange termijn (p. 51 ROI – renovatie dakbedekking).

Als tweede dient het strategische beleid het uitgangspunt te zijn voor de meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen. Voordat het pand wordt gemeten op basis van de conditiemeting van de NEN-2767 bepaald het strategisch beleid aan welke wensen en (gemeentelijke)eisen het pand moet voldoen. Hierdoor kan het pand gerichter en met de focus op het lange termijn worden onderhouden. Het pand dient namelijk uiterlijk in 2040 CO² neutraal te opereren. Dit kan alleen gerealiseerd worden door duurzame investeringen en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

7.6.2 Personele consequenties

De personele consequenties veroorzaakt door de verscheidene maatregelen zijn minimaal en is te verwaarlozen. De huidige facilitaire afdeling beschikt namelijk over een uitgebreid en gemotiveerd team. De maatregelen zullen geleidelijk worden ingevoerd, aangezien het optimaliseren van de facilitaire werkprocessen onderdeel is van één van hun primaire activiteiten. Toevoeging van extra uren of extra personeel is niet nodig. Dit zorgt tevens voor beheersing van de kosten. Het optimaliseren van het onderhoudsbeleid vereist daarentegen wel leider- en ambassadeurschap en teamwork, zoals eerder besproken in het implementatieplan.

7.6.3 Financiële consequenties

Allereerst zijn de kosten en baten van het implementeren van de verscheidene maatregelen niet alleen in kostenbesparing op het geld uit te drukken. Besparing op tijd, beheersing werkprocessen, toename van de arbeidstevredenheid en klanttevredenheid zijn ook baten als gevolg van het optimaliseren van het onderhoudsbeleid. De kosten- en baten analyse ziet er als volgt uit:

Kosten

Huidige kosten onderzoek	€ 1.598,70
Toekomstige kosten onderzoek	€ <u>855,17</u> +
Totale kosten onderzoek	€ 2.453,87,-

Baten

Return on Investment: investering zonder inzet op het gebied van duurzaamheid en focus op de investeringskosten op korte termijn

→ **- 35,45 %**

Return on investment: investering met inzet op het gebied van duurzaamheid en focus op de baten op lange termijn (20jaar)

→ **-13,77 %**

Verskil: **21,68 %** dit is de procentuele besparing gerealiseerd door duurzaamheid op de indirecte kosten (baten gas en elektriciteit)

Voor de renovatie van de dakbedekking met groen dak en zonnepanelen levert dit een verschil in eindsaldo op van € 170.000,- ten opzichte van de renovatie van de dakbedekking zonder duurzame maatregelen

→ (verschil tussen saldo scenario 1 en saldo scenario 2)

De totale besparing van scenario 2 levert over 20 jaar € 1.521.000 op/ 20 jaar = € 76.050,- besparing per jaar. Om de gerealiseerde procentuele besparing te berekenen wordt deze gelijk aan x gesteld. Dit levert de volgende formule op:

$$€ 76.050 * 15\% / € 59.687 - X$$

$$X = € 76.050 * 15\% / € 59.687$$

$$X = 0,1912$$

€ 76.050 = besparing over 20 jaar investering van scenario 2

15% = gewenste procentuele besparing → optimalisatie onderhoudsbeleid

€ 59.687 = gewenste besparing → optimalisatie onderhoudsbeleid

x = gerealiseerde besparing

De onderhoudskosten van de Haaghe Groep worden op het lange termijn (20jaar) met **19,12 %** gereduceerd. De procentuele besparing zal in de werkelijkheid hoger zijn door de baten uit andere 'geplande' investeringen op groot onderhoud.

Conclusie

Het vakgebied Facility Management is zichzelf continu aan het ontwikkelen. De facilitaire afdeling van de Haeghe Groep streeft ook naar ontwikkeling en vooruitgang. Door middel van dit onderzoek wordt bijgedragen aan de ontwikkeling van de facilitaire afdeling. Het uiteindelijk te bereiken doel is in dit onderzoek beschreven als het optimum. Om dit optimum te bereiken zijn in het onderzoek een tal van gegevens verzameld, vergeleken en geanalyseerd. Op basis van het doorlopen van verschillende fase is de volgende facilitaire beleidsvraag beantwoord:

“Op welke wijze kan de Haeghe Groep het planmatige onderhoudsbeleid op lange termijn optimaliseren om de onderhoudskosten te beheersen en te reduceren?”

Het onderzoek draait om het optimaliseren van het onderhoudsbeleid en is aan de hand van gefaseerd onderzoek tot stand gekomen. De verschillende fasen beschreven in het onderzoek vormen samen een integraal beeld. De beantwoording van de facilitaire beleidsvraag heeft geleid tot de aanbeveling van de volgende maatregelen:

1. Het strategische onderhoudsbeleid is het uitgangspunt voor de meejaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen. Tijdens het plannen van het onderhoud worden de belangrijke beslissingen gemaakt, zoals de bepaling van de onderhoudsstrategie per gebouwelement. De planning van de onderhoudsstrategie gebeurt op basis van de interdependentie van het specifieke gebouwelement. Zie tabel 4: onderhoudsstrategie (p.42)
2. De gegevens verkregen door de conditiemeting op basis van de NEN- 2767 worden aangevuld door rubricering die de NEN- 2748 biedt. Het registreren van de kosten moet leiden tot interne kostenvergelijking, afweging koop en operational lease, externe vergelijking of benchmarking.
3. Het structureren van de bedrijfsprocessen rondom meldingen van correctief onderhoud door het gebruik van voor- en nazorgformulieren. Zie bijlage 13: voorzorgformulier melding correctief onderhoud en bijlage 14: nazorgformulier melding correctief onderhoud.
4. Het aantonen van de Return on Investment bij investeringsvoorstellen gebruiken als overtuigingsinstrument. De gespecificeerde formule voor de Return on Investment ziet er als volgt uit:

$$\text{Return On Investment onderhoud} = (\text{Totale baten/totale kosten investering})^{(\text{financiële afschrijving/ technische afschrijving})} - 1 * 100\%$$

5. Het opstellen van een milieuzorgsysteem met mogelijke uitbreiding door gebruik te maken van de duurzame driehoek en/of het SBR nationaal Pakket 8.0. Het milieuzorgsysteem staat centraal bij het nemen van beslissingen op lange termijn voor groot onderhoud. Dit door dat de focus op duurzaamheid baten oplevert op het lange termijn (:business case ROI renovatie dakbedekking).
6. De facilitaire afdeling krijgt inzicht in de gehele vastgoedportefeuille, zowel de taak- als financiële verantwoordelijkheid. Hierdoor krijgen korte communicatielijnen de overhand. Tevens krijgt de facilitaire afdeling op deze wijze meer overzicht van het gehele onderhoudsbeleid in de Haeghe Groep en kan hier structuur aangeven.

Deze maatregelen tezamen zorgen voor structuur en beheersing van de onderhoudskosten van het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep. Naast de structurering en beheersing van het onderhoudsbeleid. Worden de onderhoudskosten op jaarbasis met 19,12% gereduceerd tegenover het ‘geplande’ budget. Voor de jaren na 2015 houdt dit een kostenbesparing van € 76.050,- per jaar in (:kosten- en baten analyse).

Aan de hand van een kleine business case is aangetoond dat de focus op het lange termijn met inzet op duurzaamheid uiteindelijk de voordeligste optie is. In de business case zijn een tweetal scenario's geschetst voor de geplande vervanging van de dakbedekking aankomend jaar:

Tabel 7: Scenario dakbedekking

Renovatie dakbedekking

Scenario 1	Investering	Kosten	Baten	Saldo	ROI
	€ 699.000.-	€ 960.000.-	€ 400.000.-	€ - 560.000.-	-35,45%

**Renovatie dakbedekking met
groen dak en zonnepanelen**

Scenario 2	Investering	Kosten	Baten	Saldo	ROI
	€ 1.107.000.-	€ 1.521.000.-	€ 1.131.000.-	€ - 390.000.-	-13,77%

De renovatie van de dakbedekking toont aan dat de focus op duurzame investeringen, kosten bespaart op de lange termijn. Scenario 2: de renovatie van de dakbedekking met groen dak en zonnepanelen is zeer lucratief. Dit in tegenstelling met scenario 1 waar de focus op kostenbesparing op korte termijn ligt. De investering bij scenario 2 betaald zichzelf in 19,5 jaar terug. Dit komt door de combinatie van stijgende prijzen van fossiele brandstoffen (jaarlijks 7%) en de mate van verbruik van het pand (EPC: E 2.15 gigajoule). Het levert dus toegevoegde waarde op voor de Haeghe Groep rekening te houden met het begrip duurzaamheid en daarin te investeren.

De financiële verantwoording in het onderzoek toont aan dat de sleutel voor de Haeghe Groep om kosten te besparen niet aan de kostenzijde, maar aan de batenzijde van het onderhoud ligt. Voor de Haeghe Groep liggen er mogelijkheden in de realisatie van besparingen op indirecte kosten(gas en elektriciteit) van het onderhoud.

De tabel 8: kosten en baten geeft weer dat er substantiële hoeveelheid baten wordt gecreëerd door de besparing op indirecte kosten van het onderhoud. De focus moet dus op de batenzijde van het onderhoud liggen. Dit komt doordat het pand beschikt over een zeer onzuinig energie prestatie niveau en hierop ingespeeld dient te worden (focus duurzaamheid). De mogelijkheden om kosten te besparen moeten niet bij nieuwbouw worden gezocht. De mogelijkheden liggen bij herbouw van het pand → duurzame investeringen.

Tabel 8: Kosten en baten

Kosten	Baten
€ 960.000.-	€ 400.000.-
Kosten	Baten
€ 1.521.000.-	€ 1.131.000.-
Verschil	Verschil
€ 561.000,-	€ 731.000,-

De maatregelen zorgen enerzijds voor de beheersing van het onderhoudsbeleid. Dit door structuur en richting te geven aan het beleid. De structuur van de onderhoudsprocessen wordt op verschillende niveaus gerealiseerd en gewaarborgd. Op operationeel niveau wordt er structuur en richting gegeven door middel van procesverbetering aan de hand van de voor- en nazorgformulieren en rubricering van de onderhoudskosten en- activiteiten (NEN- 2748). Op tactisch niveau gebeurt dit aan de hand van het milieuzorgsysteem en inzicht in de gehele vastgoedportefeuille. Anderzijds worden op strategisch niveau de onderhoudskosten gereduceerd met 19,12%. Waardoor het budget toereikend wordt en de facilitaire afdeling de organisatie optimaal ondersteund bij het behalen van haar doelstellingen.

Het pand van de Haeghe Groep relatief energie onzuinig. De oplossing om de onderhoudskosten te reduceren ligt hier in duurzame investeringen. In de markt zullen nog meer soortgelijke panden zijn. De sleutel voor de eigenaars van deze panden is om haar bijdrage te leveren aan de maatschappij en kosten te besparen door duurzame investeringen. Op deze wijze zal de Haeghe Groep in 2040 CO² neutraal opereren: kunt u dat ook?

Literatuuropgave

Artikelen

- Kalse, E. en Lent, van D.: Financiële sector was nooit een groeimotor in Nederland: NRC handelsblad: September 2009.
- Noortwijk, J.M. en Dekker, R.: Modellen voor het optimaliseren van onderhoud: Nederlandse Vereniging voor Risicoanalyse en Bedrijfszekerheid – NVRB: 2004.
- Noortwijk, J.M. en Kok, R. en Cooke, R.M.: Onderhoudsoptimalisatie: Oktober 5, 1995.
- Reutink, N. en Lindema L.: Dictaat kwalitatief onderzoek: participeren onderzoek, documentanalyse: 2005.
- Rouw, L.P.: Ontwikkelingen binnen facility management: januari 2010.
- Facility Management Magazine jaarboek 2012.: 18^e editie.
- Janssen, L.H.J.M en Konickx ir .J.G.F.M.: Het vergelijken van kosten van facilitaire diensten is eindelijk mogelijk: Oktober 2006.
- Mulder, J.C. en Bruijn, J.H.A.: Handleiding afstudeeronderzoek: Academie voor Facility Management, de Haagse Hogeschool: December 2011.
- Visser, dr. M.: Communicatieprocessen op de werkvloer: Management en Organisatie nummer 5: september/oktober 1999.

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M: Basisboek Methode en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek: Houten educatieve partners Nederland B.V.: 1997.
- Derksen A.H.P.: Stappenplan: Duurzaam beheer en onderhoud: ISSO Kennisinstituut voor de installatiesector.
- Kohnstamm, P.P. en Regterschot, L.J.: De manager als bouwheer: 1994.
- Kleijn, H. en Rorink, F.: Verandermanagement: Pearson Benelux: 3^e druk, 2012. Lubberding, J. en Lievers B.: Change management: : 4^e druk, Noordhoff uitgever: 2009.
- Van Rijn. M. en van der Burgt, R.: Handboek Scenarioplanning: Een strategisch instrument voor het managen van onzekerheid: Kluwer 2010.
- Verburgge, R.: Financieel management.: Kosten beheersen door inzicht in hun oorzaken en effecten: 2010.
- Vermeulen, M. en Wieman M.: Handboek vastgoedmanagement: Noordhoff uitgevers: December 2009.

Internetbronnen

- <http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/epbd-energielabel>
- <http://www.cedris.nl/contenttypes/Artikelen/Artikel2792.aspx?Source=http%3A%2F%2Fwww.cedris.nl%2Fweb%2Fnieuws%2Fleden%2FPages%2Fdefault.aspx>
- <http://www.facana.nl/Desktopdefault.aspx?panelid=1&tabid=74>
- <http://www.facana.nl/Desktopdefault.aspx?panelid=96&tabid=160>
- <http://www.facility-support.nl/werkwijze.html>
- <http://www.FMresource.nl>
- <http://www.fmresource.nl/?q=node/9>
- <http://www.ictloket.nl/kennisbank/mkb-affiliate-marketing/marketingmodellen/confrontatiematrix/>
- http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials

- <http://www.liftinstituut.nl/keuringen-en-certificeringen>
- <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/dit-mvo-nederland>
- <http://www.nen.nl/web/Normshop/Norm/NENEN-20612001-en.htm>
- http://www.npqolutions.com/fmnl/producten_fm/?v=5&cid=4&id=32
- <http://www.parool.nl/parool/nl/1867/Starters/article/detail/265756/2009/10/10/Duurzaam-is-de-trend.dhtml>
- <http://www.vastgoedkennis.nl/docs/msre/06/bilderbeek.pdf>
- <http://10.15.1.48/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=1296>
- <http://zbs.denhaag.nl/risdoc/2009/RIS166824.PDF>
- <http://google.nl/images/demingcirkel>

Presentatie

- Bhatawdekar, S.: HRM: Strategic roles and functions: September 2008.

Scriptie

- Boer, de S.: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Facilitaire afdeling Haeghe Groep: juli 2008.
- Vercouteren, S.: Westland Energie: het creëren van een nieuwe situatie betreffende het gebouwonderhoud: mei 2007.

Bijlagen

Bijlage 1. BVO locaties Haeghe Groep**Haeghe groep**

<u>Hoofdkantoor + IB</u>		
Kerketuinenweg 24	12.680 m ²	
Zilverstraat 54	5.680 m ²	
Zilverstraat 65	2.404 m ²	
Subtotaal		20.764 m ²
<u>Panden op locatie</u>		
Orbelaan (tuinbouwbedrijf)	5.000 m ²	
Bosbesstraat	178 m ²	
Monsterseweg 24 ^b	384 m ²	
Savornin Lohmanlaan	163 m ²	
Keuntersteijnweg	108 m ²	
Duivellandse straat	34 m ²	
Verhulweg	270 m ²	
Vreeswijkstraat	340 m ²	
Reigersbergenweg	108 m ²	
Dedemvaartsweg	157 m ²	
Evert Wijtemaweg	210 m ²	
Waldorpstraat – huurlocatie	18 m ²	
Goedlijfstraat	75 m ²	
Clingedeal – huurlocatie	250 m ²	
Subtotaal		7.295 m ²
Totaal		28.059 m²

Bijlage 2. Conditiemeting NEN 2767**Conditiescore**

De bevindingen (zijn de gevonden gebreken) worden beoordeeld aan de hand van voorbeelden uit de gebrekenlijst. Deze gebreken zijn "standaard" voor de meest voorkomende materialen, elementen en details die op, in of aan een gebouw zitten. Door de vergelijking van de bevindingen met de gebrekenlijst ontstaat een eerste waarde, van waaruit de conditiescore wordt opgebouwd. De eerste waarde is het "**gebrek**". Een gebrek kan zijn:

- Gering;
- Serieus;
- Ernstig.

De volgende twee waardes zijn "**omvang**" en "**intensiteit**".

Omvang is in welke mate het gebrek voorkomt. De omvang kan zijn:

- kleiner dan 2% (is heel weinig aanwezig en vaak ook heel slecht zichtbaar);
- tussen 2% en 10% (is weinig aanwezig en matig zichtbaar);
- tussen 10% en 30% (is goed zichtbaar);
- tussen 30% en 70% (is duidelijk, overwegend in het merendeel aanwezig);
- meer dan 70% (is overduidelijk, bijna geheel aanwezig).

Intensiteit is in welke mate het gebrek is voortgeschreden in de ontwikkeling. De intensiteit kan zijn:

- beginnend of beginstadium;
- duidelijk aanwezig;
- eindstadium.

Conditiescore						
gebrek	intensiteit	OMVANG				
		<2% Incidenteel	2 - 10% Plaatselijk	10 - 30% Regelmatig	30 - 70% Aanzienlijk	> 70% Algemeen
GERING	Begin	1	1	1	1	2
	Duidelijk	1	1	1	2	3
	Eind	1	1	2	3	4
SERIEUS	Begin	1	1	1	2	3
	Duidelijk	1	1	2	3	4
	eind	1	2	3	4	5
ERNSTIG	Begin	1	1	2	3	4
	Duidelijk	1	2	3	4	5
	Eind	2	3	4	5	6

Na vaststelling van de drie waardes kan in een TABEL de score worden vastgesteld. Daartoe wordt in verticale en horizontale richting langs de assen de verschillende aspecten opgezocht. Op het kruispunt staat de "conditiescore".

Bijlage 3: Interview Tom Griepink – Huisvestingsmanager Haeghe Groep

1. Wat is het huidige staat van het gebouw?

Matig **Redelijk** Goed Uitstekend

En, waarom..

De meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannengeven aan dat de gemiddelde conditiescore rond de 3 ligt. Dit kwalificeren we als redelijk. Leeftijd gebouw uit 1992.

2. Denkt u dat het gebouw optimaal gebruikt wordt als bedrijfsmiddel (zelfde rijtje als mens, kapitaal etc.), zo ja waarom en zo nee hoe kan dit worden verbeterd?

De kantoren beschikken over een hoge bezettingsgraad, daar is geringe ruimte gebrek. Bij bepaalde producties huren we externe locaties. Op deze wijze zijn we zeer flexibel.

3. Wat zijn de prestatie eisen van het gebouw?

-

4. Op welke basis is de keuze gebaseerd voor het FMIS-systeem (Facto- mini FMIS)

Het is zeer goedkoop en makkelijk in gebruik. Alle benodigde gegevens kunnen we hier in kwijt. Top systeem.

5. Hoe moet er op (strategisch) beleidsniveau worden omgegaan met de geformuleerde MOP en MIPS?

Leidraad die moet dienen voor de planning van het onderhoud, dit gebeurt echter niet altijd. Aan de hand van de planning krijgen we budgeten vrij. Het gaat hier om vraag en aanbod vanuit de organisatie en op afdelingsniveau, intern en externe invloeden → CO₂ neutraal 2040.

6. Hoe moet er om worden gegaan met het achterstallig onderhoud?

Er is niet dergelijk veel achterstallig onderhoud dat dit zich op een zorgelijk niveau bevindt. Met het bestaande achterstallige onderhoud: kijken naar de levensduur versus het optimale gebruiksniveau. Tevens er een extra oog op houden bij het onderhouden van het pand.

7. Hoe worden de onderhoudsactiviteiten geregistreerd en aangestuurd, is dit duidelijk?

Op basis van Facto mini- FMIS, dit is erg duidelijk en we zijn hier zeer content mee.

8. Hoe staat het met de klanttevredenheid betreffende het onderhoud (kwaliteit & reactietijd)

De klanttevredenheid kan op basis van de 80-20 regel worden gedefinieerd. Er zijn al eerdere stagiaires geweest die hier onderzoek naar hebben gedaan en deze regel blijkt te kloppen bij de Haeghe Groep. Het onderhoudsbeleid is een klassieke disatisfier. De melding van een klacht en de terugmelding loopt niet zoals gewenst. Terugkoppeling is slecht.

9. Wordt het pand onderhouden aan de hand van een stappenplan/proces (planning, uitvoering etc.)

Het reguliere onderhoud gebeurt op basis van contracten en het correctieve onderhoud wordt uitgevoerd door de technische dienst. Er is geen compleet jaaroverzicht van de uitgevoerde onderhoudsactiviteiten.

10. Wat zijn de huidige knelpunten betreffende het onderhoud (planning, uitvoering etc.)

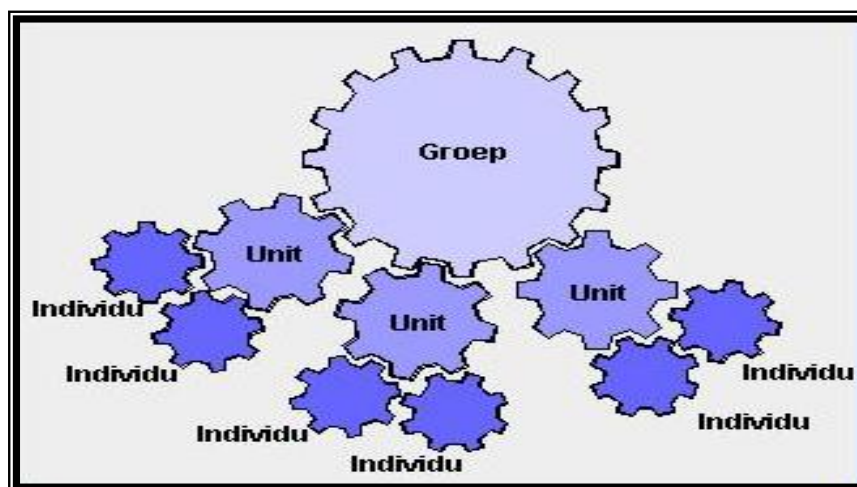
Op operationeel niveau:

- Grote investeringen via de directie en duurt lang en kost veel werk
- Door achterstallig onderhoud alleen op ad hoc basis aan te pakken grote werkdruk Huisvestingsmanager
- Slechte terugkoppeling klacht
- Knelpunt: Verzuiling en versnippering onderhoudsbeleid

Bijlage 5: Balanced Score Card

Na literatuuronderzoek gedaan te hebben naar diverse modellen is er gekozen om de Balanced Scorecard (BSC) van Kaplan en Norton (1996) te gebruiken en beschrijven. Dit model realiseert een toegevoegde waarde bij de beschrijving van de huidige situatie. Dit komt door de wijze en verschillende invalshoeken waarop de doelstellingen worden beschreven die gesteld zijn vanuit de Haeghe Groep. Daarnaast heeft de beschrijving van het model de meeste raakvlakken met het onderzoek. De Balanced scorecard is een managementsysteem die de organisatie ondersteunt bij het formuleren van de strategische doelstellingen en het vertalen van deze strategische doelstellingen naar alle lagen in de organisatie.⁶⁰ Vanuit deze doelstellingen wordt het onderhoudsbeleid geformuleerd. Op deze wijze wordt er niet alleen gekeken naar het geformuleerde beleid, maar ook de achterliggende beweegredenen hiervan. Onderzoek wijst uit dat organisaties die hun doelstellingen evenwichtig verdelen over de gebieden financiën, processen en personeel, klant en markt én innovatie, over een lange periode excellent presteren tegen een voor hun branche gemiddeld rendement. De doelstellingen zijn dan gericht op zowel de interne organisatie als op de externe omgeving. Tevens moeten de doelstellingen zijn gericht op de korte- en de lange termijn⁶¹.

Zoals eerder vermeld is de Balanced Scorecard een managementsysteem dat strategische doelstellingen vertaald naar alle lagen in een organisatie. In een organisatie zijn dus verschillende Balanced Scorecards voor elke business unit die gezamenlijk de onderbouwing zijn voor de topcard (BSC voor de gehele organisatie). Bij de formulering van dit model wordt gefocust op de facilitaire afdeling en het onderhoudsbeleid daarin. De hieronder weergegeven figuur geeft een integraal beeld van de lagen waaruit het model bestaat.



⁶⁰ 101 managementmodellen.: Marijn Mulders.: Noordhoff Uitgevers.: 2^e druk 2010.

⁶¹ http://www.gertjanschop.com/modellen/balanced_score_card.html

Toepassingsmogelijkheid 1

Individu:	Onderhoudsbeleid (beleidsgericht)
Unit:	Facilitaire afdeling (afdelingsgericht)
Groep:	Gehele organisatie Haeghe groep (organisatie gericht)
Financieel perspectief:	(afzet en kosten)
Bedrijfsproces perspectief	(processen Haeghe groep)
Innovatie perspectief	(innovatiemogelijkheden bedrijfsprocessen)
Klant perspectief:	(medewerkers Haeghe groep en stakeholders)

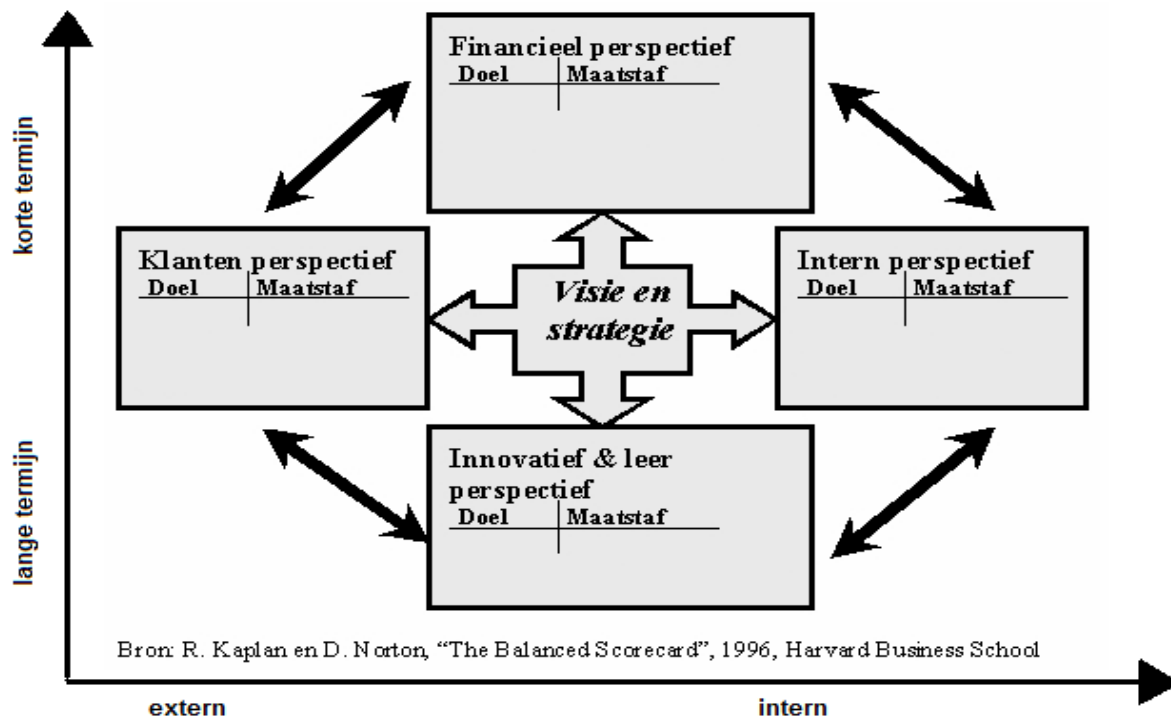
Toepassingsmogelijkheid 2

Individu:	Medewerker FA (activiteitgericht)
Unit:	Onderhoud (procesgericht)
Groep	Facilitaire afdeling (afdelingsgericht)
Financieel perspectief:	(budget ten en kosten)
Bedrijfsproces perspectief	(facilitaire bedrijfsprocessen)
Innovatie perspectief	(facilitaire innovatiemogelijkheden)
Klant perspectief:	(gebruikers van het pand)

Er is gekozen om het model volgens toepassingsmogelijkheid 1 toe te passen, aangezien er op deze wijze een Balanced Scorecard wordt gerealiseerd voor de Facilitaire afdeling vanuit de beweegreden van het onderhoudsbeleid. Deze keuze is gemaakt, omdat toepassingsmogelijkheid 1 het onderhoudsbeleid op tactisch- en strategisch niveau beschrijft. Waar toepassingsmogelijkheid 2 het onderhoudsbeleid op operationeel- en tactisch niveau beschrijft.

Figuur; Balanced Scorecard – Kaplan and Norton geeft de vier invalshoeken aan en de daarbij horende variabelen. Vanuit deze vier perspectieven helpen meetbare indicatoren een organisatie zich te richten op de bestaande toestand en op het potentieel voor de toekomst. Invoering van de BSC kan helpen de prestaties van de organisatie of afdeling te verbeteren door het aanbrengen van een focus in de besturing op de meest resultaatbepalende factoren⁶². Niet te vergeten is dat het aantonen van de onderlinge samenhang het uitgangspunt blijft van dit model. De BSC toont aan welke processen meest resultaatbepalend zijn in de huidige situatie. Verder is te zien dat er op de verticale as onderscheid wordt gemaakt tussen doelstellingen gefocust op lange termijn en op de korte termijn. De horizontale as maakt een onderscheid in doelstellingen geformuleerd voor de externe- en interne organisatie.

⁶² 101 managementmodellen.: Marijn Mulders.: Noordhoff Uitgevers.: 2^e druk 2010.



Te onthouden bij de realisatie van de Balanced Score Card is het volgende:

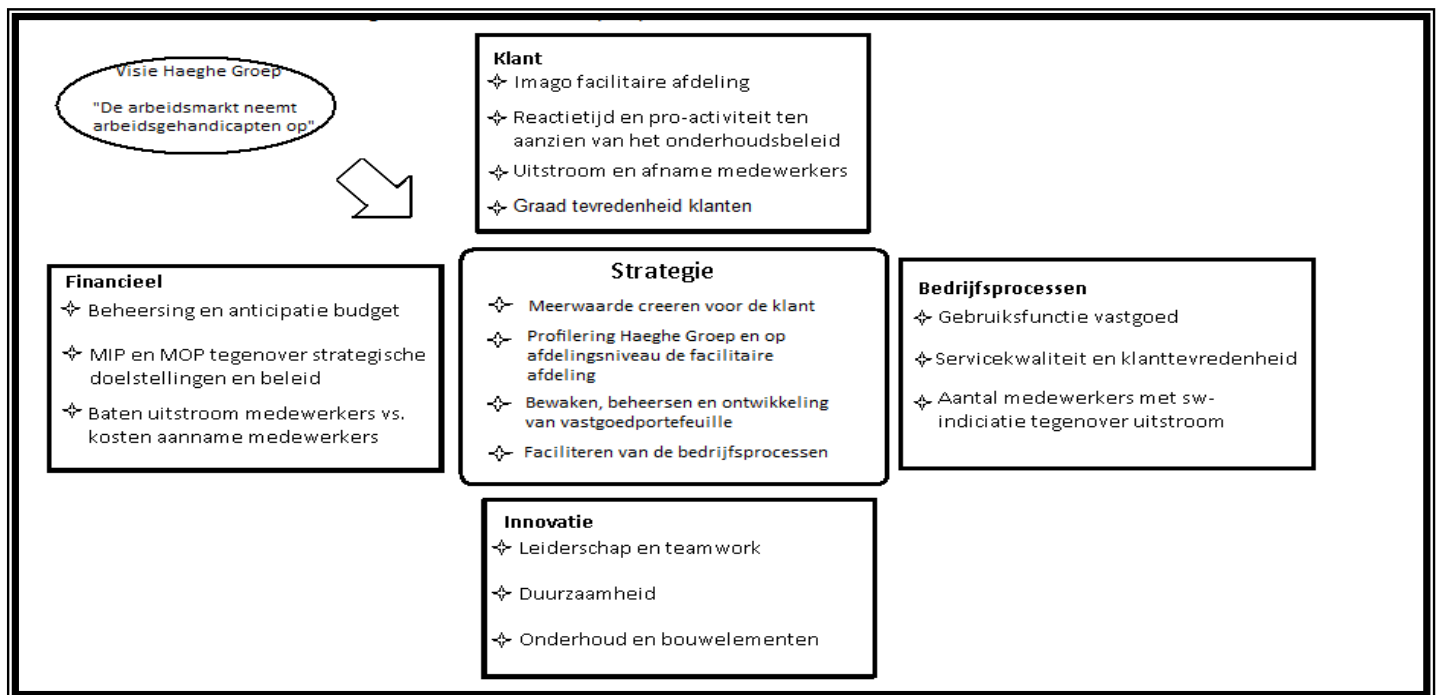
“De kracht van de BSC ligt in het aanbrengen van onderlinge relaties tussen de verschillende dimensies, met als doel een samenhangend en uitgebalanceerd overzicht te krijgen in alle relevante dimensie van de bedrijfsvoering⁶³.”

De Balanced Score Card (BSC) geeft de prestatie indicatoren weer welke de prestaties van de organisatie beschrijven en onderverdeeld. De prestaties van de Haeghe Groep worden ingedeeld in en vertaald naar de hiervoor beschreven vier perspectieven (financieel, klant, bedrijfsproces en innovatie). De kritisch prestatie indicatoren kunnen gezien worden als de variabelen om de prestaties van de Haeghe Groep te meten.

⁶³ Ahaus, C.T.B en Diepman, F.J.: Balanced Score Card & INK-managementmodel

Invalshoeken en perspectieven

In bijlage 5: Balanced Scorecard wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van de verschillende invalshoeken en de daarbij horende prestaties. Tevens zijn bij de beschrijving verschillende relaties te herkennen tussen de inter-dimensies. Het belang tussen de onderlinge relaties tussen de verschillende dimensie is zoals eerder vermeld belangrijk. Bij het beschrijven en toelichten van de Balanced Scorecard is hier dan ook rekening mee gehouden. Onder de figuur: invalshoeken Balanced Scorecard, zal een korte samenvatting gegeven worden van de volledige uitwerking.



Vanuit de visie en strategie van de Haaghe Groep zijn de verschillende invalshoeken geformuleerd. Vanuit deze denkwijze zijn de verschillende perspectieven benaderd. Zoals eerder besproken zijn de financieel- en klantperspectief de belangrijkste perspectieven voor de Haaghe Groep. Er zal worden begonnen met de toelichting van het financiële perspectief.

Financieel perspectief

Hier gaat het om wat het succes bepaald naar de directie. Het financiële perspectief vallen een drietal prestatie-indicatoren:

Beheersing en anticipatie budget

Het budget dat wordt toegewezen aan de FA is een leidraad voor de bepaling van de uitgave. Het is richtinggevend, bijvoorbeeld; wanneer het budget wordt overschreden is dit niet zorgwekkend, maar heeft wel consequenties voor het budgetbepaling van volgend jaar. Het is een prestatie-indicator, aangezien de financiële toestand hieraan gemeten wordt en bepalend is voor het volgende kalenderjaar. Daarnaast hebben de andere perspectieven ook invloed op de bepaling van de beheersing en anticipatie op het budget. Als de klant/gebruiker kritischer wordt of in volume verandert, heeft dit effect op het te hanteren budget voor de ondersteuning van de facilitaire bedrijfsprocessen. Als laats heeft innovatie ook een grote invloed op de beheersing van het budget, nieuwe systemen kunnen dit proces bevorderen etc. Facility management gaat gepaard met innovatiekracht is een krachtige

combinatie. Er is namelijk zoveel potentieel betreffende de optimalisatie van het facilitaire bedrijfswezen.

Meerjaren investeringsplannen en Meerjaren onderhoudsplannen tegenover strategisch doelstellingen en beleid

Voor het onderhoudsbeleid wordt het budget bepaald aan de hand van de meerjaren investeringsbegroting en meerjaren onderhoudsbegroting. Wederom is de bepaling van het budget hier richtinggevend. Dit gaat gepaard met de strategische doelstellingen en beleid van het onderhoud. Echter deze strategische doelstellingen en beleid, moeten wel passen binnen de kaders van de vastgestelde begroting (MIP en MOP). De meerjaren investeringsplanning en meerjaren onderhoudsplanning zijn dus prestatie-indicatoren voor de bepaling van de kaders van het onderhoudsbeleid. Met de klant, bedrijfsprocessen en innovatie op een afstand.

Baten uitstroom medewerkers vs. kosten aanname medewerkers

Het primaire proces bij de Haeghe Groep draait om de markt arbeidsgehandicapten te laten opnemen. Bij de facilitaire afdeling bevinden zich circa 70 tot 80 medewerkers met een SW-indicatie. Wanneer deze laatste stap is bereikt in het ontwikkeling -en groeiproces, wordt de medewerker met een SW-indicatie begeleidt naar de particuliere arbeidsmarkt. Wanneer er veel uitstroom van medewerkers met een SW-indicatie plaatsvindt, is het logischerwijs dat er meer medewerkers met een SW-indicatie worden aangenomen. Tussen uitstroom en aanname is een goede balans noodzakelijk, lettend op de financiële consequenties. Uitstroom van medewerkers levert namelijk baten op en de aanname van medewerkers brengt lasten met zich mee. Wanneer een medewerker uitstroomt naar de particuliere arbeidsmarkt levert de medewerker een bijdrage aan de maatschappij zonder hulp van een overheidsinstantie. Daarnaast maakt de uitstroom van een medewerker met een SW-indicatie het mogelijk een nieuwe medewerker met een SW-indicatie aan te nemen. Het beheersen van dit bedrijfsproces is ofwel de belangrijkste dan wel niet één van de belangrijkste processen binnen de Haeghe Groep; het begeleiden van de arbeidsgehandicapten naar de arbeidsmarkt toe.

Klantperspectief

Hier gaat het om welke kritische succesfactoren beoordeeld de klant ons. Onder het klantperspectief vallen de volgende prestatie-indicatoren:

Imago FA

Het imago naar de klant toe is zeer belangrijk. De Haeghe Groep beschikt over een diverse groep klanten; de vaste gebruikers, tijdelijke gebruikers en leveranciers. De gebruikers van het pand zijn de grootste klantengroep van de FA. Het imago dat bij deze klantengroep heerst kan worden beschreven als de 80-20 regel. Dit is aangetoond in voorgaand onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de Haeghe Groep. Circa 80 procent van de gebruikers van het pand is tevreden over de geleverde dienstverlening, waar 20 procent denkt dat hier nog verbetering mogelijk is. Ook de leveranciers zijn een klantgroep van de FA, dit is een wederzijdse relatie. Aangezien de facilitaire organisatie ook een klant is van de leveranciers. Een goede relatie met de leveranciers kan de samenwerking met de Haeghe Groep verbeteren en dit kan baten opleveren. De facilitaire organisatie bestaat haar bestaansrecht aan het oordeel van een combinatie van de verschillende klantgroepen. Het realiseren van goed imago is dan ook prestatie-indicator die eens in de zoveel jaren gemeten dient te worden.

Reactietijd en proactiviteit ten aanzien van onderhoudsbeleid

Hier wordt voornamelijk gezinspeeld op het correctieve- en preventieve onderhoud. Bij het correctieve onderhoud is de reactietijd bepalend voor het oordeel van de klant. Hierbij dient duidelijkheid en eenduidigheid naar de klant toe noodzakelijk te zijn. Zodat de klant kennis heeft van het tijdbestek en duur van afhandeling. Om te zorgen dat deze klachten gereduceerd worden tot het minimum dient het onderhoudsbeleid over een grote mate van proactiviteit te beschikken. De stand van zaken betreft deze doelstelling kan gemeten worden door de telling van het aantal klachten per jaar.

Uitstroom en afname medewerkers

De facilitaire afdeling bestaat grotendeels uit medewerkers met een SW-indicatie. Zij komen de Haeghe Groep binnen door belast te zijn met een arbeidshandicap. De Haeghe Groep helpt deze mensen niet af van hun handicap, maar zorgt voor een geschikte werkplaats aangepast aan hun arbeidshandicap. Deze aangepaste werkplaats bevindt zich eerst binnen de Haeghe Groep met intensieve begeleiding. Dit gebeurt aan de hand van fases met het uiteindelijke doel een werkplek te vinden op de particuliere arbeidsmarkt. Het jaarlijks afwegen van de aantal uitgestroomde en inkomende medewerkers is een goede prestatie-indicator voor de efficiency van de afdeling. Het is voor de klant een kritische succesfactor hoe goed de afdeling in staat is hen te helpen naar de particuliere arbeidsmarkt toe.

Graad van klanttevredenheid

Het hebben van een duidelijk strategie om de klanttevredenheid te waarborgen is het uitgangspunt waar de facilitaire afdeling naar toe streeft. De communicatie naar de klanten en de eigen medewerkers is hier een kritische succes factor. Zo kan volgens het customer relationship model (CRM) alle relatie met de klanten worden geoptimaliseerd door het bieden van individuele waardeproposities aan de specifieke klant. Het uiteindelijke doel hierbij is de draagvlak creëren voor de eigen facilitaire organisatie. Zodat de klanten zich kunnen identificeren met de FA en hierdoor de mate van klanttevredenheid wordt vergroot. Het meten van de klanttevredenheid kan gebeuren door klanttevredenheid onderzoeken.

Bedrijfsprocessen perspectief

Hier gaat het om wat essentieel is voor de facilitaire bedrijfsprocessen. Onder het bedrijfsprocessen perspectief vallen de volgende prestatie-indicatoren:

Gebruiksfunctie vastgoed

De interne facilitaire bedrijfsprocessen ondersteunen de medewerkers van de Haeghe Groep en hier opvolgend het primaire proces. In dit geval is het belangrijk dat het pand de medewerkers van de Haeghe Groep zo optimaal mogelijk ondersteund bij de uitvoering van het primaire proces. Het hebben van een eenduidig onderhoudsbeleid dat het primaire proces zo optimaal mogelijk ondersteund is een prestatie indicator. De facilitaire afdeling dient een effectief en efficiënt onderhoudsbeleid te hanteren. Echter in de huidige situatie is hier nog verbetering mogelijk. De klachten op korte termijn bevinden zich in de vorm van meldingen van correctief onderhoud. De gebruiksfunctie van het vastgoed is dus te meten aan het aantal meldingen van correctief onderhoud per jaar.

Service kwaliteit en klanttevredenheid

Een facilitaire afdeling zoals beschreven in de theorie verleent services om het primaire proces te ondersteunen en verleent haar bestaansrecht aan de hand van de klanttevredenheid. Een hoge servicekwaliteit levert dan ook een hogere mate van klanttevredenheid op. De klanttevredenheid binnen de Haeghe Groep wordt eens in de zoveel tijd gemeten, de rest van de tijd wordt uitgegaan van de 80-20 regel. Deze regel stelt dat 80% van de gebruikers van het pand tevreden is over het onderhoudsbeleid en 20%

denkt dat hier nog ruimte is voor verbetering. Een klant tevredenheidsonderzoek is een eenduidig meetinstrument om de mate van klanttevredenheid te meten.

Aantal medewerkers met SW-indicatie tegenover uitstroom

De bedrijfsprocessen van de facilitaire afdeling draaien volledig om het primaire proces zo goed mogelijk te laten verlopen en ondersteunen. De facilitaire afdeling van de Haeghe Groep is echter ook onderdeel van dit primaire proces. Het primaire proces draait om het begeleiden van medewerkers met een SW-indicatie naar de particuliere arbeidsmarkt toe. De verschillende arbeidsfuncties beschikbaar binnen de facilitaire afdeling worden hiervoor ook gebruikt. De facilitaire afdeling moet dus prestaties leveren in de vorm van services die het primaire proces ondersteunen en levert prestaties in de vorm van het laten uitstromen van medewerkers met een SW-indicatie.

Innovatie

Waardoor is de facilitaire afdeling instaat zichzelf te blijven ontwikkelen en welke aspecten zijn hierbij belangrijk. Onder het innovatie perspectief vallen de volgende prestatie-indicatoren:

Leiderschap en teamwork

Op het gebied van leiderschap en teamwork dient het managementteam van de facilitaire afdeling zichzelf te blijven ontwikkelen. Hier moet worden gedacht aan ontwikkeling op strategisch -, tactisch - en operationeel beleidsniveau. Dit kunnen ontwikkelingen zijn op basis van in de theorie beschreven ontwikkelen (de zeven eigenschappen van effectief leiderschap of de leerstijlen van KOLB etc.). Maar ook ontwikkelingen aan de hand van de in praktijk blijkende efficiëntere processen. (trial and error). Goed leiderschap en teamwork is zeer belangrijk voor een effectief en efficiënt opererende facilitaire afdeling. Daarom is dat een prestatie indicator.

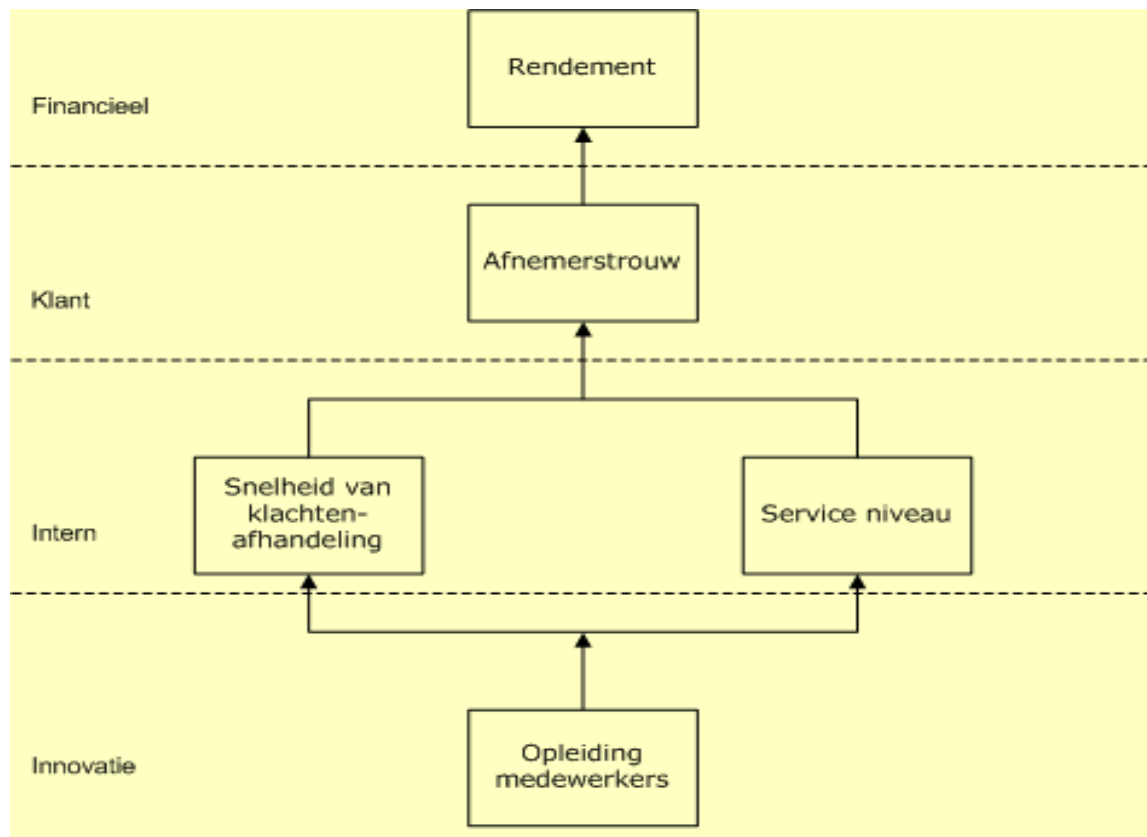
Duurzaamheid

Momenteel beschikt het pand van de Haeghe Groep over label E volgens de Energie Prestatie Certificaat (EPC). De ontwikkeling gaande bij de overheid betreffen het steeds duurzamer opereren om het milieu zoveel mogelijk te ontzien. Dit begrip en werkwijze is momenteel zo belangrijk dat dit als prestatie indicator geldt voor de mate van prestatie van de Haeghe Groep. In de huidige situatie haalt de Haeghe groep haar doelstellingen niet wat betreft de besparing van het milieu. De prestatie indicator is bij deze niet het behalen van de doelstellingen betreft het besparen van het milieu. De prestatie indicator meet in plaats daarvan de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid.

Onderhoud bouwelementen

Dan wel niet de belangrijkste prestatie indicator voor het onderhoudsbeleid is het onderhoud van de gebouwelementen. Het onderhoud van de gebouwelementen staat ten dienst om ervoor te zorgen dat primaire proces niet onderbroken wordt door mankementen aan de panden. Het onderhoud van de gebouwelementen wordt gemeten aan de hand van de conditiemeting op basis van de NEN- 2767. De gebouwelementen worden ingedeeld op basis van classificeren van 1 tot en met 6 en zegt wat over de staat van onderhoud van het element.

Figuur Opbouw Balanced Score Card - Haeghe Groep



Bijlage 6: Bezetting

Bezetting per pand Haeghe Groep

Locatie (kantoor + industrieel bedrijf)	Aantal medewerkers
Kerketuinenweg 24	717
Zilverstraat 53	444
Zilverstraat 95	326
Panden op locatie	
Junostraat	21
Orberlaan 39	354
Bosbesstraat71	55
Clingendael 12 a	25
Savorin Lohmanpad 1	12
Dedemsvaartweg 6	42
Duivenlandsestraat 10	4
Evert Wijtemaweg 20	25
Goetlijfstraat 150	5
Guntersteinweg 14 a	34
Waldorpstraat 601	4
Monsterseweg 21 b	47
Mozartlaan 41	6
Reigersbergenweg	22
Ver-Heullweg 3	21
Vreeswijkstraat 64	56
Totaal aantal medewerkers	2220

* aantal medewerkers → beambten, ambtenaren & medewerkers met een SW-indicatie

Bijlage 7: Benchmark – facana

Bedragen in euro's (excl. BTW, prijspeil 2011)

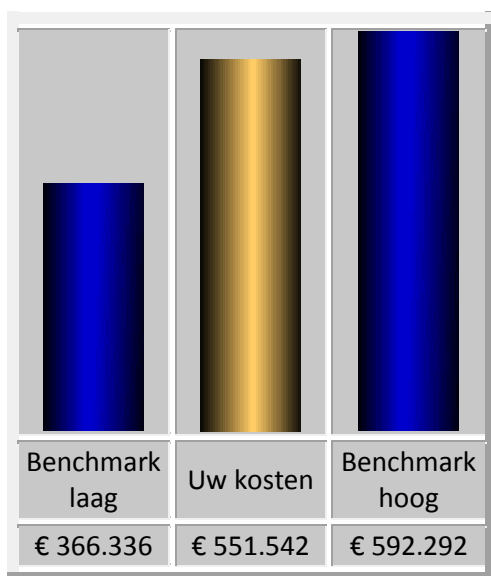
faciliteit :

Onderhouden gebouw en terreinen

Aantal werkplekken:

500

Hoeveelheid bruto vloeroppervlak:

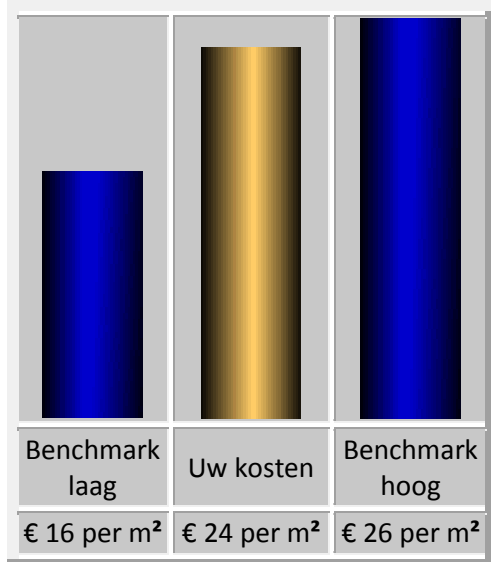
23.168 m²**Totale onderhoudskosten**

Kosten Haeghe Groep: € 551.542,00

Benchmark laag : € 366.336,00

Benchmark gemiddeld: € 479.313,90

Benchmark hoog: € 592.291,80

**Kosten per m² bruto vloer oppervlak**Kosten Haeghe Groep : € 24,- per m²Benchmark laag : € 15,80 per m²Benchmark gemiddeld: € 20,70 per m²Benchmark hoog: € 25,60 per m²**De kosten voor de Haeghe Groep zijn 15% hoger t.o.v. het gemiddelde van de benchmark**

Bovenstaande gegevens zijn uitgerekend op basis van de kostengegevens van 39 organisaties
www.facana.nl - Twynstra Gudde

Bijlage 8: Interviews Benchmark

Westland Infra
Nieuweweg 1
Poeldijk 2685 AP

1. Wat is uw functie?

Manager huisvesting

2. In welke staat verkeerd het gebouw?

Matig Redelijk Goed Uitstekend

3. Typeer het onderhoudsbeleid aan de hand van correctief- en preventief onderhoud (geef tevens het ideaalbeeld weer)?

Het onderhoudsbeleid wordt gevormd door voornamelijk correctief onderhoud en op contractuele basis preventief onderhoud. Het ideaal beeld is een hoge mate van planning en structuur in het onderhoudsbeleid → 100% preventief onderhoud.

4. Hoe worden de onderhoudsactiviteiten geregistreerd en aangestuurd, is dit duidelijk?

Het preventieve onderhoud wordt aan de hand van Acces en het correctieve onderhoud aan de hand van Activity Based Costing.

5. Hoe zou u het onderhoudsbeleid optimaliseren (reduceren en beheersen van de onderhoudskosten)?

Momenteel een project waar de NEN- 2748 wordt geïmplementeerd. De focus ligt hier voornamelijk op het beheersen van de kosten en met uiteindelijk uitgangspunt deze te reduceren. Door beheersing en inzicht in de kosten en door benchmarking.

6. Wat is binnen uw organisatie het ideale balans tussen preventief en correctief onderhoud

De bezochte bedrijven geven aan dat in de gewenste situatie gestreefd moet worden naar 100%preventief onderhoud. Zo worden de 'onnodige' kosten voor correctief onderhoud voorkomen.

7. Hoe staat het met de klanttevredenheid binnen de organisatie?

Goed, maar daar hebben we geen concrete cijfers van.

8. Wordt het pand onderhouden aan de hand van een stappenplan?

Er wordt beoogd het pand te onderhouden aan de hand van vooraf geschreven beleid. Het gaat hier om de doelstellingen tegenover de prestaties van het pand. Wat willen we bereiken met investeringen, de planning voor duurzaamheid gebeurt aan de hand van een duurzaamheidsplanning.

Schroeder
Zilverstraat 40
Den Haag 2544 ER

1. Wat is uw functie?

Manager facilitaire zaken

2. In welke staat verkeerd het gebouw?

Matig Redelijk **Goed** Uitstekend

3. Typeer het onderhoudsbeleid aan de hand van correctief- en preventief onderhoud (geef tevens het ideaalbeeld weer)?

Het onderhoudsbeleid heeft te maken met veel correctief onderhoud, voornamelijk aan auto's en vrachtwagens. Aangezien wij veel onderweg zijn en op diverse locatie panden hebben staan. Dit zijn panden voor verkoop en kantoor.

4. Hoe worden de onderhoudsactiviteiten geregistreerd en aangestuurd, is dit duidelijk?

We maken niet echt gebruik van een FMIS- systeem, het onderhoud wordt vooral op ad-hoc basis uitgevoerd. Maar we gebruiken wel NEN- en ISO normen voor de wettelijke eisen. Kwaliteit vinden wij heel belangrijk in onze organisatie. Het kan soms wel duidelijker, maar we zijn niet ontevreden.

5. Hoe zou u het onderhoudsbeleid optimaliseren (reduceren en beheersen van de onderhoudskosten)?

Goede inzet en te leren van andere organisaties. Bijvoorbeeld door het bijwonen van congressen, organiseren van benchmarks etc.

6. Wat is binnen uw organisatie het ideale balans tussen preventief en correctief onderhoud

De bezochte bedrijven geven aan dat in de gewenste situatie gestreefd moet worden naar 100%preventief onderhoud. Zo worden de 'onnodige' kosten voor correctief onderhoud voorkomen.

7. Hoe staat het met de klanttevredenheid binnen de organisatie?

De klanttevredenheid is goed, dit komt doordat we veel contact hebben met de klant en we vanuit de klant een deel van ons bedrijfsproces managen.

8. Wordt het pand onderhouden aan de hand van een stappenplan?

We maken met elkaar aan het begin van elk jaar afspraken, waar we in gaan investeren en waar we op willen besparen. Dit komt bij ons in een zogenaamde bedrijfsontwikkelingsplan. Hier komen alle aspecten van het onderhoud naar voren.

Combiwerk
Gantel 23
Den Hoorn 2635 DP

1. Wat is uw functie?

Service unit manager: facilitaire dienstverlening

2. In welke staat verkeerd het gebouw?

Matig Redelijk Goed Uitstekend

3. Typeer het onderhoudsbeleid aan de hand van correctief- en preventief onderhoud (geef tevens het ideaalbeeld weer)?

We laten het onderhoud in het pand eens in de 10 jaar meten aan de hand van de NEN-2767. Hier wordt dan bepaald, welke gebouwelementen te maken krijgen met correctief onderhoud en welke gebouwelementen te maken krijgen met preventief onderhoud. Daarnaast wordt gecombineerd vanuit onze doelstellingen.

4. Hoe worden de onderhoudsactiviteiten geregistreerd en aangestuurd, is dit duidelijk?

We gebruiken als FMIS systeem planon, door middel van dit systeem sturen wij onze onderhoudsactiviteiten en hier worden de onderhoudskosten geregistreerd. Dit is een goed systeem en helpt ons bij de bedrijfsvoering.

5. Hoe zou u het onderhoudsbeleid optimaliseren (reduceren en beheersen van de onderhoudskosten)?

Veel inzet en motivatie, daarbij is het streven naar 100% preventieve kosten ons uiteindelijk doel. Dit is echter heel lastig te realiseren door grote onvoorspelbaarheid van het onderhoud.

6. Wat is binnen uw organisatie het ideale balans tussen preventief en correctief onderhoud

De bezochte bedrijven geven aan dat in de gewenste situatie gestreefd moet worden naar 100%preventief onderhoud. Zo worden de 'onnodige' kosten voor correctief onderhoud voorkomen.

7. Hoe staat het met de klanttevredenheid binnen de organisatie?

De klanten zijn over het algemeen heel tevreden over onze bedrijfsvoering van het onderhoud. Daarnaast hebben we te maken met veel kapotte gebouwelementen, doordat deze stuk gaan door onjuist gebruik en baldadigheid van de medewerkers.

8. Wordt het pand onderhouden aan de hand van een stappenplan?

Ja aan de hand van meerjaren onderhoudsplannen en meerjaren investeringsplannen.

Bijlage 9: Datamatrix

Het onderzoek naar de optimalisatie van het gebouwonderhoud op lange termijn, wordt opgedeeld in een aantal fasen 'hiervoor producten genoemd'. De formulering van elk product staat voor een fasen. Dit onderzoek is opgebouwd uit een zevental fasen. Er wordt begonnen met het werkplan, dit dient als startdocument; met de leidraad en houvast voor het onderzoek. In de tweede fase wordt de huidige situatie onderzocht aan de hand van verschillende modellen en deelvragen. Om de 'gap' te vinden, beheersen en verbeteren zal in de derde fasen; theoretische kader, de literatuur worden onderzocht⁶⁴. Aan de hand van dit literatuuronderzoek en vergelijking van vergelijkbare projecten (fase 4) zal de gewenste situatie worden beschreven (fase 5). Fase 6 en 7 bevatten de aanbeveling en implementatieplan van het onderzoek. Hierin zullen de oplossingen en vernieuwende concepten worden aanbevolen en de implementatie en handhaving ervan beschreven. De datamatrix op de volgende pagina geeft een duidelijk inzicht van de wijze waarop de informatie verzameld is.

⁶⁴ Gap model- Zithaml & Bitner 1996

Datamatrix

Tijdspad	Fase/product	Deelvraag	Onderzoek type	Dataverzamelmethode				
				Desk-r.	Enq.	Intv.	Obs.	Exp.
Week 1	Werkplan		Kwalitatief, beschrijvend	x		x		
Week 1/2	Vooronderzoek	V1	Kwalitatief, beschrijvend	x		x	x	
Week 3/5	Onderzoeksopzet	O1 O2	Kwalitatief, beschrijvend/toetsend	x x				
Week 6/9	Huidige situatie	H1 H2 H3 H4 H5	Kwalitatief, beschrijvend en toetsend	x x x x x			x x x	
Week 10/13	Gewenste situatie	G1 G2 G3	Kwalitatief, explorerend				x x x	x x x
Week 14/17	Analyse	A1 A2 A3 A4	Kwalitatief, beschrijvend				x x x x	x x
Week 18	Aanbevelingen	CA1 CA2		x x			x x	x x
Week 19/20	Implementatieplan	I1 I2	Kwalitatief, toetsend	x x			x x	x x

*

begrippenkader

Desk-r	Deskresearch
Enq.	Enquêteren
Intv.	Interviewen
Obs.	Observeren
Exp.	Experimenteren

Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er diverse deelvragen opgesteld.

Huidige situatie

- H1. Waarom wordt er niet aan de MOP gehouden?
- H2. Hoe ziet de 'cashflow' van de Haeghe Groep eruit?
- H3. Wat zijn structurele problemen binnen de vastgoedbranche (specificatie; gebouwonderhoud) komen deze ook voor bij de Haeghe Groep?

Theoretisch kader

- T1. Wat wordt er precies verstaan onder de term achterstallig onderhoud?
- T2. Wat zijn de factoren die invloed hebben op achterstallig onderhoud?
- T3. Is het mogelijk achterstallig onderhoud te meten?
- T4. Wat zijn de consequenties van achterstallig onderhoud?
- T5. Zijn er ISO normen of kwaliteitsmanagement systemen waar de Haeghe Groep aan moet denken of de situatie kan verbeteren?
- T6. Hoe kan het achterstallig onderhoud worden weggewerkt?
- T7. Wat is de toegevoegde waarde van het beleid omtrent het gebouwonderhoud?

Benchmark

- B1. Is dit probleem kenmerkend voor de gemeente/Haeghe Groep of hebben commerciële instellingen hier ook mee te maken en hoe gaan zij hier mee om?

Gewenste situatie

- G1. Is het verstandig voor de Haeghe Groep om een overkoepelende MOP te maken voor het managen van de drie panden?
- G2. Het exploitatieoverzicht bestaat grotendeels uit kosten betreffende het onderhoud van de gebouwen, hoe moet je hier mee omgaan (financieel, management etc.)

Aanbeveling

- A1. De Haeghe Groep bevat voor elk van de drie locaties een MOP hoe maak je dit planmatig/overzichtelijk?
- A2. De directie gaat over het budget dat wordt verstrekt aan elke afdeling, hoe overtuig je hen van de nut en noodzaak van planmatig gebouwonderhoud?
- A3. De gemeente kan geen geld reserveren hoe ga je om met het de extreem hoge kostenpost in het jaar 2014?
- A4. Hoe kunnen de onderhoudskosten gereduceerd en beheerst worden?

Implementatieplan

- I1. Wat is het implementatieplan?
- I2. Wat zijn de financiële voordelen van het optimaliseren van het gebouwonderhoud op lange termijn?

Bijlage 11: Duurzame driehoek - duurzaamheidslabel**Duurzaamheidslabel**

Het project 'Elk gemeentehuis een duurzaamheidslabel' is in mei 2009 van start gegaan. Deelnemende gemeenten en Waterschap De Dommel zijn benaderd om deel te nemen aan dit project. In november 2009 krijgen tien gemeenten en een waterschapshuis het duurzaamheidslabel uitgereikt.

Aanleiding

Een duurzaamheidslabel gaat verder dan het, vanaf 1 januari van dit jaar, verplichte energielabel. Wanneer een gebouw een duurzaamheidslabel krijgt, is rekening gehouden met: milieu (water en materiaalgebruik), gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. Door deel te nemen aan dit project laten deelnemers ook daadwerkelijk zien dat zij het onderwerp duurzaamheid serieus aanpakken, ook binnen de eigen organisatie.

Maatwerkadvies

Gemeenten en het waterschapshuis krijgen behalve het label, vanuit de duurzame driehoek ook een maatwerkadvies aangeboden. In dit advies staan eventuele verbeterpunten zodat meteen duidelijk is hoe knelpunten aangepakt kunnen worden. Zo'n advies heeft dus grote meerwaarde!

Tijdens een feestelijke bijeenkomst worden de duurzaamheidslabels en het maatwerkadvies aan alle deelnemers uitgereikt.

In hoofdstuk 3: De huidige situatie wordt aangegeven dat de Haaghe Groep over een energieprestatie coëfficiënt beschikt van E 2.15. Dit houdt in dat de Haaghe 2.15 gigajoule per vierkante meter op jaarbasis gebruikt voor verwarming, warm water en verlichting. De duurzame driehoek heeft een project gestart in mei 2009 genaamd 'Elk gemeentehuis een duurzaamheidslabel'. De Haaghe Groep heeft al een energie prestatie certificaat, maar deze is niet up-to-date meer. Naast het vernieuwen van het energie prestatie certificaat, geeft de duurzame driehoek ook maatwerk advies hoe dit te verbeteren is.

Bijlage 12: SBR Nationaal Pakket 8.0

Krijgt o.a. toegang tot de volgende producten:

- SBR-Infobladen
- Publicatie: Duurzame energie-technieken
- Publicatie: Het veranderende platte dak
- Publicatie: Marketing in de bouw
- Publicatie: Haal het beste uit de bouw; handleiding voor opdrachtgevers
- De bundel: Voorbeeldprojecten hogere geluidsisolatie
- Bouwlokale publicaties
- Handreiking Waterweg

Bij een investering met hoge kosten investeringsvoorstel eerst onderzoek mogelijkheden aan de hand van het SBR nationaal pakket 8.0



SBR
Postbus 1819
3000 BV Rotterdam
Telefoon (010) 206 59 59
Fax (010) 413 01 75
E-mail sbr@sbr.nl
www.sbr.nl

Bezoekadres
Groot Handelsgebouw
Stationsplein 45.A6.016
3013 AK Rotterdam

Afdeling helpdesk
wordt verzorgd door BRIS bv
Telefoon (010) 413 83 99
E-mail helpdesk@sbr.nl

Afdeling verkoop
Telefoon (010) 411 41 11
E-mail verkoop@sbr.nl

Welkom op SBR-info

De digitale kennisbank voor de bouw

SBR-info bevat alle digitale kennis van SBR in de vorm van:

- Instrumenten
- Themapakketten
- Publicaties

Wilt u nu meer weten over SBR-info?
Bekijk dan de [demo-tour](#) of meld u aan voor een [gratis licentie](#).

Inloggen

Gebruikersnaam

Password

Bijlage 13: Voorzorg formulier bij een melding van correctief onderhoud 'Klacht/melding'

Formulier voorzorg -Technische Dienst

Klachtcode:

Datum opname melding:

Opgenomen door:

Contactgegevens:

.....

.....

.....

Gebouw: ☐ Kerketuinenweg 24
Afdeling :.....

☐ Zilverstraat 53
Afdeling :.....

☐ Zilverstraat 95
Afdeling :.....

Planning

Datum uitvoering:

Werkzaamheden:

.....

.....

Naam uitvoerders & functie:

.....

.....

Ter kennis name

Naam:

Datum:

Handtekening

Bijlage 14: Nazorg formulier bij een melding van correctief onderhoud 'klacht/melding'

Formulier nazorg -Technische Dienst

Klachtcode:

Gedane werkzaamheden:

.....

.....

Klachten:

.....

.....

.....

Herstel werkzaamheden:

.....

.....

.....

Ter kennis name

Naam:

Datum:

Handtekening

Bijlage 16: Interview Grijpink, T. en Verhoeven, S. – Knelpunten huidige situatie**1. Wat zijn de knelpunten op operationeel niveau?**

- De melding van correctief onderhoud verloopt momenteel nog niet zoals gewenst, hier zit weinig structuur in. Dit zorgt ontevredenheid bij de klant en loopt de optimalisatie van het onderhoud in de weg. Het aanmelden van een klacht wordt soms vergeten en dan wordt deze niet behandeld tot dat de klant opnieuw een melding maakt.
- De Haeghe Groep heeft te maken met achterstallig onderhoud en dit zorgt voor veel onnodig werk. Het achterstallig onderhoud is niet goed en zorgt voor problemen tijdens de bedrijfsvoering. Het gaat hier vooral om groot onderhoud en om dit te vervangen moeten investeringsvoorstellen worden ingediend. Deze investeringsvoorstellen kosten veel tijd om op te zetten en worden niet altijd goedgekeurd.
- De investeringsvoorstellen zijn tijdrovend en bevatten een grote mate van onzekerheid tegenover de goedkeuring hiervan.

2. Wat zijn de knelpunten op tactisch niveau?

- Het onderhoudsbeleid ligt versnipperd door de hele organisatie. Tevens is hier sprake van verzuiling. Er zijn diverse managers welke inspraak hebben op het onderhoudsbeleid en deze bevinden zich in diverse panden. De taak verantwoordelijkheid ligt hier bij de bedrijfsunit en de financiële verantwoordelijkheid ligt bij ons (facilitaire afdeling). Dit zorgt voor veel overleggen en maakt het maken van beslissingen lastig.

3. Wat zijn de knelpunten op strategisch niveau?

- Het budget voor het onderhoud is niet toereikend. De uitgave overstijgen bijna elkaar het budget. Er moet meer budget komen voor het onderhoud of de kosten moet dalen. Hierdoor ontstaat er een jaarlijkse achterstand in onderhoud die alleen maar oploopt. Omdat de onderhoudsbudgetten op dit moment bij verschillende afdelingen zijn ondergebracht, is er naast een te kort aan budget, geen eenduidig beleid ten aanzien van het uit te voeren onderhoud

Een korte samenvatting van de knelpunten in het onderhoudsbeleid van de Haeghe Groep zijn:

1. De behandeling van een klacht/melding van uit te voeren correctief onderhoud loopt niet zoals gewenst.
2. De Haeghe Groep heeft te maken met achterstallig onderhoud
3. De investeringsvoorstellen zijn tijdrovend en bevatten een grote onzekerheidsfactor wat betreft de goedkeuring
4. Er is sprake van verzuiling binnen de Haeghe Groep
5. Het onderhoudsbeleid ligt versnipperd door de Haeghe Groep
6. Het onderhoudsbudget is niet toereikend en de onderhoudskosten zijn te hoog

Bijlage 17: Businesscase Return on investment – Renovatie dakbedekking

Uitgangspunten:

Omslagrente 6,8%

Prijsstijging gas 6% (gemiddelde 1996-2010)

Prijsstijging elektra 7% (gemiddelde 1997-2010)

Financiële afschrijving 10 jaar

Technische afschrijving 20 jaar

Scenario1: Dakbedekking renoveren

Investering:	aan de hand van een kostenraming ⁶⁵		
	Kostenraming dakbedekking	=	€ 430.000.-
	Bliksemafleiders	=	€ 22.500.-
	Lichtstraten	=	€ 246.500.-
	Totale investering	=	€ 699.000.-

Kosten: Investering en financieringskosten (aflossing 10 jaar + rente 6,8%)

Renovatie

	Aflossing	Rente	Kosten
2013	€ 70.000.-	€ 48.000.- (€ 699.000 * 0.068)	€ 117.000.-
2014	€ 70.000.-	€ 43.000.- (€ 629.000 * 0.068)	€ 113.000.-
2015	€ 70.000.-	€ 38.000.- (€ 559.000 * 0.068)	€ 108.000.-
2016	€ 70.000.-	€ 33.000.- (€ 489.000 * 0.068)	€ 103.000.-
2017	€ 70.000.-	€ 29.000.- (€ 419.000 * 0.068)	€ 98.000.-
2018	€ 70.000.-	€ 24.000.- (€ 349.000 * 0.068)	€ 94.000.-
2019	€ 70.000.-	€ 19.000.- (€ 279.000 * 0.068)	€ 89.000.-
2020	€ 70.000.-	€ 14.000.- (€ 209.000 * 0.068)	€ 84.000.-
2021	€ 70.000.-	€ 10.000.- (€ 139.000 * 0.068)	€ 79.000.-
2022	€ 70.000.-	€ 5.000.- (€ 69.000 * 0.068)	€ 75.000.-
	Totale kosten	=	€ 960.000.-

Baten: Besparingen op energie; gas en elektriciteit (aan de hand van kostenstijging van 6% per jaar)

Besparing

2013	€ 10.000.-	2023	€ 18.000.-	2033	€ 32.000.-
2014	€ 11.000.-	2024	€ 19.000.-		
2015	€ 11.000.-	2025	€ 20.000.-	Totale besp.	€ 400.000.-
2016	€ 12.000.-	2026	€ 21.000.-		
2017	€ 13.000.-	2027	€ 23.000.-		
2018	€ 13.000.-	2028	€ 24.000.-		
2019	€ 14.000.-	2029	€ 25.000.-		
2020	€ 15.000.-	2030	€ 27.000.-		
2021	€ 16.000.-	2031	€ 29.000.-		
2022	€ 17.000.-	2032	€ 30.000.-		

⁶⁵ Kostenraming renovatie dakbedekking.: Huisvestingsmanager Haeghe Groep.: September 2011.

Saldo scenario1: Totale kosten -totale baten

€ 960.000 - € 400.000.-

Saldo = **€ 560.000.-**

Internal Rate of Return oftewel Return on investment:

$$ROI = (Totale\ baten / totale\ kosten\ investering)^{(financiële\ afschrijving / technische\ afschrijving)} - 1 * 100\%$$

$$ROI = (€\ 400.000,- / €\ 960.000,-)^{(10/20)} - 1 * 100\%$$

ROI = - 35,45%

Jaar	Betaling	Categorie
2012	-€ 699.000.-	Totale investering
2013	€ 10.000.-	Besparing
		Besparing
2014	€ 11.000.-	
2015	€ 11.000.-	Besparing
2016	€ 12.000.-	Besparing
2017	€ 13.000.-	Besparing
2018	€ 14.000.-	Besparing
2019	€ 15.000.-	Besparing
2020	€ 16.000.-	Besparing
		Besparing
2021	€ 17.000.-	
2022	€ 18.000.-	Besparing
2023	€ 19.000.-	Besparing
2024	€ 20.000.-	Besparing
2025	€ 21.000.-	Besparing
2026	€ 23.000.-	Besparing
2027	€ 24.000.-	Besparing
2028	€ 25.000.-	Besparing
2029	€ 27.000.-	Besparing
2030	€ 29.000.-	Besparing
2031	€ 30.000.-	Besparing
2032	€ 32.000.-	Besparing
2033	€ 63.000.-	Besparing
	€ (400.000.-)	
		Totale besparing
	- 35,45%	ROI

Scenario2: Dakbedekking renoveren, groen dak en zonnepanelenInvestering: aan de hand van een kostenraming⁶⁶

Kostenraming dakbedekking	=	€ 430.000.-
Bliksemafleiders	=	€ 22.500.-
Lichtstraten	=	€ 246.500.-
Totaal	=	€ 699.000.-

Groendak	=	€ 28.000.-
PV-systeem	=	€ 380.000.-
Totaal	=	€ 408.000.-

Totale investering = € 1.107.000.-

Kosten: Investering en financieringskosten (aflossing 10 jaar + rente 6,8%)

Renovatie

	Aflossing	Rente	Kosten
2013	€ 70.000.-	€ 48.000.- (€ 699.000 * 0.068)	€ 117.000.-
2014	€ 70.000.-	€ 43.000.- (€ 629.000 * 0.068)	€ 113.000.-
2015	€ 70.000.-	€ 38.000.- (€ 559.000 * 0.068)	€ 108.000.-
2016	€ 70.000.-	€ 33.000.- (€ 489.000 * 0.068)	€ 103.000.-
2017	€ 70.000.-	€ 29.000.- (€ 419.000 * 0.068)	€ 98.000.-
2018	€ 70.000.-	€ 24.000.- (€ 349.000 * 0.068)	€ 94.000.-
2019	€ 70.000.-	€ 19.000.- (€ 279.000 * 0.068)	€ 89.000.-
2020	€ 70.000.-	€ 14.000.- (€ 209.000 * 0.068)	€ 84.000.-
2021	€ 70.000.-	€ 10.000.- (€ 139.000 * 0.068)	€ 79.000.-
2022	€ 70.000.-	€ 5.000.- (€ 69.000 * 0.068)	€ 75.000.-
		Kosten renovatie	= € 960.000.-

Groen & zonnepanelen

	Aflossing	Rente	Kosten
2013	€ 41.000.-	€ 28.000.- (€ 408.000 * 0.068)	€ 69.000.-
2014	€ 41.000.-	€ 25.000.- (€ 367.000 * 0.068)	€ 66.000.-
2015	€ 41.000.-	€ 22.000.- (€ 326.000 * 0.068)	€ 63.000.-
2016	€ 41.000.-	€ 19.000.- (€ 285.000 * 0.068)	€ 60.000.-
2017	€ 41.000.-	€ 17.000.- (€ 244.000 * 0.068)	€ 58.000.-
2018	€ 41.000.-	€ 14.000.- (€ 203.000 * 0.068)	€ 55.000.-
2019	€ 41.000.-	€ 11.000.- (€ 162.000 * 0.068)	€ 52.000.-
2020	€ 41.000.-	€ 8.000.- (€ 121.000 * 0.068)	€ 49.000.-
2021	€ 41.000.-	€ 6.000.- (€ 80.000 * 0.068)	€ 47.000.-
2022	€ 41.000.-	€ 3.000.- (€ 39.000 * 0.068)	€ 44.000.-

Kosten groen & zonnepanelen = € 561.000.-

Totale kosten = € 1.521.000.-

⁶⁶ Kostenraming renovatie dakbedekking.: Huisvestingsmanager Haeghe Groep.: September 2011.

Baten: Besparingen op energie; gas en elektriciteit (aan de hand van kostenstijging van 6% per jaar)

Besparing

2013	€ 16.000.-	2023	€ 32.000.-	2033	€ 63.000.-
2014	€ 17.000.-	2024	€ 34.000.-		
2015	€ 19.000.-	2025	€ 37.000.-	Totale besp.	€1.131.000-
2016	€ 20.000.-	2026	€ 39.000.-		
2017	€ 21.000.-	2027	€ 42.000.-		
2018	€ 23.000.-	2028	€ 45.000.-		
2019	€ 24.000.-	2029	€ 48.000.-		
2020	€ 26.000.-	2030	€ 51.000.-		
2021	€ 28.000.-	2031	€ 55.000.-		
2022	€ 30.000.-	2032	€ 59.000.-		

Saldo scenario2: Totale kosten -totale baten

€ 1.521.000 - € 1.131.000.-

Saldo = € 390.000.-

Internal Rate of Return oftewel Return on investment:

ROI = (Totale baten/totale kosten investering)^(financiële afschrijving/ technische afschrijving) – 1 * 100%

ROI = (€ 1.131.000,-/ € 1.521.000,-)^(10/20)-1 * 100%

ROI = -13,77 %

2012	-€ 1.107.000	Totale investering
2013	€ 16.000	Besparing
		Besparing
2014	€ 17.000	
2015	€ 19.000	Besparing
2016	€ 20.000	Besparing
2017	€ 21.000	Besparing
2018	€ 23.000	Besparing
2019	€ 24.000	Besparing
2020	€ 26.000	Besparing
		Besparing
2021	€ 28.000	
2022	€ 30.000	Besparing
2023	€ 32.000	Besparing
2024	€ 34.000	Besparing
2025	€ 37.000	Besparing
2026	€ 39.000	Besparing
2027	€ 42.000	Besparing
2028	€ 45.000	Besparing
2029	€ 48.000	Besparing
2030	€ 51.000	Besparing
2031	€ 55.000	Besparing
2032	€ 59.000	Besparing
2033	€ 63.000	Besparing
	€ (410.000)	Winst
	-13,77 %	IIR

Scenario's

	Investering	Kosten	Baten	Saldo	IRR
Scenario 1	€ 699.000.-	€ 960.000.-	€ 400.000.-	€ - 560.000.-	- 35,45 %
Scenario 2	€ 1.107.000.-	€ 1.521.000.-	€ 1.131.000.-	€ - 390.000.-	- 13,77 %

Terug verdienen tijd (simple pay-back) – Renovatie dak, met groen dak en zonnepanelen

Investering = € 1.107.000,-

Gemiddelde baten per jaar = € 56.550,- (besparing dak + besparing zonnepanelen/ 20 jaar)

Terug verdienen tijd = $-\text{investering} + \frac{\text{besparing}}{(t+ir)^n}$ of $\frac{\text{investering}}{\text{besparing}} * 20$
 = 19,5 jaar

Cijfers gas en elektriciteit

		Onderwerper	Aardgas			Elektriciteit		
			Kleinverbruik			Huishoudelijk en klein zakelijk verbruik		
7%	7%		150 000 m3			3000 kWh dubbeltarief		
		PeriodenVer	euro/1 000 m3			euro/1 000 kWh		
		1996	207			94		96
300	100	1997	243	17%		96	2%	97
320	107	1998	252	4%		97	1%	98
340	114	1999	234	-7%		104	7%	100
362	123	2000	250	7%		120	15%	104
386	131	2001	276	10%		150	25%	110
411	140	2002	301	9%		155	3%	105
438	150	2003	326	8%		159	3%	.
466	161	2004	328	1%		167	5%	.
496	172	2005	393	20%		179	7%	.
529	184	2006	461	17%		192	7%	.
563	197	2007	494	7%		209	9%	.
600	210	2008	512	4%		205	-2%	.
639	225	2009	498	-3%		263	28%	.
680	241	2010	437	-12%		247	-6%	.

Grootverbruik, bedrijfstijd 1500 uur/jr 150 000 kWh		1 500 000 kWh	3 000 000 kWh	Grootverbruik, bedrijfstijd 5000 uur/jr 500 000 kWh
87	6%	83	82	54
92	6%	84	83	57
93	1%	84	83	57
94	1%	85	85	58
102	9%	89		66
107	5%	90		73

Bijlage 18 – Kosten- en batenanalyseHuidige kosten onderzoek

Vergoeding onderzoeker	Stageperiode	Maandelijks vergoeding	
	15-feb		
	23-mrt	€ 480,00	(2,31 * 8*26)
	24-apr	€ 360,00	
	23-mei	€ 360,00	
	22-jun	€ 360,00	
			€ 1.560,00
Aanschaf NEN- 2748		€ 38,70	€ 38,70
Totaal huidige kosten			€ 1.598,70

Toekomstige kosten

Organiseren bijeenkomst - benchmark (24 gasten)	€ 6,72	
Koffie en thee (0,28*24)	€ 91,20	
Lunch (3,80*24)	€ 72,00	€ 169,92
Presentje (3,00 24)		
Vernieuwing Energie Prestatie Certificaat (inclusief reis- en administratiekosten)	€ 275,00	€ 275,00
Aanschaf NEN- ISO 140001 (opzet milieuzorgsysteem)	€ 127,25	€ 127,25
Lidmaatschap SBR- referentiedetails utiliteitsbouw		
Eenmalig instapprijs	€ 166,00	
Jaarlijks	€ 117,00	€ 283,00
Totaal toekomstige kosten		€ 855,17

Totale kosten onderzoek	€ 2.453,87
--------------------------------	-------------------

Bijlage 19: Begrippenlijst A-ZAchterstallig onderhoud

Te lezen in de literatuur is dat er geen ‘duidelijke’ omschrijving heerst van achterstallig onderhoud. Men beschrijft bij de definitie van achterstallig onderhoud, voornamelijk de gevolgen van achterstallig onderhoud. De wettelijke regels omtrent achterstallig onderhoud zijn namelijk zeer globaal en er is veel ruimte voor eigen interpretatie. De volgende definities worden gegeven door verschillende instanties:

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

“ Het VROM geeft aan dat het niet nakomen van de onderhoudsverplichtingen kan leiden tot achterstallig onderhoud ”

De vereniging Raad voor Onroerende Zaken (ROZ)

“ Onderhoud wat al uitgevoerd had moeten zijn om de marktwaarde op taxatie te rechtvaardigen ”

In combinatie met de definities gegeven vanuit de literatuur is de volgende definitie van achterstallig onderhoud geformuleerd. Welke van toepassing is voor het vastgoedbeleid van de Haaghe Groep:

“ Het vastgoed van de Haaghe Groep is op een dergelijke wijze onderhouden dat er schade is ontstaan aan elementen, installaties en buitenschil (gebouwonderdelen) welke niet zou zijn ontstaan wanneer het onderhoud wel op tijd en/of op de juiste wijze zou zijn uitgevoerd ”

→ Gesteld kan worden voor de Haaghe groep dat vastgoedonderdelen met een hogere conditiescore (NEN- 2767) dan 3 vallen onder de term ‘achterstallig onderhoud’. Zie bijlage 2 conditiemeting NEN-2767, voor een uitleg betreffende de conditiemeting.

Beleid

Beleid is het stellen van doelen, middelen en een tijdspad in onderlinge samenhang. Liefst zijn plaats en tijd omschreven. Onder beleid wordt dus verstaan het aangeven van de richting en de middelen waarmee men gestelde organisatiedoelen wil gaan realiseren⁶⁷. Voor het vastgoedbeheer van de Haaghe groep is hier een onderscheid gemaakt in een aantal beleidsaspecten:

- Technische conditie en onderhoud van vastgoed
- Wettelijke kader: Brandveiligheid, ARBO, Volksgezondheid en Milieu waaronder duurzaam beheer, BIM, energie
- Overige beleidsaspecten: functionaliteit van het gebouw, esthetica, toegankelijkheid, monumentaal karakter⁶⁸.

Hedendaags bestaat de visie voor het vastgoedbeheer van de Haaghe groep uit het voldoen aan de wettelijke regelgeving (Nen- en ISO normen). Daarnaast wordt er gestreefd het pand optimaal te

⁶⁷ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Beleid>

⁶⁸ Beleidsplan Beheer en onderhoud Gemeentelijke gebouwen

onderhouden tegen zo laag mogelijke onderhoudskosten. Literatuuronderzoek toont aan dat dit beleid nog verder ontwikkelt kan worden. Dit kan in de vorm van Corporate Real Estate Management:

“ Daarbij wordt vastgoed gezien als een vijfde bedrijfsmiddel naast kapitaal, machines, mensen en kennis. Vastgoed is dan niet alleen maar meer het omhulsel waarbinnen de primaire bedrijfsprocessen plaats vinden. Het moet ook beoordeeld worden op zijn bijdrage aan tevredenheid van cliënten, arbeidssatisfactie en – productiviteit van personeel, imago van de organisatie en waarde in de markt. CREM wordt veelal beschreven als een samenhangend stelsel van overwegingen en beslissingen in vier velden, te weten het nemen van besluiten op strategisch niveau (besturen), het vastgoedmanagement, het bouwprojectmanagement en het huisvestingsbeheer⁶⁹. ”

Het beleidscomponent bij dit afstudeeronderzoek is het kunnen aantonen van de toegevoegde waarde en het belang van het onderhoudsbeleid (aan directie). Gefocust op budget, anticiperen op conjunctuur en financiële gegevens. Het beleidsstuk zal een kostenvergelijking bevatten en beschrijft de mogelijkheid dat de aanbieder van het vastgoed(facilitaire afdeling) van een ondersteunende rol naar beslissend rol gaat.

Gevolgen en risicoaspecten van achterstallig onderhoud

Achterstallig onderhoud heeft vele gevolgen en de daarbij horende risicoaspecten. De gevolgen en risicoaspecten van achterstallig onderhoud worden onderverdeeld in verschillende aspecten. Deze verschillende aspecten komen allemaal voort vanuit de vastgoedvisie op het pand.

Bedrijfstechnische aspecten

De conditie van de gebouwonderdelen van het pand worden op periodieke frequentie gemeten aan de hand van de NEN-2767. Dit is een eenduidige en objectieve wijze om de conditie van het pand vast te leggen⁷⁰. Voor de Haeghe groep is vastgesteld dat een conditiescore hoger dan 3 gezien wordt gezien als achterstallig onderhoud. Het grootste risicoaspect van achterstallig onderhoud is de gevolgschade. Lettend op kosten van herstel bij kapot gaan van een gebouwelement en gevolgschade die als storend wordt beschouwd. Hier valt bijvoorbeeld kapot gaan of verkleuring van de raamkozijnen onder.

Functionele aspecten

Het gaat hier voornamelijk om de gevolgen en risicoaspecten betreffende de gebruiksfunctie van de gebouwonderdelen. Het gaat om de functionele beperkingen die de gebruiksfunctie van het gebouw belemmeren. Ten allen tijden moet de continuïteit van de Haeghe groep gewaarborgd blijven. De gevolgschade is hier voornamelijk economisch van aard, wanneer het primaire proces niet kan worden uitgevoerd.

Economische aspecten

Op financieel gebied zijn de gevolgen van achterstallig onderhoud onder te verdelen in een drietal subcategorieën. De eerste categorie bestaat uit de onderhoudslasten van het herstel van achterstallig onderhoud. Deze financiële gevolgen zijn duidelijk meetbaar. De tweede categorie bedragen de extra kosten die ontstaan als gevolg van achterstallig onderhoud. Bijvoorbeeld met spoed laten repareren van een element etc. De financiële gevolgen zijn wederom duidelijk meetbaar. De laatste categorie bevat de financiële gevolgen van het belemmeren van het primaire proces. De

⁶⁹ Vastgoed vraagt zorgvuldig beleid.: Zmmagazine.: G. de Kam.: 5 mei 2009.

⁷⁰ NEN- 2767

financiële gevolgen hiervan zijn lastig, maar meetbaar. Aangezien de Haeghe groep over verschillende en overlappende bedrijfsprocessen beschikt.

Juridische aspecten

In de literatuur zijn diverse wettelijke verplichtingen te vinden waaraan een eigenaar van een pand moet voldoen.

- Uniforme brandweernormen
- NEN normen
- Voorschriften bouw en woningtoezicht
- Arboret
- Wet ruimtelijke ordening
- Bouwbesluit
- Gebruikersvergunningen
- Eisen nutsbedrijven
- EPN norm → duurzaamheid

Wanneer de Haeghe groep niet voldoet aan de juridische verplichtingen en daardoor een ongeval veroorzaakt is zij hoofdelijk aansprakelijk. Echter hier is veel ruimte voor interpretatie betreft de aansprakelijkheid⁷¹.

Optimalisatie

Optimaliseren is een proces dat de beste oplossing voor een probleem vindt. Het probleem bij de Haeghe groep betreft het kunnen aantonen van de nut en noodzaak (toegevoegde waarde) van het onderhoudsbeleid. Om op een systematische wijze de optimale oplossing te bewerkstelligen, worden de volgende elementen noodzakelijk geacht:

1. Een duidelijke omschrijving van het probleem → aantonen knelpunten
2. Factoren (criterium) die kunnen worden gemaximaliseerd of geminimaliseerd
3. Duidelijke maatregelen (variabelen/parameters) die de factoren (criterium) beïnvloeden
4. Randvoorwaarden waardoor het optimum op de rand van de oplossingsruimte komt te liggen → afbakening van het optimale beleid⁷²

Het optimale onderhoudsbeleid op lange termijn bestaat uit een verzameling maatregelen en aanbevelingen die het probleem, gezien het criterium minimaliseren of maximaliseren. Hier wordt de minimalisatie van kosten en maximalisatie van beslis factor en gebruiksfunctie van het pand bedoeld.

Kosten versus gebruiksfunctie → beslissende rol

“Het op een zodanige wijze ondersteunen van de gebruiker van het pand, dat de gebruiker niet belemmerd wordt bij het uitvoeren van haar taken en activiteiten. Dit moet gerealiseerd worden tegen zo laag mogelijke onderhoudskosten. Als direct gevolg van de positief toenemende situatie verplaats de vastgoedbeheerder zich van een ondersteunende rol naar een beslissende rol in het beslissingsproces.”

Goed onderhoudssysteem: Hoge voorspelbaarheid en lage onderhoudslast

Goed onderhoud: focus op bruikbaarheid en betrouwbaarheid

- ➔ Functionaliteit van het gebouw
- ➔ Veiligheid en gezondheid van het gebouw en indirect van de gebruiker

Soort vastgoed

De Haeghe groep is gevestigd in een bedrijfsverzamelgebouw. Dit houdt in dat de verschillende bedrijfsunits zich in één pand bevinden. Daarnaast huisvest het pand, zowel de productie- als

⁷¹ Achterstallig onderhoud.: De risico's en invloed op de waarde van vastgoed.: Ing. A.M. Bilderbeek.

⁷² <http://nl.wikipedia.org/wiki/Optimaliseren>

kantoorwerkzaamheden. Het bedrijfsverzamelgebouw heeft de volgende voor- en nadelen voor de Haeghe groep:

Voordelen

- (Service)Kosten: de kosten voor de faciliteiten worden gedeeld
- Netwerken: de verschillende business units beschikken over gelijke problemen, kennis uitwisseling

Nadeel

- Overlast: men zit niet alleen in een pand, veel bedrijvigheid in het pand

Strategisch beleidsniveau

Op strategisch beleidsniveau wordt het plan geformuleerd voor de gehele vastgoedportefeuille. Dit strategische plan dient een uitvloeisel te zijn van de doelstellingen van de organisatie. In een bedrijfsorganisatie wordt onderscheid gemaakt tussen 3 managementniveaus. Onderaan de 'piramide' van managementniveaus bevindt zich het operationele management. Hier vindt voornamelijk de uitvoering van het objectbeleid plaats. In het midden van de 'piramide' bevindt zich het tactische management. Hier vindt zich de vertaling plaats van het strategische portefeuilleplan in een concreet objectbeleid. Bovenaan de 'piramide' bevindt zich het strategische niveau. Hier wordt het overkoepelende beleid geformuleerd voor de gehele portefeuille⁷³.



Op het strategische beleidsniveau worden de beslissingen gemaakt betreffende de vastgoedportefeuille van de Haeghe Groep. De toegevoegde waarde van het onderhoudsbeleid en hieruit voortvloeiend aanbevelingen worden op strategisch niveau geformuleerd. Dit gebeurt aan de hand van een kostenvergelijking, ontwikkeling en verantwoording van het onderhoudsbeleid.

⁷³ Handboek vastgoedmanagement.: M. Vermeulen, M. Wieman.: Noordhoff uitgevers Groningen/Houten.