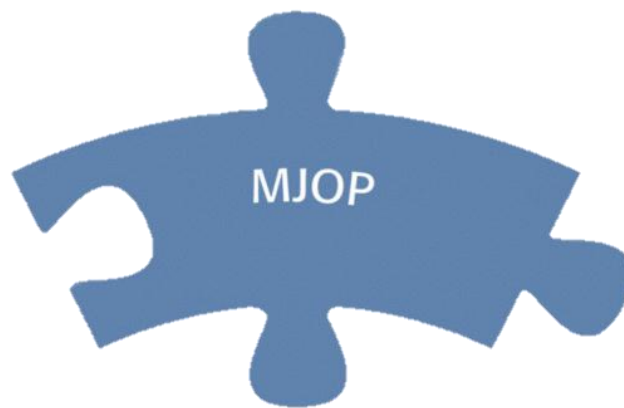


Hogeschool Utrecht

AFSTUDEERONDERZOEK

“De gemeente Tiel en haar meerjarenplanningen. Een onderzoek naar kostenbesparing en efficiency voor het cluster Vastgoed”



Auteur
Bedrijfsbegeleidster

Justin den Boer
Jolanda Blikman

1° afstudeerbegeleider

Edwin van den Heuvel

2° afstudeerbegeleider

Erik Rijbroek

Hogeschool Utrecht
Gemeente Tiel
Facilitair bedrijf
Coördinator vastgoed
Hogeschool Utrecht
Eigenaar: Van den Heuvel
Ontwikkeling & Beheer B.V
Hogeschool Utrecht
Docent Planeconomie en
Vastgoedeconomie

AFSTUDEERONDERZOEK

“De gemeente Tiel en haar meerjarenplanningen. Een onderzoek naar kostenbesparing en efficiency voor het cluster Vastgoed”

Verslag

Titel	Afstudeeronderzoek
Datum	18-03-2013
Cursuscode	TBTB-AFM8-11
Status	Definitief
Versie	2.0

Student

Naam	Justin den Boer
Studentnummer	1547093
E-mail	Justin.denboer@student.hu.nl
Adres	Cellendonkiaan 16 4012 BP Kerk-Avezaath
Telefoonnr.	06-30753456
Afstudeerperiode	12-11 tot 05-04-2013
Opleiding	Bouwtechnische bedrijfskunde
Afstudeerrichting	Projectmanagement

Afstudeer bedrijf

Naam	Gemeente Tiel
Adres	Achterweg 2 4001 MV Tiel
Telefoonnr.	(0344) 63 71 11

Onderwijsinstelling

Naam	Hogeschool Utrecht
Faculteit	Natuur & Techniek
Afdeling	IGO
Opleiding	Bouwtechnische Bedrijfskunde
Adres	Nijenoord 1 3552 AS Utrecht

Bedrijfsbegeleider

Naam	Jolanda Blikman
Afdeling	Facilitair bedrijf
Functie	Coördinator vastgoed

Afstudeerbegeleiders

1 ^e afstudeerbegeleider	Edwin van den Heuvel
2 ^e afstudeerbegeleider	Erik Rijbroek

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van de afstudeerstage die ik als afstudeerder bij het cluster vastgoed van de gemeente Tiel, heb gelopen. Met dit afstudeeronderzoek zal ik mijn vierjarige bachelor studie bouwtechnische bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht afronden.

Vanuit mijn kennismaking met het gemeentelijk vastgoed- en installatiebeheer, tijdens mijn stageperiode, is uiteindelijk de mogelijkheid ontstaan om mij te verdiepen in beheer & onderhoud. Deze mogelijkheid heb ik met beide handen aangegrepen en heeft geresulteerd in het voorliggende onderzoek.

Via deze weg wil ik de volgende personen bedanken: mijn bedrijfsbegeleidster Jolanda Blikman wil ik bedanken voor het geven van de kans en de vrijheid om dit onderzoek uit te mogen voeren bij de gemeente Tiel. Haar kennis, ervaring en begeleiding hebben een grote input geleverd aan dit onderzoek. Tevens wil ik Jan Gerrits en Ties van Toorn bedanken voor de dagelijkse tijd, steun en feedback.

Mijn afstudeerbegeleiders, Edwin van de Heuvel en Erik Rijbroek, hebben middels hun begeleiding, kennis en terugkoppeling geholpen om de waarde van het onderzoek significant te vergroten. Hiervoor wil ik ze dan ook hartelijk bedanken.

Tot slot wil ik mijn vrienden, familie en ex-vriendin bedanken voor het vertrouwen de motivatie en de hulp die ik tijdens dit onderzoek en gedurende mijn studie heb gekregen.

Afgelopen half jaar heb ik met volle overgave aan dit onderzoek gewerkt en ik hoop dan ook dat u hier veel leesplezier aan zult beleven.

Met vriendelijke groet,

Justin den Boer
Tiel, maart 2013.

AFKORTINGENLIJST

• BRL	Beoordelingsrichtlijn
• CREM	Corporate Real Estate Management
• ESCO's	Energy Service Companies
• GGI	GebouwGebonden Installaties
• ICT	Informatie- en CommunicatieTechnologie
• IM	Informatie Management
• MT	Management Team
• NCW	Netto Contante Waarde
• NEN	Nederlandse Norm
• P&O	Personeel & Organisatie
• WOZ	Wet waardering Onroerende Zaken

INHOUDSOPGAVE

Afkortingenlijst	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting	7
1.0 inleiding	9
1.1 Introductie cluster vastgoed	9
1.2 Aanleiding	9
1.2.1 Aard van het probleem	9
1.2.2 Wanneer, waar en hoe is het ontstaan	9
1.2.3 Waarom is het een probleem	10
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	10
1.4 Doelstelling en afbakening	10
2.0 Onderzoeksopzet en methoden	11
2.1 Onderzoeksopzet	11
2.2 Onderzoeksmethoden en verantwoording	12
2.2.1 Literatuuronderzoek en deskresearch	12
2.2.2 Fieldresearch	12
2.3 Leeswijzer	13
3.0 Theoretische verkenning	14
3.1 Inleiding	14
3.2 Vastgoedbeheer	14
3.2.1 Algemeen vastgoedbeheer	14
3.2.2 Vastgoedbeheer bij gemeenten	15
3.2.3 Managementlagen in het vastgoedbeheer	15
3.2.4 Competentie niveaus vastgoedbeheer	16
3.3 Meerjarenonderhoudsplanung en begroting	17
3.3.1 Begrippen en relaties	17
3.3.2 Procesmodellen meerjarenonderhoudsplanung	18
3.3.3 Administratie systemen	18
3.3.4 Systematiek	19
3.4 Kostenbesparende methoden	20
3.4.1 Methodes	20
3.4.2 Relevantie van de methodes	21
3.4.3 Gemiddelde relevantie	21
3.5 Efficiënt mjop	21
3.6 Externe ontwikkelingen	23
3.6.1 Verduurzaming gemeentelijk vastgoed	23

3.6.2. Duurzaam meerjaren onderhoudsplan	24
3.6.3 Energy Service Companies(Esco's)	25
3.6.4 Regelgeving	25
3.6.5 Algemene gemeentelijke ontwikkelingen	25
3.6.6 Nieuwe technieken	25
3.6.7 Gebruikerseisen	25
3.7 Deelconclusies theoretisch kader	26
4.0 Analyse Gemeente Tiel	28
4.1 Huidige situatie van de Organisatie	28
4.1.1 Organisatiemodel gemeente Tiel	28
4.1.2 Afdeling Facilitair Bedrijf	29
4.1.3 Productgroep Vastgoed	30
4.1.3 Management en competentie niveau	31
4.1.4 Vastgoedvoorraad	31
4.2 Huidige situatie met betrekking tot mjop's	32
4.2.1 Proces	32
4.2.2 Administratie	35
4.2.3 Systematiek	35
4.2.4 Financiën	35
4.2.5 Beleid	36
4.2.6 Analyse Flipje- & Streekmuseum en het Stadhuis	36
4.3 Organisatieontwikkelingen	37
4.3.1 Onderzoek naar de samenwerking	37
4.3.2 Herstructureren organisatie	37
4.3.3 Het nieuwe Tielse werken	37
4.3.4 Energie fonds	37
4.4 Gewenste situatie m.b.t. de mjop's?	38
4.4.1 Organisatie	38
4.4.2 Proces	39
4.4.3 Financiën	40
4.4.4 Administratie	40
4.4.5 Strategische informatie	41
4.5 MisMatch?	42
4.5.1 Toelichting waardering	44
4.6 Deelconclusies analyse gemeente Tiel	44
5.0 Advies	47
5.1 Inleiding	47
5.2 Centrale onderzoeksvraag en conclusies	47
5.3 Aanbevelingen	49
6.0 Literatuurlijst	52

Bijlage	54
Bijlage 1 Voorbeeld software meerjarenonderhoudsplanning	55
Bijlage 2 Procesmodellen planmatig onderhoud	57
Bijlage 3 Systematieken aangaande het mjop	60
Bijlage 4 Methodes voor kostenbesparing	63
Bijlage 5 Relevantie methoden	66
Bijlage 6 Organisatie modellen	67
Bijlage 7 screenshot TOPdesk	69
Bijlage 8 Analyse Flipje- & Streekmuseum en het Stadhuis	70
Bijlage 10 Stappenplan	91

SAMENVATTING

Het voorliggende diagnostische onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het cluster vastgoed van de gemeente Tiel en heeft als doel om de gemeente Tiel/cluster vastgoed te adviseren hoe zij de processen en administratie met betrekking tot de meerjarenonderhoudsbegroting- en planning voor de komende jaren kan verbeteren. Deze dienen inzichtelijker gemaakt te worden, zodat de actuele onderhoudsstaat en de financiële uitgaven inzake de gebouwgebonden installaties bewaakt en gemonitord kunnen worden. Het uiteindelijke streven hierbij is het realiseren van efficiency en kostenbesparing, daarbij flexibel acterende op innovatie ontwikkelingen en duurzaamheid.

De centrale onderzoeksvraag binnen het onderzoek luidde daarbij als volgt: “Hoe kunnen de processen, administratie en financiën betreffende de meerjarenonderhoudsplanung van het cluster vastgoed van de gemeente Tiel effectiever georganiseerd worden?”

Als leidraad voor het onderzoek fungeerden de volgende zeven deelvragen:

1. Wat is een mjob en waar dient een mjob volgens de literatuur aan te voldoen?
2. Welke strategieën/modellen bestaan er binnen de vakliteratuur die gebruikt kunnen worden om mjob's kostenbesparender te maken?
3. Wat zijn de voorwaarden waaraan een effectieve meerjarenonderhoudsplanung moet voldoen?
4. Welke externe ontwikkelingen spelen een rol met betrekking tot de mjob's bij de gemeente Tiel/Cluster Vastgoed?
5. Hoe kenmerkt de huidige situatie zich binnen de gemeente Tiel/cluster vastgoed m.b.t. mjob's(proces en administratie en systematiek)?
6. Wat is de gewenste situatie voor de gemeente Tiel/cluster vastgoed m.b.t. de mjob's?
7. Wat is de mismatch tussen de huidige en de gewenste situatie?

De conclusies en aanbevelingen zijn tot stand gekomen aan de hand van drie opeenvolgende onderzoeksfasen. Allereerst is er een theoretische verkenning gemaakt, waarbij er onderzoek is verricht naar mjob's, de verschillende strategieën die er zijn om mjob's kostenbesparender te maken, de voorwaarden waaraan een effectieve mjob dient te voldoen en de externe ontwikkelingen die een rol spelen bij mjob's. Vervolgens vond een analyse van de Gemeente Tiel plaats aan de hand van interne interviews en door het analyseren van diverse interne documenten die betrekking hebben op de mjob's. Daarnaast zijn er ook nog interviews afgenomen met twee adviesbureaus en twee andere gemeenten. Aan de hand van de uitkomsten van beide fases van onderzoek kon er vervolgens een analyse gemaakt worden van de huidige situatie, een uitwerking van de gewenste situatie en een toetsing van de huidige situatie, aan de gewenste situatie. Tenslotte volgen de hiervan afgeleide conclusies en aanbevelingen.

Conclusies

Gaandeweg het onderzoek is duidelijk geworden waar de knelpunten zitten en welke mogelijke kansen er tot nu toe onbenut zijn gebleven. Het grootste knelpunt om de gewenste efficiëntie en effectiviteit te bereiken, blijkt een gebrek aan voldoende mensen en middelen te zijn. De hoge werkdruk binnen het cluster vastgoed zorgt er momenteel voor dat de medewerkers geen hoge prioriteit geven aan de administratie, waardoor deze onzorgvuldig wordt bijgehouden, er fouten ingeslopen zijn of bepaalde informatie ontbreekt of niet up to date is. Tevens is uit het onderzoek naar voren gekomen dat de huidige softwarepakketten niet de gewenste mogelijkheden bieden om de administratie nauwkeurig bij te houden.

Tevens is er naar voren gekomen dat de huidige organisatie van de vastgoedmanagement niveaus nog te wensen overlaat en ook onderbelicht is gebleven. Doordat het bepalen van het competentieniveau van de organisatie erg lastig blijkt te zijn, bestaat er als gevolg daarvan ook onduidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden van de overige afdelingen.

Met betrekking tot het realiseren van kostenbesparing, is gebleken dat hoewel alle methoden wel worden toegepast, hier nog ruime mogelijkheden liggen. Zo worden de methoden voor kostenbesparing momenteel niet optimaal tot uitvoering gebracht.

Aanbevelingen

Er zijn een tiental aanbevelingen te herleiden uit de conclusies. Deze worden hieronder opgesomd. Het stappenplan aangaande onderstaande aanbevelingen kunt u vinden onder bijlage 10.

1. Het centraliseren van het vastgoedbeheer en de vastgoedportefeuille, teneinde een integrale besluitvorming en aansturing mogelijk te maken.
2. De afdeling vastgoed de vastgoed gehele portefeuille in handen geven.
3. Het inrichten van het portfoliomanagement op strategisch managementniveau.
4. Het instellen van een protocol met betrekking tot het gebruik van TOPdesk en het planningssysteem.
5. Het aanschaffen van planningssoftware.
6. Het implementeren van het gewenste financiële model en het procesmodel planmatig onderhoud teneinde de werkelijke kosten en opbrengsten per element en pand inzichtelijk te maken en de doeltreffendheid te vergroten.
7. Het afbakenen van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van het cluster vastgoed, zodat er meer tijd genomen kan worden voor bepaalde taken en deze beter zullen worden uitgevoerd.
8. Een eenmalige inspectie laten doen en een meerjarenplanning te laten maken, van specifiek de installaties, door een bedrijf dat gespecialiseerd is in het maken van mjo's voor installaties.
9. Het jaarlijks bepalen van een gemiddelde reservering over 20 jaar om de reservering die nodig is, stabiel te kunnen houden.
10. Consequent bijhouden van de administratie.

1.0 INLEIDING

1.1 Introductie cluster vastgoed

Binnen deze scriptie staat de productgroep vastgoed van de afdeling facilitairbedrijf van de gemeente Tiel centraal. De productgroep vastgoed, medio 2010 gestart, is ontstaan uit de wens om het vastgoedbeheer binnen de gemeente Tiel te centraliseren en het vastgoed daarmee efficiënter te (kunnen) beheren. De gedachte achter het oprichten van deze productgroep is dat er zo meer inzicht en uniformiteit zal kunnen ontstaan in de werkwijze ten aanzien van het vastgoed, de waardering van het gemeentelijk bezit en de daarvoor benodigde visie en middelen. Het gemeentelijk vastgoed is breed uitlegbaar en omvat onder meer diverse panden, gronden (ook strategisch bezit), maatschappelijk vastgoed (diverse scholen en accommodaties), sportaccommodaties binnen en buiten en restgroen.

Binnen de productgroep vastgoed ligt de focus primair op het faciliteren van producten en diensten en het ondersteunen van de interne organisatie en in mindere mate op externe organisaties en partijen. De interne klanten worden gevormd door de diverse beleidsafdelingen, met name de afdelingen Onderwijs & Welzijn en Stadsontwikkeling. De externe partijen zijn in dit geval de inwoners van Tiel, de regio, leveranciers, huurders/gebruikers en andere contractspartijen.

De productgroep vastgoed stelt zich tot doel om op een gestructureerde wijze te komen tot een langetermijnvisie, beleid en beheer ten aanzien van het beheren van het gemeentelijk vastgoed. Met deze langetermijnvisie wordt op een verantwoorde wijze aansluiting gezocht op het beleid, de strategie, het beheer en het onderhoud ten aanzien van het gemeentelijk vastgoed. In deze optiek is het van belang dat de organisatie van de productgroep vastgoed goed aansluit op de door haar gestelde doelen. Dit vertaalt zich in het realiseren van bepaalde financiële prestaties, het integraal afstemmen van beleidsplannen en het nemen van verantwoordelijkheid met betrekking tot het gemeentelijk vastgoed.

1.2 Aanleiding

1.2.1 Aard van het probleem

De gemeente Tiel heeft de afgelopen 15 jaar veelal terughoudend/sober¹, doch doelmatig onderhoud aan haar vastgoed gepleegd. Dit heeft bepaalde gevolgen gehad voor zowel de onderhoudstoestand van het vastgoed als ook voor de staat waarin de gebouwgebonden installaties verkeren. Het ontbreken van een (strategische) visie heeft vaak geleid tot een ad-hoc invulling van de onderhoudsplanning, werkzaamheden en als gevolg daarvan tot meerkosten. Tevens zijn er verschillende ontwikkelingen gaande die invloed hebben op de onderhoudsvisie binnen het cluster vastgoed. Het probleem dat zich hierbij voordoet is dat niet geheel bekend is welke externe- en interne ontwikkelingen er spelen en op welke momenten en in welke mate dit meerkosten met zich mee brengt. Dergelijke zaken moeten worden opgenomen en ondervangen in een uniforme meerjarenonderhoudsplanning (hierna tot mjpg afgekort).

1.2.2 Wanneer, waar en hoe is het ontstaan

In het verleden was er geen volledig inzicht binnen de gemeente met betrekking tot de omvang en de soorten van gemeentelijk vastgoed (eigendommen), de beheerstaken, de uitvoeringsverantwoordelijkheid en de regie daarop. Dit kwam mede door de versnippering van het vastgoed gerelateerde werkzaamheden over diverse afdelingen. Hierdoor is het vastgoed in het verleden niet centraal beheerd. Ook ontbrak het aan een vastgoedbeheersysteem waar de benodigde vastgoedinformatie op uniforme wijze werd geborgd. Vanwege het ontbreken van al deze informatie was

¹ Hiermee wordt bedoeld dat er geen nieuwe elementen toegevoegd zijn, alleen indien dit hoogst noodzakelijk was.

het personeel van de afdeling meer bezig met ad-hoc werk en was er geen tijd en oog voor de optimalisatie en vernieuwing van de processen en administratie. Uiteindelijk heeft de gemeente in 2010, na de vorming van het cluster vastgoed, besloten om het vastgoedbeheersysteem Topdesk in gebruik te nemen. Hiermee is de eerste stap genomen in het op uniforme wijze borgen van vastgoedinformatie.

1.2.3 Waarom is het een probleem

De gemeente Tiel wenst in de toekomst efficiënter, kostenbewuster en anticiperend te gaan werken. Daarom heeft zij recent alle vastgoed laten inspecteren en het meerjarenonderhoud in uniforme mjpg's laten vastleggen. De vastgoedinformatie is, zoals hierboven al kort werd aangegeven, vanaf 2010 vastgelegd in Topdesk. Topdesk is een samenstelling van gegevens en procedures die gericht is op het beheren en verstrekken van de informatie voor het realiseren en beheren van de faciliteiten van de Gemeente Tiel. Volgens de prognoses van de afdeling vastgoed blijkt dat er in de toekomst (meer) onderhoud aan het vastgoed moet worden gepleegd. Factoren als ouderdom, vervangingsurgentie, duurzaamheid en innovatie spelen daarbij een grote rol. Maar ook het budget voor dergelijke zaken wordt echter steeds knapper. Zo wordt het beschikbare budget in hoofdzaak uitgegeven aan het onderhoud en de vervanging van de gebouwgebonden installaties. De kosten en de hieraan gerelateerde kosten zullen in de toekomst alleen maar toenemen en kan forse problemen opleveren, mits de onderhoudsstrategie hier (verder) op wordt aangepast.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Bovenstaande probleemstelling heeft geleid tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe kunnen de processen, administratie en financiën betreffende de meerjarenonderhoudsplanung van het cluster vastgoed van de gemeente Tiel effectiever georganiseerd worden?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen samengesteld:

1. Wat is een mjpg en waar dient een mjpg volgens de literatuur aan te voldoen?
2. Welke strategieën/modellen bestaan er binnen de vakliteratuur die gebruikt kunnen worden om mjpg's kostenbesparender te maken?
3. Wat zijn de voorwaarden waaraan een effectieve meerjarenonderhoudsplanung moet voldoen?
4. Welke externe ontwikkelingen spelen een rol met betrekking tot de mjpg's bij de gemeente Tiel/Cluster Vastgoed?
5. Hoe kenmerkt de huidige situatie zich binnen de gemeente Tiel/cluster vastgoed m.b.t. mjpg's(proces en administratie en systematiek)?
6. Wat is de gewenste situatie voor de gemeente Tiel/cluster vastgoed m.b.t. de mjpg's?
7. Wat is de mismatch tussen de huidige en de gewenste situatie?

1.4 Doelstelling en afbakening

Het doel van het onderzoek is om te komen tot een advies aan de gemeente Tiel/cluster vastgoed, waarin hen handreikingen worden geboden om de processen en administratie met betrekking tot de meerjarenonderhoudsbegroting- en planning voor de komende jaren te verbeteren. Deze dienen inzichtelijker gemaakt te worden, zodat de actuele onderhoudsstaat en de financiële uitgaven inzake de bouwkundige- en elektrotechnische elementen bewaakt en gemonitord kunnen worden. Het uiteindelijke doel hierbij is het realiseren van efficiency en kostenbesparing, daarbij flexibel acterende op innovatie ontwikkelingen en duurzaamheid.

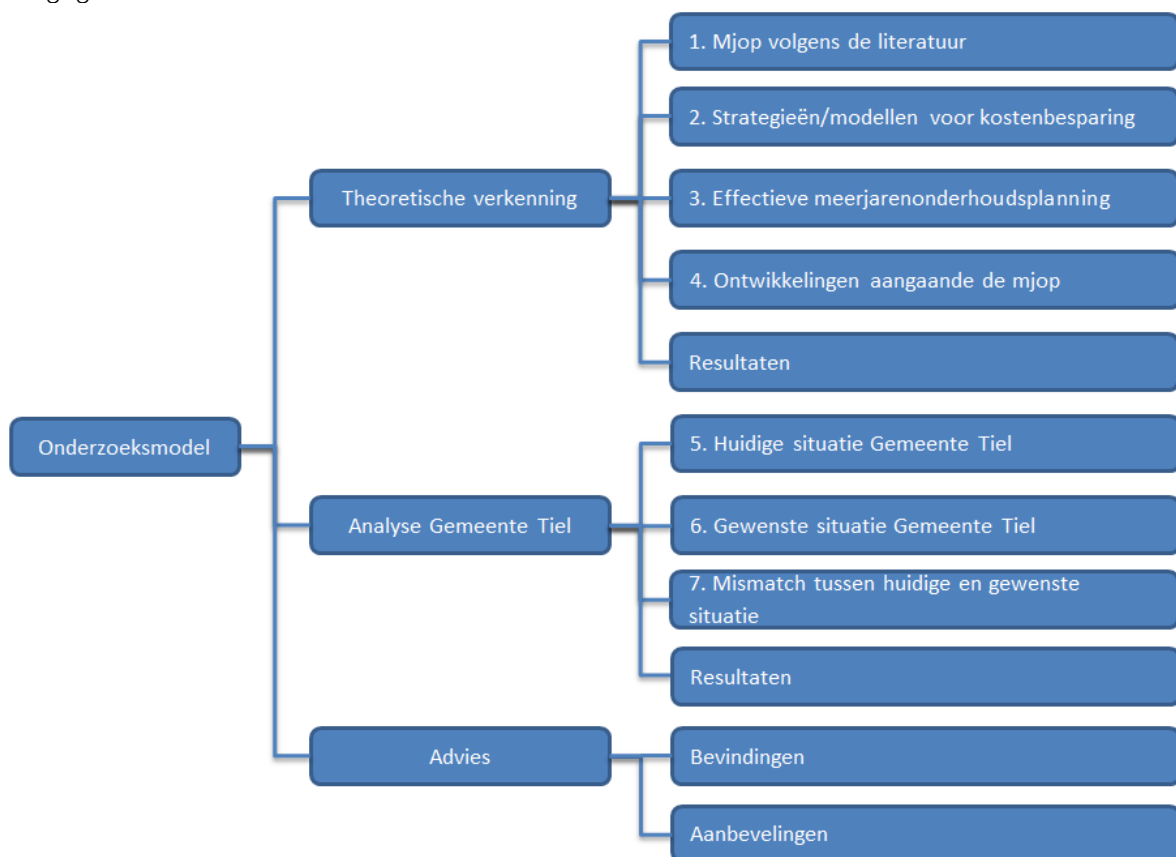
Het onderzoek richt zich specifiek op processen en administratie die ten grondslag liggen aan de mjpg's van het cluster vastgoed van de Gemeente Tiel. Hierbij ligt de focus op de gebouwgebonden installaties en het vergroten van de effectiviteit van de mjpg's.

2.0 ONDERZOEKSOPZET EN METHODEN

Het voorliggende onderzoek typeert zich als een diagnostisch onderzoek. Bij een diagnostisch onderzoek gaat het om het achterhalen van de achtergronden en oorzaken van een probleem. Dat is binnen dit onderzoek precies het geval, aangezien het hier gaat om het gebrek aan effectiviteit van de processen en administratie betreffende de mjop van het cluster vastgoed van de gemeente Tiel. Dat er een gebrek is aan effectiviteit, kwam naar voren tijdens verkennende gesprekken. Er zal gekeken worden welke oplossingen/strategieën er voorhanden zijn om dit probleem op te kunnen lossen.

2.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoeksproces bestaat uit drie fasen: 1 Theoretische verkenning, 2 Analyse van de Gemeente Tiel, 3 Advies op basis van de bevindingen. Het onderzoeksmodel is in onderstaand figuur 2.1 weergegeven.



Figuur 2.1; Onderzoeksmodel, Boer(2013)

Om het onderzoek overzichtelijk en doeltreffend te houden, is er bewust gekozen om eerst een grondige literatuur- en deskresearch studie te doen naar belangrijke begrippen en theorieën uit de literatuur die toegepast kunnen worden op de strategie van mjob's. Hierbinnen zal er aandacht besteed worden aan het begrip meerjarenonderhoudsplanung, zal er gekeken worden aan welke eisen een goede mjob dient te voldoen en wat een mjob effectief maakt. Tevens zal er binnen dit gedeelte van het onderzoek gekeken worden naar welke strategieën/modellen er voorhanden zijn die gebruikt kunnen worden om mjob's kostenbesparender te kunnen maken. Deze informatie is immers nodig om in een latere fase van het onderzoek de praktijk te kunnen analyseren en op basis van de uitkomsten daarvan aanbevelingen te kunnen doen aan de gemeente Tiel. Middels deze theoretische verkenning kunnen de deelvragen 1 t/m 4 beantwoord worden.

Vervolgens zal er een praktijkstudie binnen de gemeente Tiel gedaan worden, waarbij er veldonderzoek verricht zal worden. De huidige situatie binnen de gemeente Tiel/clustervastgoed met betrekking tot mjob's, zal zowel in kaart worden gebracht door het afnemen van interne interviews als door het maken van een analyse van diverse interne documenten die betrekking hebben op de mjob's. Aanvullend zal er deskresearch plaatsvinden om de betreffende interne documenten te bestuderen en een analyse te kunnen opstellen van de huidige en gewenste situatie. Hiermee kunnen de deelvragen 5, 6 en 7 beantwoord worden.

Daarnaast zullen er ook nog interviews worden afgenomen met twee adviesbureaus en drie gemeenten, de praktijk kennis kan worden gebruikt om een aanvulling/advies te geven aan het theoretisch kader, de huidige situatie en de gewenste situatie. Op deze manier kan er een kwalitatieve analyse gemaakt worden, waarna er een advies kan worden opgesteld aan de gemeente Tiel/cluster vastgoed hoe zij de processen en administratie met betrekkingen tot de mjob's zo effectief mogelijk kan laten verlopen. Met dit advies is het doel dat de gemeente in de toekomst in staat zal worden gesteld om de actuele onderhoudsstaat en de financiële uitgaven beter te bewaken en monitoren.

2.2 Onderzoeksmethoden en verantwoording

In deze paragraaf worden de gebruikte onderzoeksmethoden uitgewerkt en wordt er een verantwoording gegeven wat betreft de keuze voor deze onderzoeksmethoden.

2.2.1 Literatuuronderzoek en deskresearch

Voor het zoeken van literatuur en publicaties die gebruikt worden voor het theoretisch kader, is er gebruik gemaakt van het stappenplan afkomstig uit het boek 'Helder rapporteren' (Nederhoed, 2010). De zoekmethodes die zijn gebruikt, zijn de systematische methode en de sneeuwbalmethode. Bij de systematische methode is uitsluitend gebruikt gemaakt van zoektermen die op systematische wijze zijn ingezet in catalogi en informatie bestanden. De zogenoemde sneeuwbalmethode houdt in dat er gebruik gemaakt wordt van bronnen die genoemd worden in de publicaties die reeds gebruikt zijn, waardoor er steeds meer publicaties aan het licht komen die voor het onderzoek gebruikt kunnen worden (Nederhoed, 2010). Binnen het theoretisch kader zal er zowel gebruik worden gemaakt van wetenschappelijke literatuur, zoals artikelen en boeken als van bestaande rapportages en publicaties, wat onder de noemer deskresearch valt. Naast het raadplegen van literatuur is er bewust gekozen voor het doen van deskresearch, omdat er veel bestaande informatie te vinden is op het internet. Het voordeel hiervan is bovendien dat het raadplegen van dit soort bronnen snel kan en goedkoop is.

De gevonden informatie zal uiteindelijk verwerkt worden in het theoretisch kader van dit onderzoek, waarmee de eerste vier deelvragen beantwoord kunnen worden.

2.2.2 Fieldresearch

Na het literatuuronderzoek kan er gestart worden met het fieldresearch (ook wel veld- of empirisch onderzoek genoemd). Een praktijkonderzoek kan echter op meerdere manieren worden uitgevoerd. Hierbinnen kan er gekozen worden voor een kwantitatieve of een kwalitatieve methode, of in sommige gevallen zelfs voor een combinatie van beide methoden. Kwantitatief onderzoek wordt doorgaans gebruikt om een cijfermatig inzicht te verkrijgen in vraagstukken of om de mening(en) van een grote

groep over een bepaalde kwestie te achterhalen. Hierbij worden de antwoorden meestal in hoeveelheden geanalyseerd met behulp van statische programma's, zoals het computer programma spss. Bij kwalitatief onderzoek gaat het daarentegen juist om het achterhalen van diepgaande en gedetailleerde onderzoeksinformatie. Te denken valt dan bijvoorbeeld aan het achterhalen van de gedachten die er heersen onder een bepaalde doelgroep en waarom een doelgroep een bepaalde verandering wenst of te kijken naar waarom dingen fout gaan. Van belang hierbij is dat er wordt gekeken naar de achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de onderzochte doelgroep. Het verschil tussen beide onderzoeksvormen is dat het bij een kwantitatief gaat om het inzichtelijk maken van cijfers en bij een kwalitatief onderzoek om het verduidelijken van een vraagstelling.

Het fieldresearch in dit voorliggende diagnostische onderzoek zal kwalitatief van aard zijn en heeft als doel om deelvraag 5, 6 en 7 te kunnen beantwoorden. Fieldresearch is nodig, omdat deskresearch en literatuuronderzoek niet alle deelvragen kunnen beantwoorden. Enerzijds dient het fieldresearch om gevonden gegevens te valideren en complementeren en anderzijds om informatie te verkrijgen, welke niet gevonden kan worden tijdens het literatuuronderzoek en deskresearch.

Er is in dit onderzoek gekozen voor het afnemen van een zes tal ongestructureerde interviews en een vijf tal semi gestructureerde interviews met drie gemeenten en twee adviseurs. De reden hiervoor is dat interviews zich goed lenen voor het stellen van open, ingewikkelde of gevoelige vragen en er hierbij meer controle is op de kwaliteit van de antwoorden. Bovendien is het de bedoeling dat de interviews extra en aanvullend inzicht opleveren in de problematiek van de onderzoeksvraag, iets wat met het doen van een enquête niet bereikt kan worden, aangezien de nadruk daarbij veel meer ligt op het verzamelen van veel algemene informatie.

Er is gekozen voor een combinatie van beide typen interviews, omdat de uitkomsten hiervan elkaar goed zullen aanvullen en zo zorgen voor een betrouwbaarder resultaat. Het hanteren van twee series interviews heeft als voordeel dat de validiteit van het onderzoek groter wordt en de aan de hand van het theoretisch kader verkregen informatie aangevuld zal worden met nieuwe informatie (Nederhoed, 2010).

Zo zullen de ongestructureerde interviews worden afgenomen met als doel om inzicht te krijgen in het theoretisch kader en de huidige situatie en deze informatie gebruiken voor de invulling hiervan. Vervolgens zullen de semi gestructureerde interviews plaatsvinden met drie gemeenten en twee adviseurs. Hierbij is het doel om op basis van deze interviews het theoretisch kader te complementeren, knelpunten te signaleren aangaande de huidige situatie en een gewenste situatie te kunnen schetsen.

De interviews worden gehouden met zowel internen als externen, maatschappelijke deskundigen en commerciële deskundigen. Door deze spreiding aan te brengen is er een brede scope. Juist door bijvoorbeeld ook een aantal commerciële deskundigen te benaderen, wordt de scope van dit onderzoek breder dan wanneer er alleen gefocust wordt op de maatschappelijke sector.

2.3 Leeswijzer

Het onderzoeksmodel geschetst in figuur 2.1 geeft de opbouw van het onderzoek en dit rapport weer. In hoofdstuk 1 word de aanleiding en doelstelling beschreven. Dit hoofdstuk, hoofdstuk 2, gaat vervolgens in op de onderzoeksopzet en de gebruikte methoden voor het doen van het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt in gegaan op de theoretische verkenning naar vastgoedbeheer, mjop's, kostenbesparende methoden, efficiënte mjop's en externe ontwikkelingen. Hierop aansluitend bestaat hoofdstuk 4 uit een analyse van de gemeente Tiel en het cluster vastgoed. Dit hoofdstuk bestaat uit een analyse van de huidige organisatie, de huidige situatie m.b.t. de mjop's, organisatie ontwikkelingen, de gewenste situatie en de mismatch tussen de huidige en de gewenste situatie. Tot slot bestaat hoofdstuk 5 uit de bevindingen op de centrale onderzoeksvraag & overige bevindingen en wordt afgesloten met aanbevelingen aan de gemeente Tiel.

3.0 THEORETISCHE VERKENNING

3.1 Inleiding

Om grip te krijgen op het begrip mjop wordt er in dit hoofdstuk getracht een antwoord te vinden op de theoretische deelvragen. Zo zal er onder meer gekeken worden naar wat een mjop is en waar deze volgens de literatuur aan dient te voldoen. Vervolgens worden er aan de hand van de literatuur strategieën en modellen beschreven die gebruikt kunnen worden om mjop's kostenbesparender te maken. Tenslotte zal er ook uitgebreid stilgestaan worden bij wat een effectieve mjop behelst en externe welke ontwikkelingen er spelen aangaande de mjop. De volgende deelvragen staan daarmee centraal in dit hoofdstuk:

1. Wat is een mjop en waar dient een mjop volgens de literatuur aan te voldoen?
2. Welke strategieën/modellen bestaan er binnen de vakliteratuur die gebruikt kunnen worden om mjop's kostenbesparender te maken?
3. Wat zijn de voorwaarden waaraan een effectieve meerjarenonderhoudsplanung moet voldoen?
4. Welke externe ontwikkelingen spelen een rol met betrekking tot de mjop's bij de gemeente Tiel/Cluster Vastgoed?

Om de leesbaarheid van dit hoofdstuk te vergroten, is er voor gekozen om de bevindingen (aan de hand van de theorie) van externen te verwerken in dit hoofdstuk. En aangezien een mjop onderdeel uitmaakt van vastgoedbeheer, wordt er in dit hoofdstuk eerst een korte inleiding gegeven op wat vastgoedbeheer precies is en uit welke onderdelen dit bestaat.

3.2 Vastgoedbeheer

3.2.1 Algemeen vastgoedbeheer

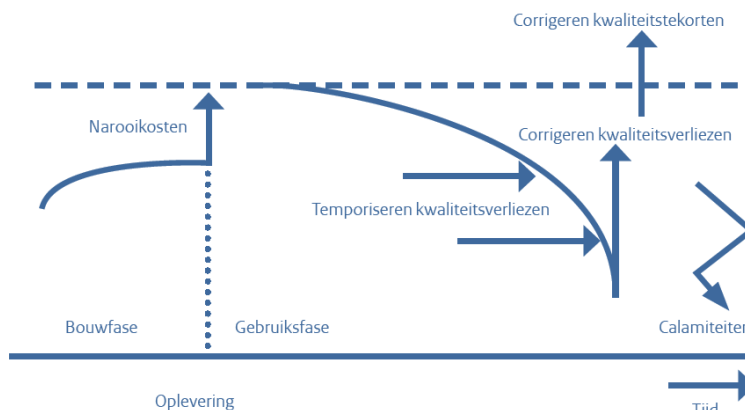
Vastgoedbeheer, of ook wel facility management genoemd, wordt door Schütte (Schütte, 2002) ook wel omschreven als "het administratief en financieel, commercieel en technisch beheren van een vastgoedobject of vastgoedportefeuille." Hierbij richten het administratief en financieel beheer zich op het registeren van inkomsten en uitgaven betreft de exploitatie van het vastgoed en het vastleggen van informatie over het vastgoed. Het commercieel beheer houdt zich vervolgens bezig met het afstemmen van de wensen van de eindgebruiker op het aanbieden van een vastgoedobject. Doorgaans heeft een eindgebruiker namelijk wensen op zowel financieel als functioneel gebied. Daarom is een goede relatie tussen het vastgoedmanagement en de klant(eindgebruiker) van groot belang en wordt daar middels het commercieel beheer aandacht aan besteedt (Schütte, 2002).

Tenslotte is er nog het aspect van het technisch beheer. Dit richt zich op de instandhouding van de gebouwen en bijbehorende installaties. Hierbij komen de volgende taken aan bod (Kousemaeker, 2002):

- Correctief onderhoud: dit zijn onderhoudswerkzaamheden die moeten worden uitgevoerd als gevolg van een klacht van de gebruiker.
- Planmatig onderhoud: dit zijn onderhoudsactiviteiten welke in de tijd kunnen worden uitgezet en waarvoor er normaliter een mjop opgesteld wordt.
- Mutatie onderhoud: dit zijn werkzaamheden welke nodig zijn om een vastgoedobject in goede staat terug te brengen.
- Service onderhoud: dit zijn alle werkzaamheden die op contractbasis worden uitgevoerd, zoals schoonmaak of installatie onderhoud.
- Renovatie en projectmatig onderhoud: dit zijn werkzaamheden als gevolg van kwaliteitsverbeteringen, indelingsveranderingen.
- Schade herstel: dit zijn werkzaamheden en onderhoud als gevolg van een calamiteit, zoals een brand.

Door bovenstaande onderhoudsmaatregelen kan de conditie van een gebouw geheel of gedeeltelijk worden gecorrigeerd. Dit proces herhaalt zich zolang het pand wordt onderhouden. De minimale conditie waaraan een gebouw dient te voldoen is afhankelijk van de normen die de vastgoedbeheerders hanteren. Het proces van een teruglopende conditie is in figuur 3.2.1 weergegeven door middel van een conditielijn. In dit model wordt het verouderingsproces weergegeven (Rijksgebouwendienst, 2012). Dit onderzoek bevindt zich in de gebruikersfase.

De kosten in het vastgoedbeheer zitten voornamelijk in het technisch beheer. Middels de mjob worden werkzaamheden ingepland en de kosten uitgezet in de tijd, en wordt het geheel beheersbaar. Wanneer deze kosten worden uitgezet in de tijd betreft het planmatig onderhoud.



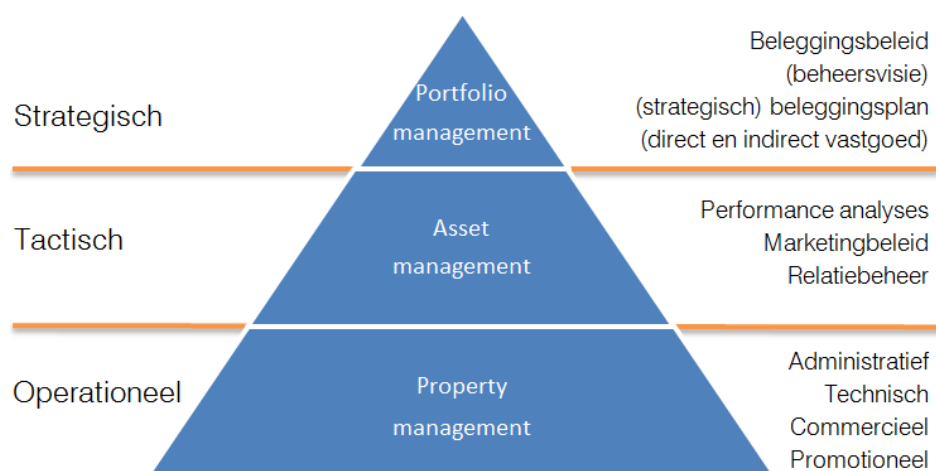
Figuur 3.2.1; Verouderingsproces onderhoud, Rijksgebouwendienst(2012)

3.2.2 Vastgoedbeheer bij gemeenten

Vastgoedbeheer bij gemeenten verschilt doorgaans van commercieel vastgoedbeheer. Waar het in commercieel vastgoedbeheer normaliter gaat om het behalen van een zo hoog mogelijk rendement, is het doel voor gemeentelijke vastgoedbeheerders om d.m.v. aankopen, plannen, beheren, en afstoten van gemeentelijk vastgoed een bijdrage te leveren aan de primaire taakstellingen van de gemeente. De gemeentelijke vastgoedbeheerders dienen dit te doen middels een efficiënte kostendekkende exploitatie. De geïnterviewde commerciële partijen geven aan dat de onderhoudstoestand van panden in beheer van gemeenten, doorgaans beter is dan de panden van commerciële partijen. Daarnaast geven zij aan dat de gemeentelijke medewerkers betrokken met het vastgoedbeheer veelal lager opgeleid zijn dan de commerciële vastgoedbeheerders.

3.2.3 Managementlagen in het vastgoedbeheer

Vastgoedbeheer kent drie management lagen. Diverse bronnen beschrijven deze managementlagen. In de NEN-EN 15221-1 is een schema te vinden welke sterk overeenkomt met de beheerpiramide die Van Driel gebruikt om de managementlagen in het vastgoedmanagement te beschrijven.



Figuur 3.2.3; Beheerpiramide, Aangepast van (Driel, 2003)

De piramide is opgebouwd aan de hand van drie lagen, portfoliomanagement, assetmanagement en propertymanagement. Deze drie zullen hieronder kort worden toegelicht, aangezien het belangrijk is om te weten wat de verschillen zijn en hoe zij ingezet dienen te worden.

Portfoliomanagement omvat het managen van een geheel van activiteiten, projecten en programma's om zo de strategische doelstellingen van een organisatie te realiseren. Dit door het vaststellen van de optimale balans tussen belangen en de schaarse resources, rekening houdend met de mogelijke risico's. (Blom, 2011)

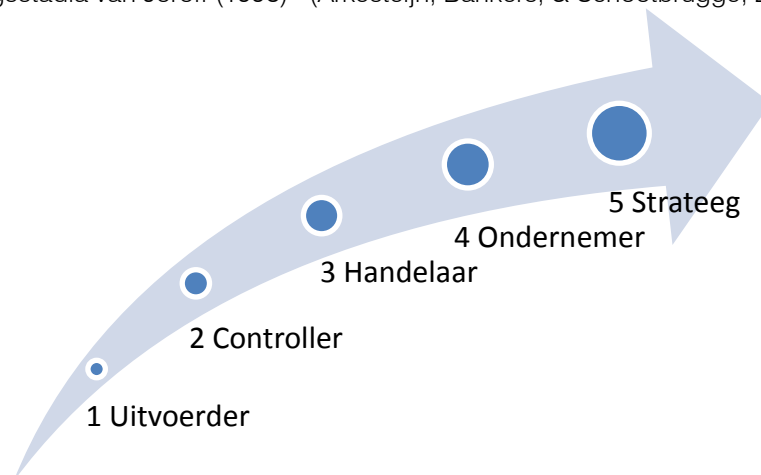
Assetmanagement wordt voornamelijk ingezet om te bepalen of een object aansluit bij de eisen en wensen van de eindgebruiker. Daarnaast wordt er binnen assetmanagement gekeken naar de marktconformiteit van het object. Zowel de exploitatiekosten als de huurinkomsten worden hierbij in overweging genomen. (Janssen, 2001)

Propertymanagement draagt zorg voor de operationele aspecten van vastgoedobjecten. Dit omvat het verhuur met bijbehorend relatiebeheer en het administratieve aspect hiervan. Ook de uitvoering van het beheer van het vastgoed is een verantwoordelijkheid van het propertymanagement. (Janssen, 2001)

3.2.4 Competentie niveaus vastgoedbeheer

Het beheer van gemeentelijk vastgoed is vergelijkbaar met Corporate Real Estate Management (CREM). CREM richt zich op aankopen, plannen, beheren, en afstoten van ondernemingsvastgoed met als doel een bijdrage te leveren aan het resultaat van de onderneming. Voor een gemeente houdt dit in, dat gemeentelijke vastgoedbeheerders tot doel hebben een bijdrage te leveren aan de primaire doelstellingen van de Gemeente. Dit door middel van aankopen, plannen, beheren, en afstoten van gemeentelijkvastgoed (Krumm, 1998)

Voor CREM, is de zogenoemde CRE- ladder de leidraad. Deze competentieladder is gebaseerd op organisatieanalyses van M. Joroff. Onderstaand is de CRE- ladder in een modern jasje weergegeven. "Strategisch handelen door een gemeente wordt meestal gemeten aan de hand van de ontwikkelingsstadia van Joroff (1993)" (Arkestijn, Bankers, & Schootbrugge, 2010)



Figuur 3.2.4; Competentieladder, Aangepast van Joroff(zoals weergegeven in Bezemer, 2012)

De treden van de ladder kunnen alleen bestaan indien is voldaan aan de competenties van de onderliggende treden. De vijf verschillende competentieniveaus waaruit de ladder is opgebouwd, worden door Bezemer als volgt omschreven (Bezemer, 2012):

- De uitvoerder is aanbod gestuurd, operationeel gericht, technisch van aard en reactief in haar handelen.
- De controller is gericht op het bieden van geschikte huisvesting en het kwalitatief in stand houden ervan, tegen een achtergrond van het minimaliseren van de huisvestingslasten. Deze worden doorberekend aan de eindgebruikers.
- De handelaar is gericht op het verdienen aan vraag en aanbod, om te komen tot optimale huisvesting. De handelaar is vraag gericht, adviserend en proactief in het handelen.

- De ondernemer kijkt naar het perspectief van de totale portefeuille en heeft het vastgoed georganiseerd als profijtorganisatie. De ondernemer rekent de gebruiker een marktconforme huur.
- De strateeg anticipeert met zijn vastgoedbeleid op het ondernemingsbeleid. De strateeg stuurt, is leidend naar andere bedrijfsonderdelen en is proactief.

Voor het bepalen van het competentieniveau, heeft de Kort als onderdeel van zijn proefschrift een competentie-checklist ontwikkeld. In deze checklist staan voor elk competentieniveau activiteiten beschreven. Deze activiteiten zijn weer van toepassing op de verschillende managementlagen. Wanneer de checklist wordt ingevuld kan worden bepaald in welke mate de competentie niveaus aanwezig zijn. Uiteindelijk is mogelijk om op basis van deze bevindingen, concrete aanbevelingen te doen om het gewenste niveau te behalen.

3.3 Meerjarenonderhoudsplanung en begroting

3.3.1 Begrippen en relaties

Nu er een achtergrondschets van vastgoedbeheer is gegeven, kan er in worden gegaan op wat een mjob precies is en wat er allemaal bij komt kijken. Zoals uit bovenstaande paragrafen is gebleken, maakt een mjob onderdeel uit van het beheersproces en worden aan de hand van een mjob de te plannen kosten uitgezet in de tijd. Zo wordt het geheel beheersbaar gemaakt. De mjob kent echter veel verschillende benamingen. Onderstaand zijn de benamingen weergegeven die het meeste voorkomen:

- Meerjarenonderhoudsplanung (MJOP) of (MOP)
- Meerjaren onderhoudsprognose (MOP)
- Meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB) of (MOB)
- Lange termijn onderhoudsplanung (LTOP)

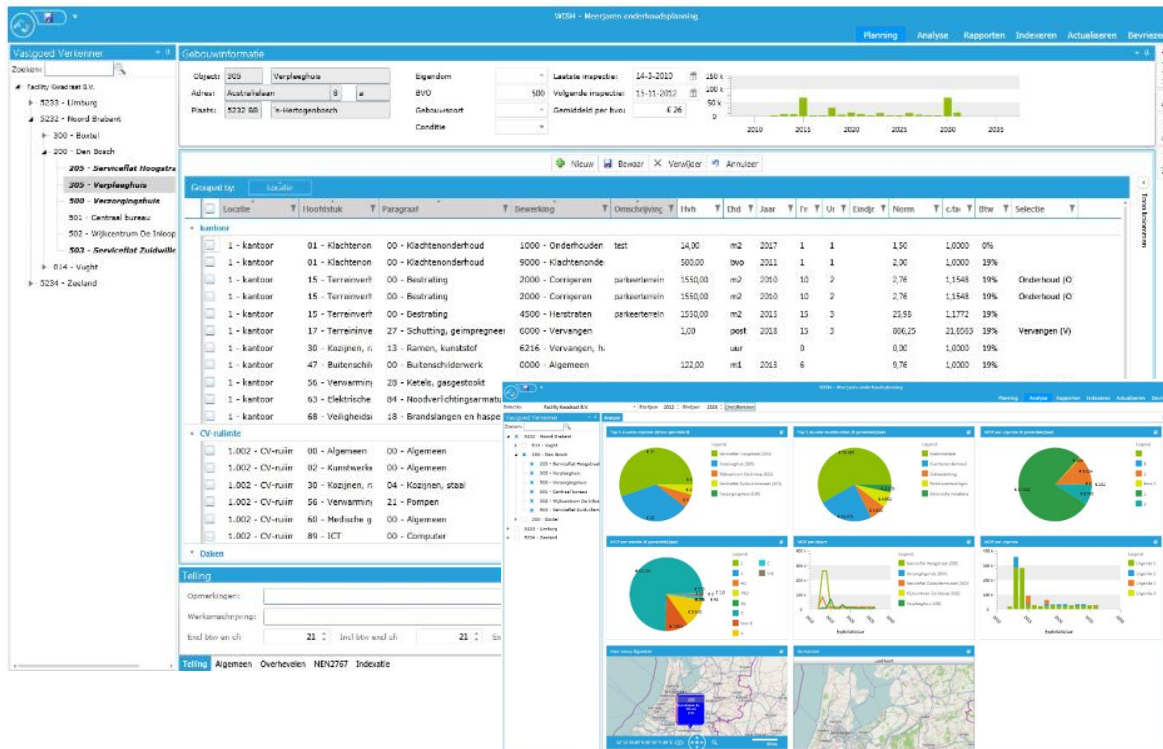
Niet alleen de benamingen variëren, ook zit er nogal een verschil in de interpretatie van het begrip. Zo kan een mjob beschouwd worden als een planning van de te verwachten onderhoudswerkzaamheden aan vastgoedobjecten, verspreid over verscheidene jaren (NEN 2776, 2011).

Tegelijkertijd kan een mjob ook gezien worden als een plan waarin alle uit te voeren onderhoudsactiviteiten gedurende de totale looptijd van het onderhoudsscenario opgenomen worden, waar het één en ander verduidelijkt wordt door de ingrepen visueel, aan de hand van tabellen, weer te geven. De sub componenten van de mjob zijn een overzicht van de uit te voeren onderhoudsactiviteiten en een kostenbegroting per activiteitenplan. De netto contante waarde berekening² van het totale onderhoudsscenario wordt hierbij globaal berekend. Het één en ander wordt vervolgens schematisch weergegeven in tabellen (Sprong, Raasveld, & Keus, 2011). Figuur 3.3.1 geeft een beeld van deze mogelijkheden. Figuur 3.3.1 is tevens weergegeven in bijlage 1

Een mjob kan alle in het pand voorkomende disciplines omvatten, zoals bouwkunde, elektrotechniek, werktuigbouwkunde en transporttechniek. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat experts het niet eerst zijn over het al dan niet opnemen van alle onderhoudscontracten en verplichte keuringen in het mjob. Allereerst wordt een pand geïnspecteerd op de actuele onderhoudstoestand en tevens worden alle aanwezige elementen geïnventariseerd. Dit wordt ook wel de nulmeting genoemd. Vervolgens worden deze gegevens ingevoerd in het mjob, worden de levensduren per element bepaald en wordt het onderhoud/vervangingsmoment bepaald. Aan de hand van jaarlijks geïndexeerde kostenkengetallen kan een budgettaire planning worden gemaakt met een gewenste tijdshorizon van meestal 20 tot 60 jaar (FD Advies, n.d.).

² Om uitgaven en inkomsten op verschillende momenten met elkaar te vergelijken, is er de hierboven genoemde netto contante waarde berekening. Je vertaalt hiermee de waarde van bedragen in de tijd naar wat deze nu (op het moment van investering) waard zijn.

Het mjpg wordt de laatste jaren in toenemende mate gezien als een instrument om het onderhoud aan te sturen. Dit heeft ook te maken met de mogelijkheden die de softwarepakketten op dit moment bieden. Wanneer het mjpg wordt gezien als een instrument om het onderhoud aan te sturen, dan wordt duidelijk dat het mjpg meer kan omvatten dan enkel de basis³. Wanneer is een mjpg efficiënt? En hoe zijn er op een verantwoorde manier kosten te besparen? Op deze en nog meer vragen zal in dit rapport antwoord worden gegeven.



Figuur 3.3.1; Voorbeeld scherm mjpg en voorbeeld analyse, (facility2, 2012)

3.3.2 Procesmodellen meerjarenonderhoudsplan

Het proces voor de totstandkoming tot de uitvoering van de mjpg doorloopt een groot aantal stappen. In bijlage 2 wordt aan de hand van de procesmodellen, de totstandkoming van een mjpg geschetst. Dit is van belang om in een later stadium van dit onderzoek, de proces modellen van de gemeente Tiel/cluster vastgoed gestructureerd in kaart te brengen. Tevens is het beschrijven van het proces nodig om inzicht te kunnen geven op wat een mjpg omhelst, en waar deze aan dient te voldoen volgens de literatuur.

3.3.3 Administratie systemen

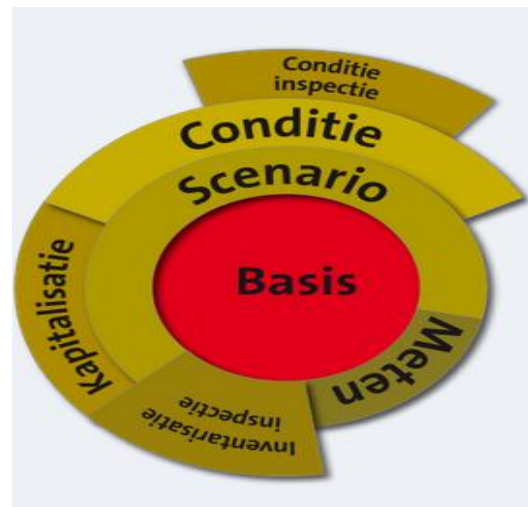
Zo wel uit de literatuurstudie als uit de interviews kwam naar voren dat de administratie systemen welke doorgaans worden gebruikt binnen een mjpg de woningcartotheek en de planningssoftware betreffen. De benaming wil hier in de volksmond wel eens van afwijken. In de woningcartotheek, staan het gebouwdossier en de klachten en meldingen vermeld, worden de documenten beheerd, zijn opdrachtbonnen te maken, en is de inventaris vast te leggen. Door middel van het gebouwdossier is de voortgang van de projecten te bewaken en is het mogelijk om te zien hoe de budgetten zich ontwikkelen.

De planningssoftware, die doorgaans in verbinding staat met de woningcartotheek, maakt het vervolgens mogelijk om onderhoudsactiviteiten in de tijd uit te zetten. Per object worden de gebouwdelen en de

³ Planning van de te verwachten onderhoudswerkzaamheden aan vastgoedobjecten, verspreid over verscheidene jaren.

onderhoudsregels ingevuld. Een uitgebreide database op basis van de NLSfb codering⁴ helpt om gestructureerd een passende activiteit te kiezen. De huidige marktleider in software voor het inventariseren en opstellen van mjob's en –planningen is de Brink Groep met haar IBIS-MAINE software. IBIS-MAINE omvat een basispakket met een aantal uitbereidingsmogelijkheden. Deze uitbreidingsmogelijkheden maken het mogelijk om:

- Met de module 'Scenario' de planning van de onderhoudsactiviteiten optimaal in te plannen op basis van strategische of uitvoeringsspecifieke uitgangspunten zoals het gewenste onderhoudsniveau, die door de gebruiker op te stellen zijn.
- Met de module 'Kapitalisatie' inzicht te geven in de kosten voor het onderhoud en in de benodigde reserveringen.
- Met de module 'Conditie' op een eenduidige en objectieve manier de technische staat worden vastgesteld.
- Met de module 'Conditie-inspectie' de conditiemeting eenvoudig in het veld uit te voeren zonder dat de gegevens naderhand nog in het systeem dienen te worden verwerkt.
- Met de 'Inventarisatie-inspectie' module alle gegevens altijd compleet en consistent bij te houden.



Figuur 3.3.3; Modules planningssoftware, (Ibis, n.d.)

Bij het uitzoeken van een de woningcartotheek en de planningssoftware is het belangrijk dat alle wensen vooraf in kaart zijn gebracht. Andere gemeenten, woningbouwcoöperaties kunnen hun mening op hun huidige systemen geven. Onafhankelijke adviseurs kunnen hier ook in adviseren.

3.3.4 Systematiek

Als er specifiek gekeken wordt naar de systematiek van de mjob, blijkt uit de literatuur dat deze voornamelijk wordt bepaald door de zogenoemde RgdBOEI® systematiek (hierbij staat Rgd voor Rijksgebouwendienst en BOEI voor Brandveiligheid, Onderhoud, Energie en Inzicht in wet en regelgeving) en de conditiemeting volgens de NEN2767.

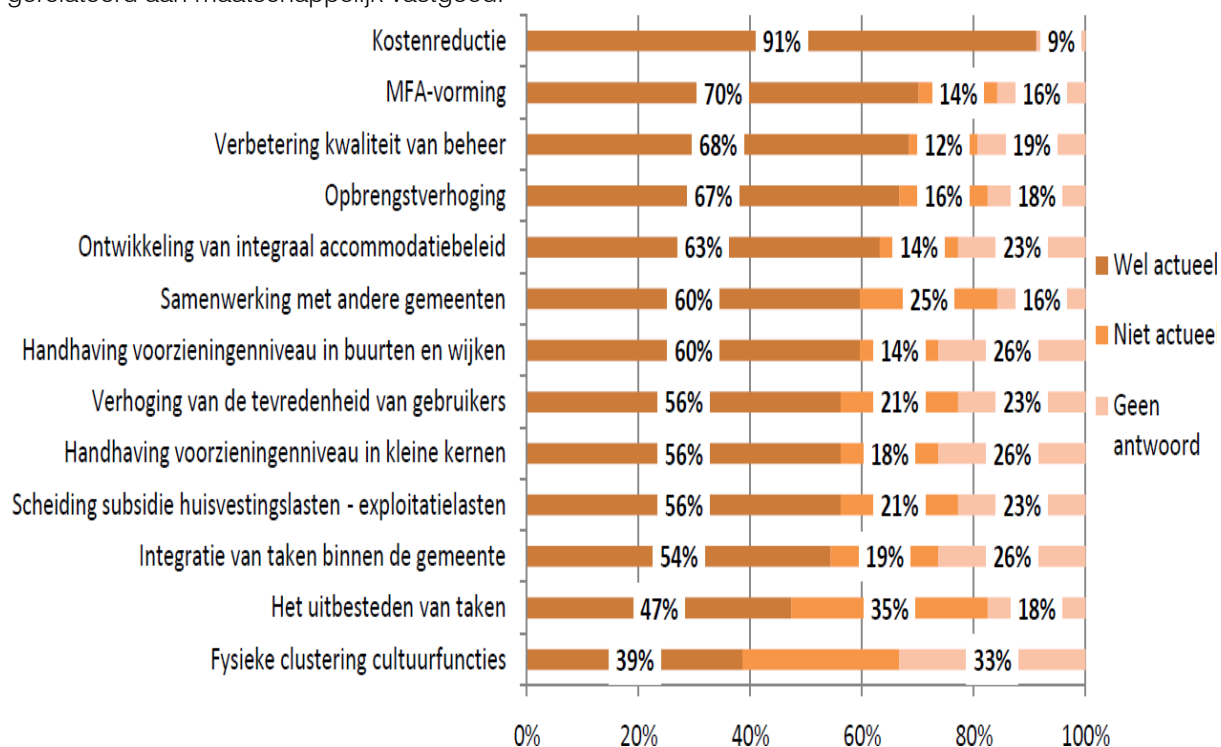
In bijlage 3 staat omschreven hoe deze systematieken tot stand komen. Na een aantal interviews met gemeenten en adviesbureaus, is duidelijk geworden dat de RgdBOEI® systematiek een kostbare en moeilijk toe te passen systematiek is. Hiervoor bestaan immers maar een hand vol inspecteurs in Nederland. De aspecten brandveiligheid en inzicht in wet en regelgeving kunnen volgens Stefan van de Schootbrugge van BBN adviseurs ook door een huismeester worden beheerd zonder dat hiervoor een RgdBOEI® inspectie nodig is. Dat deze methode aansluit bij de Rijksgebouwendienst heeft te maken met de grote portefeuille met relatief grote objecten. Volgens de geïnterviewde is de conditiemeting volgens de NEN2767 een gebruiksvriendelijke systematiek en dekt deze systematiek de lading. Het feit dat deze systematiek is vastgelegd in een gebruiksvriendelijke eenduidige integrale norm maakt het de meest gebruikte systematiek. Het is belangrijk om te weten dat de conditiemeting volgens de NEN2767 door de geïnterviewde als eerste voorwaarde wordt gesteld voor doeltreffend en doelmatig beheer.

⁴ "De SfB-codering is in de jaren vijftig in Zweden ontwikkeld voor classificatie van gebouwdelen ten behoeve van kostencomputaties en bestekomschrijvingen. SfB staat voor Samarbestkommitte Byggnadsfragor, wat 'samenwerkingscommitee voor bouwvraagstukken' betekent. Sinds 1977 is er een Nederlandse SfB-commissie, die een indelingstabel voor de Nederlandse bouwsector heeft ontwikkeld onder de naam NL-SfB" "De NL-SfB codering heeft zich in Nederland ontwikkeld tot een standaard op het gebied van elementgerichte classificaties en wordt veel toegepast bij meerjarenonderhoud" (Plandatis, 2010).

3.4 Kostenbesparende methoden

In deze paragraaf komen methoden aan bod welke direct of indirect voor een kostenbesparing kunnen zorgen op het planmatige onderhoud. Deze methoden zijn doormiddel van literatuuronderzoek via het sneeuwbal effect verkregen.

Het realiseren van kostenbesparingen op het gemeentelijk vastgoed is een actueel beleidsthema. Dit blijkt ook uit een onderzoek⁵ dat is uitgevoerd in opdracht van het Consortium Maatschappelijk Vastgoed. Aan dit onderzoek hebben 57 Nederlandse gemeenten deelgenomen. Het realiseren van kostenbesparingen op het gemeentelijk vastgoed is niet alleen actueel, het is zelfs het meest actuele beleidsthema. Onderstaand schema geeft de actuele beleidsthema's weer onder medewerkers gerelateerd aan maatschappelijk vastgoed.



Figuur 3.4: Actuele beleidsthema's binnen gemeenten, Barometer maatschappelijk vastgoed (2011)

3.4.1 Methodes

De methodes die tijdens het literatuuronderzoek naar voren kwamen waren de volgende, in bijlage 4 zijn deze methodes uitgewerkt:

- Combinaties van werkzaamheden
- Inzicht/kennis van medewerkers vergroten
- Samenwerken & collectief inschrijven
- Levensduurkosten verrekenen
- Duurzaam MJOP
- BRL9500 Maatwerkadvies
- Installatie performance scan
- Benchmarks
- Ketenintegratie en Prestatie afspraken
- Levensduurkosten & productiviteitsverhoging
- Prijsvragen
- Esco's

⁵ BAROMETER MAATSCHAPPELIJK VASTGOED Trends & ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed

3.4.2 Relevantie van de methodes

De bij 3.4.1 beschreven methoden en technieken zijn voor gelegd aan vier partijen. Deze vier partijen hebben voor elk van de methoden de relevantie op het kostenbesparende aspect aangegeven. Dit is in bijlage 5 weergegeven. De opmerkingen van de geïnterviewde personen op kostenbesparende methoden zijn samen met de gemiddelde score van hoog naar laag in figuur 3.4.3 weergegeven.

3.4.3 Gemiddelde relevantie

Als toevoeging deze onderstaande methodes en strategieën blijkt uit de interviews dat het centraliseren van het vastgoedbeheer, het systematisch opschuiven van onderhoudsactiviteiten, en het in mindere mate uit voeren van onderhoudsactiviteiten uiteindelijk ook kunnen leiden tot kostenbesparingen. Het systematisch opschuiven en het in mindere mate uit voeren van onderhoudsactiviteiten zijn methodes welke vaker door commerciële partijen worden toegepast en vaak wanneer het onderhoudsbudget niet afdoende blijkt te zijn voor alle activiteiten. Worden hier geen richtlijnen voor gebruikt, dan kan dit leiden tot gevolgschades en gaat dit ten koste van de doelmatigheid.

Methoden en strategieën	Gemiddelde relevantie	Opmerkingen
Combinaties van werkzaamheden	8,9	Dit is de meest essentiële factor om kosten te besparen.
Inzicht/kennis van medewerkers vergroten	8,5	Het vergroot de betrokkenheid.
Samenwerken & collectief inschrijven	7,3	Dit "kan" heel veel tijd kosten en daarmee kan het beoogde voordeel verloren gaan.
Levensduurkosten verrekenen	7,1	De huurder kan hier voor problemen zorgen.
Duurzaam MJOP	7,0	Dit betaald zich terug op de lange termijn.
BRL9500	6,6	Dit is pas efficiënt als het planmatig onderhoud wordt gebruikt om het maatwerkadvies uit te voeren. Risico's dienen goed aangegeven te worden.
Maatwerkadvies		
Installatie performance scan	6,5	Een reductie van 20% op de energie kosten is volgens sommigen mogelijk zijn.
Benchmarken	6,3	Het is volledig afhankelijk of dat appel met appels worden vergeleken.
Ketenintegratie en Prestatie afspraken	6,1	Enkel het opnieuw aanbesteden kan al een voordeel op leveren. Het aanbestedingsbeleid kan een belemmering vormen.
Levensduurkosten & productiviteitsverhoging	5,5	Het bouwbesluit dient voldoende te zijn voor reguliere werknemers. Voor scholen is dit uiteraard meer van belang.
Prijsvragen	4,0	Dit is relevant wanneer creativiteit is gewenst.
Esco's	3,3	Dit gaat ten koste van de flexibiliteit. Een plus wanneer duurzaamheid een hot item is binnen de gemeente

Figuur 3.4.3; Gemiddelde relevantie, Boer(2013)

3.5 Efficiënt mjop

Wanneer er gesproken wordt over efficiëntie en effectiviteit is er voor het professionaliseren van vastgoedtaken essentieel om hier onderscheid in te maken. Het zijn immers twee totaal verschillende begrippen, welke toch met elkaar in verband staan. Echter worden deze termen in de praktijk door elkaar gebruikt. Wanneer er in de vastgoedbranche over efficiëntie en effectiviteit wordt gesproken, worden vaak de termen doelmatigheid(efficiëntie) en doeltreffendheid (effectiviteit) gebruikt.

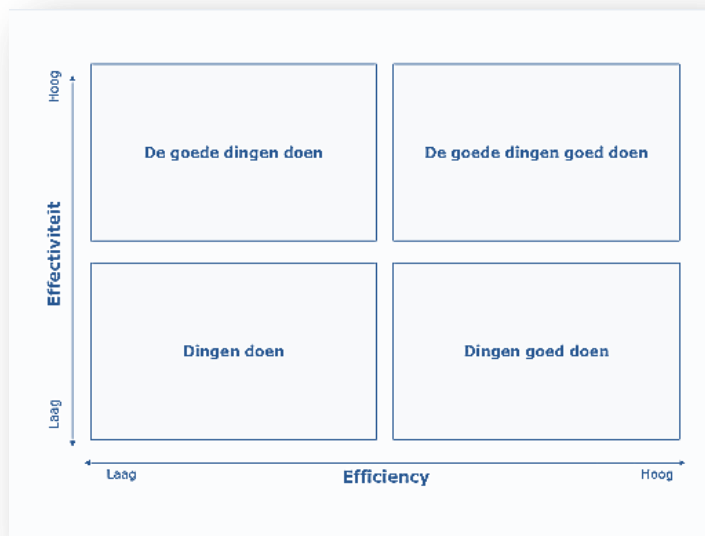
Doelmatigheid

Bij doelmatigheid (efficiëntie) is het realiseren van een bepaalde output met een zo min mogelijke input of met een bepaalde input zoveel mogelijk output te realiseren. Hierbij is het dus van belang dat de interne organisatie, de processen, de budgettering, inzet van mensen en middelen optimaal op elkaar zijn afgestemd. Terugkoppelend op gemeenten, is het hierbij de vraag of dat gemeentelijke middelen efficiënt besteed worden (Klerk, 2011) (digital-knowledge, 2013).

Doeltreffendheid

Bij doeltreffendheid (effectiviteit) gaat het om de mate waarin het beleid aansluit bij dat wat wordt uitgevoerd. Voor een gemeente is het dus de vraag of en in welke mate er wordt bijgedragen aan de beleidsdoelen. (Klerk, 2011).

De relatie tussen efficiëntie en effectiviteit is weergegeven in figuur 3.5:



Figuur 3.5; Relatie tussen efficiëntie en effectiviteit, (digital-knowledge, 2013)

Het vergroten van de doelmatigheid en de doeltreffendheid is het professionaliseren van het vastgoedbeheer. Hiertoe dienen uiteraard afwegingen gemaakt te worden betreft de prioriteit. Wanneer er vanuit de organisatie afwegingen worden gemaakt tussen doelmatigheid en doeltreffendheid, is men bezig met het prioriteren. (Klerk, 2011)

Efficiëntie betreft het optimaal afstemmen van de processen, budgettering en de inzet van mensen en middelen. De voorwaarden voor een efficiënte mjob zijn dus dat het proces, de budgettering en de inzet van mensen en middel hiervan optimaal zijn afgestemd. Een mjob is effectief wanneer door het uitvoeren van alle activiteiten de beleidsdoelen optimaal worden nageleefd.

“Voor het realiseren van de vastgestelde onderhoudsniveaus is er in de praktijk vaak minder geld beschikbaar dan gewenst. De eigenaar staat dan voor de keus: of komen er meer financiële middelen beschikbaar of het onderhoudsniveau wordt aangepast door normen voor de minimaal geachte conditie naar beneden bij te stellen. Op deze manier komen de beschikbare en gewenste financiële middelen met elkaar in evenwicht. Welke oplossing de voorkeur verdiend is een kwestie van onderhoudsbeleid.” (Staas, 2008)

In bovenstaande tekst wordt een voorbeeld gegeven van een afweging voor het wel of niet uitvoeren van dat onderhoud. Dit zijn afwegingen tussen efficiëntie en effectiviteit.

3.6 Externe ontwikkelingen

Interne en externe ontwikkelingen kunnen grote gevolgen hebben op het planmatig onderhoud. De oorsprong van deze ontwikkelingen zijn zeer divers van aard. Zij kunnen liggen in besluiten vanuit het bestuur of vanuit nationale wetgeving. Maar ook maatschappelijke ontwikkelingen en wensen vanuit organisatie of gebruikers van de gebouwen kunnen hieraan ten grondslag liggen. Deze ontwikkelingen kunnen een grote invloed hebben op het (toekomstige) onderhoud van de gebouwen (Vastgoed & projecten, 2012). In deze paragraaf wordt vooruit gekeken naar de externe ontwikkelingen, welke een rol kunnen gaan spelen met betrekking tot de mjob's bij de gemeente Tiel/Cluster Vastgoed.

3.6.1 Verduurzaming gemeentelijk vastgoed

"Er zijn enorme besparingsmogelijkheden en de ambities zijn groot", zegt Irma Thijssen, adviseur duurzame utiliteitsbouw van Agentschap NL. "Verduurzaming van het bestaande vastgoed biedt, naast besparing op energie, grote kansen voor strategische en structurele bezuinigingen. "Uit het onderzoek blijkt ook dat kostenbesparing, krimp van gemeenten en (verkapte) subsidies en leegstand redenen zijn voor gemeenten om efficiënter met hun vastgoed om te gaan. (Thijssen, 2012)

"Gemeenten hebben steeds meer een financieel belang bij het verduurzamen van hun vastgoed. En de professionaliseringsslag die veel gemeenten momenteel maken, biedt aangrijpingspunten en kansen om dit strategisch en structureel aan te pakken." (Thijssen, 2012)

Hierop aanhakend heeft Deloitte Real Estate Advisory en Agentschap NL in juli 2012 onderzoek uitgevoerd onder de 25 grootste gemeenten van Nederland. Bijna alle geïnterviewde gemeenten geven aan dat de nadruk op de milieuaspecten van verduurzaming verschuift naar een nadruk op kostenbesparing. Gemeenten hebben echter een financieel belang om vastgoed te verduurzamen. Veel gemeenten geven aan verduurzaming als kans te beschouwen voor het besparen van kosten, zowel op de korte als op de langere termijn. Onderstaand zijn de bedreigingen en succesfactoren weergegeven om het gemeentelijk vastgoed te verduurzamen. Deze kansen en succesfactoren komen eveneens voort uit het onderzoek van Deloitte Real Estate Advisory en Agentschap NL. (Deloitte Real Estate Advisory, 2012)

Bedreigingen

- De complexe organisatie: Gemeenten kennen veelal een versnippering in het aansturen en verduurzamen van het gemeentelijk vastgoed. Het vastgoed zit nu vaak versnipperd over verschillende beleidsafdelingen. Hierdoor is het moeilijk om op een projectmatige en gestructureerde manier het gemeentelijk vastgoed aan te sturen.
- Beperkte informatie: Informatie betreft het energieverbruik, CO2 uitstoot, besparingsmaatregelen en de bijbehorende investering is voor veel gemeenten nauwelijks voorhanden. Deze beperkte informatie leidt er toe dat er nauwelijks onderbouwde beslissingen gemaakt worden betreft de verduurzaming.
- Beperkte kennis en ervaring betreffende energiebesparingsprojecten: energiebesparingsprojecten zijn voor veel gemeenten een nieuw werkterrein.
- Onvoldoende inbedding van duurzaamheids-ambities: Wanneer ambities niet concreet worden vertaald richting het ambtelijk apparaat en hier onvoldoende over wordt gecommuniceerd, is het moeilijk om de duurzame vastgoed gerelateerde projecten op te zetten en aan te sturen.
- Gebrek aan financiële middelen: Wanneer de financiële middelen niet toereikend zijn om de ambities te financieren, lopen deze veelal stuk. (Deloitte Real Estate Advisory, 2012)

De succesfactoren hebben een hechte relatie met de hierboven beschreven bedreigingen.

Succesfactoren

- Centrale vastgoedorganisatie: Binnen een centrale vastgoedorganisatie worden alle vastgoed activiteiten geclusterd. Deze clustering biedt kansen voor integrale besluitvorming en aansturing, tevens is het mogelijk de kennis te bundelen. De centrale vastgoedorganisatie zorgt tevens voor een minder

complexe organisatie en dus ook minder organisatorische belemmeringen. Dit alles maakt het realiseren van een duurzaam vastgoed initiatief stukken eenvoudiger.

- Inzicht in energiegebruik: De juiste informatie is essentieel om een verduurzaming te kunnen realiseren. Aan de hand van de verbruiksgegevens van de gebouwen en elementen, kunnen onderbouwde keuzes worden gemaakt.

- Oplossen split incentive: Bij een split incentive zijn de gebouweigenaar en de gebouwgebruiker verschillende partijen. De gebouweigenaar investeert, terwijl de gebruiker de eventuele voordelen geniet, zoals een lagere energierekening. Het doorbreken van de split incentive wordt door vrijwel alle bij het onderzoek betrokken gemeenten aangegeven als een belangrijke succesfactor. Een split incentive kan op diverse manieren doorbroken worden, bijvoorbeeld door een stijging van huurlasten (in relatie tot de verlaagde energielasten) en verdeling van opbrengsten. Agentschap NL heeft voor belangstellende een contract ontwikkeld wat het split incentive doorbreekt.

- Langetermijnperspectief: Diverse gemeenten betrokken bij het onderzoek geven aan dat het van belang is met een langetermijnperspectief naar de business case van het verduurzamen van vastgoed te kijken. Deze gemeenten geven aan dat zij zich vooral richten op vastgoed met een lange technische levensduur waarvan de functie voorlopig niet wijzigt. Dat maakt het mogelijk investeringen te plegen met een lange terugverdientijd. (Deloitte Real Estate Advisory, 2012)

- Inkoop en aanbestedingsbeleid: Het inkoop- en aanbestedingsbeleid voor significante voordelen zorgen. Hierbij is het zaak dat er een integrale afstemming plaats vindt tussen de inkoopende partij, de opdrachtgever en de beheerder van mjob. Dit om te voorkomen dat er bijvoorbeeld zonnepanelen worden ingekocht om de duurzaamheidsambities te verwezenlijken, terwijl de dakbedekking binnen een paar jaar vervangen dient te worden.

Tevens stelt Deloitte dat gemeenten een versnelling kunnen realiseren met de verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed en het behalen van de duurzaamheidsambities door het delen van informatie betreffende de aanpak.

Een manier van aanbesteden die hier volgens Agentschap NL goed op aansluit is het uitbesteden van het beheer en onderhoud aan Energy Service Companies(Esco's). Een zeer concrete manier om deze verduurzaming kosteneffectief te realiseren is het duurzame mjob.

3.6.2. Duurzaam meerjaren onderhoudsplan

Duurzaamheid is vandaag de dag een gevestigd begrip. Maar hoe pak je de verduurzaming van een gebouw aan? Hier zijn uiteraard tal van methodes voor ontwikkeld. Een instrument dat zich uitstekend leent voor het verduurzamen van vastgoed, is het mjob. In plaats van de onderhoudsplanning één op één te volgen, wordt bij een een duurzaam mjob per element of installatie een bredere en een meer duurzame afweging gemaakt. Een duurzame afweging kan zo ook leiden tot het eerder vervangen van bepaalde elementen of installaties. (AgentschapNL, 2010)

Een publicatie van AgentschapNL waar in het denkproces van een aantal deskundigen uit de vastgoedsector betreffende de duurzame mjob is beschreven, levert een schat aan informatie betreffende de:

- Potentiële voordelen van een duurzaam mjob.
 - Procesmatige, organisatorische en softwarematige verbeteringen die hiervoor noodzakelijk zijn. Het gebeurt nog niet vanzelf.
 - Resultaten van één van de uitgevoerde proefprojecten.
 - Stappen die gebouweigenaren, -beheerders en adviseurs nu al kunnen zetten.
- (AgentschapNL, 2010)

Een integrale benadering van alle investerings- en exploitatiekosten voor alle duurzaamheidsaspecten is volgens deskundigen vooralsnog een sprong te ver. Hierdoor is om pragmatische redenen gekozen voor de volgende definitie van een duurzaam meerjaren onderhoudsplan:

“Een duurzaam meerjaren onderhoudsplan (DMOP) is een meerjaren onderhoudsplan dat ook verbetermaatregelen bevat ten aanzien van duurzaamheid. De duurzaamheid is vooralsnog alleen gericht op energiezuinigheid en binnenmilieu (thermisch comfort en luchtkwaliteit)” (AgentschapNL, 2010)

3.6.3 Energy Service Companies (Esco's)

Esco's zijn commerciële bedrijven die investeren in energiebesparende maatregelen. Deze commerciële bedrijven zorgen voor het bereiken van de afgesproken energiebesparing en de benodigde investering, en dus ook het risico. Dit betekent voor een gemeente dat wanneer de besparende maatregelen zijn getroffen, 100% of minder van de energiekosten worden betaald. Het verschil in kosten wordt gebruikt om de investering af te betalen. Op basis van deze aanpak kan een gemeente haar klimaat(energie) doelstellingen bereiken zonder extra kosten te maken en dus bezuinigingen in de weg te staan. (Afdeling ROVG, 2011)

3.6.4 Regelgeving

De Wet milieu Beheer en het activiteiten Besluit

In het activiteitenbesluit, een onderdeel van de Wet Milieubeheer staat dat alle organisaties met een jaarlijks verbruik van minimaal 50.000 kWh of 25.000 m³ gas verplicht zijn om energiebesparende maatregelen te nemen met een terugverdientijd van vijf jaar of minder. Deze regel geldt per pand. (Agentschap NL, 2012)

Europese afspraken

In 2020 moet Nederland 20% minder CO₂ uitstoten t.o.v. 1990, 20% minder energie verbruiken en 20% duurzame energie opwekken. In relatie tot deze doelstellingen om energie te besparen, hebben de meeste gemeenten binnen Nederland ambities en doelstellingen geformuleerd om hun eigen gemeente te verduurzamen. (Deloitte Real Estate Advisory, 2012)

3.6.5 Algemene gemeentelijke ontwikkelingen

Uit onderzoek van Twynstra Gudde blijkt dat verantwoording en doelmatigheid in 2009 de meest herkende ontwikkelingen met betrekking tot het eigen gemeentelijke vastgoed waren. Hierbij worden centralisatie, samenwerkingsverbanden en uitbesteden genoemd als middelen.

3.6.6 Nieuwe technieken

Innovaties op het gebied van materialen, installaties lijken steeds sneller te gaan. Deze innovaties zorgen vaak voor kostenbesparingen, zoals “beter” isolatiemateriaal of een zuinigere installatie of zuinigere verlichting. Deze innovaties, maar ook wet- en regelgeving zijn van invloed op materialen en installaties. Het terug dringen van oplosmiddelen in verfproducten kan zo bijvoorbeeld kostenverhogend werken doordat de verwerkbaarheid onder bepaalde omstandigheden verminderd. Ook Arbo-regelgeving kan onvoorziene kosten met zich mee brengen. (Vastgoed & projecten, 2012)

3.6.7 Gebruikerseisen

Gebouwgebonden installaties krijgen een steeds grotere invloed op de leefbaarheid van een gebouw. Daarmee valt samen dat installaties een steeds groter deel vormen van het algehele kostenplaatje van een gebouw. Dit is mede te danken aan het toenemende bewustzijn betreft duurzaamheid, de hogere gebruikers eisen en de bredere toepassingen van installaties die al dan niet bij wet verplicht zijn. Onderstaande tekst ondersteunt dit.

“Gebouwgebonden installaties zijn nog steeds een onderschoven kindje in de bouwsector. Dit terwijl installatiekosten een steeds groter onderdeel is geworden van de totale bouwsom. Van de meeste projecten varieert het aandeel van de installatiekosten tussen de dertig tot vijftig procent. Dit is enerzijds een gevolg van regelgeving en anderzijds een gevolg van toenemende behoefte aan technische functionaliteit in gebouwen.” (Schampers, 2010) De verwachting is dat de installatietechnische kosten in de toekomst een nog grotere plaats gaan innemen op de begroting.

3.7 Deelconclusies theoretisch kader

Nu de kenmerken van een mjop, de strategieën met betrekking tot het kostenbesparender maken van mjop's, de voorwaarden voor een effectieve mjop en de externe ontwikkelingen zijn behandeld in bovenstaand theoretisch kader, kan er in deze slotparagraaf een antwoord worden geformuleerd op de eerste vier deelvragen, welke als volgt luiden:

1. Wat is een mjop en waar dient een mjop volgens de literatuur aan te voldoen?
2. Welke strategieën/modellen bestaan er binnen de vakliteratuur die gebruikt kunnen worden om mjop's kostenbesparender te maken?
3. Wat zijn de voorwaarden waaraan een effectieve meerjarenonderhoudsplanung moet voldoen?
4. Welke externe ontwikkelingen spelen een rol met betrekking tot de mjop's bij de gemeente Tiel/Cluster Vastgoed?

Vastgoedbeheer

Omdat vastgoedbeheer onlosmakelijk is verbonden met dit onderzoek, is dit, hoewel niet als deelvraag opgenomen, in het theoretisch kader behandeld en volgen onderstaand de resultaten:

Het doel voor gemeentelijke vastgoedbeheerders is om door middel van aankopen, plannen, beheren, en afstoten van gemeentelijkvastgoed een bijdrage te leveren aan de primaire doelstellingen van de gemeente. Vastgoedbeheer kent drie duidelijk te onderscheiden managementniveaus, portfoliomanagement, assetmanagement en propertymanagement. De vastgoedorganisatie kent in het CREM vijf verschillende competentieniveaus. Door middel van een checklist van Patrick de Kort is inzicht te krijgen in deze competentieniveaus. Op de vraag wat vastgoedbeheer omhelst, geeft Schütte de volgende omschrijving: Vastgoedbeheer is het administratief en financieel, commercieel, en technisch beheren van een vastgoedobject of vastgoedportefeuille.

Het technisch beheer is onder te verdelen in correctief-, planmatig-, mutatie-, service-, renovatie en projectmatig onderhoud, en schade herstel. Wanneer deze kosten worden uitgezet in de tijd betreft het planmatig onderhoud. Dit gebeurt door middel van een mjop.

1. Wat is een mjop en waar dient een mjop volgens de literatuur aan te voldoen?

In de basis, is een mjop een planning van de te verwachten onderhoudswerkzaamheden aan vastgoedobjecten, verspreid over verscheidene jaren. Als aanvulling hier op, wordt het mjop de laatste jaren in toenemende maten gezien als een instrument om het onderhoud aan te sturen. Dit heeft ook te maken met de mogelijkheden die de softwarepakketten op dit moment bieden. Wanneer het mjop wordt gezien als een instrument om het onderhoud aan te sturen, dan wordt duidelijk dat het mjop meer kan omvatten dan enkel de basis.

De totstandkoming en uitvoering van een mjop is een complex proces. In bijlage 2 wordt dan ook op basis van een referentie model stap voor stap beschreven welke aspecten hierin terugkomen. Een belangrijk aspect voor de totstandkoming van het mjop is het gebruikte systeem. Hiervoor worden doorgaans de woningcartotheek en de planningsoftware gebruikt. In de woningcartotheek, staan het gebouwdossier en de klachten en meldingen vermeld, worden de documenten beheerd, zijn opdrachtbonnen te maken, en is de inventaris registreerbaar. Door middel van het gebouwdossier is de voortgang van de projecten te bewaken en is het mogelijk om te zien hoe de budgetten zich ontwikkelen. De planningsoftware, die doorgaans in verbinding staat met de woningcartotheek, maakt het vervolgens mogelijk om onderhoudsactiviteiten in de tijd uit te zetten. En door middel van verschillende modules is het mogelijk om de gewenste in en output (zoals de conditiescore en managementrapportages) te verwerken.

In de literatuur komen twee systematieken voor die worden gebruikt om de meerjarenplannen effectief/efficiënt op te kunnen stellen. Dit betreft de RgdBOEI® systematiek en de conditiemeting volgens de NEN 2767. Rgd voor Rijksgebouwendienst en BOEI voor Brandveiligheid, Onderhoud,

Energie en Inzicht in wet en regelgeving. De NEN 2767 is in zijn geheel toegepast in de RgdBOEI® systematiek, maar is een op zich zelf staande systematiek en norm.

2. Welke strategieën/modellen bestaan er binnen de vakliteratuur die gebruikt kunnen worden om mjop's kostenbesparender te maken?

Om kosten te besparen komen uit het literatuuronderzoek twaalf methoden naar voren. Door tijdens de interviews de relevantie te laten bepalen, is op basis van deze uitkomsten de gemiddelde relevantie bepaald. Hier een opsomming van relevant naar minder relevant:

- Combinaties van werkzaamheden
- Inzicht/kennis van medewerkers vergroten
- Samenwerken & collectief inschrijven
- Levensduurkosten verrekenen
- Duurzaam MJOP
- BRL9500 Maatwerkadvies
- Installatie performance scan,
- Benchmarks
- Ketenintegratie en Prestatie afspraken
- Levensduurkosten & productiviteitsverhoging
- Prijsvragen
- Esco's

Als toevoeging op deze methodes blijkt uit de interviews dat het centraliseren van het vastgoedbeheer, het systematisch opschuiven van onderhoudsactiviteiten, en het in mindere mate uit voeren van onderhoudsactiviteiten uiteindelijk ook kunnen leiden tot kostenbesparingen.

3. Wat zijn de voorwaarden waaraan een effectieve meerjarenonderhoudsplanung moet voldoen?

Doordat in de praktijk de termen efficiëntie en effectiviteit door elkaar worden gebruikt, zoals ook bij de start van dit onderzoek het geval was, zijn deze begrippen in paragraaf 3.5 uitgewerkt. De voorwaarden voor een efficiënte mjop zijn dus dat het proces, de budgettering en de inzet van mensen en middelen hiervan optimaal zijn afgestemd. Een mjop is effectief wanneer door het uitvoeren van alle activiteiten de beleidsdoelen optimaal worden nageleefd.

4. Welke externe ontwikkelingen spelen een rol met betrekking tot de mjop's bij de gemeente Tiel/Cluster Vastgoed?

De externe ontwikkelingen welke een rol kunnen gaan spelen m.b.t. tot de mjop's bij de gemeente Tiel/Cluster Vastgoed zijn:

- Verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed met het duurzaam mjop als concrete manier om deze verduurzaming kosteneffectief te realiseren.
- ESCO's als concrete methoden voor de verduurzaming.
- Regelgeving met betrekking tot het activiteiten Besluit en Europese afspraken
- Vergroting van verantwoording en doelmatigheid met als middelen centralisatie, samenwerkingsverbanden en uitbesteden.
- Nieuwe technieken wat besparingen met zich mee kan brengen maar ook kostenverhogend als deze nieuwe technieken worden verplicht door bijvoorbeeld veranderende wet- en regelgeving of Arbo-regelgeving.
- Tot slot blijkt dat installaties een steeds groter deel (op dit moment ongeveer 30 tot 50 procent) vormen van het algehele kostenplaatje van een gebouw. Dit door het toenemende bewustzijn betreft duurzaamheid, de hogere gebruikers eisen en de bredere toepassingen van installaties die al dan niet bij wet verplicht zijn.

Voor verduurzaming (wat wordt gezien als een manier van kostenbesparing) van gemeentelijk vastgoed komen de volgende bedreigingen naar voren: complexe organisatie, beperkte informatie, beperkte kennis en ervaring betreffende energiebesparingsprojecten, onvoldoende inbedding van duurzaamheidsambities. Hier tegenover staan de volgende succesfactoren: centrale vastgoedorganisatie, oplossen split incentive, langetermijnperspectief.

4.0 ANALYSE GEMEENTE TIEL

In voorgaand theoretisch kader is beschreven wat een mjob behelst en zijn de stappen in het proces van het planmatige onderhoud inzichtelijk gemaakt. Vervolgens zijn de methoden welke een kostenbesparing kunnen realiseren beschreven en is de relevantie hiervan aangegeven. In de opvolgende paragraaf zijn de begrippen effectiviteit en efficiëntie tegen elkaar uitgezet en is beschreven wat de voorwaarden zijn voor een effectieve en een efficiënte mjob. Vervolgens zijn in paragraaf 3.5 de externe ontwikkelingen die een rol kunnen gaan spelen aangaande de mjob's bij de gemeente Tiel beschreven.

In dit hoofdstuk wordt een analyse van de gemeente Tiel beschreven. Door middel van de beschrijving van de huidige situatie van de organisatie wordt in dit hoofdstuk een korte inleiding gegeven op de organisatie, de totstandkoming van het cluster vastgoed en de positie van het cluster vastgoed in de organisatie. Hierop wordt ook het management niveau en de vastgoedvoorraad beheer door het clustervastgoed beschreven in paragraaf 4.1. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 ingezoomd op de huidige situatie van het proces, de administratie en de systematiek van cluster vastgoed met betrekking tot de mjob's. In deze paragraaf worden ook de bevindingen op deze aspecten van de geïnterviewde vastgoed medewerkers van de gemeenten en adviseurs beschreven. In paragraaf 4.3 komen de organisatie ontwikkelingen aan bod waar in het advies op geïnticeerd dient te worden. De ontwikkelingen die hier aan bod komen kunnen een grote invloed hebben op het cluster vastgoed en haar mensen, middelen en mogelijkheden. In paragraaf 4.4 wordt op basis van de analyse en de interviews de gewenste situatie met betrekking tot de mjob's voor het clustervastgoed geschetst. Tot slot wordt in paragraaf 4.5 de mismatch tussen de huidige en de gewenste situatie aangegeven.

4.1 Huidige situatie van de Organisatie

In deze paragraaf wordt globaal weergegeven hoe de gemeentelijke organisatie is ingericht, om vervolgens een korte toelichting te kunnen geven op de afdeling facilitair bedrijf. Vervolgens wordt specifieker ingegaan op de productgroep vastgoed waarna wordt ingezoomd op de vastgoedvoorraad van cluster vastgoed.

4.1.1 Organisatiemodel gemeente Tiel

Binnen de gemeente Tiel ligt primair de focus op het bieden van diensten/producten voor de inwoners van Tiel. Dit is van belang om te weten, bij interpretatie van de organisatie van de gemeente Tiel.

De gemeentelijke organisatie is ingericht volgens het directiemodel. Onderstaand vindt u hier meer uitleg over.

- *Directie:* De dagelijkse leiding van de organisatie is in handen van de algemeen directeur/Gemeentesecretaris.
- *Concernstaf:* Ter ondersteuning van de directie en het bestuur is er een MT.
- *Veiligheid:* Alle veiligheidstaken zijn ondergebracht in het programma Veiligheid.
- *Afdelingen:* De gemeentelijke organisatie kent de volgende afdelingen met daarbij de volgende productgroepen:

Bouwen, Milieu en Monumenten:

Bouwen
Milieu
Monumenten

Werk, Inkomen en Zorg:

Werknemer
Werkgever
Participatie
Bedrijfsbureau
WMO

Stadsbeheer:

Beheer
Projecten
Bureau Toezicht en Handhaving
Realisatie en Uitvoering

Publiekszaken:

Burgerzaken
Geo-Web
Telefonisch Informatie Centrum
Externe Dienstverlening

Onderwijs en Welzijn:

Onderwijshuisvesting
Sport, spelen en cultuur
Onderwijsbeleid, Leerplicht en Leerlingenvervoer
Welzijn, Zorg/Volksgezondheid

Stadsontwikkeling:

Stadsontwikkeling
Programmabureau

Facilitair Bedrijf:

Documentenbeheer
Facilitaire Dienst
Bestuur en Directieondersteuning
Communicatie en Kabinet
Vastgoed
Informatisering en Automatisering

Financiën, Personeel en Juridische Zaken:

Financieel beleid
Financieel beheer
Algemene Juridische Zaken
Personeel en Organisatie

4.1.2 Afdeling Facilitair Bedrijf

Binnen het Facilitair Bedrijf ligt primair de focus op het aanbieden van facilitaire services en –producten aan de eigen organisatie (klant) en eventuele externe relaties.

"Binnen het Facilitair Bedrijf is de ambitie om te groeien naar een facilitaire organisatie die door haar werkomgeving wordt beschouwd als een vooruitstrevende en resultaatverantwoordelijke dienstverlener, die met kennis van de eigen organisatie als geen ander de klant vraag vertaalt naar facilitaire producten/diensten ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen." (Moosel, 2012). Hierbij spelen de 3 M's een belangrijke rol: Mensen, Middelen en Mogelijkheden.

Aan het hoofd van het Facilitair Bedrijf staat de manager facilitair bedrijf. De afdeling Facilitair Bedrijf is opgesplitst in de productgroepen: Bestuur- en directieondersteuning, Documentbeheer, Facility Services, Informatie & Automatisering, Vastgoedcluster, Inkoop, Communicatie en het Kabinet. Aan het hoofd van de productgroepen, staan de coördinatoren. Coördinator voor productgroep Vastgoed is Jolanda Blikman.

In bijlage 6 is het organogram van de gemeente Tiel en het organogram van het Facilitair Bedrijf weergegeven. Dit om een goed beeld te krijgen waar de afdeling Facilitair Bedrijf en het cluster vastgoed staan binnen de gemeentelijke organisatie en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

In 2007 is vastgesteld dat binnen de organisatie zich ruim 20 medewerkers zich min of meer bezig houden met vastgoed. In fte is dit ongeveer 10 fte. Het onderzoek dat hieraan vooraf ging, 'beheer en onderhoud Vastgoed gemeente Tiel' heeft geleid tot een voorstel voor het accommodatiebeleid. De volgende knelpunten kwamen naar voren:

- De taken m.b.t. vastgoed zijn ondergebracht bij verschillende afdelingen.
- Iedere afdeling geeft op haar eigen wijze invulling aan de uitvoering van de vastgoedtaken.
- Transparant en integraal vastgoedbeleid ontbreekt.
- Mogelijke schaalvoordelen worden niet benut.
- Er is onvoldoende inzicht in kosten en opbrengsten per object.

Uit het accommodatiebeleid komen de volgende hoofdpunten naar voren:

- Het gemeentelijke accommodatiebeleid heeft tot doel om op de verschillende beleidsterreinen een bijdrage te leveren aan het verwezenlijken van maatschappelijke doelen. Die bijdrage bestaat op hoofdlijnen uit het realiseren, beschikbaar stellen, in gebruik geven en in stand houden van voorzieningen.
- Het vastgoedbeleid is ondersteunend aan de beleidswijzigingen en moeten flexibel kunnen reageren op (beleids)wijzigingen.
- Duidelijkheid creëren in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden door het inrichten van een vastgoed eenheid.

- Reductie van kosten door het terugdringen van de (versnipperde) formatie van 10 fte naar 8 fte en vermindering van de onderhoudskosten.

4.1.3 Productgroep Vastgoed

De productgroep vastgoed, medio 2010 gestart, is ontstaan uit de wens om het vastgoedbeheer binnen de gemeente Tiel te centraliseren en het vastgoed daarmee efficiënter te (kunnen) beheren. De gedachte achter het oprichten van deze productgroep is dat er zo meer inzicht en uniformiteit zal kunnen ontstaan in de werkwijze ten aanzien van het vastgoed, de waardering van het gemeentelijk bezit en de daarvoor benodigde visie en middelen.

De volgende formatie was beoogd voor het cluster vastgoed:

- 8fte
- Coördinator vastgoed en functioneel leidinggevende van het team
- Medewerker vastgoedadministratie
- Adviseur vastgoed
- Medewerkers vastgoedbeheer (technisch beheer)

Waar de volgende verdeling met in totaal 8 fte werd beoogd, zijn nu met 3 medewerkers enkel de functies van coördinator en medewerkers vastgoedbeheer ingevuld. Uit een onderzoek naar de samenwerking tussen de gemeenten Geldermalsen, Culemborg en Tiel van Drijver en Partners, blijkt dat deze huidige formatie leidt tot een hoge werkdruk en prioritering van uitvoerende taken. Het ontbreekt dus aan capaciteit, maar ook aan middelen om een professionaliseringsslag te maken. (Drijver en Partners, 2013).

Binnen de productgroep vastgoed ligt de focus primair op het faciliteren van producten en diensten en het ondersteunen van de interne organisatie en in mindere mate aan andere organisaties en partijen. De interne klanten worden gevormd door de diverse beleidsafdelingen, met name Onderwijs & Welzijn en Stadsontwikkeling. De externe partijen zijn de inwoners van Tiel maar daarnaast ook de regio, leveranciers, huurders/gebruikers en andere contractspartijen.

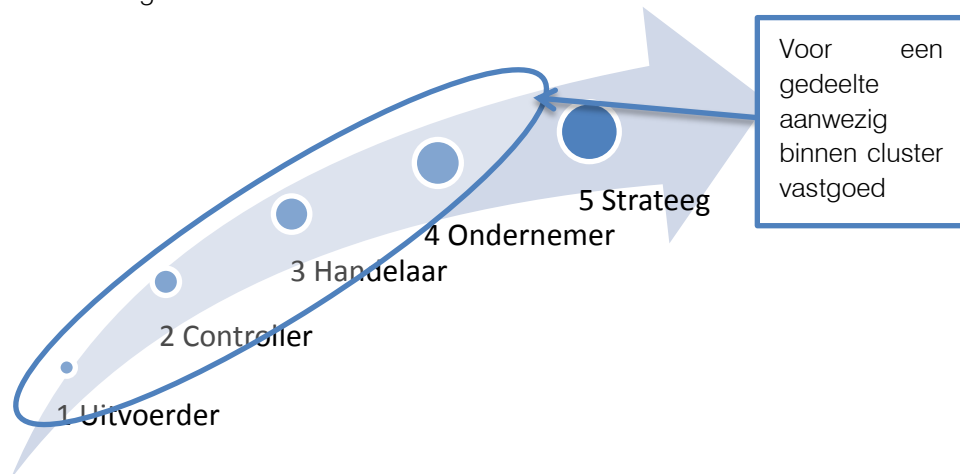
Vastgoed stelt zich tot doel om op een gestructureerde wijze te komen tot een lange termijnvisie, beleid en beheer ten aanzien van het gemeentelijke vastgoed. In deze langetermijnvisie zal dan op een verantwoorde wijze aansluiting worden gezocht op het beleid, de strategie, het beheer en het onderhoud ten aanzien van het gemeentelijk vastgoed. In deze optiek is het van belang dat de organisatie van de productgroep vastgoed goed aansluit op de doelen. Dit uit zich in financiële prestaties en verantwoordelijkheden.

Cluster vastgoed dient te werken binnen de wettelijke kaders op het gebied van brandveiligheid, energiezuinigheid, Arbo-eisen, volksgezondheid, installaties en milieu. Deze regels komen voort uit het Bouwbesluit, Arbowet, Wet milieubeheer.

4.1.3 Management en competentie niveau

Het managementniveau van cluster vastgoed concentreert zich voornamelijk op het tactische en operationele niveau. Het strategisch niveau bevindt zich voornamelijk bij de desbetreffende beleidsafdelingen. Kijkende naar het competentieniveau van cluster vastgoed, dan blijkt het zeer lastig om dit te bepalen. Het beperkte werkveld van het cluster vastgoed, maakt het lastig de management niveaus Te bepalen.

Op dit moment is het operationele niveau aanwezig en is het tactisch beheer ten delen aanwezig. Competentieniveau 1,2,3 en 4 zijn voor een gedeelte aanwezig in het cluster vastgoed. De versnippering van taken over verschillende afdelingen bemoeilijkt maakt de bepaling op basis van de competentie checklists van de Kort lastig.



Figuur 4.1.3; Competentie ladder, Aangepast van Joroff (zoals weergegeven in Bezemer, 2012)

4.1.4 Vastgoedvoorraad

Het gemeentelijk vastgoed is breed uitlegbaar en omvat panden, gronden (ook strategisch bezit), maatschappelijk vastgoed (diverse scholen en accommodaties), sportaccommodaties binnen en buiten, restgroen etc. De totale vastgoedvoorraad van de gemeente Tiel bestaat uit ongeveer 140 panden met een gezamenlijke WOZ waarde van € 56.000.000 en een BVO van 60.000 m². Hier tegenover staat dat de gemeente Tiel per 1 januari 2013, 41.753 inwoners telt over een oppervlakte van 3.263 hectare, waarvan 230 hectare binnenwater. De gemiddelde WOZ waarde van het vastgoed per m² BVO komt neer op €933,-. Dit is 11% hoger dan het landelijk gemiddelde⁶, wat verklaard kan worden door de samenstelling van de objecten, en de conditie van deze objecten.

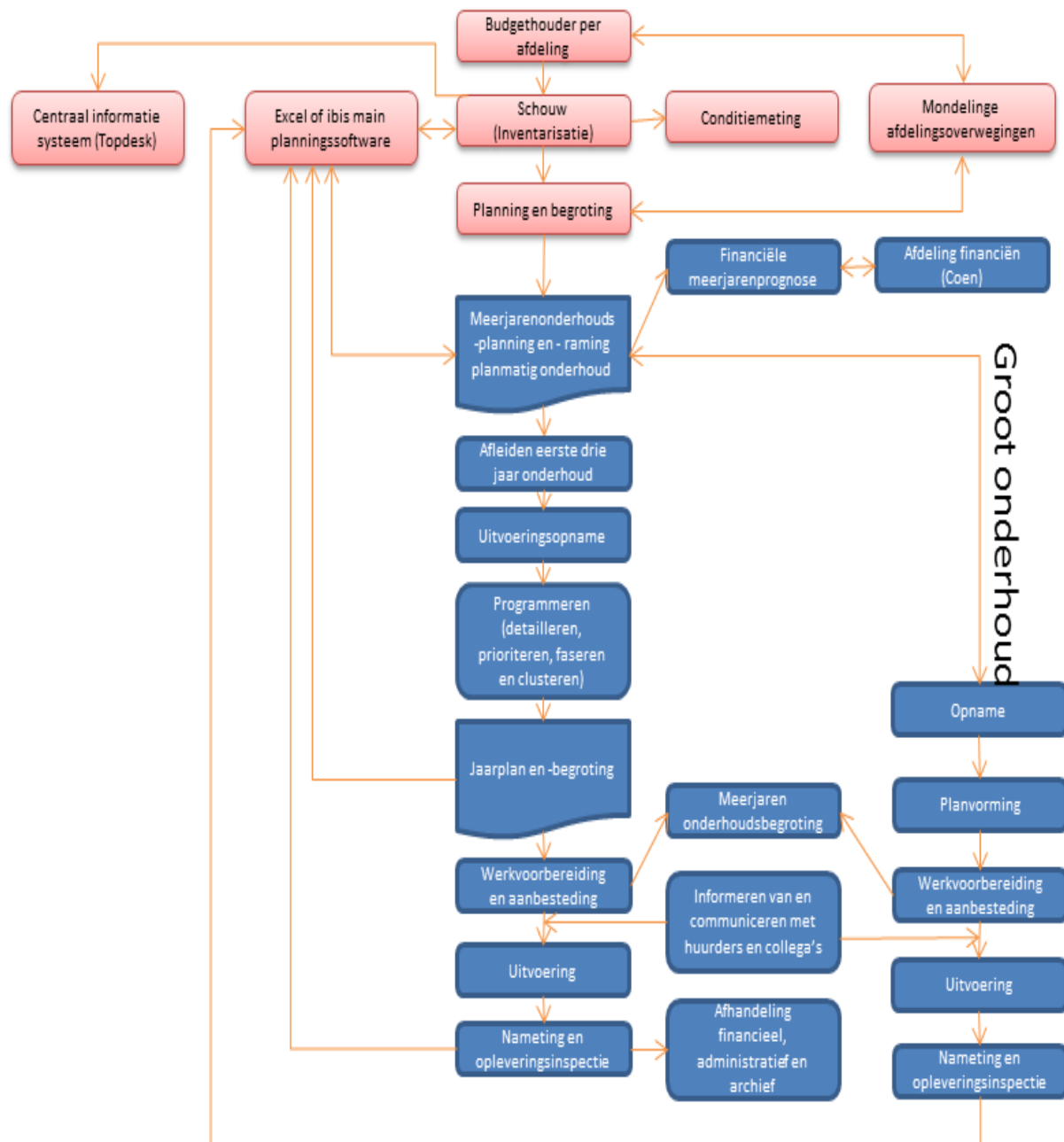
De afdeling vastgoed verzorgt het totaal beheer van ongeveer 50 objecten. Deze 50 objecten hebben een gezamenlijke WOZ waarde ongeveer €28.000.000, - en een gezamenlijk BVO van ongeveer 29.000 m². Per m² BVO komt dit neer op €966, -. Voor deze 50 objecten zijn twee medewerkers verantwoordelijk. Samen hebben deze medewerkers een FTE van 1,8. Voor 40 overige objecten word door deze medewerkers op verzoek het technisch beheer gecoördineerd.

⁶ Resultaten IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed 2011

4.2 Huidige situatie met betrekking tot mjob's

4.2.1 Proces

Op dit moment weten de werknemers door ervaring welke werkzaamheden er uitgevoerd dienen te worden. Echter zijn concrete werkinstructies en procedures vanuit de gemeente niet op papier vastgelegd. Een handboek voor het beheer van mjob's is dus niet beschikbaar. Het huidige proces van cluster vastgoed aangaande het planmatig onderhoud is tot stand gekomen door het doen interviews met de medewerkers van het cluster vastgoed en het gezamenlijk uitwerken van deze aspecten. Het procesmodel figuur 4.2.1a is het resultaat hiervan. Uit interviews met externen blijkt dat de blauwe aspecten in het proces professioneel zijn georganiseerd. Zowel uit intern als uit extern onderzoek blijkt dat de rode aspecten in het proces niet effectief en niet efficiënt zijn. In dit proces zijn vier essentiële onderdelen waar het "fout" gaat. Dit is het centraal informatie systeem TOPdesk, de planningssoftware, de conditiemeting en de mondelinge afdelingsoverwegingen. De huidige situatie voor deze essentiële onderdelen worden op de volgende pagina's toegelicht:



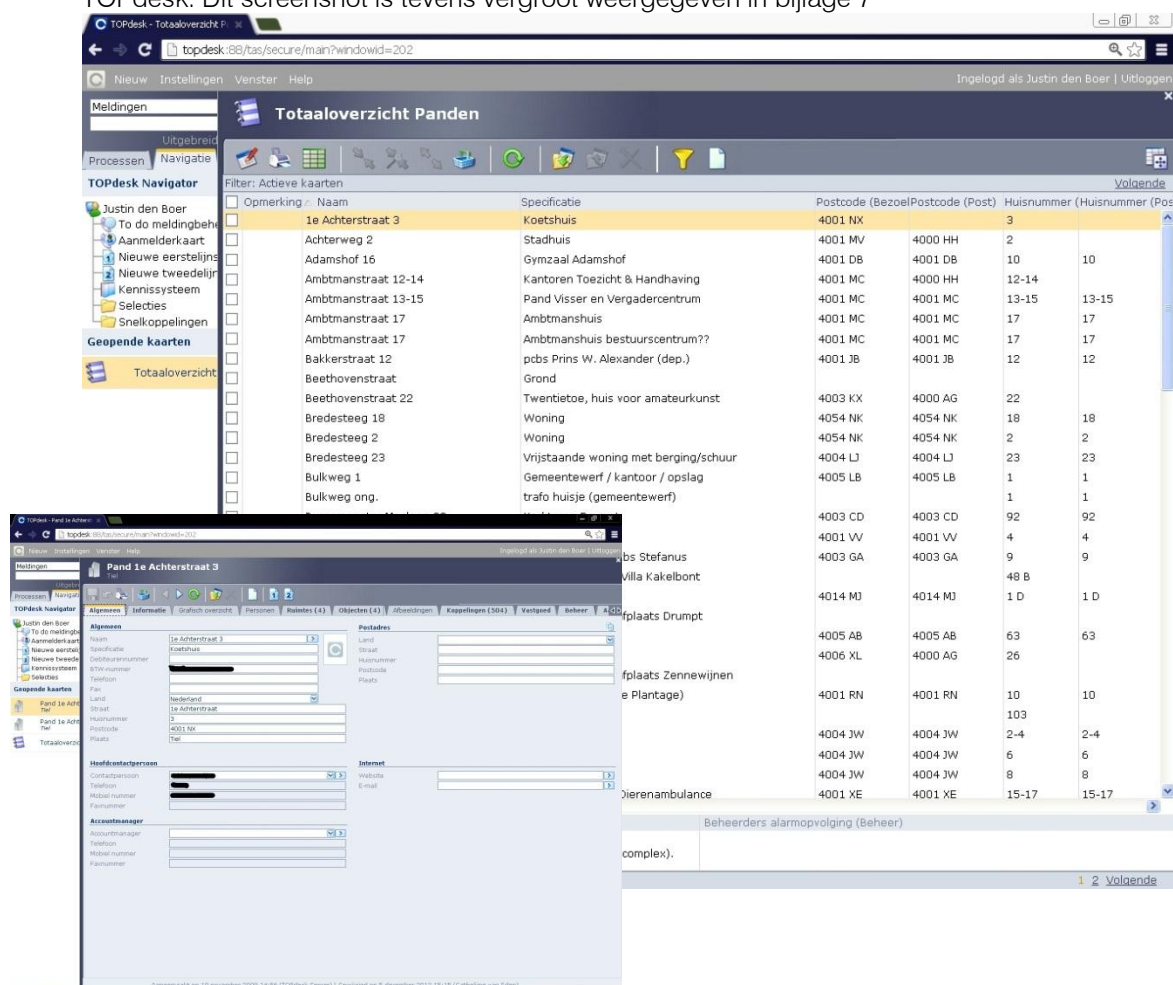
Figuur 4.2.1a; Procesmodel planmatig onderhoud, Boer(2013)

TOPdesk

In dit deze paragraaf wordt verder ingegaan op TOPdesk. Het is de bedoeling dat alle afdelingen van de gemeente uiteindelijk met dit systeem gaan werken. In deze paragraaf wordt beschreven hoe TOPdesk werkt, waarna wordt ingezoomd op het beheer van de gebouwgebonden installaties, oftewel, het installatiebeheer.

In 2009 is door het Facilitair Bedrijf van de Gemeente Tiel besloten om over te gaan op het FMIS⁷ systeem⁸ TOPdesk. De reden hiervan is dat er keuze is uit verschillende modules en daardoor het programma zo kan worden ingericht, dat er uiteindelijk de juiste informatie uitkomt die belangrijk is voor het managementteam van alle afdelingen.

Het doel van het nieuwe systeem is overigens ook dat alle afdelingen uiteindelijk met één systeem kunnen gaan werken. Dit scheelt enorm in de kosten voor licenties en bovendien worden alle gegevens op dezelfde manier geregistreerd en opgeborgen. Figuur 4.1.2b geeft een screenshot weer van TOPdesk. Dit screenshot is tevens vergroot weergegeven in bijlage 7



Figuur 4.2.1b; Screenshots TOPdes, Boer(2013)

Enerzijds is TOPdesk een self service desk waarin medewerkers, meldingen en reserveringen kunnen doen. Anderzijds geeft TOPdesk de mogelijkheid tot meldingenbeheer, operationeel beheer, reserveringenbeheer, configuratiebeheer, huisvestingsbeheer en, contractbeheer. Samengevat is TOPdesk een samenstelling van gegevens en procedures die gericht is op het beheren en verstrekken van de informatie voor het realiseren en beheren van de faciliteiten van de Gemeente Tiel

⁷ Een FMIS is een verzameling gegevens en processen die dusdanig zijn geordend en gerelateerd dat managementinformatie ten behoeve van het facilitair bedrijf daarmee kan worden beheerd

⁸ Bron(http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_managementinformatiesysteem)

Voor installatiebeheer, biedt TOPdesk veel mogelijkheden o.a. om gebouwinstallaties in te voeren in het systeem om vervolgens aan een betreffend pand te koppelen. TOPdesk geeft een vaste opzet van invoermogelijkheden en biedt op dit moment geen mogelijkheden om te indexeren of te rekenen. Ook kunnen contracten worden ingevoerd met een signaleringsdatum wanneer er extra aandacht vereist is. Tevens biedt TOPdesk de mogelijkheid om alle ingevoerde gegevens te exporteren die in het systeem beschikbaar zijn, op de gewenste manier van de gebruiker. Daarnaast kunnen diverse bestanden worden gekoppeld. Dit maakt het mogelijk om een gegeven op verschillende plaatsen uit te kunnen lezen. Het nadeel hiervan is, dat dit het systeem erg complex maakt. Zo kan het voorkomen dat je een bestand niet kunt verwijderen omdat het is gekoppeld aan andere gegevens.

Het invullen van de gegevens van de gebouwinstallaties gaat als volgt: allereerst dient er een nieuwe kaart aangemaakt te worden waar de gegevens van de betreffende installatie ingevuld kunnen worden. Alle gegevens welke voorhanden zijn, dienen vervolgens ingevuld te worden. Vervolgens kunnen de bijbehorende foto's worden geüpload bij de betreffende installatie. Naar aanleiding van een gesprek dat ik had op 15-08-2012 met een ICT'er van de Gemeente Tiel, werd duidelijk dat alle informatie die ik in TOPdesk heb gezet, de reden was voor een crash van TOPdesk. Het probleem zat hem met name in de bestandsgrootte van de foto's die ik bij elke installatie had geplaatst. Dit deed mij beseffen dat restricties of een goed protocol niet overbodig zijn om TOPdesk te laten functioneren.

Om TOPdesk te verbeteren op het gebied van borging van kwaliteit en vervanging, zijn er de volgende mogelijkheden:

- De mogelijkheid om de afschrijvingstermijn te koppelen aan een persoon/afdeling met melding (Halve tot hele dag werk om dit te realiseren. Dit kan intern gerealiseerd worden)
- De mogelijkheid om de garantietermijn te koppelen aan een melding (Halve tot hele dag werk om dit te realiseren. Dit kan intern gerealiseerd worden)
- De mogelijkheid om onderhoudscontracten per pand met melding, verloop soorten en kosten in te voeren (hele dag werk om dit te realiseren. Dit kan intern gerealiseerd worden)

Voor contractbeheer en het borgen van de onderhoudsmomenten en gegevens blijkt TOPdesk geschikt te zijn. Echter is dit programma op dit moment niet geschikt voor het maken van mjo's en tevens bestaat er op dit moment geen koppeling met het meerjaren systeem. Dit zorgt voor dubbel werk en kans op extra fouten. Omdat de mogelijkheid ontbreekt om bepaalde gegevens door te rekenen en mutaties volgens de medewerkers van het cluster vastgoed onpraktisch zijn en veel werk kosten, wordt TOPdesk niet bruikbaar geacht voor het technisch beheer en onderhoud.

Planningssoftware

Op dit moment wordt een verouderde versie 5.50 van Ibis-main gebruikt. Deze versie biedt geen ondersteuning meer. Nieuwe kosten kengetallen worden niet meer uitgerekend. Het muteren van gegevens is makkelijker dan in TOPdesk, echter is het nog altijd onpraktisch vergeleken met nieuwe versies. Versie 5.50 biedt geen rapportage mogelijkheden, is niet voorzien in de conditiesystematiek en geeft geen mogelijkheid om verschillende scenario's uit te rekenen.

Conditiemeting

Omdat de planningssoftware op dit moment niet is voorzien in de conditiesystematiek en er geen beleid is aangaande een gewenste conditie score, worden de conditiemetingen op dit moment niet optimaal gebruikt.

Mondelinge afdelingsoverwegingen

De mondelinge afdelingsoverwegingen laten veel ruimte over voor veranderingen in het beleid. Het brengt daardoor ook meer kosten met zich mee en de mondelinge afdelingsoverwegingen zijn niet eenduidig en maken het tevens lastig om na te gaan of het onderhoud aansluit op het beleid.

4.2.2 Administratie

Omdat het op dit moment ontbreekt aan capaciteit, heeft administratie op dit moment geen prioriteit. De administratie is een bijzaak en komt op dit moment niet optimaal tot uitvoering. Tevens ontbreekt het aan een geschikt systeem waar alle gewenste gegevens in kwijt kunnen. Dit onderzoek beperkt zich tot de volgende administratieve aspecten: contracten, bouwdelen, elektrotechnische delen, kosten onderhoud bouwdelen, kosten onderhoud installaties, verbruik van afzonderlijke elektrotechnische delen, algemene vastgoed informatie, digitalisering, energie verbruik objecten, wijzigingen, vervangingstermijnen en levensduur.

4.2.3 Systematiek

Op dit moment wordt voor ongeveer 30 panden gebruik gemaakt van de conditie systematiek volgens de NEN2767. De conditiemeting wordt uitgevoerd door een extern bureau waarbij ook de prioriteiten matrix door dit bureau is vastgesteld en als zodanig worden toegepast. Er is voor de panden geen bepaald ambitie niveau vastgelegd of bepaald. Dit externe bureau adviseert vervolgens welke werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden en verwerkt dit in samenspraak met een medewerker vastgoed in Ibis-main 5.50. De kanttekening hierbij is dat het huidige systeem is verouderd en tevens niet is voorzien in de conditie systematiek. Op dit moment is het voordeel van het uit laten voeren van de conditiemetingen dat alle onderdelen worden geïnspecteerd en dit resulteert in een kleinere kans op gevolgschades en continueert het nodige onderhoud.

4.2.4 Financiën

De financiën komen voor het grootste deel (40%) uit de algemene uitkering van het Rijk. Deze uitkering wordt bepaald aan de hand van het inwonersaantal en oppervlak e.d. Daarnaast zijn er nog overige uitkeringen en heeft de gemeente inkomsten uit heffingen. De gemeente Tiel is geen rijke gemeente, maar wanneer het nodig is, kunnen de belastingen nog omhoog voor extra inkomsten en kan het voorzieningenniveau omlaag om kosten te besparen. De verdeling van de geldstromen is grotendeels historisch bepaald. Het geld komt uit de algemene middelen en de gemeente raad bepaalt vervolgens waar het geld naar toe gaat.

Het cyclisch onderhoud (planmatig onderhoud) wilt nog wel eens fluctueren. Daarom is het van belang dat op basis van een mjpg over 20 jaar, het jaarlijkse budget wordt vastgesteld. Dit zorgt voor minder fluctuering. Een oplossing voor deze fluctuering is het gebruiken van een voorziening zoals deze wordt toegepast bij het cluster vastgoed. Het minimum voor deze voorziening is €200.000. Het jaarlijks regulier onderhoud fluctueert nauwelijks. Levensduur verlengend onderhoud dient bij de raad budget aangevraagd te worden. Wanneer er geen mjpg beschikbaar is, worden de uitgaven elke jaar aangevraagd. Dit is zeer nadelig, geeft geen continuïteit en de kans is groter dat dit geld niet word gebudgetteerd.

Op dit moment zijn veel kosten nog niet inzichtelijk. Deels is dit een historische kwestie waar de politiek zijn invloed op heeft gehad. Dit heeft te maken met niet transparante geldstromen en onlogische kostenboekingen. Ook kan het voorkomen dat er geen kostenprijs dekkende huur betaald wat op zijn beurt weer voor een verkapte subsidie zorgt.

Op dit moment wordt geen gebruik gemaakt van de netto contante waarde berekening. Dit omdat deze enkel van belang is als je het geld nu wilt reserveren voor over een bepaalde exploitatie periode. Bijvoorbeeld voor een grondexploitatie voor 10 jaar. Dit is echter wel ingewikkeld en neemt veel tijd in beslag. Bij grote ontwikkelingen over een lange termijn is het noodzakelijk om hier mee te rekenen. Dit omdat ook inkomsten en uitgaven niet parallel lopen. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van het mjpg, is het mjpg voldoende en heeft de NCW berekening geen toegevoegde waarde meer. Het toepassen van de NCW berekening is eerder een last.

Het beleid is de basis voor de financiële uitgaven. Op basis van het beleid kunnen vervolgstappen doelmatig plaatsvinden. Het beleid wordt op dit moment echter niet altijd nageleefd omdat dit nog niet

altijd duidelijk en concreet is vastgelegd. De conditiesystematiek kan de basis vormen voor het beleid maar dit gebeurt nog niet. Tevens zijn op dit moment de budgetten nog niet voldoende gespecificeerd.

Tot slot, blijken de huur/gebruikersovereenkomsten vaak nog ter wensen over te laten. Vaak bestaat er onenigheid over de taken van de huurder en de verhuurder. Ook is er niet in alle gevallen spraken van een kostprijsdekkende huur. Dit kan tot gevolg hebben dat de gemeente meer kosten maakt dan gepland. Wanneer een externe gebruiker volledig verantwoordelijk is voor het onderhouden van een pand, blijken de grootste problemen te ontstaan. Om dit probleem halt toe te roepen, is in 2012 een opleverstaat ontwikkeld. Middels deze opleverstaat, beoordeeld een medewerker van het cluster vastgoed de conditie van de verschillende elementen van een pand en wordt dit onderbouwd met foto's. Deze opleverstaat wordt ondertekend door beide partijen en dient er voor te zorgen de gebruiker het pand in de zelfde conditie houdt als waarin hij dit pand in gebruik heeft gegeven.

4.2.5 Beleid

Op dit moment bestaan er twee leidende documenten welke van invloed zijn op het mjop. Dit zijn het klimaatbeleid en het Tielse energieconvenant.

Met het Tielse energieconvenant hebben verschillende partijen met elkaar afgesproken, een besparing van 3% CO₂ per jaar (12% over 4 jaar) te realiseren. De gemeente Tiel doet hierin enkel mee met het stadhuiscomplex. Dit Tielse energieconvenant is gemaakt in reactie op het gegeven dat Nederland in 2020 20% minder CO₂ uitstoten t.o.v. 1990, 20% minder energie verbruiken en 20% duurzame energie moet opwekken.

In het gemeentelijk klimaatbeleid is vastgesteld dat voor de gemeentelijke panden, alle maatregelen met een terugverdientijd van 10 jaar of minder, moeten worden uitgevoerd. In het landelijk activiteitenbesluit wat ik beschrijf in paragraaf 3.6.4, staat dat alle organisaties met een jaarlijks verbruik van minimaal 50.000 kWh of 25.000 m³ gas verplicht zijn om energiebesparende maatregelen te nemen met een terugverdientijd van vijf jaar of minder. Het beleid wat de gemeente Tiel hierin hanteert is vooruitstrevender dan het landelijke beleid.

4.2.6 Analyse Flipje- & Streekmuseum en het Stadhuis

Als extra verdieping zijn het Flipje- & Streekmuseum en het Stadhuis onderzocht op een aantal aspecten. Er is onderzoek gedaan naar de reservering, de conditiescore, de onderhoud- en levensduurcyclus, het verbruik, beschikbare informatie en de toepassing van kostenbesparende maatregelen. In bijlage 8 is de analyse van het Flipje- & Streekmuseum en het Stadhuis verder uitgewerkt.

Zowel het museum als het stadhuis zijn in te delen in conditiescore 1. Kijkende naar de visie met betrekking tot deze panden, dan sluit dit aan. Er bestaat immers geen wens om deze panden in de toekomst af te stoten. Op beleidsmatig niveau is er echter niet bepaald welke aspecten van dit pand prioriteit hebben.

Uit de analyse blijkt dat de reservering het beste is af te leiden uit een mjop over 20 jaar. Dan is de afwijking relatief klein en stabiel. Is deze periode korter dan vijf jaar, dan is te zien dat de afwijking ten opzichte van het gemiddelde over 60 heel groot kan zijn. Een periode van tien jaar, is nog niet ideaal. Dit heeft te maken met de onderhoud- en levensduur cyclussen. Voor installaties die een grote kostenpost zijn, valt deze onderhoud- en levensduur cyclus over het algemeen binnen 20 jaar. Wanneer de reservering wordt bepaald over een periode van 10 jaar, en in jaar 11 dient de klimaatinstallatie te worden vervangen. Dan zal er dit jaar minder budget aan worden gevraagd dan het jaar daar op, omdat het volgende jaar de klimaatinstallatie met veel kosten binnen de scope valt. De onderhoud- en levensduurcyclussen die voor het museum en stadhuis worden gehanteerd zijn reëel.

De administratie is bij beide panden nog niet optimaal en aan de onderhoudscontracten valt op dat deze niet up-to-date zijn. Dit brengt risico's met zich mee. Mocht een installatie niet goed functioneren, dan

kan het onderhoudsbedrijf daar niet altijd op worden aangesproken omdat de betreffende installatie niet in het onderhoudscontract opgenomen hoeft te zijn.

Het verbruik van de panden is bekend. Deze informatie de basis is voor het bepalen van de energiebesparende maatregelen die er genomen kunnen worden. Het beleid vanuit de gemeente Tiel is om alle maatregelen met een terugverdientijd van 10 jaar of minder te nemen. Het cluster vastgoed heeft op dit moment weinig inzicht in het verbruik van de specifieke installaties.

4.3 Organisatieontwikkelingen

De organisatie van de gemeente Tiel is continu in beweging. In deze paragraaf worden de organisatieontwikkelingen toegelicht welke de meeste invloed hebben op het cluster vastgoed.

4.3.1 Onderzoek naar de samenwerking tussen de gemeenten Geldermalsen Culemborg en Tiel

De samenwerking met Geldermalsen en Culemborg op gebied van de bedrijfsvoering krijgt steeds meer vorm. De taakgebieden IM en ICT zullen volgens plan, per 1 juli 2013 samengaan. Binnen de taakgebieden: Financiën en P&O is een business case opgesteld en voor Burgerzaken is een proeftuin voor het vreemdelingenloket ingericht. Medio 2013 zal een business case voor de Algemeen juridische zaken worden opgesteld.

Met betrekking tot het vastgoedmanagement wordt op dit moment een onderzoek uitgevoerd op welke wijze het vastgoedmanagement is georganiseerd en op welke wijze dit optimaal kan worden vormgegeven met behoud van continuïteit van de gemeenten. Een verbetering op één van de aspecten, kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en kans is daarbij een vereiste. Voor elke gemeente dient antwoord te worden gegeven op de volgende punten:

- De huidige en toekomstige vormgeving en implementatie van het vastgoedbeheer in de afzonderlijke organisaties.
- De mogelijkheden tot een intergemeentelijk samenwerkingsverband.
- Het strategisch bezit.

Alle kosten die in het kader van de samenwerking worden gemaakt, worden door de drie gemeenten gedeeld op basis van inwonertal (4/9 deel is voor Tiel).

4.3.2 Herstructureren organisatie

Organisatie breed, is er een begin gemaakt met het herstructureren van de organisatie. De kwartiermakers hebben samen met de coördinatoren een beeld geschetst van de huidige en toekomstige gewenste situatie van de organisatie in 2016. Welke houding, gedrag, resultaten of kernwaarden, wil de organisatie graag zien op het terrein van klant, cultuur, organisatie en bestuur? De gemeentelijke organisatie gaat met elkaar op expeditie, gericht op een organisatie die klaar is voor de toekomst en die de klantvraag centraal stelt.

4.3.3 Het nieuwe Tielse werken

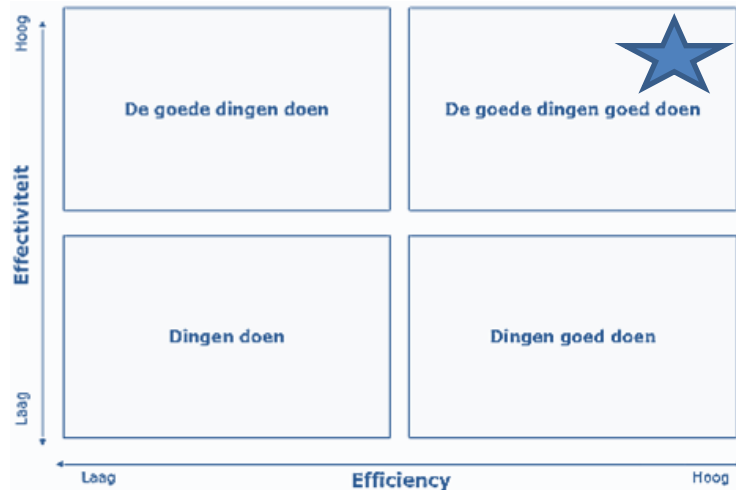
Het uitgangspunt voor het onderzoek het nieuwe (Tielse) werken zijn uitgevoerde pilots, een kosten/baten analyse, investeringsraming en een raming van de besparingsmogelijkheden in de exploitatiekosten. Op dit moment bevindt het onderzoek naar het nieuwe Tielse werken in fase 2, van de 3 fases. Het nieuwe Tielse werken zal tevens invloed hebben op de ruimtelijke inrichting en het gebruik daarvan. Welke gevolgen dit exact zal hebben is nog niet bekend.

4.3.4 Energie fonds

Afdeling bouwen, milieu en monumenten heeft het idee om een fonds op te richten waaruit energiebesparende maatregelen betaalt kunnen worden. De besparingen zullen uiteindelijk terugvloeien in dit fonds waaruit nieuwe besparende maatregelen genomen kunnen worden.

4.4 Gewenste situatie m.b.t. de mjop's?

Figuur 4.4, beschreven in paragraaf 3.5 geeft doormiddel van de blauwe ster de gewenste situatie aan. De gewenste situatie beschreven in deze paragraaf, is de implementatie van de onderzoeker op de verkregen kennis tijdens dit onderzoek.



Figuur 4.4; Gewenste situatie, (digital-knowledge, 2013)

De gewenste situatie voor de gemeente Tiel/cluster vastgoed is een efficiënter, effectievere organisatie wat leidt tot een kostenbewuster en anticiperend geheel. Kort om, de goede dingen goed doen. Om deze focus te bereiken dient het proces, de budgettering en de inzet van mensen en middelen optimaal te worden afgestemd. Tevens dienen er beleidsmatige kaders vast gesteld te worden.

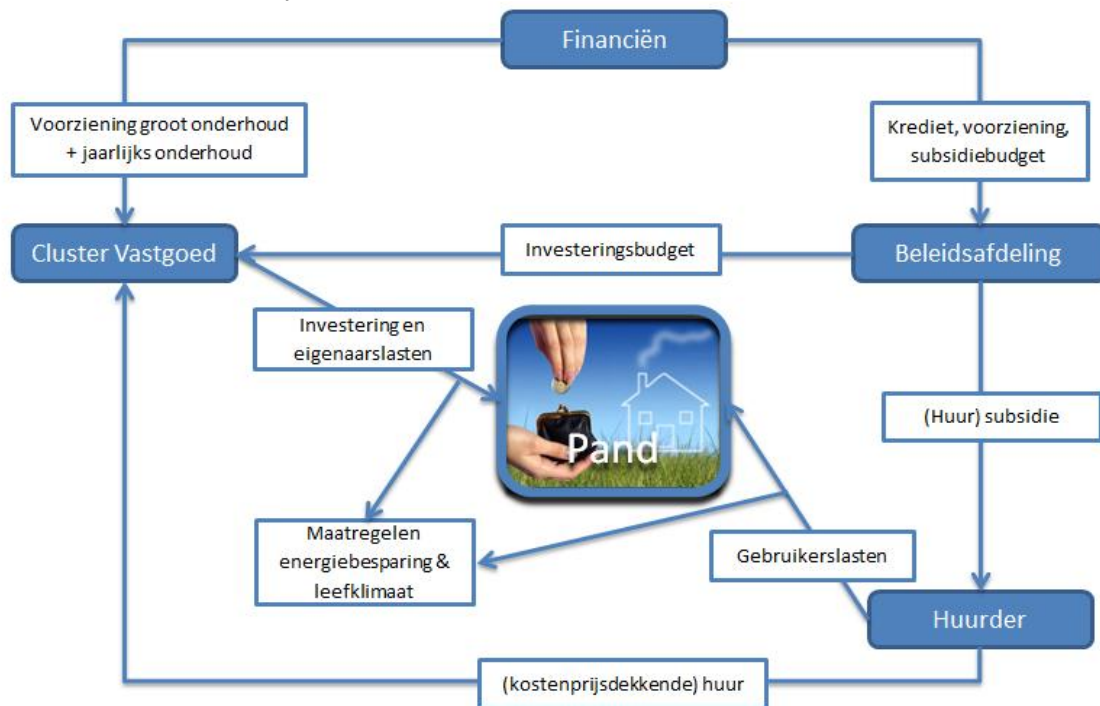
4.4.1 Organisatie

Om efficiënt en effectief te kunnen handelen is een gecentraliseerde vastgoedorganisatie met operationeel, tactisch en strategisch management met daarnaast alle 5 de competentieniveaus; uitvoerder, controller, handelaar, ondernemer, en strateeg nodig.

Voor de waarborging van de kwaliteit en een tijdige vervanging van installaties dient een medewerker of partij verantwoordelijk gemaakt te worden. De inventarisatie van de installaties dient gewaarborgd te worden door het toepassen van standaard formulieren. Realistische afschrijftermijnen moeten een tijdige vervanging en reëel budget realiseren. Het systeem met meldingen beheer is voor een gemeente wenselijk als aanvulling op een 100% up to date mjop om de waarborging van de kwaliteit en tijdige vervanging van de installaties te realiseren.

4.4.3 Financiën

Onderstaand figuur 4.4.3 geeft de gewenste situatie aan ten aanzien van de financiën. Door het toepassen van dit model zal meer inzicht worden gecreëerd in de kosten en opbrengsten aangaande het vastgoed. Het model beschrijft dat per pand het investeringsbudget, en de huursubsidie dient te worden vastgesteld. Dit staat uiteraard in verband met de ambities aangaande het pand. De betreffende huurder zal vervolgens een kostprijsdekkende huur betalen aan het clustervastgoed waar ook de overheadkosten in zijn verwerkt. Omdat het cluster vastgoed ook direct verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van een aantal objecten, dient hiervoor budget vrijgemaakt te worden. In dit model wordt de split incentive opgelost wat duurzame energiebesparende maatregelen ten goede komt. Wat ook te zien is, is dat de eigenaar en de gebruiker hun eigen lasten hebben t.a.v. het pand. De verdeling van deze lasten dient in het huurcontract goed te worden vastgelegd doormiddel van een uitgebreide, door beide partijen ondertekende demarcatielijst.



Figuur 4.4.3 Gewenste situatie geldstromen financiën, Boer(2013)

De volgende kostenbesparende maatregelen welke middels het literatuuronderzoek zijn verkregen, dienen actief toegepast te worden:

- Combinaties van werkzaamheden
- Inzicht/kennis van medewerkers vergroten
- Samenwerken & collectief inschrijven
- Levensduurkosten verrekenen(Life Cycle Cost)
- Duurzaam MJOP
- BRL9500 Maatwerkadvies
- Installatie performance scan
- Benchmarks

In combinatie met de conditiesystematiek kan bij een tekort op het budget besloten worden de beoogde conditie score en/of de aspecten en prioriteiten matrix naar beneden bij te stellen. Zo blijven de acties verantwoord, inzichtelijk en eenduidig.

4.4.4 Administratie

Administratie dient consequent en dagelijks bijgehouden te worden. Een volledige administratie en dus een goede informatievoorziening is een eerste vereiste om te kunnen sturen. De administratie ten aanzien van de volgende aspecten dienen uitstekend en altijd voorhanden te zijn:

- Contracten
- Bouwdelen

- Elektrotechnische delen
- Kosten onderhoud bouwdelen
- Kosten onderhoud installaties
- Verbruik van afzonderlijke elektrotechnische delen
- Algemene vastgoed informatie
- Digitalisering
- Energie verbruik objecten
- Wijzigingen

Gebouwgebonden installaties zijn volgens de geïnterviewde een vak apart als het gaat om de waarborging van de kwaliteit en een tijdige vervanging ervan. Voor de waarborging van de kwaliteit en een tijdige vervanging van installaties zijn op basis van eigen onderzoek in combinatie met interviews(bijlage 9) de volgende essentiële aan te bevelen acties/activiteiten tot stand gekomen:

- Een medewerker of partij verantwoordelijk maken
- Een volledige inventarisatie van de installaties
- Het gebruiken van standaard formulieren
- Het hanteren van realistische afschrijftermijnen/levensduren
- Het gebruiken van een systeem met meldingen beheer
- 100% up to date mjpg
- Kwaliteitseisen beleidsmatig vastleggen
- Een model waar in de stappen beschreven staan

4.4.5 Strategische informatie

In paragraaf 4.4.2 in figuur 4.2.2 is aan het gewenste proces model het aspect managementrapportages toegevoegd. Deze strategische informatie maakt het mogelijk om te kunnen sturen en kansen en optimalisaties te ontdekken. In een interview met een adviseur van adviesbureau BBN, werd duidelijk dat 6 verschillende invalshoeken deze strategische input leveren. De invalshoeken, ook wel prestatievelden staan in onderstaand figuur 4.4.5 beschreven.

Prestatieveld	Centrale vraag	Primaire zeggenschap ligt bij
Beleidsinformatie	Publieke doelen Waarom hebben we dit gebouw eigenlijk? Worden er beleidsdoelen gediend met deze functie?	Bestuur
	Maatschappelijk rendement Zijn we tevreden over de geleverde output in relatie tot de verleende subsidie? Wordt het gebouw hierbij volledig benut (bezettingsgraad)?	Subsidieverlener, doorgaans Dienst samenleving of Maatschappelijke Ontwikkeling
	Tevredenheid gebruiker Is de gebruiker van het gebouw tevreden over het gebouw (locatie, functionaliteit, technische staat)?	Exploitatie, bijvoorbeeld sportbedrijf
Vastgoed informatie	Ontwikkelingskansen Heeft de locatie waarop het gebouw staat ontwikkel-potentie en zo ja, welke? Kan het gebouw worden herontwikkeld, uitgebreid en/of van functie veranderen?	Stedenbouw / gebiedsontwikkeling (locatie) of vastgoedbedrijf (gebouw)
	Financieel resultaat vastgoedexploitatie Maken we winst of verlies bij de exploitatie van het vastgoed-object? (verschil tussen ontvangen huur en kostprijs)	Vastgoedeigendom, bijvoorbeeld vastgoedbedrijf
	Technische staat / duurzaamheid Voldoet het gebouw aan de normen die we er als gemeente aan stellen (bijvoorbeeld onderhoudsconditie volgens NEN 2767) en aan de duurzaamheidsambitie? Bijvoorbeeld EPA energielabel, GPR of BREEAM score?	Bestuur in samenwerking met vastgoedbedrijf

Figuur 4.4.5; Prestatievelden strategische informatie, (BBN adviseurs, n.d.)

4.5 MisMatch?

Om overzichtelijk duidelijk te maken waar de mismatch zit, is in deze paragraaf een mismatch matrix weergegeven. De aspecten in deze matrix zijn tot stand gekomen door gaande het onderzoek aspecten die volgens literatuur, professionals of de onderzoeker van waarde bleken te noteren. Na het analyseren van deze aspecten, zijn deze aspecten gecategoriseerd. Deze categorisatie heeft geleid tot de verdeling zoals deze nu is weergegeven in de mismatch matrix. Aan de hand van deze matrix wordt doormiddel van een score aangegeven in welke mate de betreffende aspecten voldoen aan de gewenste situatie. Dit is dus een vergelijking tussen de gewenste situatie en de huidige situatie. De aspecten zijn met behulp van twee medewerkers van het cluster vastgoed onder begeleiding van de onderzoeker gewaardeerd en geven zo een goed beeld van hoe de medewerkers van het clustervastgoed tegen de verschillende aspecten aan kijken. In paragraaf 4.5.1 wordt een toelichting gegeven op de waardering van de aspecten in de matrix

10/9: Uitstekend	Voldoet aan de gewenste situatie. Geen aanpassingen nodig.
7/8: Goed	Voldoet goed aan de gewenste situatie. Met kleine aanpassingen/inspanning is te voldoen aan de gewenste situatie.
5/6: Redelijk	Voldoet redelijk aan de gewenste situatie. Met een aantal wezenlijke aanpassingen/inspanning is te voldoen de gewenste situatie.
3/4: Matig	Voldoet matig aan de gewenste situatie. Veel aanpassingen/inspanning is benodigd om aan de gewenste situatie te voldoen.
1/2: Slecht	Voldoet slecht aan de gewenste situatie. Veel aanpassingen/inspanning is benodigd om aan de gewenste situatie te voldoen.
0: Niet aanwezig	Dit is momenteel niet aanwezig

Administratie											
Onderdelen	↓0	↓1	↘2	↘3	→4	→5	↗6	↗7	↑8	↑9	↑10
Contracten									X		
Bouwdelen									X		
Elektrotechnische delen									X		
Kosten onderhoud bouwdelen							X	X			
Kosten onderhoud installaties									X		
Verbruik van afzonderlijke elektrotechnische delen						X					
Algemene vastgoed informatie							X	X			
Digitalisering						X	X				
Energie verbruik objecten									X		
Wijzigingen						X	X				
Waarborging kwaliteit en vervanging	↓0	↓1	↘2	↘3	→4	→5	↗6	↗7	↑8	↑9	↑10
Een medewerker of partij verantwoordelijk maken						X					
Inventarisatie van de installaties							X				
Standaard formulieren							X				
Realistische afschrijftermijnen								X			
Systeem met meldingen beheer	X										
100% up to date mjop						X					
Kwaliteitseisen beleidsmatig vastleggen				X	X						
Een model waar in de stappen beschreven staan					X						
Organisatie											
Mensen	↓0	↓1	↘2	↘3	→4	→5	↗6	↗7	↑8	↑9	↑10
Algemeen					X	X					
Competenties	↓0	↓1	↘2	↘3	→4	→5	↗6	↗7	↑8	↑9	↑10
Uitvoerder					X						
Controller					X						
Handelaar							X	X			
Ondernemer					X						
Strateeg	X	X									

Managementniveau's	↓0	↓1	↓2	↓3	↓4	↓5	↓6	↓7	↑8	↑9	↑10
Strategisch			X	X							
Tactisch								X			
Operationeel							X				
Middelen											
Systemen	↓0	↓1	↓2	↓3	↓4	↓5	↓6	↓7	↑8	↑9	↑10
Mutatie mogelijkheden					X						
Begrotingen		X					X				
Aan de hand van conditiescores(NEN2767) het programma zelf scenario's te kunnen laten uitrekenen.	X										
Eenduidig meten en registreren (NEN 2767)	X										
De kosten en opbrengsten visueel zichtbaar te maken			X	X							
Management rapportages.							X				
Beleid											
Strategisch accommodatie beleid	↓0	↓1	↓2	↓3	↓4	↓5	↓6	↓7	↑8	↑9	↑10
Kaders (Doel, exploitatie periode e.d.) Bleidsafdeling				X							
Soorten panden							X	X			
Gewenste conditiescores per soort pand		X	X								
Conditie scores per soort pand vastleggen		X	X								
Aspecten/prioriteiten matrix vastleggen				X							
Doelmatigheid	↓0	↓1	↓2	↓3	↓4	↓5	↓6	↓7	↑8	↑9	↑10
Algemeen							X	X			
Tools					X						
Methoden voor kosten besparing											
Methoden	↓0	↓1	↓2	↓3	↓4	↓5	↓6	↓7	↑8	↑9	↑10
Combinaties van werkzaamheden							X				
Inzicht/kennis van medewerkers vergroten							X	X			
Samenwerken & collectief inschrijven								X			
Levensduurkosten verrekenen			X					X			
Duurzaam MJOP			X			X	X				
BRL9500 Maatwerkadvies											
Installatie performance scan											
Benchmarken				X							
Ketenintegratie en Prestatie afspraken				X	X						
Levensduurkosten & productiviteitsverhoging			X				X				
Financiën											
Vastgoed	↓0	↓1	↓2	↓3	↓4	↓5	↓6	↓7	↑8	↑9	↑10
Inzichtelijkheid							X				
Investeringsbudget							X				
kostenprijsdekkende huur					x						
(reeële)huursubsidie					x						

4.5.1 Toelichting waardering

Uit de bovenstaande mismatchmatrix is af te leiden dat in de meeste gevallen het ontbreken van mensen en middelen de belemmering is om mogelijkheden te creëren en aan de gewenste situatie te voldoen. Qua systemen, blijkt dat TOPdesk op dit moment niet geschikt(1) is voor het maken van begrotingen en dat Ibis main wel(6) geschikt is voor het maken van begrotingen. Echter is deze verouderde versie van Ibis main omslachtig en ontbreekt het aan mogelijkheden vergeleken met nieuwe planningssystemen. De levensduurkosten verrekking met betrekking tot verlichting en installaties wordt op dit moment toegepast. Deze methode wordt nog niet zo lang toegepast, maar voldoet goed(7) aan de gewenste situatie. Wat een bouwkundige aanpassing kan doen met betrekking tot de terugverdientijd, wordt op dit moment nauwelijks/slecht(2) toegepast. Voor de verlichting en de gebouwgebonden installaties worden na de bepaling van levensduurkosten, de terugverdientijd en haalbaarheid, de geplande vervangingsmomenten gebruikt. Het toepassen van het duurzame mJOP m.b.t. de aspecten verlichting en de gebouwgebonden installaties is redelijk te noemen(5/6). Omdat de bouwkundige elementen nauwelijks worden gebruikt om naar besparingsmogelijkheden te kijken, is het mJOP enkel kijkende naar de bouwkundige elementen niet(2) duurzaam te noemen.

4.6 Deelconclusies analyse gemeente Tiel

Nu de huidige situatie van de organisatie, m.b.t. het mJOP, de organisatie ontwikkelingen, de gewenste situatie en de mismatch tussen de huidige en gewenste situatie zijn behandeld in bovenstaande analyse van de gemeente Tiel, kan er in deze slotparagraaf een antwoord worden geformuleerd op de deelvragen 5 tot en met 7, welke als volgt luiden:

5. Hoe kenmerkt de huidige situatie zich binnen de gemeente Tiel/cluster vastgoed m.b.t. mJOP's(proces en administratie en systematiek)?
6. Wat is de gewenste situatie voor de gemeente Tiel/cluster vastgoed m.b.t. de mJOP's?
7. Wat is de mismatch tussen de huidige en de gewenste situatie?

5. Hoe kenmerkt de huidige situatie zich binnen de gemeente Tiel/cluster vastgoed m.b.t. mJOP's(proces en administratie en systematiek)?

Het ontbreekt cluster vastgoed aan capaciteit, maar ook aan middelen om een verdere professionaliseringsslag te maken. Met andere woorden, de werkdruk ligt hoog, en het ontbreken aan capaciteit en middelen brengt risico's met zich mee en verkleint kansen. Het cluster vastgoed loopt op dit moment tegen grenzen van de professionalisering aan. Inherent aan de beperkte capaciteit en de huidige organisatie, is er geen duidelijke scheiding tussen de management lagen, en zijn deze ook niet volledig vertegenwoordigd. Het competentie niveau, bleek lastig te bepalen.

Dat in het gemeentelijk accommodatiebeleid 2007 een vastgoedcluster met 8 fte is geschetst en dat tot op heden het cluster vastgoed bestaat uit 3 medewerkers. Geeft weer, dat het bereiken van één centraal vastgoedcluster binnen de gemeente Tiel, vooralsnog niet is gelukt en dat hier dus de nodige knelpunten zitten.

Daarnaast blijkt dat het vastgoedbeleid in de organisatie niet op één centrale plek of document wordt bewaard. Het beleid ligt op dit moment bij verschillende afdelingen en het beleid is veelal niet eenduidig en niet concreet. Dit maakt het dan ook lastig om op het beleid te kunnen sturen. Op strategisch niveau ontbreekt het dus aan duidelijke ambities. De enige bekende ambitie is die van sober doch doelmatig onderhoud. Deze begripsomschrijving laat op zijn beurt weer veel ruimte qua interpretatie. Tevens is er met deze ambitie nog geen duidelijke koppeling met de conditiemetingen welke volgens de NEN2767 worden uitgevoerd. Het refereren van deze ambitie aan de conditiemeting zal zorgen voor een eenduidige ambitie welke gemakkelijker is na te leven door de eenduidige systematiek. De tools die op dit moment worden gebruikt om de doelmatigheid aan te tonen worden als matig beschouwd. De gehanteerde systemen TOPdesk en Ibis-main zijn ondergeschikt aan de gewenste situatie. Er is geen

sprake van centrale en consequente administratie, desalniettemin zijn de verschillende onderdelen van de administratie redelijk tot goed te noemen.

Een protocol en restricties, zijn van grote waarde om het goed functioneren van de systemen en de administratie te waarborgen en de uniformiteit hiervan te vergroten.

Overige bevindingen

Voor de waarborging op vervanging en onderhoud van de gebouwgebonden installaties zijn de volgende essentiële onderdelen uit het onderzoek naar voren gekomen:

- Een medewerker of partij verantwoordelijk maken
- Inventarisatie van de installaties
- Standaard formulieren gebruiken
- Realistische afschrijftermijnen
- Systeem met meldingen beheer
- 100% up-to-date mjob
- Kwaliteitseisen beleidsmatig vastleggen
- Een model waar in de stappen beschreven staan

Doeltreffendheid, duurzaamheid en energiebesparing zijn nog geen contractueel vastgelegde verantwoordelijkheden van de gebouwbeheerders (medewerkers vastgoed).

De inrichting van de financiën zijn nog niet optimaal te noemen. Dit heeft te maken met de mate van inzichtelijkheid, een reëel investeringsbudget en de kostenprijsdekkende huur in relatie tot reële huursubsidie.

Op dit moment spelen vier interne ontwikkelingen een grote invloed op het cluster vastgoed en haar mjob's. De meest belangrijke ontwikkeling is het onderzoek dat er ligt naar de samenwerking tussen de gemeenten Tiel, Geldermalsen en Culemborg. Met betrekking tot het vastgoedmanagement wordt op dit moment een onderzoek uitgevoerd op welke wijze het vastgoedmanagement is georganiseerd en op welke wijze dit optimaal kan worden vormgegeven met behoud van continuïteit van de drie gemeenten. Het proces herstructurering van de gehele interne organisatie, is al in gang gezet. Zowel bovenstaand onderzoek als dit onderzoek kunnen input en redenen geven voor een andere organisatie-inrichting aangaande het vastgoed. Daarnaast wordt op dit moment een onderzoek uitgevoerd naar de implementatie van het nieuwe werken voor de ambtenaren van de gemeente Tiel. Vooral de ruimtelijke aanpassingen t.b.v. van het nieuwe werken zullen van invloed zijn op het mjob. Tot slot kan het interne energie fonds de oplossing zijn voor het bekostigen van energiebesparende maatregelen. Echter is nog onzeker of dit fonds er gaat komen.

6. Wat is de gewenste situatie voor de gemeente Tiel/cluster vastgoed m.b.t. de mjob's?

Aangaande het proces voor het planmatig onderhoud zijn zeven aspecten⁹ toegevoegd, en/of veranderd ten opzichte van de huidige situatie, om de gewenste situatie te kunnen bereiken. Daarnaast worden er zes aspecten genoemd die beter aan de gewenste situatie kunnen voldoen door meer aandacht en tijd te nemen voor deze aspecten¹⁰.

Om efficiënt en effectief te kunnen handelen is een gecentraliseerde vastgoedorganisatie met operationeel, tactisch en strategisch management met daarnaast alle 5 de competentieniveaus; uitvoerder, controller, handelaar, ondernemer, en strateeg nodig.

⁹ Bestuur, integraal strategisch accommodatiebeleid, conditiemeting, planning en begroting, centraal informatie systeem met planningssoftware, management rapportages en goedkeuring van het mjob door de raad.

¹⁰ Respectievelijk voor regulier planmatig onderhoud: Clusteren, werkvoorbereiding en aanbesteding, en nameting en opleveringsinspectie

Respectievelijk voor goet planmatig onderhoud: Planvorming, werkvoorbereiding en aanbesteding, en nameting en opleveringsinspectie.

Het gewenste financiële model geschetst in figuur 4.4.3 aangaande de financiën dient te worden toegepast om de werkelijke kosten en opbrengsten per pand inzichtelijk maken, wat de doeltreffendheid ten goede zal komen. Dit financiële model geeft tevens aan dat de spil incentive verhopend dient te worden. Dit maakt het eerder mogelijk om de geschetste kostenbesparende methoden toe te passen.

De administratie dient consequent en dagelijks bijgehouden te worden. Een volledige administratie en dus een goede informatievoorziening is een eerste vereiste om te kunnen sturen. Het professioneel sturen kan op basis van de volgende 6 prestatievelden welke de nodige strategische input leveren: Publieke doelen, maatschappelijk rendement, tevredenheid gebruikers, ontwikkelingskansen financieel resultaat vastgoed exploitatie en de technische staat/duurzaamheid. In figuur 4.4.5 zijn de benodigde vragen bij deze prestatievelden weergegeven.

7. Wat is de mismatch tussen de huidige en de gewenste situatie?

De mismatch matrix geeft de volgende resultaten:

- De administratie is overwegend redelijk te noemen, met een aantal aanpassingen is te voldoen aan de gewenste situatie.
- De waarborging van kwaliteit en tijdige vervanging, is matig tot redelijk. Om aan de gewenste situatie te voldoen zijn een aantal wezenlijke aanpassingen nodig.
- De organisatie(cluster vastgoed) blijkt m.b.t. de capaciteit van mensen tekort te komen.
- Kijkende naar de competenties, blijkt dat deze overwegend matig vertegenwoordigd zijn. Het competentie niveau strateeg is slecht vertegenwoordigd en in sommige gevallen niet aanwezig.
- Kijkende naar de management niveaus, blijkt dat de medewerkers van het cluster vastgoed de operationele en tactische managementlaag redelijk tot goed vinden.
- De systemen blijken slecht te voldoen aan de gewenste situatie.
- Ook het beleid blijkt slecht te voldoen aan de gewenste situatie.
- De methoden voor kostenbesparing worden in kleine mate toegepast.
- Qua financiën, blijkt dat de inzichtelijkheid en het investeringsbudget redelijk aansluiten bij de gewenste situatie. Een kostprijs dekkende huur en reële huursubsidie worden in veel gevallen nog niet toegepast.

5.0 ADVIES

5.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek was om te komen tot een advies aan de gemeente Tiel/cluster vastgoed, waarin hen handreikingen worden geboden om de processen en administratie met betrekking tot de meerjarenonderhoudsbegroting- en planning voor de komende jaren te verbeteren. Deze dienen inzichtelijker gemaakt te worden, zodat de actuele onderhoudsstaat en de financiële uitgaven inzake de gebouwgebonden installaties bewaakt en gemonitord kunnen worden. Het uiteindelijke streven hierbij is het realiseren van efficiency en kostenbesparing, daarbij flexibel acterende op innovatie ontwikkelingen en duurzaamheid.

Aan de hand van de voorgaande hoofdstukken zal er binnen dit hoofdstuk eerst toegewerkt worden naar het formuleren van een antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek: "Hoe kunnen de processen, administratie en financiën betreffende de meerjarenonderhoudsplanning van het cluster vastgoed van de gemeente Tiel effectiever georganiseerd worden?" Na het behandelen van de conclusies, zal er vervolgens uitgebreid stilgestaan worden bij de aanbevelingen die er uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

5.2 Centrale onderzoeksvraag en conclusies

Voortbordurend op de antwoorden op de deelvragen zal er in deze paragraaf een uitgebreid antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van deze scriptie, met de bijbehorende conclusies: "Hoe kunnen de processen, administratie en financiën betreffende de meerjarenonderhoudsplanning van het cluster vastgoed van de gemeente Tiel effectiever georganiseerd worden?"

Een van de belangrijke zaken die tijdens het onderzoek naar voren is gekomen, is dat hoewel de begrippen effectiviteit en efficiëntie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, zij beiden een andere betekenis hebben. Om die reden zijn beide termen door het hele onderzoek heen telkens apart aan bod gekomen en is er in deze paragraaf voor gekozen om bij het beantwoorden van de hoofdvraag apart stil te staan bij effectiviteit en efficiëntie. Bij het beantwoorden van de hoofdvraag zijn derhalve de volgende drie sub vragen aangemaakt, zodat het overzichtelijker wordt om deze hoofdvraag te beantwoorden:

1. Hoe kunnen de processen betreffende de meerjarenonderhoudsplanning effectiever en efficiënter georganiseerd worden?
2. Hoe kan de administratie betreffende de meerjarenonderhoudsplanning effectiever en efficiënter georganiseerd worden?
3. Hoe kunnen de financiën betreffende de meerjarenonderhoudsplanning effectiever en efficiënter georganiseerd worden?

1. Hoe kunnen de processen betreffende de meerjarenonderhoudsplanning effectiever en efficiënter georganiseerd worden?

Het procesmodel, zoals weergegeven in figuur 4.4.2 in paragraaf 4.4.2 waarin de gewenste situatie wordt weergegeven, is zowel effectief als efficiënt georganiseerd. Om de processen effectiever en efficiënter te maken, moet de nieuwe (plannings)software de conditiesystematiek volgens de NEN2767 bevatten en de mogelijkheid bieden tot het leveren van maatwerk managementrapportages, welke gekoppeld dienen te worden aan TOPdesk/of een ander centraal informatiesysteem. De conditiesystematiek van de NEN2767 maakt het namelijk mogelijk om eenduidig de condities te bepalen en de beleidsmatige prioriteiten vast te stellen. Op basis van deze prioriteiten, die per gebouw of per soort gebouw vastgelegd dienen te worden, kan daarna de vervolg stap worden bepaald.

Hierbij spelen de management rapportages een belangrijke rol, omdat zij op de volgende zes prestatie velden inzichten opleveren: de publieke doelen, het maatschappelijk rendement, de tevredenheid van de gebruiker, de ontwikkelingskansen, het financiële resultaat van de vastgoedexploitatie en de technische staat/duurzaamheid. Hiermee wordt het mogelijk gemaakt om het proces te sturen en kansen en optimalisaties te ontdekken, iets wat de doelmatigheid van een project ten goede komt.

Het bestuur dient vervolgens een integraal strategisch accommodatiebeleid vast te stellen, welke als leidraad fungeert voor de toetsing en het vergroten van de doelmatigheid. In dit integraal strategisch accommodatiebeleid dienen de stappen te worden beschreven die er genomen moeten worden. Dit loopt uiteen van de intentie tot exploitatie en verkoop, wie waar verantwoordelijk voor is en welke informatie en beleidskwesties per pand of soort panden vastgelegd dienen te worden. Het woord integraal geeft hierbij aan dat de invulling van alle aspecten in het strategisch accommodatiebeleid, of op één vooraf bepaalde plek worden vastgelegd.

Om de doelmatigheid verder te vergroten dient het mjpg op advies van de afdeling financiën door de raad te worden vastgesteld. Het gevolg van het op de juiste manier toepassen van deze cyclus, is dat dat de planning en begroting beter zullen aansluiten bij de beleidsdoelen en de gemeentelijke middelen als gevolg daarvan efficiënter worden besteed. Zo zullen de stappen binnen dit proces beter tot uitvoering kunnen worden gebracht, indien er gebruik wordt gemaakt van functionelere software en het beheer en onderhoud van het vastgoed in één organisatieonderdeel ondergebracht zal worden.

Uit het totale onderzoek is echter naar voren gekomen dat de huidige organisatie van de vastgoedmanagement niveaus nog te wensen overlaat en ook onderbelicht is gebleven. Doordat het bepalen van het competentieniveau van de organisatie erg lastig blijkt te zijn, bestaat er als gevolg daarvan ook onduidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden van de overige afdelingen.

2. Hoe kan de administratie betreffende de meerjarenonderhoudsplanung effectiever en efficiënter georganiseerd worden?

De te hoge werklast binnen het cluster vastgoed zorgt er momenteel voor dat de medewerkers geen hoge prioriteit geven aan de administratie, waardoor deze onzorgvuldig wordt bijgehouden, er fouten ingeslopen zijn of bepaalde informatie ontbreekt of niet up to date is. Tevens is uit het onderzoek naar voren gekomen dat de huidige softwarepakketten niet de gewenste mogelijkheden bieden om de administratie nauwkeurig bij te houden. Om de administratie effectiever en efficiënter te kunnen organiseren, is er derhalve een nieuw planningssoftwarepakket nodig, zoals hierboven beschreven bij het eerste sub antwoord op de centrale vraag.

Om de administratie met betrekking tot de mjpg's effectiever en efficiënter te kunnen organiseren zijn er tevens een protocol en restricties nodig. Deze zijn van belang om het goed functioneren van de systemen en de administratie te waarborgen en de uniformiteit hiervan te vergroten.

De administratie kan daarnaast ook effectiever en efficiënter gemaakt worden door het daadwerkelijk consequent en dagelijks bijhouden van de volgende aspecten, welke nu soms achterwege blijven door het gebrek aan mensen en middelen:

- Contracten
- Bouwdelen
- Elektrotechnische delen
- Kosten onderhoud bouwdelen
- Kosten onderhoud installaties
- Verbruik van afzonderlijke elektrotechnische delen
- Algemene vastgoed informatie
- Digitalisering
- Energie verbruik objecten
- Wijzigingen

Voor de waarborging van de kwaliteit en een tijdige vervanging van installaties zijn vervolgens onderstaande onderdelen essentieel:

- Een model(protocol) waar in de stappen beschreven staan
- Een medewerker of partij verantwoordelijk maken
- Inventarisatie van de installaties
- Standaard formulieren gebruiken
- Realistische afschrijftermijnen
- Systeem met meldingen beheer
- 100% up to date mjop
- Kwaliteitseisen beleidsmatig vastleggen

Hoewel het huidige clustervastgoed onderbezet is en er op bovenstaande punten verbeteringen kunnen worden aangebracht, heeft de onderbezetting vooralsnog geen grote problemen opgeleverd. Integendeel, het cluster vastgoed heeft zelfs grote vorderingen gemaakt met betrekking tot het vergroten van haar professionaliteit. Het onderzoek heeft alleen aangetoond dat verdere professionalisering wel nodig is, maar dat deze momenteel wordt belemmerd door een gebrek aan mensen en middelen. Op de kennis en ervaring van de medewerkers van het cluster vastgoed is niets aan te merken. De grote gedrevenheid van de medewerkers van cluster vastgoed is namelijk iets positiefs te noemen en iets wat strek naar voren kwam tijdens het doen van het praktijkonderzoek.

3. Hoe kunnen de financiën betreffende de meerjarenonderhoudsplanning effectiever en efficiënter georganiseerd worden?

Kijkende naar de methoden om een kostenbesparing te realiseren, is gebleken dat hoewel alle methoden weleens worden toegepast, hier nog ruime mogelijkheden liggen. Zo worden de methoden voor kostenbesparing momenteel niet optimaal tot uitvoering gebracht, als gevolg van een gebrek aan mensen en middelen. Het centraliseren van het vastgoedbeheer kan hierbij uitkomst bieden en moet worden gezien als een manier om kostenbesparing te realiseren, zo is uit de gehouden interviews naar voren gekomen. Hierdoor zouden alle vastgoed activiteiten geclusterd kunnen worden, wat kansen biedt voor integrale besluitvorming, aansturing en aanbesteding. Tevens kan dit het mogelijk maken om kennis te bundelen. Het vergroten van beschikbare mensen en middelen moet het mogelijk maken om op de lange termijn meer kosten te besparen. Uiteraard dienen de mensen en middelen, minder te kosten dan de besparingen welke gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast kan het model van de gewenste situatie gebruikt worden om de werkelijke kosten en opbrengsten per pand inzichtelijk maken, wat de doeltreffendheid ten goede zal komen.

5.3 Aanbevelingen

Uit de conclusies is naar voren gekomen dat er op een aantal punten verbeteringen nodig zijn om de processen, manier van administratie en de financiën met betrekking tot de mjop's effectiever te kunnen organiseren in de toekomst. Hieronder zullen de aanbevelingen ter verbetering uitgebreid toegelicht worden per thema. Het stappenplan aangaande deze aanbevelingen kunt u vinden onder bijlage 10.

1. Centraliseren

Het verdient aanbeveling om het vastgoedbeheer en de vastgoedportefeuille in haar totaliteit te centraliseren, aangezien dit een integrale besluitvorming en aansturing mogelijk maakt. Met het in zijn totaliteit centraliseren van het vastgoedbeheer, wordt een organisatie beoogd welke alle drie de managementlagen vertegenwoordigd en alle competentieniveaus. Ook zal hierdoor de kennis gebundeld kunnen worden, waardoor er sprake zal zijn van een minder complexe organisatie met minder organisatorische belemmeringen. Waar er momenteel 10 fte nodig is voor het uitvoeren van vastgoedtaken, kan hier na het doorvoeren van een centralisering en clustering waarschijnlijk met 8 fte zoals beoogd in het accommodatiebeleid worden volstaan, wat een aanzienlijke kostenbesparing met zich mee brengt.

Dat het in totaliteit centraliseren van het vastgoedbeheer tot op heden niet is gelukt, heeft vermoedelijk te maken met bepaalde knelpunten die in dit onderzoek niet zijn belicht. Derhalve wordt het aanbevolen om, alvorens op dit punt actie te ondernemen, eerst het lopende onderzoek naar de samenwerking tussen de gemeente Tiel, Culemborg en Geldermalsen af te wachten en op basis daarvan vervolg stappen te nemen.

2. Positie vastgoed portefeuille

Inherent aan de spreiding van verantwoordelijkheden van het beheer & onderhoud van het vastgoed over de verschillende afdelingen, is de vastgoedportefeuille momenteel verspreid over de verschillende betrokken afdelingen. Wanneer de verantwoordelijkheden van het beheer & onderhoud van het vastgoed echter zullen worden geclusterd, dient de vastgoed portefeuille ook volledig in handen te komen van deze afdeling. Immers, alleen op die manier kan een transparant en integraal vastgoedbeheer gewaarborgd worden.

3. Inrichten portfoliomanagement

Parallel aan de geadviseerde centralisatie, wordt het aangeraden om het portfolio management aangaande het vastgoedbeheer in te gaan richten op strategisch managementniveau. Hiertoe dient er een integraal strategisch accommodatiebeleid te worden opgesteld. In het kader van de huidige organisatie ontwikkeling is het aan te raden om dit zo snel mogelijk kenbaar te maken en op te zetten. Het integraal strategisch accommodatiebeleid zal vervolgens als vertrekpunt moeten dienen voor het nemen van tactische en operationele beslissingen. Alvorens dit door te voeren, dient het plan echter eerst door het bestuur te worden goedgekeurd. Hiernaast dienen de strategische keuzes gemaakt te worden op basis van de 6 prestatie velden volgens paragraaf 4.4.5.

4. Instellen protocol

Er wordt aangeraden om een protocol in te stellen met betrekking tot het gebruik van TOPdesk en het planningssysteem. Dit komt voort uit het feit dat er tijdens het onderzoek naar voren is gekomen dat er momenteel verouderde of onvolledige informatie opgenomen is in het systeem. In aanvulling hierop dienen er vervolgens duidelijke afspraken gemaakt te worden met betrekking tot het bijhouden van de administratie, aangezien dit van belang is om de informatievoorziening te vergroten.

5. Aanschaf van planningsoftware

Het verdient aanbeveling om zo spoedig mogelijk een nieuw planningssysteem aan te schaffen, waarbij de voorkeur uitgaat naar een integraal systeem met geschikte planningsoftware. Het nieuwe planningssysteem dient in elk geval de volgende mogelijkheden te bevatten:

- Aan de hand van conditiescores(NEN2767) het programma zelf een scenario's te kunnen laten uitrekenen.
- Eenduidig te meten en registreren
- De kosten en opbrengsten visueel zichtbaar te maken
- De reserveringen voor de financiering van het onderhoud in te plannen
- Op basis van een gewenst conditie niveau een automatisch scenario creëren
- De management rapportages op de 6 prestatie velden volgens paragraaf 4.4.5 inzichtelijk te maken.

6. Procesmodellen implementeren

Het procesmodel geschetst in paragraaf 4.4.2. aangaande de gewenste processituatie van het planmatig onderhoud dient te worden geïmplementeerd. Het voordeel hiervan is dat middels dit proces de organisatie en inzet van mensen en middelen optimaal op elkaar zijn afgestemd wat de budgettering ook ten goede komt. Tevens wordt de doeltreffendheid gewaarborgd de aspecten in dit procesmodel. Wanneer er nog geen integraal strategisch accommodatiebeleid is gevormd, gaat de voorkeur uit naar het door het cluster vastgoed laten vaststellen van de gewenste conditiescores en aspecten- en prioriteitenmatrix per soort pand. Dit als aanvulling op het huidige beleid. Belangrijk hierbij is dat ook de exploitatieperiode en ambities ten aanzien van het pand in de overweging meegenomen zullen moeten

worden. Het gewenste conditieniveau en de aspecten-en prioriteiten matrix dienen beleidsmatig vastgelegd te worden voor alle soorten panden. Dit moet het vertrek punt vormen voor het operationele niveau, waardoor er een zo doeltreffend mogelijk onderhoud uitgevoerd zal kunnen worden.

Ook het model in paragraaf 4.4.3. aangaande de gewenste situatie van de financiën dient te worden geïmplementeerd. Het voordeel hiervan is, dat op basis van dit model de werkelijke kosten en opbrengsten per pand inzichtelijk kunnen worden gemaakt, wat uiteindelijk de doeltreffendheid ten goede komt. En dat de split incentive word opgelost, wat het mogelijk gemakkelijker maakt om energiebesparende/duurzame mogelijkheden te realiseren. Bij het implementeren van het gewenste financiële model, verdient het ook de aanbeveling om de huurcontracten/gebruikersovereenkomsten te herzien op kostprijsdekkende huren, demarcatielijsten en opleverstaten.

7. Afbakenen werkzaamheden en verantwoordelijkheden

Wanneer het niet mogelijk blijkt om het vastgoedbeheer verder te centraliseren of extra medewerkers aan te trekken, wordt er geadviseerd om de werkzaamheden van het cluster vastgoed af te bakenen. Op deze manier kan er namelijk voor worden gezorgd dat er voor een aantal (oranje) stappen in de gewenste proces situatie meer tijd genomen kan worden en deze taken derhalve beter uitgevoerd zullen worden. Zo blijft het voor de gehele organisatie duidelijk welke taken er precies door het cluster vastgoed worden vervuld en kunnen deze taken tegelijkertijd ook op een betere manier tot uitvoering worden gebracht. Bovendien maakt dit het mogelijk om kostenbesparingen te realiseren. Zo kunnen de methoden voor het doorrekenen van de levensduurkosten bijvoorbeeld breder worden toegepast. Om de doeltreffendheid verder te vergroten dienen de kwaliteitseisen aan de installatie beleidsmatig vastgelegd te worden. Hierbij kan er het beste gebruik worden gemaakt van het invullen van standaardformulieren, zodat de relevante informatie gemakkelijk kan worden genoteerd en verwerkt.

Om de waarborging van de gebouwgebonden installaties op vervanging en onderhoud vervolgens te vergroten, verdient het aanbeveling om hiervoor een aparte medewerker verantwoordelijk voor te maken, die mede verantwoordelijk zal zijn voor het up-to-date houden van het mjop.

8. Inspectie

Tevens is het aan te raden om éénmalig een inspectie gericht op installaties te laten doen en een meerjarenplanning te laten maken door een bedrijf dat gespecialiseerd is in het maken van mjop's voor installaties. Op die manier kan er namelijk inzicht worden verkregen in de verbetermogelijkheden. Doordat de NEN 2767 slechts een visuele inspectie betreft en bouwkundigen vaak onvoldoende inzicht hebben op de conditie van de installatie, verdient het aanbeveling om een objectieve meerjarenplanning te laten maken door een bedrijf dat gespecialiseerd is in het maken van mjop's voor installaties. Deze partijen kennen de installaties door en door en kennen van de afzonderlijke onderdelen de gemiddelde levensduur.

9. Bepalen van reservering over 20 jaar

Het bepalen van de reservering op basis van een mjop over 20 jaar wordt aanbevolen, om zo de reservering die nodig is, stabiel te kunnen houden. De meeste levensduur cyclussen vallen binnen deze termijn en hierdoor zal, wanneer de toepassing van de huidige voorziening gewaarborgd blijft, de afwijking in dat geval kleiner zijn dan wanneer de reservering wordt bepaald over een periode van 10 jaar.

10. Consequent bijhouden van de administratie

Tenslotte is er nog een aanbeveling te doen, die pas kan worden geïmplementeerd als de capaciteit van het cluster vastgoed in de toekomst daadwerkelijk is vergroot. Dit behelst het consequent bijhouden van de volgende administratieve onderdelen: contracten, bouwdelen, elektrotechnische delen, kosten onderhoud bouwdelen, kosten onderhoud installaties, verbruik van afzonderlijke elektrotechnische delen, algemene vastgoed informatie, digitalisering, energie verbruik objecten en wijzigingen.

6.0 LITERATUURLIJST

- (2002). *NEN 2634*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
- (2011). *NEN 2767-1*. Delft: Nederlands Normalisatie Instituut.
- (2011). *NEN 2776*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.
- (2012, 10 5). Opgeroepen op 10 5, 2012, van pmwiki: www.pmwki.nl/kennis/portfoliomanagement
- aedes*. (2012, 9 20). Opgeroepen op 1 18, 2013, van Aedes.com:
<http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/benchmarking/instrumenten/Benchmark-Onderhoudslasten.xml>
- facility2*. (2012). Opgeroepen op 02 06, 2013, van facility2.nl: <http://facility2.nl/meerjarenonderhoudsplan-software/>
- digital-knowledge*. (2013, 1 11). Opgeroepen op 1 23, 2013, van digital-knowledge: <http://www.digital-knowledge.nl/dikn/nl/groeien/veranderen/efficiency-versus-effectiviteit.html>
- Adviesbureau KVMC. (2013). *Maatwerkadvies Energie Prestatie Advies*. Dordrecht: KVMC.
- Afdeling ROVG. (2011). *Spelregels Vastgoed Schiedam*. Schiedam: Gemeente Schiedam.
- Agentschap NL. (2012, 11). www.agentschapnl.nl. Opgeroepen op 1 15, 2013, van <http://www.agentschapnl.nl/sites/default/files/Duurzame%20Gebouwen%20Nieuwskrant%2012-11b.pdf>
- AgentschapNL. (2010). *Verdiene met duurzaam onderhoud*. Agentschap NL, NL Energie en Klimaat. Utrecht: Agentschap NL.
- AgentschapNL. (2011, 9). www.agentschapnl.nl. Opgeroepen op 1 30, 2013, van [www.agentschapnl.nl](http://www.agentschapnl.nl/sites/default/files/bijlagen/Handleiding%20Installatie%20Performance%20Scan%20%202.0%20dec%202011.pdf): <http://www.agentschapnl.nl/sites/default/files/bijlagen/Handleiding%20Installatie%20Performance%20Scan%20%202.0%20dec%202011.pdf>
- Arkesteijn, M., Bankers, B., & Schootbrugge, S. v. (2010). Centralisatie vastgoedbeheer leid niet alleen tot strategisch handelen. *Real Estate*, 70.
- BBN adviseurs. (n.d.). Vastgoed Maps. *Beter besuiten over uw maatschappelijke voorzieningen*. Houten: BBN adviseurs.
- Bezemer, E. (2012). *Het organiseren van de vastgoed-taak binnen een zorgorganisatie*.
- Blom, S. (2011, 7 2). *pmwiki*. Opgeroepen op 10 12, 2012, van Kenniscentrum over project management: <http://www.pmwki.nl/kennis/portfoliomanagement>
- CBP*. (sd). Opgeroepen op 1 19, 2013, van <http://www.cbp.nl/default.asp?cntParent=1&cntId=101>
- Daams, R. (2007). Life cycle costs. *Bouwkostenkunde en Huisvestingseconomie*, 16 t/m 21.
- Deloitte Real Estate Advisory. (2012, 7). www.agentschapnl.nl. Opgeroepen op 1 28, 2013, van http://issuu.com/deloittenl/docs/nl_nl_realestate_verduurzaming_gem_vastgoed2012/1#download
- Driel. (2003). *Strategische inzet van vastgoed*.
- Drijver en Partners. (2013). *De organisatie en optimalisatie van vastgoedmanagement*. Rotterdam.
- FD Advies. (n.d.). *FD Advies MeerjarenOnderhoudPlannen*. Opgeroepen op 3 18, 2013, van [fdadvies.nl](http://www.fdadvis.nl): <http://www.fdadvis.nl/meerjarenonderhoudplannen.html>
- Hoogwout, M. (2001, 1 4). *managementsite*. Opgeroepen op 1 15, 2013, van <http://www.managementsite.nl/303/overheidsmanagement/benchmarken-kan-nonprofit-sector.html>
- Janssen. (2001). *Commercieel Vastgoed*. TUE, Eindhoven.
- juridischwoordenboek.com*. (sd). Opgeroepen op 1 18, 2013, van <http://jw.juridischwoordenboek.com/contentDefinition.asp?termRechtsgebiedId=1003039>
- Keus, D. (2012). Ketenintegratie. *REview*, 8-9.
- Kiwa. (sd). *EnergiePrestatieAdvisering (EPA BRL9500)*. Opgeroepen op 1 21, 2013, van [Kiwa.nl](http://diensten.kiwa.nl/bouw/woning-en-utiliteitsbouw/energieprestatieadviesing-epa-brl-9500): <http://diensten.kiwa.nl/bouw/woning-en-utiliteitsbouw/energieprestatieadviesing-epa-brl-9500>
- Klerk, E. d. (2011). Inzoomen op cultureel vastgoed. *Barometer Maatschappelijk Vastgoed*, pp. 27-28.
- Kort, P. d. (2007). *Beheersmonitor Gemeentelijk Vastgoed*. Proefschrift, Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Kousemaeker, F. d. (2002). *Ondroerendgoed*. Groningen: Wolters Noordhoff.

- Krumm, P. (1998). De waarde van ondernemingsvastgoed. *BOSS magazine*.
- Leeuw, R. (2010). *presentatie RgdBOEI voor gebouwbeheerders*. Ministerie van volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Rijksgebouwendienst. Rijksgebouwendienst.
- Moosel, K. v. (2012). *Facilitair Bedrijf gemeente Tiel*. Tiel: Facilitair Bedrijf.
- /bis. (n.d.). Opgeroepen op 12 18, 2012, van <http://www.ibis.nl/producten/ibis-main/productinformatie>
- Nederhoed, P. (2010). *Helder rapporteren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Plandatis. (2010). *planmatigonderhoud.nl*. Opgeroepen op 2 19, 2013, van <http://www.planmatigonderhoud.nl/nl-sfb.htm>
- Rijksgebouwendienst. (2012, 8). Handboek voor RgdBOEI inspecties.
- Schampers, W.-J. (2010). *Facilitair*(234).
- Schütte, A. (2002). Commercieel Vastgoed. *Elseviers bedrijfsinformatie*.
- SCW . (2005). *Procesmodel planning planmatig onderhoud*. Tiel: SCW.
- Sprong, A., Raasveld, D. P., & Keus, I. D. (2011). *Leidraad Resultaatgericht Vastgoedonderhoud*. Waddinxveen: FOSAG Belangenbehartiging en dienstverlening BV.
- Staas, i. C. (2008, 3). Handboek Onderhoudinspecties. *Handboek Onderhoudinspecties, 2008*(2). Den Haag: Ministerie van VROM.
- Straub, A. (2001). *Technisch beheer door woningcorporaties in de 21e eeuw*. Delft: Delf University Press.
- Thijssen, I. (2012, 7 18). *agentschapnl*. Opgeroepen op 1 28, 2013, van <http://www.agentschapnl.nl/nieuws/besparingspotentieel-gemeentelijk-vastgoed-groot>
- Vastgoed & projecten. (2012, 5 22). Gemeentelijk Vastgoedbeleid. *Gemeentelijk Vastgoedbeleid*. Bergen op Zoom, Brabant, Nederland: Gemeente Bergen op Zoom.

BIJLAGE

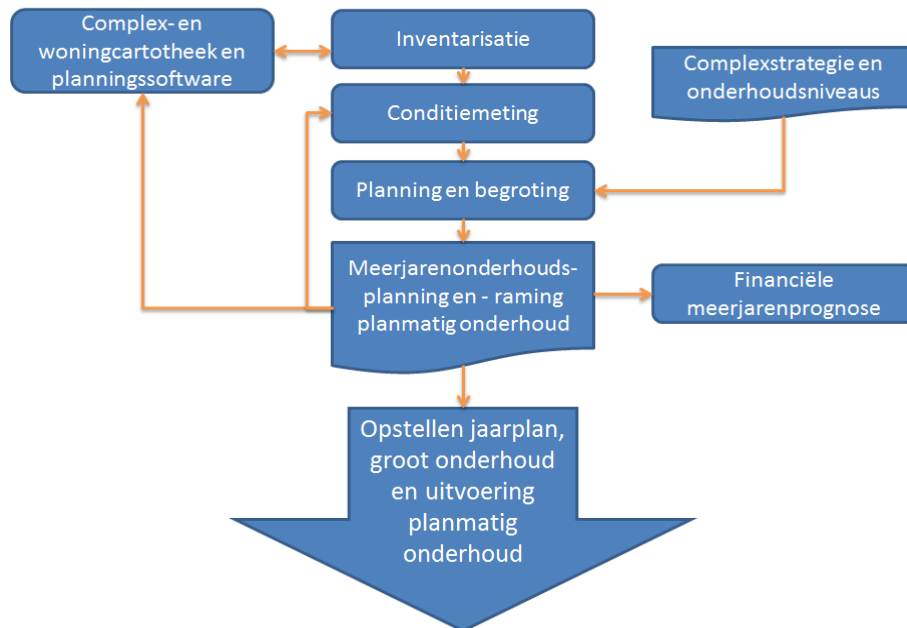
- Bijlage 1 Voorbeeld software meerjarenonderhoudsplanning
- Bijlage 2 Procesmodellen
- Bijlage 3 Systematieken aangaande het mjop
- Bijlage 4 Methodes voor kostenbesparing
- Bijlage 5 Relevantie methoden
- Bijlage 6 Organisatie modellen
- Bijlage 7 Screenshot TOPdesk
- Bijlage 8 Analyse Flipje- & Streekmuseum en het Stadhuis
- Bijlage 9 Interviews
- Bijlage 10 Stappenplan

Bijlage 1 Voorbeeld software meerjarenonderhoudsplanung



Bijlage 2 Procesmodellen planmatig onderhoud

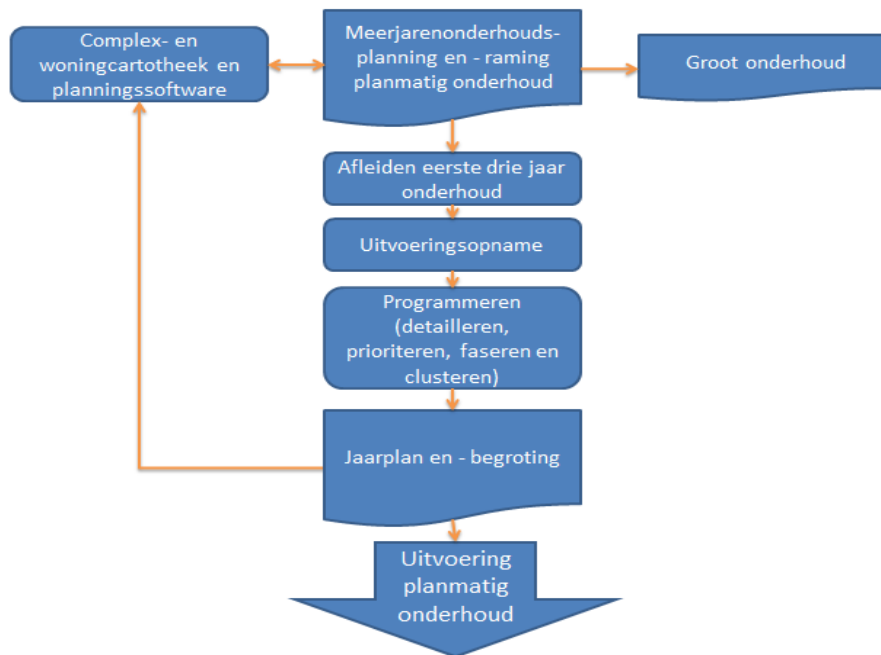
Figuur 2.1 geeft het procesmodel van de planning van het planmatige onderhoud weer.



Figuur 2.1; Procesmodel planning planmatig onderhoud, Aangepast van (SCW , 2005)

Tijdens de inventarisatie worden de in het gebouw toegepaste elementen, installaties en hoeveelheden vastgelegd. Een opslag medium hiervoor is de woningcartotheek of de planningssoftware. Hierna volgt de conditiemeting, waarin de onderhoudstoestand van de in het gebouw toegepaste elementen en installaties wordt bepaald. Indien deze onderhoudstoestand afwijkt van het nagestreefde onderhoudsniveau, wordt het benodigde onderhoud om de onderhoudstoestand terug te brengen naar het nagestreefde niveau in de planning en de begroting aangepast. Normaliter wordt een conditiemeting niet jaarlijks uitgevoerd, maar is de frequentie ervan afhankelijk van de onderhoudsstrategie. Een inspectiecyclus van drie tot vijf jaar is de norm. Een uitzondering hierop zijn monumenten. Dit heeft te maken met de veel grotere kwetsbaarheid van dergelijke gebouwen, waardoor deze meestal jaarlijks geïnspecteerd worden. Tevens is bij monumenten het planmatig onderhoud er doorgaans op gericht om de tand des tijds te vertragen (Staas, 2008). De financiële meerjarenprognose, die voortkomt uit het mjpg, geeft over een aantal jaren aan welke reservering er voor de komende jaren nodig is. Deze financiële meerjarenprognose wordt jaarlijks opgesteld en is organisatie breed.

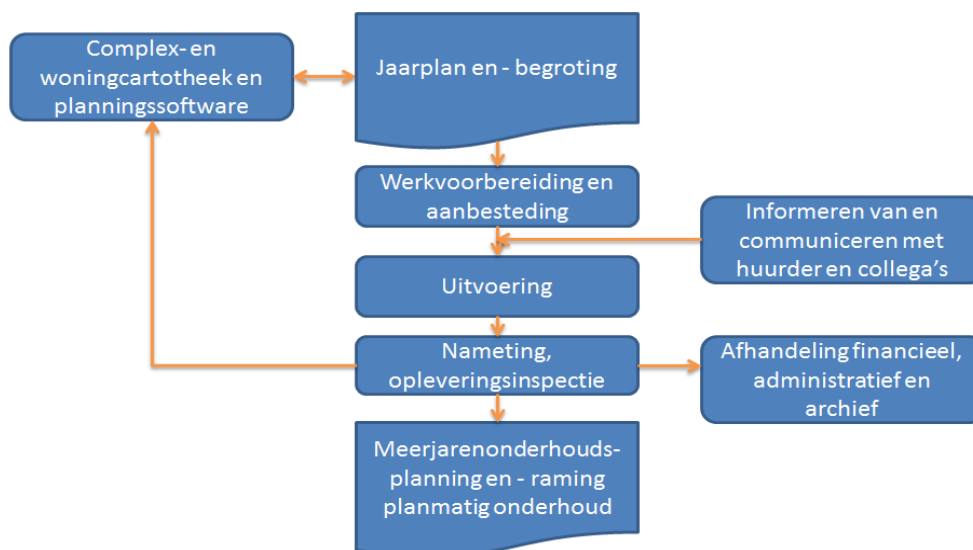
Jaarlijks wordt aan de hand van de meerjarenonderhoudsplanung ook het jaarplan opgesteld. Dit is te zien in figuur 2.2.



Figuur 2.2, Procesmodel opstellen jaarplan planmatig onderhoud Aangepast van (SCW , 2005)

Uit de meerjarenonderhoudsplanung wordt vervolgens afgeleid wat het uit te voeren onderhoud is voor de komende drie jaar. Dan volgt de uitvoeringsopname, waarbij er terplekke wordt beoordeeld of het geprognosticeerde onderhoud wel echt nodig is, of dat het eventueel uitgesteld zou kunnen worden. Op basis van de uitvoeringsopname wordt vervolgens gekeken welk onderhoud prioriteit heeft en of het mogelijk is dit te faseren of te clusteren. In het geval van faseren worden het onderhoud en de kosten over meerdere jaren uitgesmeerd. In het van geval van clusteren wordt er gekeken of het mogelijk is om bepaalde werkzaamheden gelijktijdig uit te voeren, zodat er een bepaald voordeel te behalen zou kunnen zijn.

Uiteindelijk vormen het jaarplan en de begroting samen de basis voor de uitvoering van het planmatig onderhoud. Dit proces is in figuur 2.3 weergegeven.

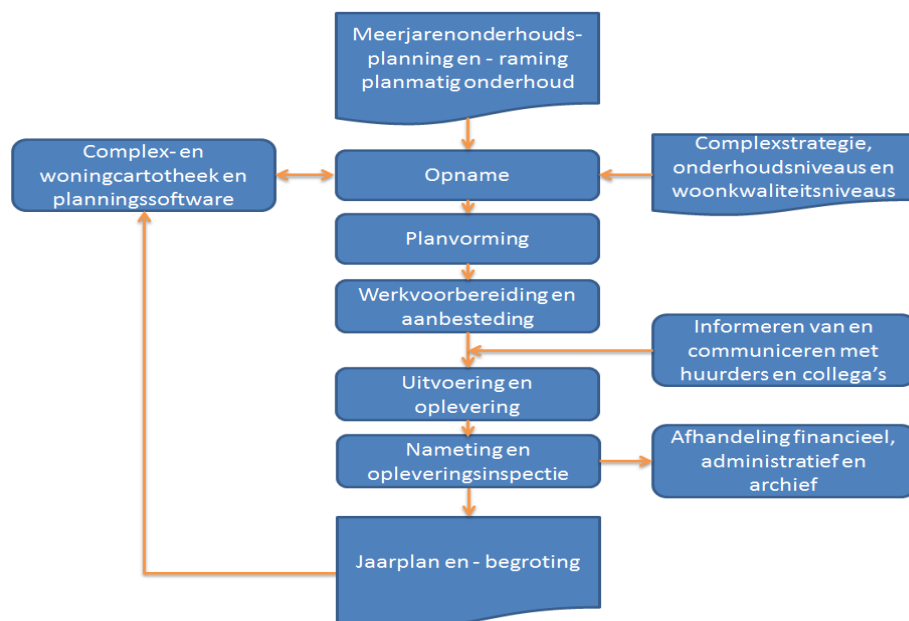


Figuur 2.3; Procesmodel bij de uitvoering van planmatig onderhoud. Aangepast van (SCW , 2005)

Het jaarplan geeft gedetailleerd aan welk onderhoud er het komende jaar uitgevoerd dient te worden en geeft input voor de werkvoorbereiding. Tijdens de werkvoorbereiding wordt het werk dat gedaan moet

worden dermate geconcretiseerd zodat het uit te voeren werk kan worden aanbesteed. De aanbesteding is een speelveld met vele aanbestedingsvormen. De keuze van de aanbestedingsvormen hangt af van het uit te voeren werk en de wensen van de opdrachtgever. Het uit te voeren werk, wordt vervolgens afgestemd met huurders en collega's. Dit voorkomt conflicten, dubbel werk en misverstanden. Na de uitvoering volgt een nameting, waarbij de onderhoudstoestand van de elementen, installaties waaraan onderhoud is uitgevoerd opnieuw wordt beoordeeld. Dit dient overeen te komen met het vooraf beoogde resultaat. De bevindingen worden bijgewerkt in de woningcartotheek of de planningssoftware en de meerjarenonderhoudsplanung. De opleveringsinspectie dient om na te gaan of de uitvoerende partij het werk heeft uitgevoerd zoals afgesproken. Na de nameting en opleveringsinspectie dienen facturen betaald te worden en verkregen documenten gearchiveerd te worden.

Waar de meerjarenonderhoudsplanung ook de basis is voor het opstellen van het jaarplan, vormt het ook de basis voor het grootonderhoud of de complex gewijzigde verbeteringen. In geval van grootonderhoud is de omvang van de onderhoudsactiviteiten groter dan gewoonlijk en acht de vastgoedbeheerder het noodzakelijk om onderstaand procesmodel te doorlopen. Wanneer er verbetering gaat plaatsvinden aan meerdere objecten, dient onderstaand procesmodel ook te worden aangehouden. Het is van belang dat de (complex)strategie, het beoogde onderhoudsniveau en de belevingskwaliteit van het object goed op elkaar aan blijven sluiten, om een betere aansluiting te vinden voor de geplande wijzigingen. Tijdens de opname wordt net als bij het reguliere planmatige onderhoud, op locatie nagegaan of de bouwdelen of elementen daadwerkelijk vervangen dienen te worden. Daartoe wordt dan ook doormiddel van de planvorming goed uitgewerkt en uitgedacht hoe de aansluiting bij het beoogde onderhoudsniveau en de belevingskwaliteit van het object goed op elkaar aan blijven sluiten. De vervolg stappen zijn gelijk aan die van figuur 2.3.



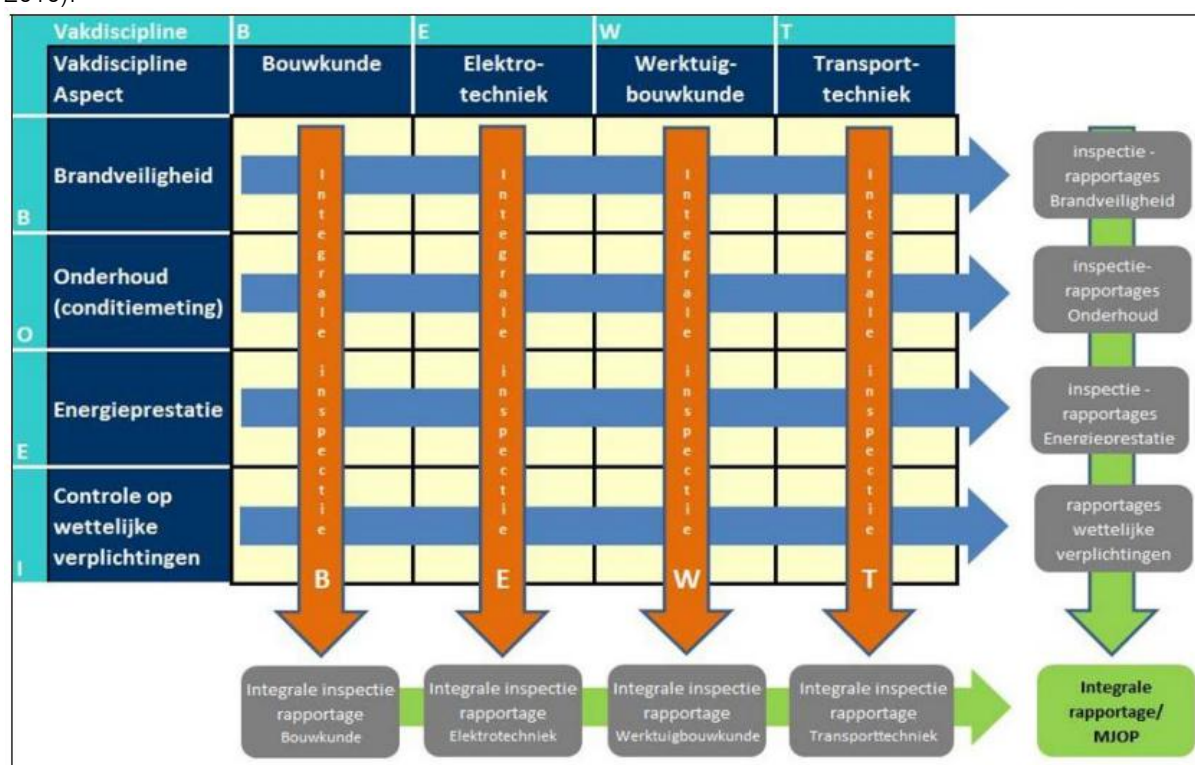
Figuur 2.4; Procesmodel grootonderhoud en complexgewijze woningverbetering. Aangepast van (SCW , 2005)

Bijlage 3 Systematieken aangaande het mjop

RgdBOEI

De RgdBOEI® systematiek is een multidisciplinaire en integrale methodiek op basis van reeds bestaande instrumenten. De inspectie wordt beoordeeld op basis van de volgende vier aspecten: Brandveiligheid, Onderhoud, Energie en Inzicht in wet- en regelgeving. Het integrale aspect wordt bepaald door het meenemen van deze vier vakdisciplines tijdens de inspectie. De data die deze inspectie vervolgens oplevert, worden door een integraal vastgoed adviseur omgezet in bruikbare informatie op basis van risicomangement. Hiermee is de RgdBOEI® systematiek de basis voor een mjop. Dit omdat er op basis van deze systematiek tot een verantwoorde investeringskeuze kan worden gekomen.

In gebouwen vinden veel verschillende inspecties plaats. Te denken valt aan inspecties voor brandveiligheid, onderhoudstoestand en energie. Tevens verwacht de wetgever ook dat er vanuit de wet milieubeheer of ARBO, keuringen en inspecties worden uitgevoerd (STEK, SCIOS, BEMS, NEN3140 en NEN3840, BOOT etc). Dit resulteert uiteindelijk in 16 mogelijke inspecties. Dit houdt ook in dat er in één jaar tot wel 16 verschillende inspecties plaats kunnen vinden. In **figuur 3.1** is dit weergegeven (Leeuw, 2010).



Figuur 3.1; RgdBOEI systematiek geschematiseerd, (Leeuw, 2010)

Het gros van deze inspectiemethodieken komt overeen, echter vullen ze elkaar niet aan. Dit omdat ze los van elkaar staan. Tevens worden deze inspecties door een groot aantal inspecteurs en dienen deze inspecteurs ontvangen te worden en begeleid te worden. Dit zorgt voor hoge kosten. Deze problematiek was voor de Rijksgebouwendienst rede om de RgdBOEI® systematiek te ontwikkelen.

Het gebruik van RgdBOEI® levert volgens de Rijksgebouwendienst de volgende voordelen op:

- Er hoeven minder inspectiebedrijven ontvangen en begeleid te worden.
- Het geeft zowel klanten als gebruikers en vastgoedeigenaren inbreng in het eindresultaat.
- Alle aanbevelingen worden op basis van een risicoanalyse beoordeeld.
- Het levert inzicht op in welke mate er wordt voldaan aan de eisen rondom VGBEM (veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energie, en milieu)
- Het levert inzicht op in de hoeveelheid geld die nodig is voor het in stand houden van de voorraad.
- Er hoeven minder inspecteurs over de vloer te komen door het éénmalig uitvoeren van een rgdboei®.
- Het oefent invloed uit op de eisen ten aanzien van techniek, functionaliteit, representativiteit, duurzaamheid
- Het is effectief en eenduidig, aangezien de gebouwoorraad middels deze methodiek maar iedere 5 jaar in plaats van elke 3 jaar dient worden geïnspecteerd.
- Het levert de basis voor een integrale mjop.

De RgdBOEI® systematiek maakt gebruik van de conditiemeting op het onderhoud. De methode die hierbij wordt gebruikt is die van de NEN2767. Omdat de conditiemeting volgens de NEN2767 doorgaans wordt uitgevoerd zonder de RgdBOEI® systematiek in zijn totaliteit toe te passen, wordt de werking en achtergrond van de conditiemethode onderstaand verder uitgewerkt.

Conditiemeting

De conditiemeting vindt zijn oorsprong in Engeland, onder de noemer van de inspectiemethode Housing Condition Surveys, welke is ontwikkeld om de kwaliteit van woningen eenduidig vast te leggen.

Aan het eind van de jaren zeventig heeft het Ministerie van VROM deze methode gebruikt om inzicht te verkrijgen in de Kwalitatieve Woningregistratie (KWR). Vervolgens is in 1985 door de Rijksgebouwendienst een stap gezet voor de verdere uitwerking van de conditiemeting voor alle type gebouwen. Het doel hiervan was het maken van onderbouwde mjop's voor de gehele gebouwoorraad van de Rijksgebouwendienst. De methodiek van de Rijksgebouwendienst is vervolgens verder uitgewerkt in een door de Europese Commissie ondersteund onderzoek. Dit onderzoek is in 1996 afgerond. Het resultaat van dit onderzoek was een bepaling van het conditieverloop en de definiëring van conditieschalen met corresponderende referentiebeelden van bouwdeel-materiaalcombinaties. Omstreeks 1990 is het gebruik van de conditiemeting in Nederland sterk toegenomen. Door deze toename ontstond de behoefte aan een Nederlandse norm. In 2002 zijn de Rijksgebouwendienst en NEN begonnen met het opstellen van een norm. Deze norm (NEN2767) is voor het eerst verschenen in september 2006. Vervolgens heeft in 2010 en 2011 een actualisatie van de van de norm plaatsgevonden.

De NEN 2767 wordt gebruikt voor de conditiemeting van gebouwen, terreinen en installaties in Nederland. Dit gebeurt door middel van een vastgelegde meet- en registreermethode, waarbij de registratie door een gecertificeerde inspecteur wordt gedaan. Hij stelt van alle onderdelen van een gebouw vast wat de eventuele gebreken, de omvang ervan en de intensiteit zijn. De score op al deze onderdelen leidt tot een overkoepelende conditiescore. De score loopt van 1 tot 6, daarbij is 1 zeer goed en 6 zeer slecht. Een conditiescore van 3 is naar de maatstaf van de meeste vastgoedportefeuillehouders of gebruikers voldoende.

Samen met het gewenste onderhoudsniveau leidt de conditiemeting tot de planning van de onderhoudsmaatregelen (mjop) en de begroting. De conditiemeting heeft een technische invalshoek welke ondersteunend is bij het vastgoedbeheer en -beleid. Hierbij is het goed om op te merken dat de conditiemeting één van de invalshoeken is voor de toetsing en onderbouwing van het vastgoedbeleid. Andere invalshoeken zijn o.a. gebruikskwaliteit, maatschappelijke kwaliteit, locatie, flexibiliteit, risico's bij uitval.

Het kwalificeren en kwantificeren houdt in dat aan de hand van drie factoren; de ernst van een gebrek, de omvang van een gebrek en de intensiteit van een gebrek een conditiescore kan worden bepaald. Dit resulteert in de volgende conditiebepalingen:

Tabel 1 — Omschrijving conditiescores

Conditie score	Omschrijving	Toelichting
1	Uitstekende conditie	Incidenteel geringe gebreken
2	Goede conditie	Incidenteel beginnende veroudering
3	Redelijke conditie	Plaatselijk zichtbare veroudering Functievervulling van bouw- en installatiedelen niet in gevaar
4	Matige conditie	Functievervulling van bouw- en installatiedelen incidenteel in gevaar
5	Slechte conditie	De veroudering is onomkeerbaar
6	Zeer slechte conditie	Technisch rijp voor sloop

Figuur 2.2; Omschrijving conditiescores, NEN 2767 (2012)

Risico's/prioriteiten matrix

Uiteindelijk zullen de risico's die voor een organisatie van belang zijn, beleidsmatig moeten worden vastgesteld. Per bouw- of installatiedeel kan er vervolgens worden bekeken welke van toepassing zijn. Een inspecteur geeft aan op het om een gering(1), matig(2) of sterk(3) effect heeft op de risico's. De risico's en prioriteitenmatrix maakt besluitvorming gemakkelijker en tevens goed onderbouwd. De NEN 2767 geeft tevens aan dat het niet nodig is om een inspecteur op hoogte te stellen van de prioriteiten. Inzicht in deze prioriteiten kan de bepaling van het effect mogelijk beïnvloeden.

Prioriteit	Laag								Hoog
Risico	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Veiligheid/gezondheid							(1)	(2)	(3)
Cultuurhistorische waarde						(1)	(2)	(3)	
Gebruik en bedrijfsproces					(1)	(2)	(3)		
Technische vervolgschade			(1)	(2)	(3)				
Toename klachtenonderhoud			(1)	(2)	(3)				
Beleving, esthetica	(1)	(2)	(3)						

Figuur 2.3; Voorbeeld matrix risico's/prioriteiten, NEN2767 (2012)

Op basis van deze risico/prioriteiten matrix kan worden bepaald hoe om te gaan met gebreken. Aan de prioriteit is een actie te koppelen. Bijvoorbeeld prioriteit 5 kan aangeven dat het gebrek pas over 4 jaar verhopend dient te worden. En zo kan het zijn dat prioriteit 9 geen actie vereist. Welke actie aan een prioriteit wordt gehangen, dient door de beslissers binnen een organisatie te worden bepaald.

Bijlage 4 Methodes voor kostenbesparing

In dit hoofdstuk zal een toelichting worden gegeven op de mogelijke strategieën/modellen die gebruikt kunnen worden om een mjob kostenbesparender te maken.

Prijsvragen

Een andere strategie om een kostenbesparing te realiseren is het uitschrijven van een prijsvraag. Het idee hiervan is dat de opdrachtgever een aantal randvoorwaarden opstellen en dat marktpartijen veel vrijheid hebben om het idee verder uit te werken. De opdrachtgever profiteert hier van de concurrentiewerking en heeft veel kans op vernieuwende ideeën. Het nadeel is echter dat de opdrachtgever veel tijd moet steken in het doornemen van de plannen (Keus, 2012)

Combinaties van werkzaamheden

Door verschillende werkzaamheden of de meer van de zelfde werkzaamheden te combineren is het mogelijk om kosten te besparen doordat enerzijds de opdrachtnemer meer werk heeft, en dus akkoord kan gaan met een kleinere winstmarge. Een goed inkoop en aanbestedingsbeleid is hier van belang. Anderzijds is het door het combineren van werkzaamheden mogelijk om te besparen op materieel en arbeidskrachten.

Benchmarken(Interview SCW)en(zie kovon)

Het juridisch woordenboek geeft de volgende definitie voor benchmarken:

Maatstaf om gelijksoortige zaken of diensten met elkaar te vergelijken om bijvoorbeeld prestaties of resultaten te verbeteren (juridischwoordenboek.com)

Het benchmarken van vastgoedonderhoud houdt dus in dat de processen en onderhoudskosten worden vergeleken met een vergelijkbare instantie.

Bij overheidsinstanties wordt al lang gezocht naar methoden om de eigenorganisatie transparanter en beter beheersbaar te maken. Door kengetallen te vergelijken met vergelijkbare instanties, wordt het eigen functioneren gerelateerd aan dat van anderen. Zo kan ook de doelmatigheid van het vastgoedonderhoud worden aangetoond.

Benchmarken kan echter een aantal problemen geven. Marcel Hoogwout, adviseur bij PricewaterhouseCoopers N.V. noemt de volgende valkuilen:

- Vaak word de benchmark georganiseerd door één partij. Deze partij zoekt vaak vergelijkingsmateriaal voor de eigen informatie behoefte. Deze behoefte sluit niet altijd aan op dat de andere partijen beschikbaar hebben waardoor een effectieve vergelijking word bemoeilijkt.
- Veels benchmarks zijn te eenzijdig, vaak ook omdat gebruik wordt gemaakt van openbare gegevens. Hierdoor worden essentiële gegevens misgelopen.
- De partijen vinden dat de kengetallen teveel afwijken of achten het niet toepasbaar op hun individuele situatie. Een oorzaak kan zijn dat de begripsbepaling niet goed is gedefinieerd wat voor grote onnauwkeurigheden kan leiden.
- Doordat een benchmark vaak een momentopname betreft waar geen vervolg op plaats vindt, is een trendanalyse niet mogelijk en kan het ook niet worden ingezet al een structureel sturingsmodel.

Hoogwout stelt dat het opzetten van een samenwerkingsplatform bovenstaande valkuilen kan voorkomen. Een samenwerkingsplatform is immers gericht op de lange termijn waarbij de bestaande vergelijkingsmethoden worden gebruikt. De partijen bepalen uiteindelijk zelf partijen waarmee ze vergeleken willen worden en in overleg word op voorhand besproken hoe de gebruikelijke valkuilen kunnen worden vermeden. (Hoogwout, 2001)

Volgens Aedes geeft goed benchmarken antwoord op de volgende vragen:

- Hebben wij meer of minder onderhoudskosten dan anderen?
- Hebben wij relatief veel/weinig management om het onderhoud aan te sturen?
- Hebben wij relatief meer of minder reparatieverzoeken?
- Hoeveel kost een reparatieverzoek bij ons? Is dat veel? Of weinig?
- Wat kost ons mutatieonderhoud?
- Hoe efficiënt besteden we het planmatig onderhoud uit?

(aedes, 2012)

Ketenintegratie en Prestatie afspraken(in beginsel duurder)

Bij prestatie afspraken heeft de functionaliteit van een gebouw de prioriteit. Prestatie afspraken staan voor resultaatgericht samenwerken. Zaken als de functie van het gebouw, de activiteiten en hoe dat zo goed mogelijk te faciliteren spelen hier een belangrijke rol. Het gaat dus niet enkel om de prijs. Bij ketenintegratie is het hierin het doel om de keten zo te organiseren dat alle samenwerkende bedrijven opereren als één bedrijf om zo tot het beste resultaat voor het gebouw te komen. (Keus, 2012)

Samenwerken & collectief inschrijven

Het idee achter collectief inschrijven is dat er doormiddel van schaalvoordelen een besparing wordt gerealiseerd op de inkoop van het betreffende onderhoud. Door intergemeentelijke samenwerking kunnen deze schaalvoordelen nog groter worden.

Levensduurkosten

Kijkende naar de kosten voor realisatie en exploitatie, de LCC¹¹, dan blijken die dat deze aanzienlijk te stijgen doordat installaties in gebouwen een steeds groter aandeel uit maken van de stichtingskosten. Dit om tegemoet te komen aan de eisen van gebruikers en de steeds hogere wettelijke eisen. Vervanging van bijvoorbeeld een CV ketel zal vaak leiden tot verlaging van de energie lasten, simpelweg omdat een nieuw HR ketel zuiniger stookt dan bijvoorbeeld een VR ketel. De vraag is echter wat de terugverdientijd is van investeringen en of het wel de moeite waard is om zo'n nieuwe ketel aan te schaffen. De levensduurkosten kunnen uiteraard worden bepaald aan de hand van een Excel sheet, maar om daar kwalitatief inzicht in te krijgen is er tegenwoordig een maatwerkadvies op basis van de BRL 9500.

Levensduurkosten & productiviteitsverhoging

Volgens Rob (Daams, 2007) gaat de terugverdientijd echter een stuk verder dan het maatwerk advies op basis van de BRL 9500. Hij concludeert dit uit diverse onderzoeken naar de relatie tussen het binnenklimaat en de productiviteit van de aanwezige medewerkers. Hieruit blijkt dat een goed binnenklimaat de productiviteit sterk kan verbeteren. D.m.v. het zichtbaar maken en verrekenen van deze opbrengsten in een levensduurberekening kan een gunstigere terugverdientijd worden behaald. Volgens Rob Daams kan d.m.v. een juist thermisch binnenklimaat een productiviteitsverhoging van maximaal 10% worden behaald.

BRL9500

De BRL9500 is ook wel beter bekend onder de naam Energie Prestatie Advisering(EPA). De BRL9500. De BRL 9500 komt voort uit in Europese regelgeving vastgelegde EPBD richtlijn(Energy Performance Building Directive). Om de kwaliteit van EPA in Nederland te borgen, is de BeoordelingsRichtLijn(BRL)9500 ontwikkeld. Deze richtlijn is rechtsgeldig en energielabels mogen enkel worden afgegeven door gecertificeerde bedrijven. Het is tevens zo dat op grond van het Besluit energieprestatie gebouwen, bepaalde gebouwen over een energielabel dienen te beschikken van maximaal tien jaar oud. In de regeling energieprestatie gebouwen is vastgelegd voor welke gebouwen het energielabel verplicht is. Het maatwerkadvies is geheel vrijwillig, de maatwerkadviseurs dienen hiervoor wel KOMO gecertificeerd te zijn. (Kiwa)

¹¹ Life Cycle Costs ofwel levensduurkosten

De BRL9500 kent de volgende deelgebieden:

deelgebied 01:	Energielabel	bestaande woningen
deelgebied 02	EPA-maatwerkrapport	bestaande woningen
deelgebied 03:	Energielabel	bestaande utiliteitsgebouwen
deelgebied 04:	EPA-maatwerkrapport	bestaande utiliteitsgebouwen
deelgebied 05:	Energielabel	nieuwbouw woningen
deelgebied 06:	Energielabel	nieuwbouw utiliteitsgebouwen

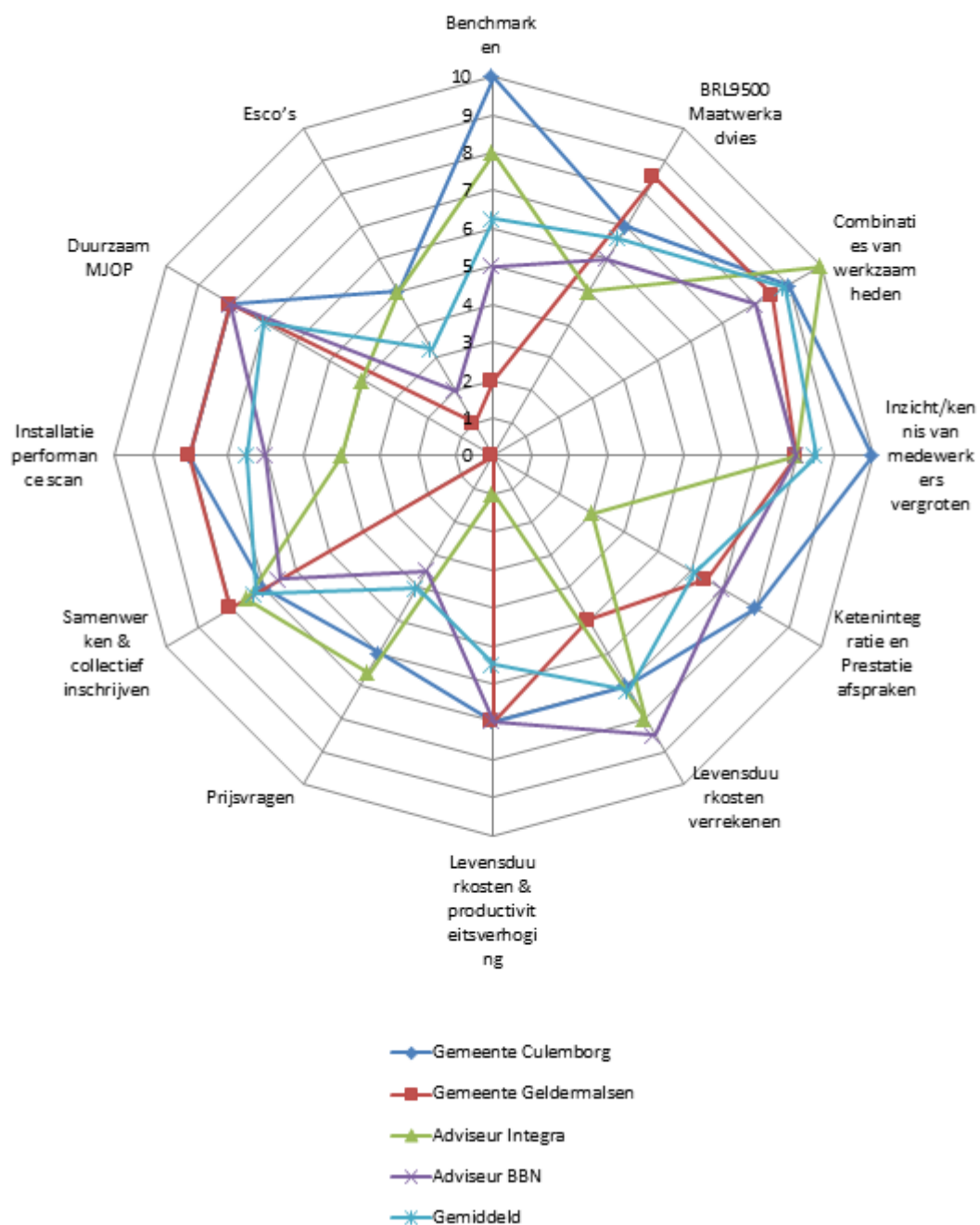
Inzicht & kennis vergroten van betrokken medewerkers

De gedachte achter vergroten van de kennis van medewerkers is dat de medewerker zo meer inzicht creëert. En met zijn vergaarde kennis en kunde minder fouten maakt, efficiënter werkt, meer betrokken is en dat dit uiteindelijk resulteert in een kostenbesparing

Installatie Performance Scan(IPS)

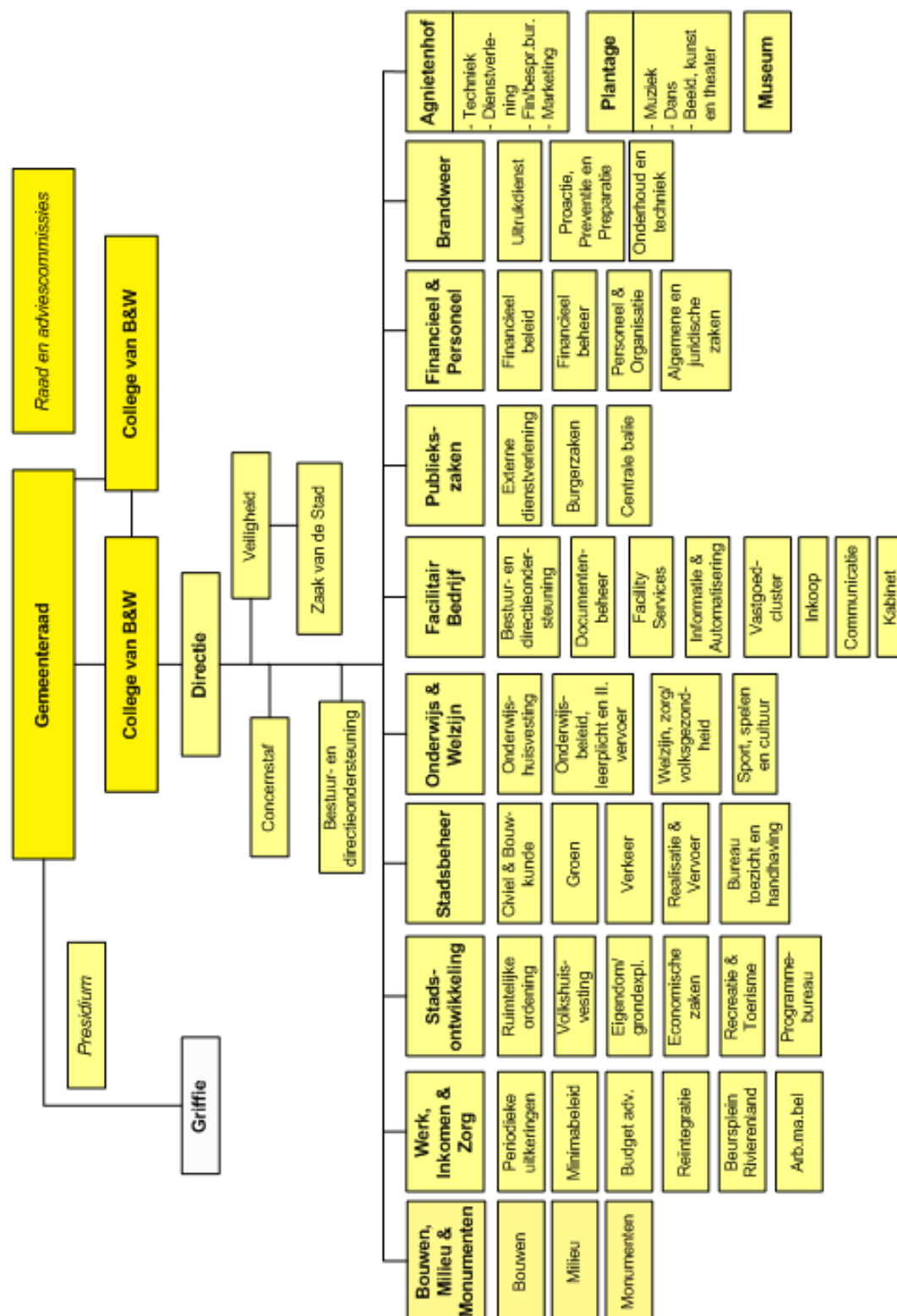
De Installatie Performance Scan is een nieuw gestandaardiseerd instrument om inzicht te krijgen in de verbetermogelijkheden van de klimaatinstallaties in gebouwen. Deze eenduidige methode is ontwikkeld door AgentschapNL en staat naast de EPA adviezen. Het richt zich dan ook enkel tot de werktuigbouwkundige installaties voor verwarming en koeling(klimaat). De Installatie Performance Scan kan uiteindelijk leiden tot een afname van het energieverbruik en een afname van storingen en comfort gerelateerde klachten. (AgentschapNL, 2011)

Relevantie methoden en technieken

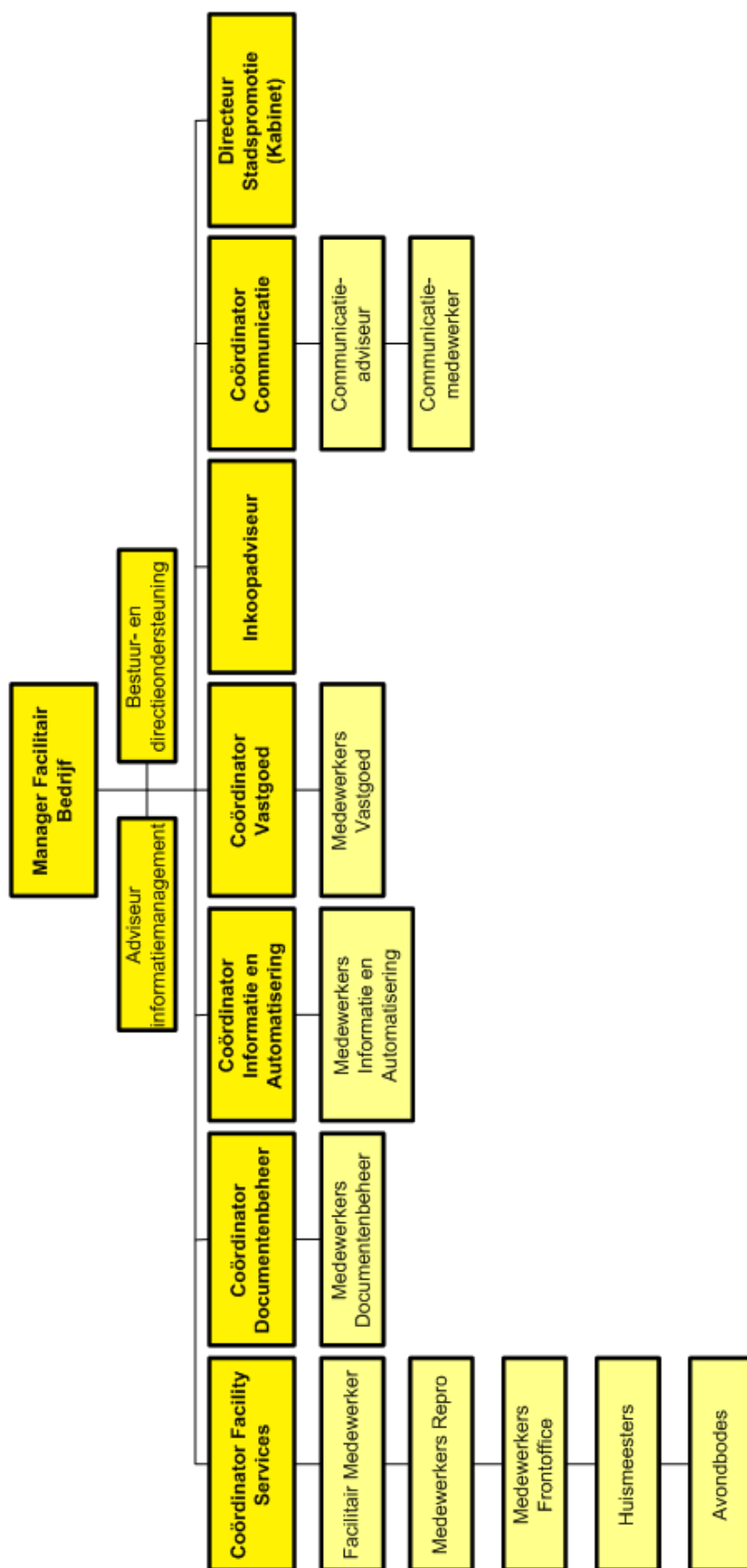


Bijlage 6 Organisatie modellen

Organogram organisatie gemeente Tiel



Organogram Facilitair Bedrijf



Bijlage 7 screenshot TOPdesk

TOPdesk - Totaaloverzicht P...

topdesk:88/tas/secure/main?windowid=202

Nieuw Instellingen Venster Help Ingeleid als Justin den Boer | Uitloggen

Meldingen

Uitgebreid

Processen Navigatie

TOPdesk Navigator

Justin den Boer

To do meldingbeheer

Aanmelderkaart

Nieuwe eerstelijns

Nieuwe tweedelijns

Kennissysteem

Selecties

Snelkoppelingen

Geopende kaarten

Totaaloverzicht

Totaaloverzicht Panden

Filter: Actieve kaarten

Volgende

Opmerking	Naam	Specificatie	Postcode (BezoelPostcode (Post	Huisnummer (Huisnummer (Pos
☐	1e Achterstraat 3	Koetshuis	4001 NX	3
☐	Achterweg 2	Stadhuis	4001 MV	4000 HH
☐	Adamshof 16	Gymzaal Adamshof	4001 DB	4001 DB
☐	Ambtmanstraat 12-14	Kantoren Toezicht & Handhaving	4001 MC	4000 HH
☐	Ambtmanstraat 13-15	Pand Visser en Vergadercentrum	4001 MC	4001 MC
☐	Ambtmanstraat 17	Ambtmanshuis	4001 MC	4001 MC
☐	Ambtmanstraat 17	Ambtmanshuis bestuurscentrum??	4001 MC	4001 MC
☐	Bakkerstraat 12	pcbs Prins W. Alexander (dep.)	4001 JB	4001 JB
☐	Beethovenstraat	Grond		
☐	Beethovenstraat 22	Twentietoe, huis voor amateurkunst	4003 KX	4000 AG
☐	Bredesteeg 18	Woning	4054 NK	4054 NK
☐	Bredesteeg 2	Woning	4054 NK	4054 NK
☐	Bredesteeg 23	Vrijstaande woning met berging/schuur	4004 LJ	4004 LJ
☐	Bulkweg 1	Gemeentewarf / kantoor / opslag	4005 LB	4005 LB
☐	Bulkweg ong.	trafo huisje (gemeentewarf)		
☐	Burgemeester Meslaan 92	Kerktoeren Drumpt	4003 CD	4003 CD
☐	Burgemeester Schullstraat 4	Kinderdagverblijf	4001 VV	4001 VV
☐	De Balije 9	Noodlokalen (7) riks Stefanus	4003 GA	4003 GA
☐	De Schouw 48 B	Fietsenstalling bij Villa Kakelbont		48 B
☐	Dreef 1 D	Gymzaal De Dreef	4014 MJ	4014 MJ
☐	Elzenlaan ong. / Dorpsstraat ong.	Baahuisje begraafplaats Drumpt		
☐	Grote Brugse Grintweg 63	Woning	4005 AB	4005 AB
☐	Haftenlaan 26	Wijkgebouw	4006 XL	4000 AG
☐	Hermoesstraat ong.	Baahuisje begraafplaats Zennewijnen		
☐	Honingstraat 10	Repetitieruimte (De Plantage)	4001 RN	4001 RN
☐	Industrieweg 103	Terrein		103
☐	Industrieweg 4	Kantoor	4004 JW	4004 JW
☐	Industrieweg 6	Werf	4004 JW	4004 JW
☐	Industrieweg 8	Zoutloods	4004 JW	4004 JW
☐	J.D. van Leeuwenstraat 15-17	Bedrijfsgebouw / Dierenambulance	4001 XE	4001 XE

WOZ waarde (Vastgoed)

Beheerders alarmvolgving (Beheer)

06-10-2010 10:57 Antienus Siebring:
Dit pand maakt onderdeel uit van het WOZ-object Achterweg 2 (stadhuiscomplex).

0 van 103 geselecteerd

1 2 Volgende

TOPdesk - Pand 1e Achterstraat 3

topdesk:88/tas/secure/main?windowid=202

Nieuw Instellingen Venster Help Ingeleid als Justin den Boer | Uitloggen

Meldingen

Uitgebreid

Processen Navigatie

TOPdesk Navigator

Justin den Boer

To do meldingbeheer

Aanmelderkaart

Nieuwe eerstelijns

Nieuwe tweedelijns

Kennissysteem

Selecties

Snelkoppelingen

Geopende kaarten

Pand 1e Achterstraat 3

Titel

Algemeen

Algemeen

Naam

1e Achterstraat 3

Specificatie

Koetshuis

Debiteurennummer

BTW-nummer

Telefoon

Fax

Land

Nederland

Land

Nederland

Straat

1e Achterstraat

Huisnummer

3

Postcode

4001 NX

Plaats

Tiel

Postadres

Land

Straat

Huisnummer

Postcode

Plaats

Hoofcontactpersoon

Contactpersoon

Telefoon

Mobiel nummer

Faxnummer

Accountmanager

Accountmanager

Telefoon

Mobiel nummer

Faxnummer

Internet

Website

E-mail

Aangemaakt op 19 november 2009 14:56 (TOPdesk Server) | Gewijzigd op 3 december 2012 15:15 (Cathelijne van Eden)

Bijlage 8 Analyse Flipje- & Streekmuseum en het Stadhuis

In dit hoofdstuk wordt de analyse beschreven die is gedaan in het kader van dit onderzoek. Het Flipje- & Streekmuseum en het Stadhuis zijn onderzocht op een aantal aspecten. Er is onderzoek gedaan naar de reservering, de conditiescore, de onderhoud- en levensduurcyclus, het verbruik, beschikbare informatie en kostenbesparende maatregelen.

8.1 Flipje- & Streekmuseum

Het Flipje- & Streekmuseum ligt aan het stadscentrum. Het museum is een rijksmonument. Dit brengt bepaalde restricties met zich mee. Zo zullen zonnepanelen teveel afdoen aan de esthetica van het pand. Systemen als voorzetglas en speciaal dubbelglas voor monumenten zijn speciaal ontwikkeld om het pand in eenzelfde staat te laten ogen. Van binnen is er in een monumentaal pand meer speelruimte, zolang het pand niet wordt beschadigd mogen installaties worden aangebracht en mag bijvoorbeeld het dak worden geïsoleerd.

Of het museum geld ontvangt van het rijk voor het onderhoud, is op dit moment afhankelijk van een loting. Dit komt doordat het rijk te weinig budget heeft om voor alle rijksmonumenten en subsidie te verstrekken. Omdat de kans op het krijgen van deze subsidie klein is, en het veel werk met zich mee brengt om deze subsidie aan te vragen, wordt dit de laatste jaren niet meer gedaan. Het

wind- en waterdicht houden om gevolgschade te voorkomen is volgens Hugo van Capelleveen (afdeling Bouwen milieu en monumenten) het belangrijkste bij een monument. De prioriteiten liggen hierbij op de goten, het dak en het schilderwerk.



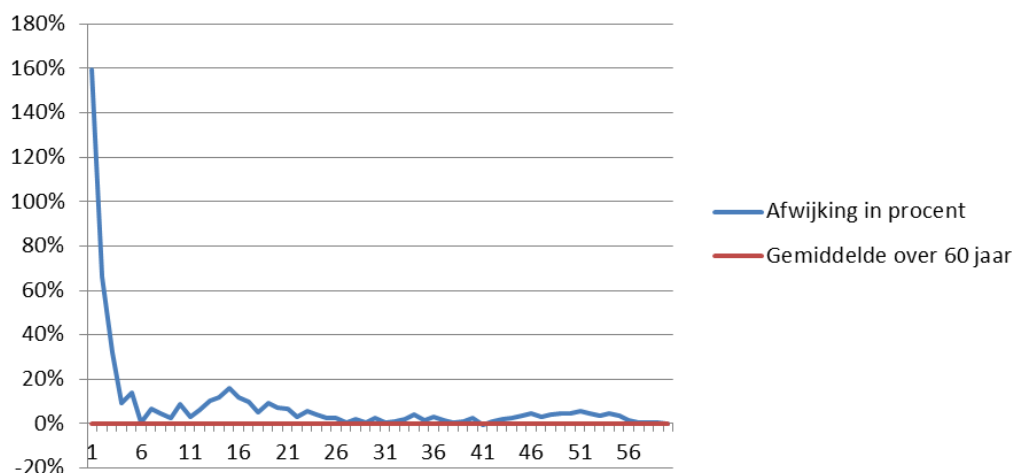
Figuur 1 Flipje- & Streekmuseum, (Rietberg, 2012)

8.1.1 Conditiescore

Ongeveer 70% van de elementen bevinden zich in conditiescore 1. Ongeveer 10% van de elementen bevindt zich in conditiescore 2, ongeveer 10 procent van de elementen bevindt zich in conditiescore 3, ongeveer 8% bevindt zich in conditiescore 4, en ongeveer 2% bevindt zich in conditiescore 5.

8.1.2 Reservering

Het jaarlijks budget voor een deel van de uit te voeren werkzaamheden wordt op dit moment bepaald door naar het mjoop over 10 jaar te kijken en vervolgens dit te delen door tien. Voor het museum is onderzocht in hoeverre de gemiddelde onderhoudskosten over 60 jaar afwijken van de periode waarover het jaarlijks budget wordt bepaald. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in figuur 8.1.2. In deze tabel zit in het eerste jaar een grote kostenpost. Deze tabel geeft vervolgens aan dat als het budget zou worden bepaald over een periode van 1 jaar, de afwijking ten opzichte van de gemiddelde kosten over 60 jaar, 160% zou zijn. Deze afwijkingen zijn ongewenst. Wat deze tabel aangeeft is dat als het jaarlijks budget over een grotere periode wordt bepaald, de afwijking steeds kleiner wordt. Wat opvalt is dat over een periode van ongeveer 20 jaar de afwijkingen het grootst zijn. Wanneer het budget wordt bepaald over een periode van meer dan 20 jaar, dan is te zien dat de afwijking redelijk stabiel blijft. Dit heeft te maken met de onderhoud- en levensduurcyclus van de elementen en installaties.



Figuur 8.1.2; Afwijking reservering, Boer(2012)

8.1.3 Onderhoud- en levensduurcyclus

De standaard met onderhoud- en levensduurcyclussen van de elementen en installaties is door de leverancier van het software systeem aangeleverd. Op basis van (praktijk) ervaring van de medewerkers vastgoed zijn deze aangescherpt per object. Wat opvalt, is dat de onderhoud- en levensduurcyclussen van de bouwdelen zeer gedetailleerd in kaart zijn gebracht. Voor de installatiedelen valt op dat deze minder gedetailleerd in kaart zijn gebracht. Echter zijn voor installaties de meest relevante onderdelen opgenomen in het mjob. Hiervoor zijn dan ook de onderhoud- en levensduurcyclussen vast gelegd. De onderhoud- en levensduurcyclussen komen grotendeels overeen met wat de leverancier van het softwarepakket heeft aangeleverd. Voor de installaties zijn de levensduurcyclussen korter dan wat de onderlegger van ibis-main aangeeft. In dit geval is dat uitstekend, omdat het een museum betreft en het klimaat ook erg belangrijk is. Wat hierbij op te merken is, is dat er geen ondersteuning meer is voor het huidige ibis-main. Dit betekent dat nieuwe installaties met een andere onderhoud- en levensduurcyclus niet worden bijgewerkt. Dit kan weer voor risico's zorgen.

8.1.4 Contracten

Op basis van de inventarisatie van de gebouwgebonden installaties en de vergelijking met het onderhoudscontract, blijkt dat een aantal nieuwe elementen niet in het contract zijn opgenomen. Het gaat hier om een viertal cv installaties en een boiler.

8.1.5 Verbruik

Van het museum ligt het verbruik van gas en elektriciteit op dit moment op 19.000 m³ aardgas en 47.000 kWh aan elektriciteit. Dit ligt onder de drempel die het activiteitenbesluit stelt om energiebesparende maatregelen te nemen met een terugverdientijd van vijf jaar of minder. Echter heeft de gemeente Tiel aanvullend beleid wat zegt energiebesparende maatregelen te nemen met een terugverdientijd van tien jaar of minder.

8.1.6 Administratie

Gegevens van het museum staan zowel in een map op het kantoor van het cluster vastgoed als op het netwerk en in TOPdesk en Ibis-main. Een duidelijk handboek voor de wijze van administratie is er niet. Het vinden van informatie kost door deze spreiding over het algemeen meer tijd. De informatie in Ibis-main is op dit moment up-to-date, echter betreft dit enkel het planningssysteem.

8.1.7 Kostenbesparende maatregelen.

Voor het museum is onlangs een Maatwerkadvies op basis van de BRL9500 gemaakt. De samenvatting van het energie advies is weergegeven in figuur 8.1.7. Uit dit rapport kwamen een tiental varianten naar voren. Volgens het huidige beleid dienen variant 2 (isolatie daken) en 5 (HR 107 CV ketels) te worden

uitgevoerd. In 2013 staan de CV ketels al op de planning om vervangen te worden. Voor variant 5 kan het originele vervangingsmoment worden gebruikt. Voor variant 2 is op dit moment geen budget opgenomen.

Maatregelpakket	Investering [€]	NCW [€]	TVT [jaar]	Label [A++ t/m G]	Energie besparing [€/jaar]	CO2- reductie [%/jaar]
<i>Variant 1: Voorzetramen</i>	15.486	248	14,8	F	1.125	6,1
<i>Variant 2: Isolatie daken</i>	19.004	15.845	8,2	E	2.863	15,4
<i>Variant 3: Warmtepomp</i>	45.000	12.837	11,7	E	4.425	8,8
<i>Variant 4: Micro WKK</i>	52.000	4.523	13,5	D	3.984	32,4
<i>Variant 5: HR 107 cv ketels</i>	10.000	11.497	7,1	G	1.808	9,8
<i>Variant 6: Aanwezigheidsdetectie</i>	6.524	-2.151	25,4	G	259	1,7
<i>Variant 7: Voorzetramen en isolatie daken</i>	34.490	15.970	10,3	D	3.976	21,4
<i>Variant 8: aan. detectie, HR cv ketels, voorzetramen en isolatie daken</i>	51.014	19.256	10,9	C	5.465	29,9
<i>Variant 9: Voorzetramen, isolatie daken en warmtepomp</i>	79.490	12.379	13,0	B	6.835	27,2
<i>Variant 10: Voorzetramen, isolatie daken, aan. detectie en WKK</i>	93.014	12.997	12,9	A	7.709	44,4

Figuur 8.1.7; samenvatting energie advies, (Adviesbureau KVMC, 2013)

8.2 Stadhuis

Het stadhuis is in 1996 gebouwd. Het is een vrij modern pand. De cv installaties, een aantal regelkasten en omvormers voor de zonnepanelen zijn gesitueerd in de ronde toren op het dak (zie figuur 8.2).



Figuur 8.2; Stadhuis, panorama(2012)

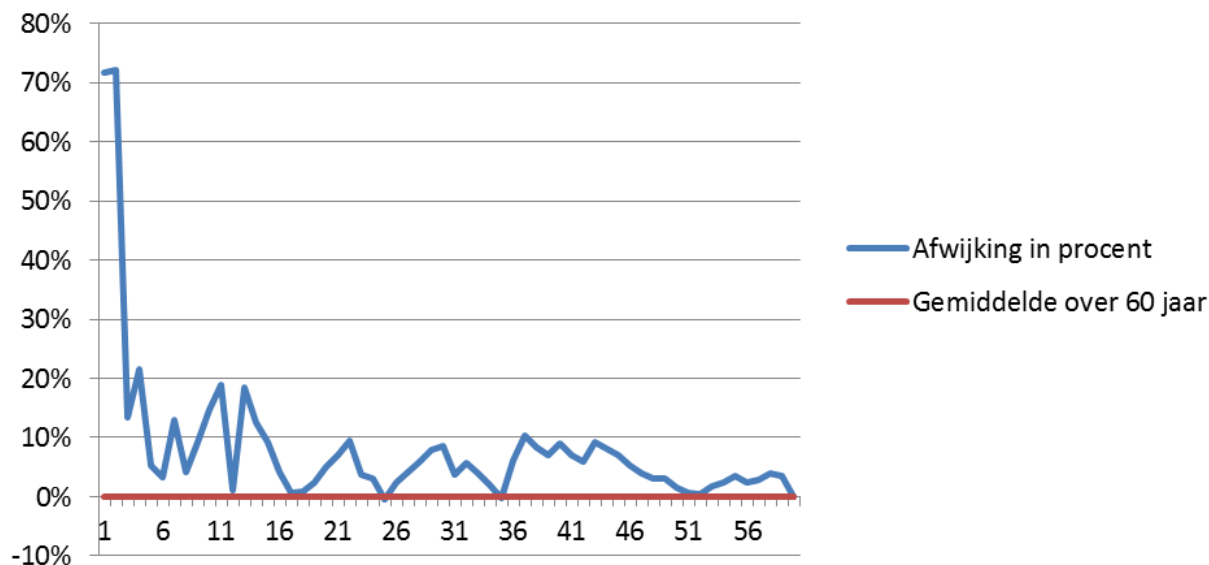
8.2.1 Conditie-score

De conditiescore van het stadhuis is overwegend 1. Het linoleum en een aantal deuren vertonen tekenen van slijtage en zowel van binnen als van buiten is vervuiling aanwezig (conditiescore 2 en incidenteel 3).

8.2.2 Reservering

Het jaarlijks budget wordt op dit moment bepaald door naar het mjo over 10 jaar te kijken en vervolgens dit te delen door tien. Ook voor het stadhuis is onderzocht in hoeverre de gemiddelde onderhoudskosten

over 60 jaar afwijken van de periode waarover het jaarlijks budget wordt bepaald. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in figuur 8.2.2. In deze tabel zitten in het eerste jaar weinig kosten. Over de eerste 16 zijn de afwijkingen relatief groot. Deze afwijkingen zijn ongewenst. Wanneer het budget wordt bepaald over een periode van meer dan 20 jaar, dan is te zien dat de afwijking stabiel blijft en onder de 10% blijft.



Figuur 8.2.2; Afwijking reservering, Boer(2012)

8.2.3 Onderhoud- en levensduurcyclus

De onderhoud- en levensduurcyclussen van de elementen en installaties zijn nagenoeg gelijk aan die van de standaard onderlegger van de leverancier van het software systeem. In het geval van het stadhuis zijn zowel de bouwdeelen gedetailleerder in kaart gebracht als de installatie.

8.2.4 Contracten

In het onderhoudscontract van het stadhuis, ontbreken de omvormers van de zonnepanelen, een koelinstallatie en een grote dakafzuigventilator met een capaciteit van ongeveer 2500m³/h .

8.2.5 Verbruik

Het stadhuis heeft op dit moment een verbruik van 29.000 m³ aardgas en 455.000 kWh, dit ligt boven de drempel die het activiteiten besluit activiteitenbesluit stelt om energiebesparende maatregelen te nemen met een terugverdientijd van vijf jaar of minder. Volgens de wet zijn in dit geval maatregelen met een terugverdientijd van vijf jaar of minder, verplicht. Echter heeft de gemeente Tiel een aanvullend beleid wat aanduidt energiebesparende maatregelen te nemen met een terugverdientijd van tien jaar of minder.

8.2.6 Administratie

Gegevens van het stadhuis staan zowel in een map op kamer vastgoed als op het netwerk en in TOPdesk en Ibis-main. Logboeken van de klimaat installaties zijn bij de betreffende installaties aanwezig. Een duidelijk handboek voor de wijze van administratie is er niet. Het vinden van informatie kost door deze spreiding over het algemeen meer tijd. De informatie in Ibis-main is op dit moment up-to-date, echter betreft dit enkel het planningssysteem.

8.2.7 Kostenbesparende maatregelen.

In het geval het stadhuis wordt geadviseerd om offertes op te vragen voor een middelgrote (106kWth) gaswarmtepomp. Dit om de rendabiliteit te kunnen bepalen. Daarnaast wordt door adviesbureau Energymatters geadviseerd om de mogelijkheden te onderzoeken voor een verlaging van de aanvoertemperatuur en om de warmte van de serverruimte te benutten als bronwarmte voor de gaswarmtepomp.

Bijlage 9 Interviews

Gemeente Geldermalsen

Oscar Heusdens medewerker bouwkunde

1. Kunt u kort wat over u zelf en uw taken binnen de gemeente vertellen?

Medewerker bouwkunde. Ik werk hier sinds 2001. Betrokken bij kleinschalig onderhoud en het opstellen van de meerjarenonderhoudsplanung. En af en toe nog wat losse projecten. Maar mijn kerntaak ligt bij de mjob's.

2. Hoe is het vastgoedbeheer binnen uw gemeente georganiseerd?

a. Op basis van welke voorwaarden word het mjob vastgesteld?

b. Welke systemen gebuikt u hiervoor?

c. Wat mag een dergelijk systeem volgens u kosten?

Wij(afdeling bouwkunde) beheren al het vastgoed op het gemeentehuis na. Het gemeentehuis wordt beheerd door facilitaire zaken. De rest wordt door ons beheerd op onderhouden. Het onderhoud kan zijn planmatig onderhoud of calamiteiten onderhoud. We hebben een aantal panden op de nominatie om gekocht of gesloopt te worden. Voor de mjob;s hebben we in 2001 Planon in aangeschaft toen werd het onderhoud uitgevoerd aan de hand van de afschrijvingstermijn. Nu zijn we echter bezig om dit te doen aan de hand van de NEN2767. Hiertoe zijn we ook bezig met het opstellen van een nieuw beheerplan. We hebben nu een kleine 50 panden in beheer. En dit systeem heeft 50.000 gulden gekost. De update heeft ongeveer €15.000 gekost. Met dit systeem kunnen we ook inspecties uitvoeren. conditiescore drie is wat we na gaan streven.

d. Is er binnen uw gemeente een procesmodel van het planmatig onderhoud?

Nee volgens mij niet.

e. Welke sturingselementen gebruikt u hiervoor?

De conditiemeting en de afschrijvingstermijn. Alle voorwaarden bepalen wij zelf.

3. Wat is de bezetting in FTE op uw afdeling met betrekking tot het technisch beheer en onderhoud van gebouwen? Hoeveel panden betreft dit wat is de WOZ waarde en wat zijn de onderhoudskosten(hoe is dit opgebouwd)?

Ongeveer 50 panden en ongeveer 2,5 fte met betrekking tot het technisch beheer.

a. Komen de medewerkers betrokken met het technisch beheer en onderhoud van gebouwen toe aan alle werkzaamheden?

Jawel maar als we er niet aan toe komen word het gewoon opgeschoven.

b. Welke werkzaamheden hebben dan prioriteit en welke niet?

Kan ik niet beantwoorden.

c. Zijn de taken van alle medewerkers vastgelegd en omschreven en word dit ook nageleefd?

Ja allen zijn beschreven maar niet allemaal nageleefd, er komt vaak wat tussendoor.

4. In de bijlage staat het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjob weergegeven . Wat valt u op met betrekking tot de doelmatigheid?(effectiviteit)

Wij maken de planning aan de hand van de conditiemeting. En bij ons kan het klachten onderhoud ook in Planon kwijt. Zelf het beleid bepalen en dit niet door andere afdelingen laten doen.

a. Welke aanpassingen zou u aanbevelen om dit proces doelmatiger te laten verlopen?

De conditiemeting toepassen.

b. Welke rol heeft de administratie in dit proces?

Het belangrijkste is dat je kengetallen kloppen.

c. Welke verbeter mogelijkheden ziet u voor de borging en inzicht op vervanging en onderhoud?

Waar ik ook tegen aan loop is dat ik niet zeker weet wat er in een pand zit. Bij veel nieuwbouw panden weet ik niet welke installaties er in een pand bevinden. Dit inventariseer ik wel maar we hopen maar dat het budget wat ik nu inplan voldoende is voor de vervanging. Het is ook zo dat wanneer dit aanbreekt, ik hier niet meer werkt dus ik denk niet dat ik het tegen ga komen.

5. Bent u bekend met de RgdBOEI® systematiek en de conditiemeting volgens de NEN2767? En kunt u vertellen wat hiervan het verschil is?

Weet ik niet.

- a. **Waarom wordt er heel veel geschreven over de conditiemeting volgens de NEN2767 en nauwelijks over de RgdBOEI® systematiek?**
De NEN 2767 is een norm en de RgdBOEI® systematiek niet.
- b. **Welke systematiek acht u het meest geschikt voor de gemeente Tiel en waarom?**
- c. **Welke systematiek acht u het meest geschikt voor de gemeente Tiel met het oog op gebouwgebonden installaties?**

6. In onderstaande tabel zijn methoden en strategieën weergegeven om een kostenbesparing te realiseren op het planmatig onderhoud. Kunt u aangeven op een schaal van 1(niet relevant) tot 10(zeer relevant) welke methode/strategie u het meest relevant acht.

- a. **Kent u nog andere strategieën en modellen die gebruikt kunnen worden om mjob's kostenbesparender te maken?**

De meeste maatregelen worden er uit bezuinigd.

Methoden en strategieën	Relevantie aangeven(1 tot 10)	Deze methode wordt toegepast (Ja, nee of in het verleden)
Benchmarken	2	Nee
BRL9500 Maatwerkadvies	8/9	Verleden
Combinaties van werkzaamheden	8/9	Ja
Inzicht/kennis van medewerkers vergroten	8	Ja
Ketenintegratie en Prestatie afspraken	6/7 Enkel bij nieuwbouw	Nee
Levensduurkosten verrekenen	5	Nee
Levensduurkosten & productiviteitsverhoging	7	Nee
Prijsvragen	-	Nee
Samenwerken & collectief inschrijven	8(neuzen moeten de zelfde kant op staan en de groep moet niet te groot zijn)	Ja in de regio
Installatie performance scan	8(onze installateur beweerd een reductie van 20% te kunnen behalen)	Nee
Duurzaam MJOP	8	Nee
Esco's	1	Nee

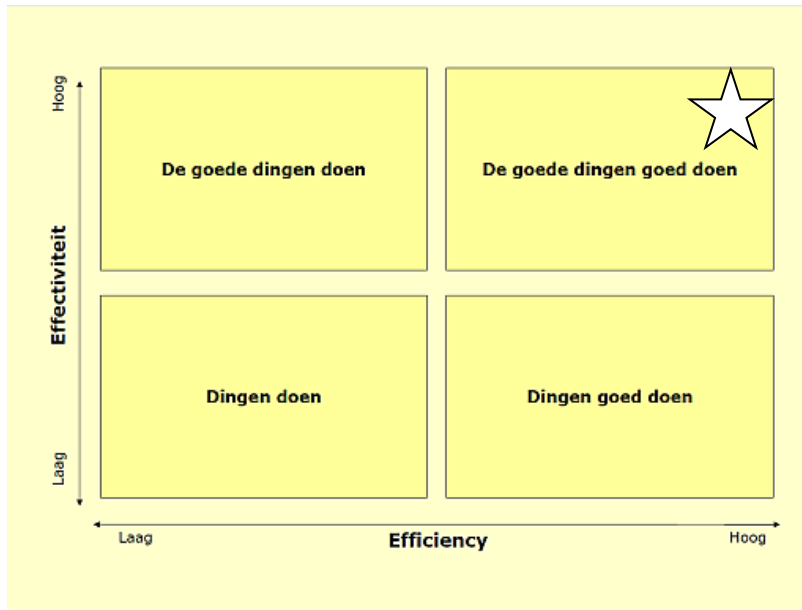
7. **Hoe ziet u de invloed van het toevoegen van extra medewerkers m.b.t. het terug dringen van de kosten aangaande het planmatig onderhoud?**

Dit zie ik niet realiseerbaar. Immers kost een medewerker al snel €60.000 en dit verdient je moeilijk terug. Uitbesteden zou hiervoor een goede optie zijn.

- a. **Wat zegt u van de 2 medewerkers(1,8 FTE) die zich bij de gemeente Tiel bezig houden met het technisch beheer en onderhoud en energiebeheer van 50 objecten, 29.000 m² BVO en een WOZ waarde van €29.000.000?**

Moet kunnen.

8. **Waar zou met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie, de focus moeten liggen? Geef dit aan in onderstaand schema. En kunt u toelichten waarom de focus op dat punt zou moeten liggen?**
Uiteindelijk moeten we natuurlijk de goede dingen goed doen.



- Waar bevind uw gemeente zich op dit moment?
Ik hoop dat we de dingen goed doen en we doen ook dingen goed maar er gaan ook dingen fout.
- Refererend op het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjop; welke aanpassingen acht u nodig om deze focus te bereiken?
zie tekening

Overig: De voorziening ligt bij ons voor vier jaar vast.

1. Kunt u kort wat over u zelf en uw taken binnen de gemeente vertellen?

Ik ben Erik Brouwer, teamhoofd van het team accommodaties. 4 jaar geleden zijn er een aantal reorganisaties door gevoerd waarbij het gemeentelijk vastgoed binnen één team is geclusterd. Dit op drie gebouwen na, dit is het stadhuis, de gemeentewerf en het oude stadhuis. Deze vallen onder team facilitair.

Justin: **Welke resultaten zie je nu het vastgoed is geclusterd in één afdeling?**

in het begin was het nog even zoeken en passen. Nu vier jaar verder is het gewoon heel goed. Het werkt gewoon heel goed. We werken wel heel nou samen met de beleidsafdelingen. Dit is gewoon een hele goede oplossing we hebben veel meer overzicht. We hebben veel meer financieel overzicht. Voor het meerjaren onderhoud was altijd al één persoon verantwoordelijk.

2. Hoe is het vastgoedbeheer binnen uw gemeente georganiseerd?

Zie 1

a. Hoe is de dossiervorming geregeld?

Bij zijn nu bezig om alles van het vastgoedbeheer in axxerion onder te brengen. Dit programma is zeer breed van reserveringen tot alle financiële componenten. Het meerjaren onderhoud hebben wij ondergebracht bij Asset. Die werken ook met axxerion. Wij gaan volgend jaar de database van asset overzetten naar de gemeente Culemborg
Dossiervorming is een deel digitaal en een deel op papier. We zijn wel steeds meer digitaal aan het verwerken.

b. Hoe is het energiebeheer geregeld?

Hier is iemand verantwoordelijke voor. Wij moeten hier echter nog wel slagen in maken. De aansluiting houden we bij en de facturen worden betaald. Maar het energiemangement doen we nog niet. Op een installatie moet je in ieder geval niet bezuinigen. Dit hebben wij in het verleden wel gedaan maar daar komen wij ons zelf nu tegen.

c. Hoe staat u tegen over de mogelijke samenwerking en welke eventuele kanttekeningen heeft u hier bij?

Wij zijn nu bezig met onderzoeken. Ik sta hier heel positief tegen over. Ik denk dat daar wel mogelijkheden zitten. Ook om kosten te besparen. Bijvoorbeeld om bij een aanbesteding te clusteren.
De kanttekening is de vraag hoe de politiek hier mee om gaat.
En het moet geen papieren tijger worden en geen logge organisatie. Maar ik zie het meer als een uitdaging.

d. Hoe ver bent u met het digitaliseren van gegevens?

Wij zijn nu organisatie breed bezig om alles te digitaliseren . Dit gebeurt met het programma Decos. De bedoeling is dat straks ook oudere dossiers worden gedigitaliseerd. Nu heb ik nog enkel één vrijgbaar kastje en één doos.

e. Op basis van welke voorwaarden word het mjob vastgesteld?

Dit kan je heel breed bekijken je hebt een aantal soorten onderhoud. Maar bij gaan bij ons mjob uit van instandhoudingsonderhoud. Daarnaast heb je nog calamiteiten onderhoud en investeringsonderhoud. Daarmee bedoelen we het levensverlengende onderhoud. Dus als de levensduur 40 jaar is, en deze levensduur dient te worden vergroot, dan is dit investeringsonderhoud. En die zitten allemaal in een voorziening. Wij maken ieder jaar een plan van 15 jaar. Uit het grote plan komt ieder jaar het jaarplan.

f. Welke systemen gebuikt u hiervoor?

Dat is axxerion en dit word door Asset bijgehouden.

g. Wat mag een dergelijk systeem volgens u kosten?

Bij betalen €5000,- per jaar voor het systeem daar onderhoud axxerion het voor, de service desk is gratis en het systeem is waar ook ter wereld toegankelijk. Wanneer je besluit een dergelijk systeem te komen, kan het €100.000,- tot €150.000 kosten.

h. Is er binnen uw gemeente een procesmodel van het planmatig onderhoud?

Nee wij hebben geen procesmodel voor het planmatig onderhoud.

i. Welke sturingselementen gebruikt u hiervoor?

- Wij hebben de praktische sturingselement van een molen die bijvoorbeeld onderhoud nodig heeft.
- En dan hebben we het financiële sturingselement. Dat zal bij Tiel ook wel zo zijn.
- Want ook een sturingselement is zijn de energiekosten. Zo kan je ook aan milieu zaken voldoen.
- Wij hebben hele korte lijnen naar de politiek en de gemeenteraad. Dat vinden wij wel prettig werken.

- Wij vinden tevens als afdeling dat wij het netste jongetje van de klas moeten zijn. Wij werken meestal wel binnen het budget.

3. Hoe is de waarborging van de kwaliteit (van de installaties) te vergroten?

- Inventarisatie installaties
Installaties zijn bij ons bekend(geïnventariseerd). Dat is allemaal up to date Dit is de basis voor effectief en efficiënt onderhouden.
- Update installatie onderdelen in onderhoudscontracten
- Standaard formulieren
- Medewerker verantwoordelijk maken

De installatie onderdelen in onderhoudscontracten zijn altijd op orde. Asset regelt dit allemaal voor ons. Asset regelt ook de aanbesteding van deze contracten. De gene die de installaties hebben geleverd en geïnstalleerd krijgen bij ons ook meestal het onderhoud voor rekening.

Asset werkt met standaard formulieren. Zij werken met de standaarden volgens Axserion. Met Axserion kan je een compleet vastgoedbedrijf runnen. Zij hebben ongeveer 10 modules. Maar als je één van deze modules beheert, dan kan je overige modules ook gemakkelijk gebruiken. Het is een heel gebruiksvriendelijk programma.

Wij hebben één medewerker verantwoordelijk voor de installaties. In totaal hebben we twee bouwkundige, één begeleid de nieuwbouw en de ander het beheer en onderhoud panden.

Een overig punt is, je kunt pas kwaliteit waarborgen als je in het voortraject de kwaliteit eisen vastlegt. Als je deze kwaliteitsnormen niet vaststelt, krijg je vroeg of laat de vraag wat kwaliteit is.

Justin: Legt u dit ook vast?

Nee, dit doen we nog niet maar dit gaan we in de toekomst wel doen.

4. Hoe is een goede waarborging van een tijdige vervanging te realiseren?

- Inventarisatie

Je moet je basis altijd op orde hebben als je dit niet hebt kun je niet sturen.

- Systeem melding beheer

Dit doet axserion ook. Je kunt dit helemaal naar wens af stellen. Wij hebben het nog niet helemaal op orde, want dit duurt ongeveer 10 jaar voordat je dit op orde hebt.

- Mjop

Je mjop moet gewoon 100% op orde zijn. Als je dit op orde hebt kan je de planning gaan handhaven. Echter is een afschrijftermijn niet altijd realistisch. Een afschrijftermijn is ook een sturingselement.

5. Wat is de bezetting in FTE op uw afdeling met betrekking tot het technisch beheer en onderhoud van gebouwen? Hoeveel panden betreft dit wat is de WOZ waarde en wat zijn de onderhoudskosten(hoe is dit opgebouwd)?

Zoals ik net al zij heb ik twee bouwkundige, één voor de nieuwbouw en één voor het onderhoud(1,5 fte). De buitendienst is ongeveer 1,5 fte en wij huren Asset in daarvoor moet je ook ongeveer 1 fte rekenen.

Voor de installaties moet je tegenwoordig een installatie verantwoordelijke hebben. Ik heb iemand die is opgeleid als installateur. Deze installateur wordt verantwoordelijk voor alle installaties zonder stekkers. Mijn beheerders mogen niet zonder VOP opleiding een lamp verwisselen.

a. Welke werkzaamheden hebben dan prioriteit en welke niet?

Alles wat met veiligheid te maken heeft prioriteit

b. Zijn de taken van alle medewerkers vastgelegd en omschreven en word dit ook nageleefd?

Ja, onze jongens van de buitendienst hebben bijvoorbeeld ook mandaat om tot een bepaald bedrag werk uit te besteden. Dit hebben we wel allemaal vastgelegd.

6. In de bijlage staat het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjop weergegeven . Wat valt u op met betrekking tot de doelmatigheid?(effectiviteit)

In eerst instantie vind ik het een chaotisch procesmodel.

Axserion is ook een heel proces gerelateerd programma. Zo kan je een proces naar wens instellen en kunnen bepaalde werkzaamheden ook pas worden uit gevoerd als het voorgaande is afgesloten.

Wanneer ik de tijd heb om inhoudelijk te kijken naar jou schema, kan ik pas een beter antwoord geven.

7. In onderstaande tabel zijn methoden en strategieën weergegeven om een kostenbesparing te realiseren op het planmatig onderhoud. Kunt u aangeven op een schaal van 1 (niet relevant) tot 10 (zeer relevant) welke methode/strategie u het meest relevant acht.

methoden en strategieën	Relevantie aangeven(1 tot 10)	Deze methode wordt toegepast (Ja of nee)	Toelichting
Benchmarken	1 tot 10	Ja	Het gaat er om dat appels met appels worden vergeleken
BRL9500 Maatwerkadvies	7	Ja	
Combinaties van werkzaamheden	9	Ja	Geen 10 omdat het een win/win situatie moet zijn.
Inzicht/kennis van medewerkers vergroten	10	Ja	Dit doen wij ook en dit vergroot ook de betrokkenheid
Ketenintegratie en Prestatie afspraken	8	Ja	Soms is het aanbestedingsbeleid een belemmering.
Levensduurkosten verrekenen	7	Ja	
Levensduurkosten & productiviteitsverhoging	7	Ja	
Prijsvragen	6	Nee	
Samenwerken & collectief inschrijven	7	Nee	De kanttekening is wel dat het soms zoveel tijd kan kosten dat daarmee het voordeel verloren gaat. Dit bij bijvoorbeeld een Europese aanbesteding
Installatie performance scan	8	Ja	
Duurzaam MJOP	8	Ja	Bij een sporthal passen wij dit al toe. Hier hebben wij in geïnvesteerd dit zal zich op de lange termijn terug betalen.
Esco's	5	Nee	

8. Hoe ziet u de invloed van het toevoegen van extra medewerkers m.b.t. het terugdringen van de kosten aangaande het planmatig onderhoud?

Ik denk dat als je een echte vakman in dienst neemt, je hier wel kosten mee kunt besparen.

- a. Wat zegt u van de 2 medewerkers(1,8 FTE) die zich bij de gemeente Tiel bezig houden met het technisch beheer en onderhoud en energiebeheer van 50 objecten, 29.000 m² BVO en een WOZ waarde van €29.000.000?

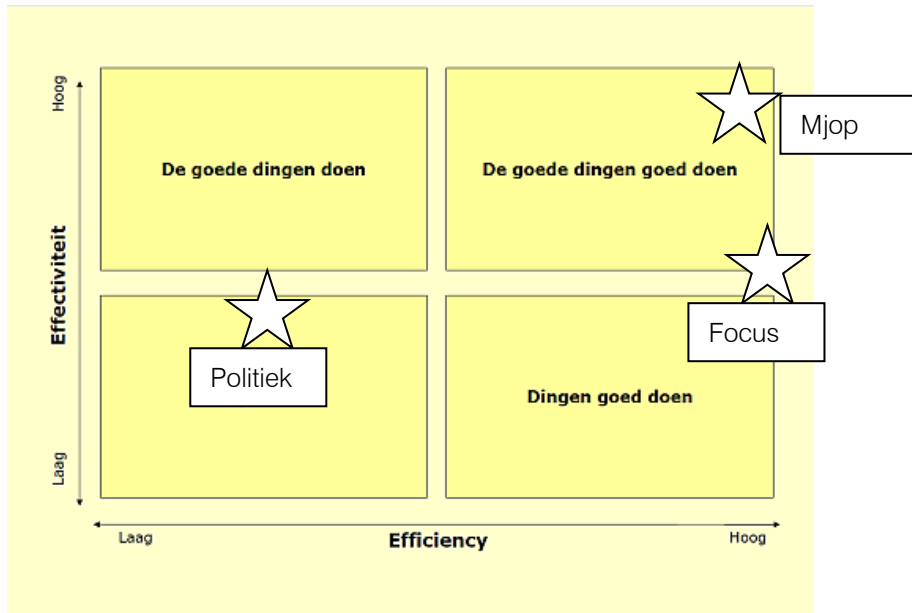
Dit is echt minimaal.

9. Waar zou met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie, de focus moeten liggen? Geef dit aan in onderstaand schema. En kunt u toelichten waarom de focus op dat punt zou moeten liggen?

Het is niet realistisch om de goede dingen goed te doen. Je moet het dus wel realistisch houden.

Ik kijk ook heel erg naar de praktijk. Laten we eens proberen de dingen goed te doen.

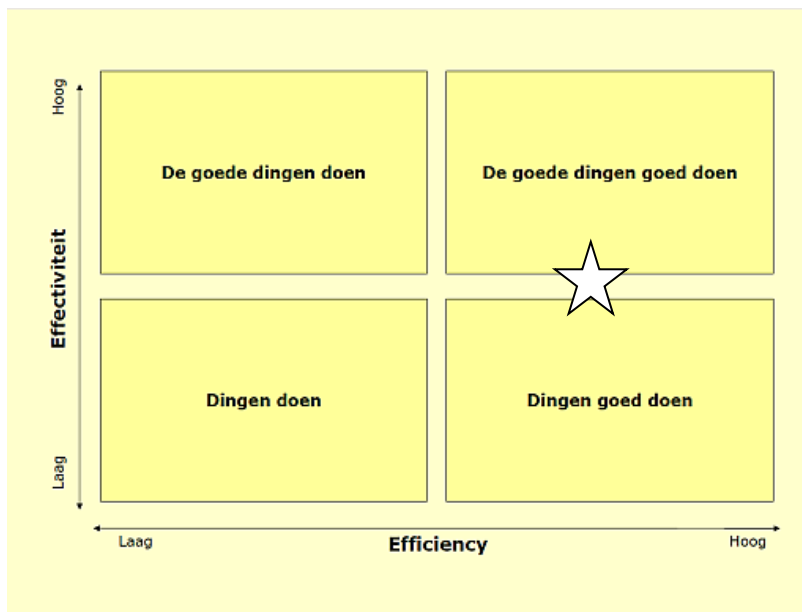
Omdat de politiek van links naar rechts kan gaan, moet je heel flexibel zijn, dit is echter niet altijd efficient.



- a. Waar bevind uw gemeente zich op dit moment?
Bij het mjop bij de goede dingen goed doen.

1. **Kunt u kort wat over u zelf en uw taken binnen de gemeente vertellen?**
Technisch Beheer van alle gemeentelijke eigendomspanden in de commerciële en maatschappelijke portefeuille. Beheer betreft planmatig, - preventief- en correctief onderhoud.
2. **Hoe is het vastgoedbeheer binnen uw gemeente georganiseerd?**
 - a. **Op basis van welke voorwaarden word het mjop vastgesteld?**
Mjop's obv NEN 2767 Kwaliteitsniveau 3- 4 als ondergrens
 - b. **Welke systemen gebuikt u hiervoor?**
IBIS MAiN extern, Horizon intern
 - c. **Wat mag een dergelijk systeem volgens u kosten?**
Minder dan de kosten die je hebt als je het systeem niet hebt. Je moet de afweging maken of je het zelf nodig hebt
 - d. **Is er binnen uw gemeente een procesmodel van het planmatig onderhoud?**
Ja, dit is verwoord in de AO procedures
 - e. **Welke sturingselementen gebruikt u hiervoor?**
Dit is conditieafhankelijk.
3. **Wat is de bezetting in FTE op uw afdeling met betrekking tot het technisch beheer en onderhoud van gebouwen?. Hoeveel panden betreft dit en wat is de WOZ waarde (en wat zijn de onderhoudskosten(hoe is dit opgebouwd)?**
Ca 20 FTE zijn betrokken met het technisch beheer en onderhoud van ca. 2900 objecten. Deze objecten heb een gezamenlijk WOZ waarde van ca. 2,4 miljard.
Gemiddeld budget bedraagt ca € 50 miljoen per jaar voor planmatig, - preventief- en correctief onderhoud incl. 8% voor uit te besteden engineering.
 - a. **Komen de medewerkers betrokken met het technisch beheer en onderhoud van gebouwen toe aan alle werkzaamheden?**
Met heel hard werken wel. Het traject maincontracting dient de workload te verminderen. Maincontracting is het afsluiten van integrale prestatiecontracten tussen de overheid en één marktpartij als maincontractor (hoofdcontractant) voor het beheer en het onderhoud van gebouwen. De marktpartij is verantwoordelijk voor (de coördinatie van) het beheer en onderhoud en de kwaliteit van het geleverde werk door contractanten.
 - b. **Welke werkzaamheden hebben dan prioriteit en welke niet?**
Prioriteit hebben: onderhoud volgens afspraak, veiligheid en technische functionaliteit.
Lagere prioriteit hebben: esthetica en onderzoek.
 - c. **Zijn de taken van alle medewerkers vastgelegd en omschreven en word dit ook nageleefd?**
Ja
4. **In de bijlage staat het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjop weergegeven . Wat valt u op met betrekking tot de doelmatigheid?(effectiviteit). Traditioneel proces**
 - a. **Welke aanpassingen zou u aanbevelen om dit proces doelmatiger te later verlopen?**
Onderzoek naar nieuwe contractvormen en meer richten op regietaken.
 - b. **Welke rol heeft de administratie in dit proces?**
Deze rol zoveel mogelijk beperken. Gegevensbeheer kan via BIM en/of Bris systemen
 - c. **Welke verbeter mogelijkheden ziet u voor de borging en inzicht op vervanging en onderhoud?**
BOEI, vergroenen van de mjop's (zie agentschap.nl) en het onderhoud integreren in een objectbeleidsplan.
5. **Bent u bekend met de RgdBOEI® systematiek en de conditiemeting volgens de NEN2767? Ja En kunt u vertellen wat hiervan het verschil is? Boei is uitgebreider, NEN 2767 is een onderdeel van Boei**
 - a. **Waarom wordt er heel veel geschreven over de conditiemeting volgens de NEN2767 en nauwelijks over de RgdBOEI® systematiek?**
BOEI vraagt om een totaalinzicht in het vastgoed. Gaat voor veel instanties vooralsnog te ver. De eerste stap is dus de NEN 2767. De BOEI systematiek of integraal inzicht in het object komt met de jaren. Zeker nu duurzaamheid een essentieel criterium wordt voor je vastgoedbeleid.
 - b. **Welke systematiek acht u het meest geschikt voor de gemeente Tiel en waarom?**
Dit moet de gemeente Tiel zelf kiezen.

- c. Welke systematiek acht u het meest geschikt voor de gemeente Tiel met het oog op gebouwgebonden installaties?
Zie 5 b
6. Hoe ziet u de invloed van het toevoegen van extra medewerkers m.b.t. het terug dringen van de kosten aangaande het planmatig onderhoud?
Hoeft geen relatie met elkaar te hebben
- a. Wat zegt u van de 2 medewerkers(1,8 FTE) die zich bij de gemeente Tiel bezig houden met het technisch beheer en onderhoud en energiebeheer van 50 objecten, 29.000 m² BVO en een WOZ waarde van €29.000.000?
Dit moet ruim voldoende zijn
7. Waar zou met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie, de focus moeten liggen? Bij wie? Geef dit aan in onderstaand schema. En kunt u toelichten waarom de focus op dat punt zou moeten liggen?



- a. Waar bevindt uw gemeente zich op dit moment?
Zie figuur
- b. Refererend op het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjob; welke aanpassingen acht u nodig om deze focus te bereiken?
Dit moet de gemeente Tiel zelf bepalen.

1. Kunt u kort wat over u zelf en uw taken binnen uw organisatie vertellen?

BBN is betrokken over de gehele linie van de gebouwde omgeving van initiatief tot nazorg en beheer. Mijn afdeling (strategisch portefeuille manager) gaat over het beheer en strategische keuzes maken. We hebben veel contact met de projectmanagers, bouwkosten managers en de beheerders.

2. Kunt u het belang van een goed meerjarenonderhoudssysteem aangeven.

Uhm, bedoel je dan hoe wij hem toepassen? Want wij passen hem vooral toe. Je ziet daar veel applicaties. Je kan een kant en klare mjop krijgen en sommige gemeenten hebben een eigen systeem. Het is natuurlijk heel belangrijk om integraal inzicht te hebben op lange termijn over de kosten en opbrengsten.

Justin: Wordt er ook rekening gehouden met de NCW.

Ja uiteraard wij doen de laatste tijd alles met de NCW maar we zien dat bij gemeenten dit nog niet altijd gebeurt.

a. Welke elementen dienen hier in terug te komen?

Je moet een management samenvatting kunnen maken zodat je het kunt uitleggen aan bijvoorbeeld een wethouder. Dat is een element. Je moet de mjop kunnen koppelen aan een conditiescore. Daarmee fluctueert ook je kostenniveau. Hiervoor moet je kijken naar welke investeringen er nodig zijn om het pand in de gewenste conditie te brengen en welke investeringen moet ik doen om het vast te houden. Hierbij help de mjop om dit kwantitatief te maken.

b. Welke systemen adviseert u hiervoor?

Ja wij hebben een model, dat is van een collega afdeling. Uiteraard zou ik dat systeem adviseren. De aspecten bij 2a dienen hier in terug te komen.

c. Wat mag een dergelijk systeem volgens u kosten?

Wij zullen met ons systeem iets duurder zijn omdat ons systeem maatwerk is voor elk pand. Deze parameters op elementen systeem passen wij dus voor elk pand aan. Dit mensenwerk kost veel geld. Onlangs hebben wij voor een systeem voor 200 panden inclusief conditiescore en maatwerk een offerte gemaakt a €80.000,-

d. Welke sturingselementen adviseert u hiervoor?

Conditie score

Je kan ook op termijnen sturen. In de bestuursperiode worden veel zaken over de schutting gegooid. Veel wethouders willen het transparant houden.

De termijnen zijn ook van belang. Hoe meer je naar de 50/60 jaar exploitatieperiode gaat, hoe meer de nieuwbouw kwaliteit kan worden gehandhaafd.

3. Hoe is de waarborging van de kwaliteit (van de installaties) te vergroten?

- Inventarisatie installaties
- Update installatie onderdelen in onderhoudscontracten
- Update onderhoudscontracten
- Standaard formulieren
- Medewerker verantwoordelijk maken

Bovenstaande punten zijn zeker essentieel. Ik ben hier zelf weinig mee bezig. Wij hebben hiervoor 2 medewerkers omdat dit toch een op zichzelf staand iets is. Installaties schrijf je in 10 tot 15 jaar af. Wat je ziet is dat het beheer van installaties tegenwoordig vaak wordt uitbesteed. Zo kan een gemeente ook aan zijn duurzaamheid doelstellingen voldoen. Een kostenbesparing brengt dit echter niet altijd mee. Gemeente Nijmegen heeft bijvoorbeeld het gehele elektro technisch beheer uitbesteed. Een nadeel van uitbesteden is echter dat het je minder flexibel maakt. En dat geldt dus ook hiervoor.

4. Hoe is een goede waarborging van een tijdige vervanging te realiseren?

Inventarisatie

Model

Systeem melding beheer

Mjop

Stefan: Hiermee bedoel je dus preventief onderhoud?

Justin: **Ja**

Inventarisatie is belangrijk daar moet ook budget voor zijn.

Model, dat kan daarbij helpen, dit helpt om het overzichtelijk te krijgen.

Systeem meldingen beheer. Ik denk dat de inventarisatie en het Model belangrijker zijn.

Als je een professional ben, dan is het systeem met meldingen niet meer nodig. Als je het dan niet meer aan kunt dan moet je dit aangeven. Het is wel belangrijk maar primair zou je het zelf moeten kunnen oplossen. Ik zou het systeem met meldingen alleen doen voor de continuïteit op de lange termijn. Dit al bijvoorbeeld een collega met pensioen gaat. De gewone structuur acht ik belangrijker dan een dergelijk systeem. Een dergelijk systeem kost toch veel tijd om bij te houden en geld. In de mjob zou moeten staan wanneer je wat doet.

5. **In de bijlage staat het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjob weergegeven. Wat valt u op met betrekking tot de doelmatigheid?**

De conditie meting mag niet doodlopen.

Ook zie ik geen terugkoppeling met het management.

- a. **Welke aanpassingen zou u aanbevelen om dit proces doelmatiger te laten verlopen?**

Dus een managementsamenvatting acht ik nodig en daarbij dienen de kosten inzichtelijk te zijn, de conditiescores verantwoord te zijn en scenario's worden verantwoord.

- b. **Welke rol heeft de administratie in dit proces?**

Een controle functie en dit is een menselijke factor.

- c. **Welke verbeter mogelijkheden ziet u voor de borging en inzicht op vervanging en onderhoud?**

De conditiescore. Zoals jij al vertelde is de conditiemeting een manier om integraal te inventariseren. Alle onderdelen komen hierbij aan bod en zo zorg je dus ook voor de borging en inzicht op vervanging en onderhoud.

6. **Bent u bekend met de RgdBOEI® systematiek en de conditiemeting volgens de NEN2767? En kunt u vertellen wat hiervan het verschil is?**

De RgdBOEI systematiek is een integrale methode. Deze vindt plaats op operationeel niveau. Ik ben van mening dat veel van deze taken bij de medewerkers op operationeel niveau kunnen liggen.

Hiervoor is een rapport op strategisch niveau dus overbodig. De conditiemeting en de EPA label 's welke wel terug komen in de RgdBOEI systematiek zijn welk te gebruiken op strategisch niveau

- a. **Waarom wordt er heel veel geschreven over de conditiemeting volgens de NEN2767 en nauwelijks over de RgdBOEI® systematiek?**

Zie 6

- b. **Welke systematiek acht u het meest geschikt voor de gemeente Tiel en waarom?**

De conditiemeting voor panden in permanent bezig.

- c. **Welke systematiek acht u het meest geschikt voor de gemeente Tiel met het oog op gebouwgebonden installaties?**

De ontwikkelingen voor installaties gaan te snel om hier goed antwoord op te geven.

7. In onderstaande tabel zijn methoden en strategieën weergegeven om een kostenbesparing te realiseren op het planmatig onderhoud. Kunt u aangeven op een schaal van 1 (niet relevant) tot 10 (zeer relevant) welke methode/strategie u het meest relevant acht voor de gemeente Tiel.

Methoden en strategieën	Relevantie aangeven(1 tot 10)	Toelichting
Benchmarken	5	
BRL9500 Maatwerkadvis	6	Risico's dienen goed aangegeven te worden.
Combinaties van werkzaamheden	8	
Inzicht/kennis van medewerkers vergroten	8	
Ketenintegratie en Prestatie afspraken	7	
Levensduurkosten verrekenen	8/9	
Levensduurkosten & productiviteitsverhoging	7	Het bouwbesluit dient voldoende te zijn voor reguliere werknemers. Voor scholen is dit uiteraard meer van belang.
Prijsvragen	3/4	Dit is relevant wanneer creativiteit is gewenst.
Samenwerken & collectief inschrijven	6/7	
Installatie performance scan	6	
Duurzaam MJOP	8	
Esco's	2	Is duurzaamheid een doelstelling dan een 8

8. Hoe ziet u de invloed van het toevoegen van extra medewerkers m.b.t. het terug dringen van de kosten aangaande het planmatig onderhoud?

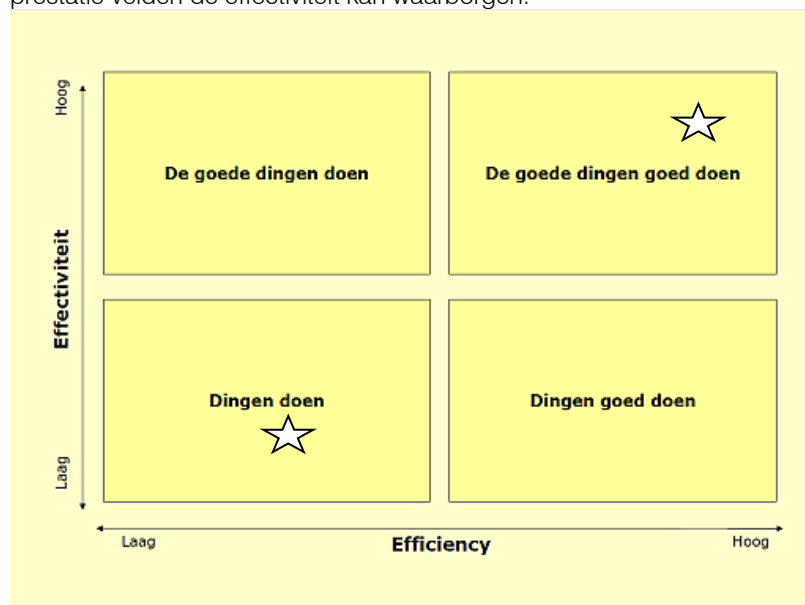
Wanneer dit ervaren mensen zijn. Dan zijn op deze manier kosten te besparen.

- a. Wat zegt u van de 2 medewerkers(1,8 FTE) die zich bij de gemeente Tiel bezig houden met het technisch beheer en onderhoud en energiebeheer van 50 objecten, 29.000 m² BVO en een WOZ waarde van €29.000.000?

Ik vind de bezetting is verhouding tot grotere gemeenten normaal. Echter is de diversiteit in panden bepalend. In dit geval vind ik de bezetting dus weinig.

9. Waar zou met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie, de focus moeten liggen? Geef dit aan in onderstaand schema. En kunt u toelichten waarom de focus op dat punt zou moeten liggen?

Vaak worden er gewoon dingen gedaan. De focus zou uiteraard moeten liggen bij de goede dingen goed doen. Hiervoor hebben wij ook een programma ontwikkeld welke op basis van de zes essentiële prestatie velden de effectiviteit kan waarborgen.



- a. Refererend op het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjop; welke aanpassingen acht u nodig om deze focus te bereiken?

De effectiviteit vind ik hierin het belangrijkste. De volgende stappen zijn hierbij van belang.

Stap 1 Doelstellingen formuleren

Stap 2 Testen hoe dit past

Stap 3 Implementeren

10. Welk verschil ziet u tussen het gemeentelijk vastgoedbeheer en het commerciële vastgoedbeheer?

Gemeenten gebruiken niet altijd alle systemen welke voorhanden zijn. Bij commerciële partijen word gebruikt wat is aangeschaft.

- a. Ziet u mogelijkheden om onderdelen van het commerciële vastgoedbeheer toe te passen op het gemeentelijk vastgoedbeheer? Zo ja welke?

Betere kaders opstellen maar niet te integraal, want anders wordt het te moeilijk. Je ziet ook dat bij gemeenten de meeste medewerkers zijn doorgestroomd en dat bij commerciële partijen geleerdere mensen zitten.

11. Ziet u nog meer mogelijkheden om het vastgoedbeheer te professionaliseren?

Meer samenwerken en integraal werken.

1. Kunt u kort wat over u zelf en uw taken binnen uw organisatie vertellen?

Adviseur en inspecteur voor de gemeente Tiel. Het verwerken van deze inspecties in een meerjarenplan. Ik heb ook het fenomeen conditiemeten bij de gemeente Tiel geïntroduceerd. Ik ben zelfstandig en wordt onder andere ingehuurd door Jobse & Partners om het stukje advieswerk en inspectiewerk voor de gemeente Tiel te doen. Zelf ben ik natuurlijk werkzaam bij veel meer opdrachtgevers. Met name ook in de coöperatie wereld. Daar doe ik alles op het gebied van techniek en vastgoed. Dit alles doe ik vanuit mijn bedrijfje Integra. Zoals we nu hier zitten bij Seyster Veste, dat is een woningbouwcoöperatie. Daar doe ik op dit moment het beheren van de meerjarenonderhoudsplanung. Vormt de conditiemeting en het strategisch voorraad beleid de input.

2. Kunt u het belang van een goed meerjarenonderhoudssysteem aangeven.

Het belang van een goed meerjarenonderhoudssysteem is in mijn optiek efficiënt kunnen werken. Daarmee bedoel is dus niet te veel onnodige handelingen te moeten doen om informatie kwijt te kunnen (input). Een systeem dat makkelijk te bedienen is. Als output veel verschillende mogelijkheden met rapportagemogelijkheden. Dus de juiste rapporten kunnen maken zoals de management rapportages. Ook het niveau van de rapportages is van belang. Zo wil het management andere rapportages dan de uitvoering.

a. Welke elementen dienen hier in terug te komen?

Conditiemetingen zijn vaak een losse module, overigens wordt dit in de nieuwe software pakketten vaak standaard aangeleverd. Als elementen denk ik dat rapportage mogelijkheden en daar zelf keuzes in kunnen maken, selecties, filters. Maar ook je output niveau (elementen of complex niveau bijvoorbeeld). Deze combinatie vind ik van belang bij het maken van goede managementrapportages. Je kosten database zij ook van heel groot belang. Daar is een hele goede op de organisatie afgestemde database voor nodig. Kosten kunnen per regio verschillen. De kostendatabase van de leverancier zijn meestal landelijk en niet regionaal. Eén keer per jaar worden deze prijzen geactualiseerd. Om het goed uit te leggen moet ik even het verhaal vanaf voor af aan uitleggen. Vaak is het zo dat je als gebruiker een programma aan schaft met een data base met kengetallen. Voor alle elementen staan eenheidsprijzen. Vervolgens is het de bedoelen dat je als gebruiker deze elementen na gaat lopen of dit overeen komt. Van 1500 regels kan het zijn dat er bijvoorbeeld 400 regels nooit voorkomen deze dien je dan ook te verwijderen omdat dit enkel overbodige ballast is. Ook kan het zo zijn dat er nog elementen en eenheidsprijzen ontbreken, het is dat van belang om deze toe te voegen. Zo ga je dus aan de gang met het modeleren van je eigen prijzenbestand. Op het moment dat je eigen prijzen hebt toegevoegd en je krijgt een jaar later een update van je softwareleverancier dan worden enkel de niet eigen prijzen aangepast. De eigen prijzen moet je zelf nog indexeren en dit is ook de manier om een goed kostenbestand te krijgen. De conditie meting gebruik je als eerste input. Daarnaast heb je uiteraard nog een hoop overige input zoals het strategisch voorraad beleid.

Justin: Kan je een voorbeeld geven van de invloed van het strategisch voorraadbeleid op de mjob?

Als uit je strategisch voorraadbeleid blijkt dat een object over 5 jaar word gesloopt dan geeft dit een totaal ander scenario dan wanneer je nog iets 50 jaar door exploiteert. Het strategisch voorraadbeleid heeft dus een enorme invloed op de bedragen die je uitgeeft en weg zet in je meerjarenonderhoudsplanung

b. Op basis van welke voorwaarden word het mjob vastgesteld?

In vraag 2a beantwoord

c. Welke systemen adviseert u hiervoor?

Er zijn een aantal grotere leveranciers en een aantal kleinere leveranciers. In het algemeen is geen softwarepakket aan te bevelen. Ibismain is een uitgebreid software pakket. Je kunt daar conditie gestuurd onderhoud in kwijt. Maar je kunt daar in ook heel simpel een begroting in opstellen. Maar er zijn ook andere programma's zoals Oprognose van Plandatis. Dit programma is wat eenvoudiger van opzet en is ideaal voor de wat kleinere adviseurs. De klant kan hierop inloggen en het meerjaren onderhoud inzien. Het is afhankelijk van je wensen. Wil je er echt hele uitgebreide informatie uit halen en wil je het echt als sturingselement gebruiken, dan is een pakket als ibismain iets beter geschikt.

d. Wat mag een dergelijk systeem volgens u kosten?

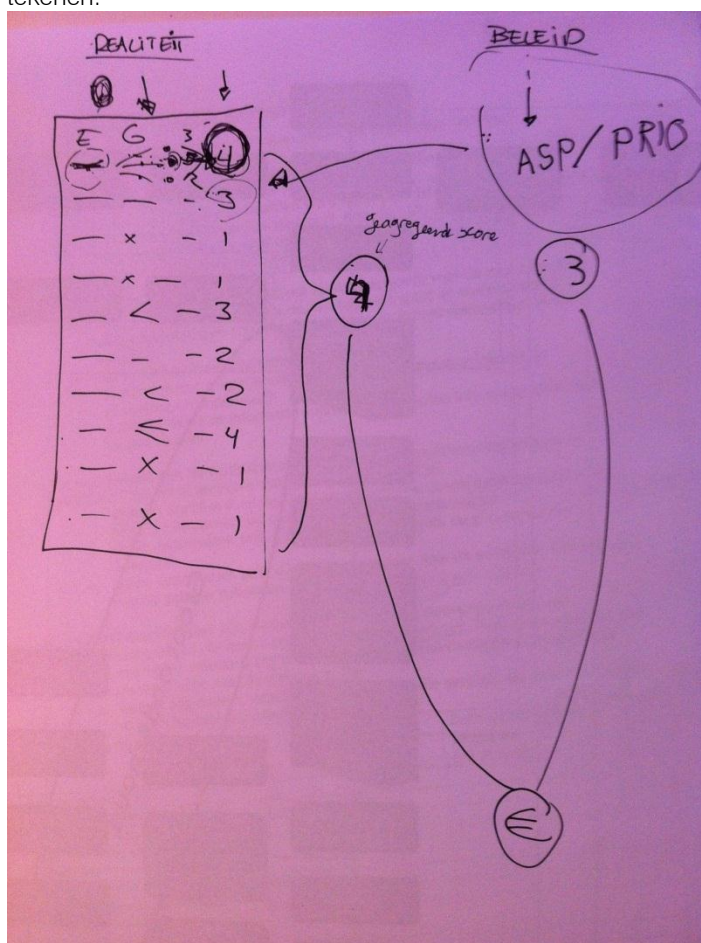
Tussen de €10.000 en €20.000 ben je wel kwijt met een stukje implementatie en opleiding. Maar wanneer je bijvoorbeeld 40.000 woningen beheerd mag je er best wat meer aan besteden. Een eenduidig antwoord heb ik echter niet.

e. **Welke sturingselementen adviseert u hiervoor?**

Ik vind het heel fijn en het is ook gebruikelijk om de conditiemeting als eerste input te hebben. En vervolgens de input vanuit de organisatie gebruikt

3. **In de bijlage staat het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjob weergegeven. Wat valt u op met betrekking tot de doelmatigheid?**

Voor doelmatigheid gebruik ik de aspecten/prioriteitenmatrix. Dat is een tabel waarvan je van tevoren in afspraak welke aspecten welke prioriteit hebben in de begroting. Veiligheid en gezondheid hebben in het algemeen een hogere prioriteit dan esthetica. Zo kan je deze matrix op alle onderdelen toepassen. Maar bij monumentale panden hebben esthetische gebreken een hogere prioriteit. Deze prioriteit maakt het mogelijk hier een tijd van uitvoering aan te koppelen. Ik het proberen uit te tekenen:



Alle elementen krijgen scores mee, tegenwoordig is het mogelijk om een geaggregeerde conditiescore te geven. Dit is de gemiddelde score voor een object. En dit zit in de meeste nieuwe systemen ingebakken. In de versie die Jan gebruikt bij de gemeente Tiel is het alleen mogelijk om de conditie score in te vullen per element. Het is dan ook niet zo raar dat dit systeem niet wordt gebruikt om op te sturen omdat dit het systeem niet is voorzien in de conditie meting systematiek. De nieuwe Ibis-main heeft dit wel. Je kan zowel op geaggregeerd niveau een conditie nastreven als op element niveau. De prioriteit bepaald vervolgens of het daadwerkelijk uitgevoerd dient te worden.

a. **Welke aanpassingen zou u aanbevelen om dit proces doelmatiger te laten verlopen?**

Het proces zoals ik dit nu zie, is zoals ik het ook bij mijn opdracht gevers zie. Bij het centraal informatie systeem zou een koppeling moeten komen met de planningssoftware want nu leidt het tot dubbel werk en sluipen fouten er makkelijker in.

b. **Welke rol heeft de informatie voorziening? En welke informatie dient voor handen te zijn?**

Dit is ontzettend belangrijk. Wat ik nu zie, is dat bij de gemeente Tiel niet alle informatie voor handen is. Dit leidt tot veel extra werk en extra kosten. De verspreiding van het vastgoedbeheer heeft hier een grote rol in.

4. Bent u bekend met de RgdBOEI® systematiek en de conditiemeting volgens de NEN2767? En kunt u vertellen wat hiervan het verschil is?

Ik ben hiermee bekend. De conditiemeting is gericht op het instant houden van wat er nu is. De RgdBOEI® richt zich ook op preventie.

- a. Waarom wordt er heel veel geschreven over de conditiemeting volgens de NEN2767 en nauwelijks over de RgdBOEI® systematiek?

Ik denk dat er in Nederland maar een handjevol bureaus en mensen zijn die voor RgdBOEI® gecertificeerd zijn. Meestal heb je voor elke discipline een andere inspecteur.

Justin: Kan je dan ook aan nemen dat de RgdBOEI® systematiek vele maler duurder is om toe te passen dan de conditiemeting volgens de NENE2767?

Ja absoluut dat is één ding dat zeker is.

- b. Welke systematiek acht u het meest geschikt voor de gemeente Tiel en waarom?

Deze keuze kan ik niet maken.

- c. Welke systematiek acht u het meest geschikt voor de gemeente Tiel met het oog op gebouwgebonden installaties?

De conditiemeting is wel geschikt, echter zijn in de NEN te weinig gebreken benoemt en vind ik het als inspecteur onverantwoord om bijvoorbeeld een cv installatie open te maken. Dit acht ik dus beter weg gelegd voor een installatie technisch bedrijf.

5. In onderstaande tabel zijn methoden en strategieën weergegeven om een kostenbesparing te realiseren op het planmatig onderhoud. Kunt u aangeven op een schaal van 1 (niet relevant) tot 10 (zeer relevant) welke methode/strategie u het meest relevant acht voor de gemeente Tiel.

methoden en strategieën	Relevantie aangeven(1 tot 10)	Toelichting
Benchmarken	8	
BRL9500 Maatwerkadvies	5	Dit is pas efficiënt als je het planmatig onderhoud gebruikt om het maatwerkadvies uit te voeren. Dus het glas vervangen voor HR++ glas als je ook het schilderwerk aan de kozijnen uit gaat voeren. Dit zijn dus combinaties van werkzaamheden.
Combinaties van werkzaamheden	10	
Inzicht/kennis van medewerkers vergroten	8	
Ketenintegratie en Prestatie afspraken	3	Op nieuw aanbesteden kan op zich al voor voordelen zorgen.
Levensduurkosten verrekenen	8	
Levensduurkosten & productiviteitsverhoging	1	
Prijsvragen	6/7	
Samenwerken & collectief inschrijven	7,5	
Installatie performance scan	4	
Duurzaam MJOP	4	
Esco's	5	

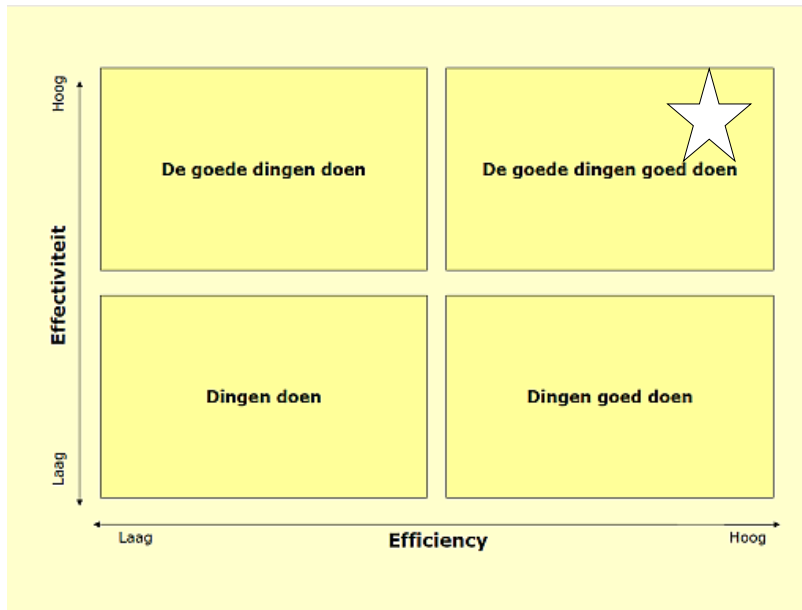
6. Hoe ziet u de invloed van het toevoegen van extra medewerkers m.b.t. het terug dringen van de kosten aangaande het planmatig onderhoud?

- a. Wat zegt u van de 2 medewerkers(1,8 FTE) die zich bij de gemeente Tiel bezig houden met het technisch beheer en onderhoud en energiebeheer van 50 objecten, 29.000 m² BVO en een WOZ waarde van €29.000.000?

Dit moet kunnen

7. Waar zou met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie, de focus moeten liggen? Geef dit aan in onderstaand schema. En kunt u toelichten waarom de focus op dat punt zou moeten liggen?

Dat is uiteraard de goede dingen goed doen.



- a. Refererend op het procesmodel(van cluster vastgoed) voor de totstandkoming van de mjob; welke aanpassingen acht u nodig om deze focus te bereiken?
Zoals jij zelf al aangeeft, de sturingselementen ontbreken nog.
8. Welk verschil ziet u tussen het gemeentelijk vastgoedbeheer en het commerciële vastgoedbeheer?

- a. Ziet u mogelijkheden om onderdelen van het commerciële vastgoedbeheer toe te passen op het gemeentelijk vastgoedbeheer? Zo ja welke?

Ik zie hiervoor geen mogelijkheden. In het algemeen staat het onderhoud bij een commerciële partij er slechter bij dan bij gemeenten. Zij plegen eerder correctief onderhoud en dus achterstallig onderhoud. Bij gemeenten wordt meer preventief onderhoud uitgevoerd. Bij commerciële partijen zie je vaak dat bijvoorbeeld enkel de liggende delen van een kozijn worden geschilderd. Dit bespaard in meters en dus ook in euro's. Nu woningbouwcoöperaties minder geld te besteden hebben zie je dit soort trucen daar ook steeds meer.

9. Ziet u nog meer mogelijkheden om het vastgoedbeheer te professionaliseren?

Nee, ik denk dat het conditie gestuurd onderhoud genoeg sturing geeft.

Bijlage 10 Stappenplan

Niveau	Benodigde vervolg stappen	Doorloop tijd	Start
Gemeentesecretaris /algemeen directeur	Centraliseren vastgoedbeheer	1 jaar	Na samenwerkingsonderzoek
	Centraliseren positie vastgoed portefeuille	6 maanden	Parallel aan centraliseren vastgoedbeheer
	Inrichten portfoliomanagement(Strategisch niveau vastgoedorganisatie)	6 maanden	Parallel aan centraliseren vastgoedbeheer
	Doorvoeren gewenst financieel model	6 maanden	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
Strategisch niveau vastgoedorganisatie	Opstellen integraal strategisch accommodatiebeleid	1 jaar	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
	Instellen protocol	6 maanden	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
	Aanschaf van planningssoftware	1 maand	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
	Procesmodellen implementeren	6 maanden	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
	Afbakenen werkzaamheden en verantwoordelijkheden	6 maanden	Wanneer blijkt dat centraliseren geen optie is.
	Beslissen inspectie GGI	1 dag	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
	Bepalen van reservering over 20 jaar	1 dag	Direct
	Sturen op basis van de zes prestatievelden		Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
	Kaders voor oplossen split incentive vaststellen	1 maand	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
	Reservering afleiden over 20 jaar	Continu	Direct
Tactisch niveau vastgoedorganisatie	Oplossen split incentive	Continu	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
	Opstellen voorkeuren conditiemeting en aspecten- en prioriteitenmatrix	1 maand, herzien na 3 jaar	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden

**Operationeel niveau
vastgoedorganisatie**

Opstellen kaders nieuwe planningssoftware	1 maand	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden en de toetsing van de GGI inspectie
Inspectie GGI implementeren	2 maanden	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
Toetsen op de zes prestatievelden	Continu	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
Consequent bijhouden van de administratie	Continu	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
Toepassen gewenste procesmodellen	Continu	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
Actief toepassen kostenbesparende methoden	Continu	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
Inspectie GGI toetsen	2 weken	Na centralisatie of afbakening werkzaamheden en verantwoordelijkheden
Kenbaar maken wensen software	1 maand	Direct
Inrichten/invullen nieuw planningssysteem		Na aanschaf software