

# Het gebouw als visitekaartje

Een goed onderhouden pand is het visitekaartje van iedere organisatie. Maar wat doe je als budgetten onder druk staan en aan het einde van het jaar de nieuwe budgetronde aanbreekt? Welke keuzes kan de facility manager maken op het gebied van gebouwonderhoud? RON VAN DER PLUIJM \*

**E**lk gebouw heeft vele gebruikers. Sommigen, zoals bezoekers, leveranciers, patiënten, studenten en klanten, hoeven slechts tijdelijk in het pand aanwezig te zijn. Anderen verrichten er hun dagelijkse werkzaamheden, zoals externe en interne afdelingsmedewerkers, medewerkers van (geoutsourcete) diensten en de leden van directie en de Raad van Bestuur (RvB).

Voor alle gebruikers heeft het gebouw een functie en daarmee een bepaalde gebruikerswaarde. De gebruiker gaat er daarbij vanuit dat de organisatie zorgdraagt voor kwalitatief goede huisvesting met een uitstraling die past bij de organisatie.

## Klachten en wensen

Vragen, klachten of wensen over de huisvesting komen bij het Facilitair Bedrijf terecht via het Servicepunt, accountgesprekken of medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

In de praktijk blijkt dat de meest voorkomende klachten en wensen zich vaak voordoen in de belevings sfeer. Dat wil zeggen op het gebied van gebruikersgemak, uitstraling en functionaliteit. Enkele voorbeelden van wensen:

- » afwezigheid van zichtbare beschadigingen of verstoringen op vloeren, wanden en plafonds;
- » individuele instelbaarheid van de binnentemperatuur;
- » minimale overlast bij storing en

onderhoud, waarbij het Facilitair Bedrijf de communicatie en afhandeling regelt;

- » goede uitstraling van interieur en exterieur als visitekaartje voor alle gebruikers;
- » prettige werkomgeving door keuze uit sfeervolle materialen en kleurgebruik op wanden, vloeren, plafonds en meubilair;
- » aanwezigheid van informatie/vermaak in de directe nabijheid van wachtplekken (informatieborden, tv, kunst, foto's, kranten);
- » flexibiliteit van de gebouwindeling (bij groei/krimp van de organisatie);
- » goed functionerende systemen en installaties (een ServiceDesk ontvangt vele meldingen over klimaat, liften, pasjessystemen, drankautomaten);
- » bij liften: korte wachttijden bij hoogbouw, urgentieregeling bij ziekenhuizen en voldoende liftcapaciteit om piekdrukke op te kunnen vangen bij scholen.

Wat doet een facility manager met deze kennis, terwijl de druk om de organisatiekosten te verlagen toeneemt en eisen verscherpt worden vanwege incidenten en wetgeving? Om het onderhouds- en investeringsbudget goed te kunnen besteden moeten keuzes worden gemaakt.

## Keuze in onderhoud

Met de directie/Raad van Bestuur is er over het benodigde budget zelden dis-

Foto: S.vdp



*Tijdig onderhoud draagt bij aan een prettige werkomgeving en een goede uitstraling van een gebouw.*

cussie als wetgeving en veiligheid het treffen van bepaalde maatregelen noodzakelijk maken. In de praktijk blijken de discussies vaak te ontstaan over het verlagen van het totale onderhouds- en investeringsbudget. Als door bezuinigingen vervanging van installa- »

ties en verbouwingen worden uitgesteld, neemt de kans op achterstallig onderhoud toe. In dat geval kan men kiezen voor *upgrading*. Bij installaties geldt dan dat de installatie na upgrading een aantal extra jaren moet blijven voldoen aan de gestelde normen.

Algemene ruimten en kantoorruimten kunnen (tegen geringe kosten) een upgrade ondergaan door andere materialen en kleuren toe te passen. Een voorbeeld hiervan is het aanbrengen van folies op gevels, wanden en/of meubilair.

### Gradaties in onderhoud

Een andere keuze is om per gebouw (of deel van een gebouw) te differentiëren naar het gewenste kwaliteitsniveau, de frequentie en de prioriteit van het onderhoud. De tabel onderaan deze pagina bevat een voorbeeldindeling van zo'n differentiatie waarbij voor enkele gebouwdelen is aangegeven welke onderhoudsgradatie van toepassing is.

### Huur of eigen pand

Bij onderhoud en investeringen in onderhoud zijn er verschillen als het om een gehuurd of een eigen pand gaat. In beide gevallen zijn er risico's die gevolgen kunnen hebben voor het onderhouds- en investeringsbudget.

#### Huurpand

» Bedrijfsverzamelgebouwen worden door vastgoedmakelaars tegen zo laag mogelijke kosten neergezet om er op-



Foto's: 3M

Ruimtes kunnen een upgrade ondergaan door andere materialen en kleuren toe te passen. Een voorbeeld is het aanbrengen van folies op (zowel vlakke als gestructureerde) wanden, zoals bij CWI en T-Mobile

timaal rendement uit te halen. Voor de huurder kan dit echter betekenen dat er beperkingen zijn bij specifieke inrichtingswensen zoals verzwaarde draagvloeren, werkplekmogelijkheden en installaties (klimaatstelsel, liften, beveiligingsinstallatie). Gewenste aanpassingen kunnen dan leiden tot extra en onvoorziene kosten.

#### Pand in eigendom

» De beslissers met betrekking tot het nieuwbouwproject zijn soms anderen dan degenen die te maken krijgen met het beheer van de nieuwbouw/verbouw. Dit kan leiden tot conflicterende belangen.

» Bij vervanging en nieuwbouw worden kosten verlaagd om binnen het investeringsbudget te blijven. Dit heeft echter wel gevolgen voor het onderhoudsbudget.

### Contractvormen

Het Facilitair Bedrijf (en/of de afdeling Inkoop) tracht de uitbestede onderhoudswerkzaamheden zo goed mogelijk onder te brengen in een contract. Daarbij zijn verschillende contractvormen mogelijk. Hiermee combineren biedt de mogelijkheid om, buiten standaard onderhoudscontracten, naar de beste contractvorm voor uw organisatie te zoeken. Enkele voorbeelden.

Onderwerp	Kwaliteitslevel	Frequentie	Prioriteit
Klantzone (o.a. entree, wachruimte, overlegruimte)	1	1	1
RvB/directieruimten, interne representatieve ruimten	1	1	1
Kritische ruimten (o.a. operatiekamer, laboratorium)	1	1	1
Kritische installaties (o.a. E-installatie, centrale liften, brandmeldcentrale, medische apparatuur)	1	1	1
Semi-kritische installaties (o.a. koelinstallatie, verwarming, water, verlichting in klantzone)	2	2	1
Overige installaties (o.a. verlichting in overige ruimten, pasjessystemen, automaten)	2	3	2
Ruimten leidinggevend en overlegruimten die gebruikt worden voor intern overleg en overleg met leveranciers	3	2	2
Kamers van primair proces die niet zichtbaar zijn voor klant of leverancier	4	2	3
Kamers van secundair proces die niet zichtbaar zijn voor klant of leverancier	4	2	4
Overige ruimten (o.a. archief, opslag)	5	4	5

Kwaliteitslevel = kwaliteit van de middelen en materialen die gebruikt worden  
 Frequentie = onderhoudsfrequentie  
 Prioriteit = snelheid waarmee storing verholpen moet worden

Tabel. Een voorbeeld van een gebouwindeling, waarbij per gebouwddeel de onderhoudsgradaties zijn aangegeven.



### 'Steeds maar bijbouwen is er niet meer bij'

Naam: Flip Cornelisse  
 Functie: Hoofd Facilitair Bedrijf  
 Organisatie: Diaconessenhuis  
 Panden: 3 (Utrecht, Zeist en Doorn, totaal 66.000 m<sup>2</sup> BVO)

'Het Diaconessenhuis in Utrecht, Zeist en Doorn heeft twee locaties in eigendom en een in eigen beheer. Het oudste pand stamt uit 1929 en het jongste is ook al weer zo'n twintig jaar oud. Er zijn plannen om te starten met nieuwbouw voor de acute zorg; de aanbesteding daarvan loopt.

Het regulier onderhoud verzorgen we met de technische dienst zelf, waarbij we de grote projecten uitbesteden. Dit alles vanuit een langetermijnonderhoudsplan. Onze middelen zijn beperkt, dus moeten we voortdurend keuzes maken. **Alles wat te maken heeft met patiëntenzorg en -veiligheid gaat altijd voor.** Als ziekenhuis zijn we wat de inkomsten betreft voor een groot gedeelte afhankelijk van het aantal behandelingen en patiënten, dus willen we graag extra patiënten binnenhalen. De medische zorg is van hoge kwaliteit, zo blijkt uit de diverse erkenningen van binnen en buiten de zorg, waaronder de AD top 100 beste ziekenhuizen (plaats 5 en al zes jaar in de top 10). Het facilitair bedrijf ondersteunt die zorg met goede gebouwen en voorzieningen.

#### De kantoorfuncties komen daardoor logischerwijs vaak op het tweede plan.

Technisch zijn die gebouwen goed hoor, maar in de uitstraling van die oudbouw investeren we alleen het hoogst noodzakelijke, omdat op termijn ook daar nieuwbouw voor komt.

Op basis van onze meerjarenonderhoudsplaning maken we ieder jaar een lijst met zaken die aangepakt moeten worden. Dit jaar is dat een **top 52-lijst**; dat kwam budgettair gezien zo uit. De punten die daarop staan, kunnen variëren van zaken die met

patiëntenzorg te maken hebben tot onderhoud van daken. Er zijn drie budgetten: een instandhoudingsbudget, een grootonderhoudsbudget en een verbouwingsbudget. **Die budgetten zijn stabiel.** Nieuwbouwplannen worden apart gefinancierd. Op dit moment hebben we te maken met een tamelijk overspannen bouwmarkt, dus daar kunnen we wel wat voordeel uit halen.

Vanuit de RvB hebben we de opdracht gekregen om strakker te gaan sturen op het gebruik van bestaande ruimtes.

**Steeds maar bijbouwen is er niet meer bij**, we kijken eerst hoe de bezetting van bepaalde ruimtes is. Als die laag is, kunnen we daar ook groei mee realiseren; dan hoeft je niet te bouwen.

Onderhoud in patiëntengebieden was vroeger vooral functioneel, **tegenwoordig kijken we veel bewuster naar zaken als kleurstelling, materiaalgebruik en inrichting.** Vroeger werkten we bij verbouwingen en vernieuwingen met drie kleuren: wit, wit en wit. Nu kijken we veel meer naar het creëren van sfeer in een plezierige omgeving. Het gaat tenslotte niet alleen om hoogwaardige medische en verpleegkundige zorg maar ook om het creëren van een zo prettig mogelijke ziekenhuisbeleving van de patiënt.'

- » In een huurpand worden alle gebouwkosten opgenomen in het *full-service huurcontract* waardoor de organisatie weet waar zij aan toe is (huur en servicekosten). De variabele kosten zitten in het onderhoud binnen de gehuurde ruimten/gebouwen. De minimale kwaliteitseisen en risico's zijn daarbij vastgelegd.
- » Een vergelijkbaar full-service contract is ook bij een pand in eigendom mogelijk door het onderhoud te *outsourcen aan één leverancier*. Deze neemt als hoofdaannemer het onderhoud van het pand en de installaties over.
- » Een regieorganisatie kan kiezen voor een onderhoudscontract conform schoonmaak (*prestatiecontract*), waarbij men het kwaliteitsniveau en het functioneren (prestatie) van het gebouw en de installaties tegen een aangenomen prijs afspreekt. Extra triggers kunnen ingebouwd worden

met een bonus/malus waardoor de leverancier én de organisatie er baat bij hebben om het onderhoud goed te laten verlopen. De regieorganisatie kan ook periodiek de kwaliteit laten controleren door een externe controleur.

- » Het *all-in prestatiecontract* is een andere variant omdat de leverancier meer ondernemer wordt. De leverancier zorgt ervoor dat het gebouw en de installaties blijven functioneren. Een voorbeeld hiervan zien we bij binnenbeplanting waarbij tegen een aangenomen prijs de plantenbak op ieder willekeurig moment moet voldoen aan de gestelde normering. Het vaststellen van de minimale uitstraling is bij gebouw- en installatieonderhoud lastiger maar wel noodzakelijk aangezien onderhoud en vervanging binnen de all-in prijs vallen. De frequentie van het onderhoud, de wijze waarop onderhoud

wordt uitgevoerd én het tijdig vervangen van installaties vallen binnen het ondernemersrisico. Meerjarige contracten kunnen hierbij voor zowel de organisatie als de leverancier interessant zijn. «



\* Ron van der Pluijm MSc is directeur van RCFM – Renewing Challenges for Facility management ([www.rcfm.nl](http://www.rcfm.nl))