

Onderhoud, succes op de lange termijn

Ieder jaar met het opstellen van de onderhoudsbegroting worstelt u met de vraag wie er nu gelijk heeft als het om de budgettering en uitvoering van gebouwonderhoud gaat. De technische beheerder komt met meerjarenplannen die aangeven dat er te weinig geld beschikbaar is voor onderhoud, terwijl u vanuit de organisatie berichten krijgt dat er juist teveel budget aan gebouwonderhoud wordt besteed. Hoe lost u dat op?

Gebouwonderhoud is voor veel organisaties geen 'core business'. Toch legt het een enorme belasting op budgetten en de organisatie zelf en u als manager zit daar vaak tussenin. Veel vastgoed- en facilitair managers zijn daarom op zoek naar mogelijkheden om het onderhoud aan hun gebouwen efficiënter te organiseren. Maar wanneer doe je dat goed? Hoe kun je als vastgoed- en facilitair manager weloverwogen de keuze maken tussen geld en kwaliteit zonder achteraf verrast te worden met hogere kosten of achterstallig onderhoud?

De meest eenvoudige vorm van kostenbesparing bij onderhoud is het nauwelijks uitvoeren van onderhoud. Voor veel vastgoed- en facilitair managers lijkt dit de enige manier om beperkingen op te leggen aan de doorlopende stroom van opdrachten die aan externe leveranciers worden verstrekt. U vermoedt zelf dat die besparingen uiteindelijk zullen leiden tot hogere onderhoudskosten maar krijgt er geen grip op waar en wanneer dat dan plaats zal vinden. De gevolgen van de besparingen voor de kwaliteit van uw gebouwen zijn niet inzichtelijk. De koppeling tussen geld en kwaliteit ontbreekt. Om daar meer grip op te krijgen is de NEN 2767 (beter bekend

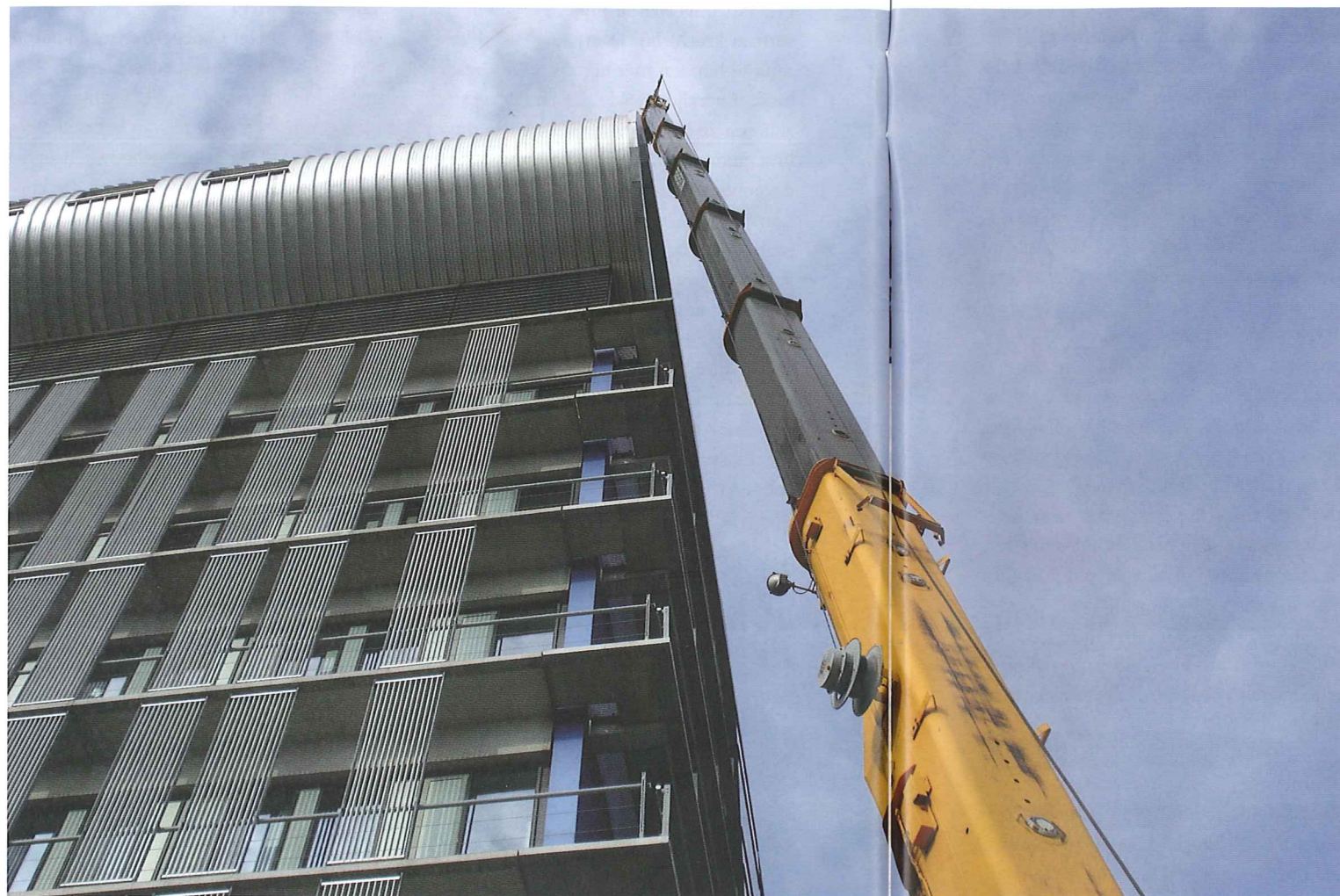


Foto: Koëler

als de conditiemeetmethode) ontwikkeld. Voor u als vastgoed- en facilitair manager een uitkomst. Eindelijk een mogelijkheid om de onderhoudskwaliteit objectief te meten. Helaas kent u ook de voorbeelden van collega's die deze norm geïntroduceerd hebben in de vorm van een meerjarenonderhoudsplanning maar daar vervolgens weinig mee zijn opgeschoten. Nog steeds wordt het onderhoudsbudget bepaald door de techniek terwijl er diverse bedrijfsmatige en logistieke redenen zijn om andere keuzes te maken. U kunt met behulp van de meerjarenonderhoudsplanning weliswaar exact opzoeken wat de kwaliteit van een bouwdeel was tijdens de inspectie maar een overzicht van de kwaliteit van uw gebouwen gerelateerd aan de kosten is niet

mogelijk. U kunt nog steeds niet sturen op kwaliteit.

Is de NEN 2767 dan nutteloos? Integendeel, de conditiemeetmethode is echter slechts een hulpmiddel om de onderhoudskwaliteit van bouwdelen te meten en niet meer dan dat. De werkelijke meerwaarde zit in wat u met dit hulpmiddel gaat doen. De NEN 2767 kan de koppeling zijn tussen geld en kwaliteit mits correct toegepast in uw onderhoudsprocessen. Deze norm kan u het stuurinstrument bieden dat u zoekt mits u onderhoud vanuit een ander perspectief benadert.

Wat werkt dan wel?

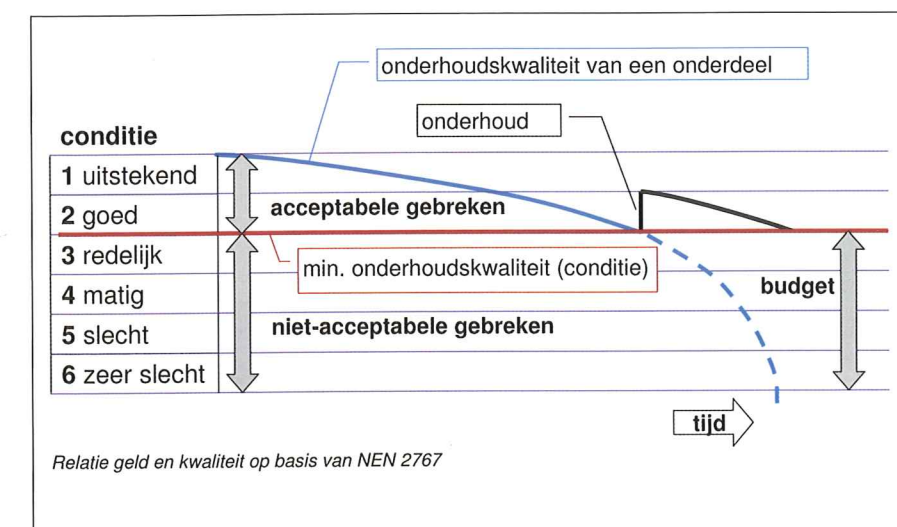
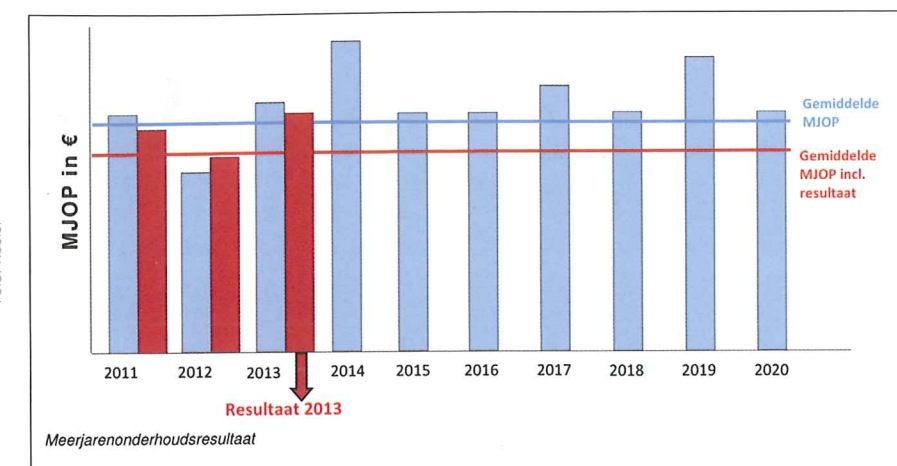
De bedrijfsmatige component in onderhoud is vaak meer doorslaggevend dan de

technische. Uiteraard is het van belang te weten welke bouwdelen wanneer onderhouden moeten worden, maar dat geeft geen stuurinformatie. Besturen gebeurt op een ander niveau met anders gestructureerde informatie. Om uw onderhoud aan te kunnen sturen vanuit de koppeling kwaliteit en geld dient u uw onderhoudsprocessen vanuit een bedrijfsmatig perspectief in te richten en de techniek even los te laten. Daarbij moet u denken in drie pijlers:

- Beleid
- Budget
- Realisatie

Beleid

Ten eerste is het van belang om vast te stellen wat u wilt bereiken met uw onderhoud.



Hiervoor is het verstandig een 'beleidsplan onderhoud' te ontwikkelen, waarin u aangeeft wat u wilt bereiken met uw onderhoud. Gaat u het zelf uitvoeren of uitbesteden? Wilt u naar een regieorganisatie? Is kwaliteit belangrijk of wilt u juist zo goedkoop mogelijk onderhouden? In het beleidsplan kunt u bijvoorbeeld de volgende zaken omschrijven:

- Visie op onderhoud
- Kwalitatieve doelstellingen
- Korte- en langetermijndoelstellingen
- Inrichting onderhoudsorganisatie
- Meten en controleren van resultaten (Plan-Do-Check-Act)
- Inkoopstrategie voor onderhoud

Het strategisch onderhoudsplan moet niet verward worden met het strategisch huisvestingsplan. In het strategisch huisvestingsplan staat omschreven welke doelstellingen en ontwikkelingen u met uw vastgoed wilt bereiken; in het strategisch onderhoudsplan staat vermeld wat u met

uw onderhoudsorganisatie wilt bereiken. Het huisvestingsplan is gericht op uw vastgoed; uw onderhoudsplan juist op uw organisatie. Het belangrijkste aspect in een efficiënte organisatie van het onderhoud zit in de gekozen doelstelling en de bewaking van die doelstellingen. In het beleidsplan dient daarom omschreven te worden op welke wijze verantwoording wordt afgelegd en de doelstellingen worden bepaald.

U kunt zonder problemen een goede doelstelling formuleren maar zonder een instrument om die doelstelling door alle lagen van de onderhoudsorganisatie te meten kunt u hier niets mee bereiken. Uw gehele afdeling moet zich verantwoordelijk voelen voor het halen van die doelstelling en dat is alleen mogelijk wanneer men aan u kan laten zien dat beslissingen een positief effect hebben op het bereiken van die doelstelling. Kwaliteit en geld moeten dus gecombineerd gepresenteerd kunnen worden.

U zit als vastgoed- en facilitair manager

niet te wachten op ingewikkelde spreadsheets met meerjarenonderhoudsinformatie. U wilt in één overzicht uw doelstelling en resultaat weergeven. In het strategisch onderhoudsplan wordt daarom vastgelegd dat naast de voorspelling van de toekomst (de geactualiseerde meerjarenonderhoudsplaning) tevens de resultaten uit het verleden worden opgenomen. Deze krachtige combinatie geeft weer hoe de organisatie werkelijk presteert. De gevolgen van het doorschuiven van onderhoud, omdat de gewenste minimale onderhoudskwaliteit dat mogelijk maakt, worden direct inzichtelijk. Lagere uitgaven nu en een verhoging van

delde onderhoudsbudget. Hierbij dienen alle jaarlijkse fluctuaties binnen de overeengekomen toleranties te blijven. In de vaststelling van de hoogte van het gemiddelde onderhoudsbudget is vanzelfsprekend de gekozen kwaliteit per gebouw van groot belang. Hierin komt de waarde van de NEN 2767 weer naar voren.

Wat is precies de kwaliteit van uw onderhoud? Het is nu eenmaal niet mogelijk om met een mindere kwaliteit te schilderen; u kunt echter wel langer wachten tot u weer gaat schilderen. De vastgestelde kwaliteit is dus de minimale kwaliteit voordat u weer gaat onderhouden. De minimale onder-

king is de laatste stap in het volledig controleren en besturen van de onderhoudscyclus. Deze bewaking vormt een belangrijk onderdeel van de realisatie.

Realisatie

In de realisatie van uw onderhoud is het van belang de eerder vastgestelde doelstellingen op alle niveaus te implementeren. Zowel in de eigen organisatie als naar leveranciers toe dient bekend te zijn welke kwaliteit geëist wordt. U wilt iedereen in uw interne en externe onderhoudsorganisatie mee laten denken in het efficiënt uitvoeren van uw onderhoud. Niet te snel starten met onderhouden maar voorkomen dat er vervolgschade optreedt. De NEN 2767 is daarbij uw meetlat en de financiële weergave van het onderhoudsresultaat uw thermometer. Deze kwaliteitsbewaking is zowel van belang vanuit de eigen organisatie naar de onderhoudsafdeling toe als vanuit de onderhoudsafdeling naar leveranciers toe. De eventuele inschakeling van een externe derde partij voor een jaarlijkse audit is daarin een mogelijkheid. Zonder continue bewaking van de kwaliteit is het niet mogelijk te sturen op minimale onderhoudskwaliteit tegen overeengekomen kosten!

Tot slot

Het efficiënt onderhouden van uw gebouwen is slechts mogelijk met goede stuurinstrumenten, die het mogelijk maken een koppeling te leggen tussen kwaliteit en geld zowel op de korte als lange termijn. Pas als u in staat bent deze instrumenten te integreren in uw bedrijfsvoering bent u zich werkelijk bewust van de gevolgen van uw beslissingen over onderhoud. ■

■ De bedrijfsmatige component in onderhoud is vaak meer doorslaggevend dan de technische.

de kosten in de toekomst. Hierdoor is het mogelijk een heldere bedrijfsmatige doelstelling aan de onderhoudsorganisatie te verstrekken met de twee componenten die van belang zijn voor efficiënt onderhoud: Geld en Kwaliteit, op zowel de korte als de lange termijn.

Doelstelling

Doelstelling moet zijn het onderhouden van alle gebouwen van de organisatie op de gewenste minimale onderhoudskwaliteit, waarbij het gemiddelde onderhoudsresultaat in de overeengekomen periode nooit hoger is dan het overeengekomen gemid-

houdskwaliteit wordt vastgelegd op de kwaliteitskaart van uw gebouwen en de werkzaamheden worden gepland. Hierbij zal getracht worden de onderhoudsfrequenties zo dicht mogelijk tegen de minimale onderhoudskwaliteit te plannen, zonder deze te overschrijden.

Met behulp van de kwaliteitskaart en de vaststelling van uw gemiddelde onderhoudsbudget, kunt u uw gehele organisatie uitleggen op welke wijze u wenst te onderhouden, tegen welke kosten en kunt u dit bewaken en bijsturen volgens het jaarlijks te presenteren meerjarenonderhoudsresultaat. De inrichting van de kwaliteitsbewa-



Roel Habraken

is adviseur bij Koëter Vastgoed Adviseurs.