



**asset** Facility  
Management

# Behoeftedonderzoek

## Vernieuwde aanpak vastgoedonderhoud Primair Onderwijs

### *Onze visie*

*Met het wegnemen van  
facilitaire zaken ruimte  
creëren om aandacht te  
kunnen hebben voor  
kerntaken. Asset helpt bij  
het samenvoegen van advies,  
beheer en uitvoering binnen  
één professionele organisatie  
om onderhoud beter,  
goedkoper en duidelijker  
te organiseren.*

Onderwijshuisvesting is sinds de decentralisatie van 1997 een zaak van gemeenten en schoolbesturen. In goede verstandhouding zijn er nieuwe scholen gebouwd en bestaande gebouwen onderhouden en gerenoveerd. Echter, de huidige gedeelde verantwoordelijkheid met de gedeelde geldstromen brengt ook knelpunten met zich mee. Zoals het er nu naar uitziet worden de wetten voor het onderhoud aan schoolgebouwen per 1 januari 2015 aangepast. Een groot aantal schoolbesturen vraagt zich af wat de wetwijziging aan kansen en risico's met zich meebrengt. En stelt zich de vraag wat dat voor de interne organisatie betekent.

Met het oog op de uitgebreidere verantwoordelijkheid van het onderhoud aan schoolgebouwen heeft Asset Facility Management een onderzoek laten uitvoeren naar de actuele stand van zaken binnen het primair onderwijs. Het onderzoek dat door een onafhankelijke partij is uitgevoerd geeft inzicht in welke mate de schoolbesturen zich aan het voorbereiden zijn op de aankomende door-decentralisatie van vastgoedgeld. De focus van het onderzoek ligt voornamelijk op de kansen en risico's die de schoolbesturen identificeren en wat dat betekent voor de organisatie van het vastgoedbeheer.

Hoewel er op het moment van onderzoek (mei-juni 2013) nog veel onduidelijk was over de doordecentralisatie en de exacte wijze waarop deze invulling gaat krijgen, zijn er door het interviewen van schoolbesturen een aantal duidelijke ontwikkelingen zichtbaar geworden.



# asset

Facility  
Management

## Naar strategisch onderhoud

Opvallend is dat door de gescheiden verantwoordelijkheid, die grofweg is op te delen in buiten- en binnenonderhoud, veel werkzaamheden nu meer een ad hoc karakter hebben. Een groot deel van de schoolbesturen geeft dan ook aan dat het wenselijk is hun vastgoedbeheer een meer strategisch karakter te geven. Dat betekent een betere aansluiting tussen de exploitatiedoelstellingen en het meerjarenonderhoudsplan. Maar bijvoorbeeld ook renovatieprojecten afstemmen op nieuwbouwplannen van de gemeente. In de uitvoering van het onderhoud is een veel genoemd voorbeeld van een meer strategische onderhoudsbenadering:

*'Het hebben van aandacht voor exploitatieverlagende maatregelen en het logisch groeperen van onderhoudsmomenten.'*

Hiermee wordt beoogd dat de overlast in de scholen door onderhoudswerkzaamheden minimaal gehouden wordt en dat de financiële voordelen door het slim en logisch uitvoeren van de onderhoudsactiviteiten zo groot mogelijk zijn.

## Financiën

Een ander genoemde kwestie binnen schoolbesturen en zeker in relatie tot het vastgoedbeheer is de beperkte beschikking over financiële middelen. Schoolbesturen willen veel actiever inzetten op specifieke, voor hun organisatie belangrijke, prioriteiten waarbij zowel rekening gehouden wordt met veiligheid en regelgeving alsook de uitstraling van de schoolgebouwen passend bij de onderwijsvisie. De esthetische aspecten worden vaak belangrijk geacht voor het blijven aantrekken van nieuwe leerlingen. Omdat deze afwegingen de nodige kostenconsequenties met zich meebrengen is het noodzakelijk dat er slechts een beperkt

## Exploitatie

Een kans van de geplande doordecentralisatie die veel schoolbesturen identificeren betreft naast de strategische afwegingen ook de afwegingen op exploitatieniveau. De afweging tussen investering en exploitatiekosten is na de feitelijke wetwijziging beter te maken omdat de volledige onderhoudsverantwoordelijkheid en daarbij behorende gelden dan in één hand samenkomen. Dit betekent bijvoorbeeld dat er in het meerjarenonderhoudsplan meer gelegenheid is om rekening te houden met energieverlagende maatregelen in de buitenschil en bijvoorbeeld het binnenklimaat. Hierdoor ontstaan er meer mogelijkheden om praktisch toepasbare business cases te creëren.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan scenario's waarbij financieel rendement behaald kan worden door toepassing van energiebesparende maatregelen. En waarbij deze besparingen eventueel ingezet kunnen worden voor het verder optimaliseren van het gebouw. Bijvoorbeeld door het realiseren van een 'frisse school'. Hierbij is volledigheid van de uitwerking en berekeningen noodzakelijk om financiële verrassingen te voorkomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kosten van bouwkundige aanpassingen wanneer ventilatieapparatuur wordt geïnstalleerd ten behoeve van een 'frisse school'. Het inschakelen van een onafhankelijke specialist kan hierbij zinvol zijn.

Om exploitatieverlagende maatregelen te kunnen toepassen is vaak een initiële investering vereist. Diverse schoolbesturen geven daarom aan, naast hun eigen financiële middelen, ook te kijken naar mogelijke alternatieve investeringsconstructies zoals: ESCO's (Energy Service Companies) en leaseconstructies. Dergelijke constructies worden in de huidige situatie vaak niet interessant gevonden, omdat de verantwoordelijkheid voor het dragen van de risico's niet helder is.



**asset** Facility  
Management

Ook speelt in de huidige situatie mee dat de opbrengsten vaak niet voor dezelfde partij zijn als degene die de investering zou moeten doen. Na de doordecentralisatie liggen zowel de lasten en de opbrengsten van dergelijke investeringen bij de schoolbesturen. Kortom, schoolorganisaties kunnen na de doordecentralisatie op een meer integrale wijze met hun vastgoed omgaan doordat vanaf dat moment de volledige onderhoudsverantwoordelijkheid bij de schoolbesturen ligt. Met deze verandering in verantwoordelijkheid komt ook een belangrijke uitdaging: de interne organisatie.

*“In welke mate moet een schoolbestuur intern de competenties hebben om vastgoedbeheer en uitvoering te organiseren?”*

De meningen van de schoolbesturen lopen hierover uiteen. Waar een schoolorganisatie aan de ene kant aangeeft het volledige beheer uit te willen besteden vinden anderen het belangrijk om de verantwoordelijkheid intern te kunnen houden. Zij geven hierbij wel aan dat ze dit alleen kunnen als ze ook de daarvoor benodigde kwaliteiten kunnen internaliseren. De mening van de schoolbesturen is hierbij wel sterk bepaald door de huidige organisatie waar zij op dit moment over beschikken en in welke mate ze nu de nodige vastgoedbeheerwerkzaamheden zelf uitvoeren.

#### **Andere aanpak**

Daar waar slechts een enkel schoolbestuur overtuigd is op dezelfde voet door te kunnen en willen gaan met de wijze waarop zij hun vastgoedorganisatie hebben georganiseerd, zijn de meeste schoolbesturen op zoek naar een andere aanpak. Verhogen van de efficiëntie en realiseren van kostenbesparingen worden hierbij vaak genoemd. Maar vooral ook de transformatie van een ad hoc naar strategische organisatie wordt nodig geacht.

Een noodzaak die ook door Asset Facility Management wordt herkend en erkend. De krappe financiële middelen van schoolbesturen dienen zo efficiënt mogelijk te worden ingezet. En daarbij zit de kracht van een schoolbestuur voornamelijk op het onderwijsvlak en minder op de facilitaire (bij)zaken. Doen waar je goed in bent is het veel gehoorde devies.

Iedere organisatie zal een andere afweging maken op de vraag of het vastgoedbeheer het beste uitbesteed kan worden of volledig intern gehouden moet worden. De volgende twee vragen kunnen u helpen deze afweging te maken:

1. In welke mate is het vastgoed van strategisch belang voor uw organisatie?
2. In welke mate is de organisatie ingericht om vastgoedactiviteiten zelf uit te voeren?

Wanneer u meer neigt naar lage strategische waarde en/of lage interne organisatiegraad, kan het uitbesteden van uw vastgoedbeheer een logische vervolgstap zijn.

Op basis van bovenstaande inzichten en resultaten en de daarbij door veel schoolbesturen geformuleerde wens, *“het professionaliseren van de vastgoedorganisatie”*, heeft Asset een visie ontwikkeld op het realiseren van passend vastgoedbeheer en –onderhoud. Het integraal benaderen van het volledige onderhoudsproces is daarbij het uitgangspunt. Een integrale vastgoedaanpak leidt tot een hogere kwaliteit en lagere kosten.

Waarom is het zo belangrijk om onderhoudsprocessen integraal te benaderen? Zoals uit dit onderzoek blijkt, hebben veel schoolorganisaties te kampen met een vastgoedbeheerorganisatie die opereert met veel verschillende betrokkenen.



**asset** Facility  
Management

Diverse partijen worden ingeschakeld ter ondersteuning van de interne organisatie zonder dat daar altijd de benodigde lijn in zit. Door de vele schakels ontstaan er kwaliteitslekken en miscommunicatie. Dit brengt onnodige risico's met zich mee met bijbehorende meerkosten. In veel gevallen is het nu zo georganiseerd dat de risico's daarvan bij de schoolbesturen liggen en voor de buitenzijde van de gebouwen bij de gemeenten.

Wanneer vanaf 2015 schoolbesturen zelf verantwoordelijk zijn voor de volledige onderhoudsbudgetten ligt het volledige risico ook bij hen. De bewustwording van deze risico's leidt tot de wens voor een meer gestructureerde en professionele beheerorganisatie waarin deze risico's op een passende wijze afgedekt worden.

Hoe kunnen we deze risico's managen en komen tot een eenvoudige organisatiestructuur met lage kosten afgestemd op uw beheerdoelen en visie? Onderhoudsprocessen kunnen complex zijn en zijn uiteraard per organisatie verschillend. Maar als je kijkt naar een vereenvoudigd model van een dergelijk proces kun je 5 onderdelen onderscheiden:

1. Beleid
2. Advies
3. Beheer & KWIS-meldingen  
(Klachten, Wensen, Informatie en Storingen)
4. Directievoering en toezicht
5. Uitvoering

Voor strategisch beheer is het de kunst om het volledige traject van beleid tot en met de uitvoering geïntegreerd uit te voeren. Dan heb je de minste risico's en minder kans op verstoringen. Afhankelijk van uw organisatie zult u een afweging moeten maken om alle activiteiten intern te organiseren of deels of geheel uit te besteden.

Binnen Asset hebben we het concept asset360 ontwikkeld om samen met u te komen tot een werkwijze waarin deze integratie tussen de verschillende deelprocessen maximaal geborgd is. asset360 is dan ook ontwikkeld om de optimale afstemming te vinden tussen u, uw vastgoed en de gebruikers daarvan. U kunt meer over dit concept vinden op [www.asset.nl](http://www.asset.nl). Een impressie van de gehouden interviews vindt u **hier**.

### **Conclusie**

We kunnen stellen dat de doordecentralisatie schoolbesturen een aantal veelbelovende mogelijkheden geeft, maar dat er gewaakt moet worden voor potentiële financiële risico's. De beschikbare financiële middelen om de scholen in de gewenste conditie te krijgen en te houden zijn beperkt. Daarom dient de inzet van het geld zo efficiënt mogelijk te gebeuren. Een professionele organisatie die met een strategische blik naar het vastgoed kijkt is daarvoor noodzakelijk. Daarbij dienen de beleidsdoelstellingen van uw organisatie leidend te zijn. Logisch werken en doen waar je goed in bent is nodig om het vastgoedbeheer slim te organiseren en te zorgen voor een goede afdekking van risico's.

Uitbesteding van uw vastgoedbeheer kan voor u logisch zijn wanneer uw organisatie niet zelf over de noodzakelijke competenties beschikt of wanneer u het vastgoedbeheer niet als kerntaak definieert. U creëert dan tijd om te doen waar u goed in bent en waar u het meeste plezier in heeft: realiseren van goed en passend onderwijs.

*Het praktijkvoorbeeld "Effectief Vastgoedbeheer" van de Amsterdamse scholengroep AMOS vindt u in de kennisbank van Ruimte-OK.*