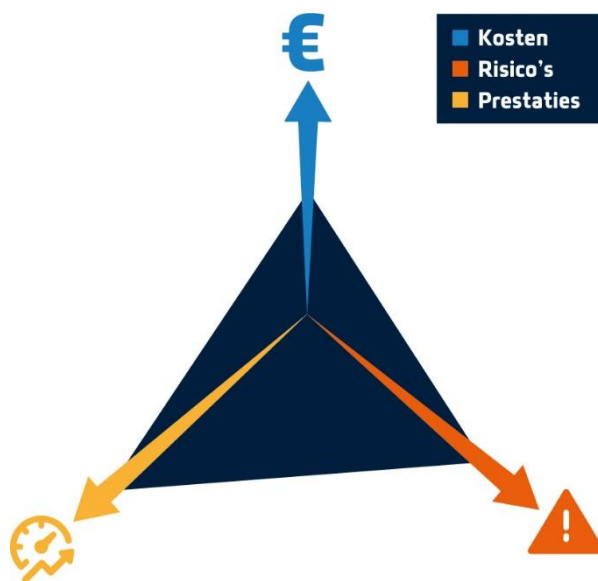


Beleidsplan Onderhoud

Stichting Biezonderwijs

171066/Beleidsplan onderhoud 01

6 mei 2019



Status	: Definitief
Versie	: 1.0
Opgesteld door	: Ing. L.P.F. (Rob) van Bussel & Ing. H.C. (Bert) Smits
Tekstgedeelte	: 15 pagina's
Aantal bijlagen	: 4

INHOUD

1.	INLEIDING	2
1.1.	Algemeen	2
1.2.	Vraagstelling Biezonderwijs	2
1.3.	Doelstelling beleidsplan onderhoud	2
1.4.	Uitwerking beleidsplan onderhoud	2
2.	SWOT ANALYSE	3
2.1.	Algemeen	3
2.2.	Kaderstelling	3
2.3.	Documenten analyse	3
2.4.	stakeholders	4
2.5.	Interne analyse	4
2.6.	Externe analyse	6
2.7.	SWOT matrix	8
2.8.	Confrontatie matrix	9
3.	TOEKOMSTIGE SITUATIE	10
3.1.	Inleiding	10
3.2.	Vastgoed regie-organisatie	10
3.3.	Budget en exploitatie	12
3.4.	Aansluiting functie en prestatie huisvesting	13
3.5.	Duurzaamheid (frisse scholen) en innovatie	14
4.	DOELSTELLINGEN	15
4.1.	Algemeen	15
4.2.	Projectstructuur	15
4.3.	Taken en verantwoordelijkheden	15
4.4.	Planning	15

Bijlage:

1. Verslagen interviews
2. Projectstructuur
3. RASCI-matrix
4. Planning uitwerking doelstellingen

1. INLEIDING

1.1. ALGEMEEN

Biezonderwijs beschikt over 7 scholen die in 9 schoolgebouwen gehuisvest zijn (omgeving Tilburg). VB+ Vastgoedmanagement is verzocht om een beleidsplan onderhoud voor Biezonderwijs op te stellen. Het beleidsplan onderhoud is in samenwerking met de taskforce bedrijfsvoering en schooldirecties van Biezonderwijs opgesteld.

1.2. VRAAGSTELLING BIEZONDERWIJS

Hoe zorgt Biezonderwijs ervoor dat:

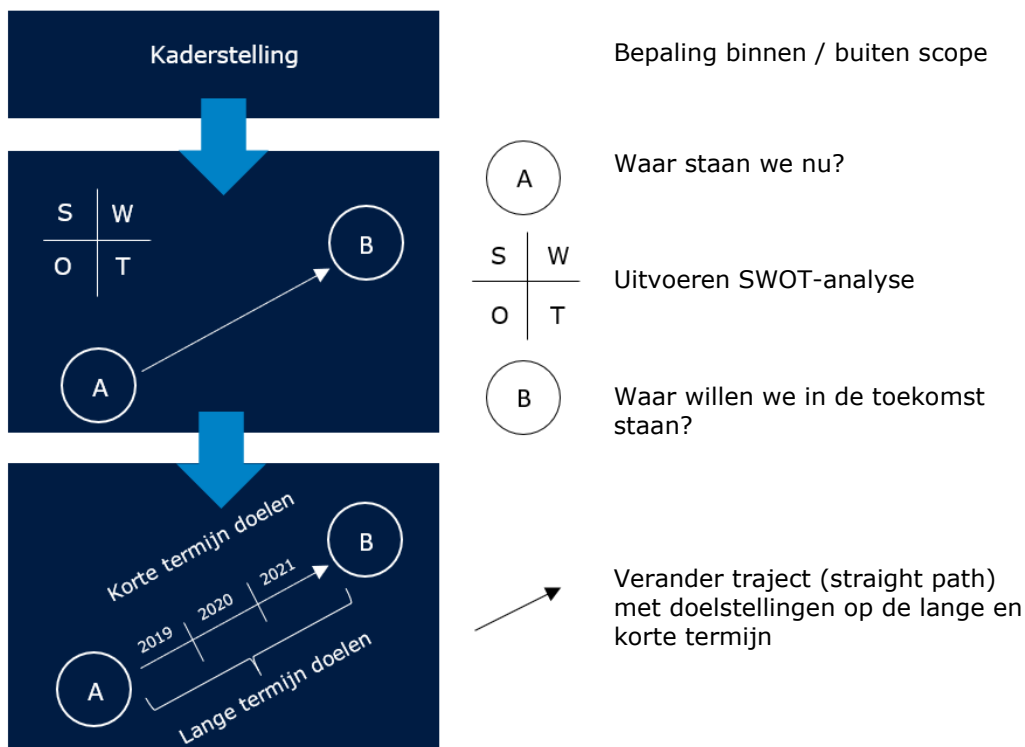
- De gebouwen aan de gewenste kwaliteit voldoen?
- De veiligheid en risico's in en om de gebouwen gewaarborgd zijn?
- De kosten in relatie tot het vastgoed beheerst worden?
- De gebouwen duurzaam zijn?
- De gebouwen aan de wensen voor specialistisch onderwijs voldoen?
- De scholen, op het gebied van onderhoud, door haar partners ontzorgd worden?

1.3. DOELSTELLING BELEIDSPLAN ONDERHOUD

Het beleidsplan onderhoud dient als uitgangspunt voor de voorbereiding en uitvoering van het onderhoud aan de gebouwen van Biezonderwijs. Het beleidsplan onderhoud zorgt ervoor dat er, voor de lange termijn, een duidelijke en uniforme werkwijze voor het onderhoud ontstaat. Op deze wijze ontstaat er structuur en houvast voor alle betrokken medewerkers en stakeholders (inclusief leveranciers) van Biezonderwijs.

1.4. UITWERKING BELEIDSPLAN ONDERHOUD

Voor het beleidsplan onderhoud hebben we de "strategic planning" zoals onderstaand aangeduid uitgewerkt:



2. SWOT ANALYSE

2.1. ALGEMEEN

Het beleidsplan onderhoud is uitgewerkt op basis van een SWOT-analyse. De SWOT-analyse is een uitgebreide analyse van de organisatie, waarbij de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen in kaart gebracht worden. Zo staat de afkorting SWOT voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats, ofwel sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen. De SWOT-analyse is dan ook een goed middel om de huidige koers van de organisatie te beoordelen en de verbeterpunten te bepalen.



De SWOT-analyse is ingedeeld in twee hoofdcategorieën, namelijk de interne analyse en de externe analyse. Onder de categorie 'interne analyse' vallen de sterke en zwakke punten van de van Stichting Biezonderwijs. Onder de categorie 'externe analyse' vallen de kansen en bedreigingen op de markt van zowel (specialistisch) onderwijs als vastgoed.

2.2. KADERSTELLING

De strategische ambities van Biezonderwijs, zoals verwoord in het Meerjarenbeleidsplan 2016-2020, worden in het beleidsplan onderhoud verankerd. Biezonderwijs streeft naar optimale huisvesting voor haar leerlingen en medewerkers.

Scope beleidsplan onderhoud

Het beleidsplan onderhoud omvat 9 schoolgebouwen welke in gebruik zijn door Stichting Biezonderwijs.

De volgende categorieën vallen binnen de scope van het beleidsplan onderhoud:

- preventief onderhoud;
- correctief onderhoud;
- vervangend onderhoud;
- modificatie projecten (functioneel, ruimtelijk, technisch, duurzaamheid);
- renovatie projecten;
- facilitaire items.

Buiten scope beleidsplan onderhoud

- nieuwbouw projecten;
- fiscale en boekhoudkundige aspecten.

2.3. DOCUMENTEN ANALYSE

Onderstaande documenten dienen als informatiebron voor het beleidsplan onderhoud:

- Managementsamenvatting-Strategisch-Meerjarenbeleidsplan-2016-2020-Biezonderwijs door Stichting Biezonderwijs;
- 20171210 Vastgoeddossier Biezonderwijs _concept;
- 20171212 stavaza na interviews+voorstel;
- Essay deel 2 "Doordecentralisatie van onderwijshuisvesting" maart 2018 door S. Gijsman;
- 20180118 Vastgoeddossier Biezonderwijs _concept;
- Overall-analyse OC reparaties +planm.onderhoud def_juni2018 door Laride B.V. (Meerjaren onderhoudsplannen)

2.4. STAKEHOLDERS

Hanneke Busscher (bestuurssecretaris) en Harrie Backx (directeur; Praktijkcollege Tilburg) zijn namens Biezonderwijs eerste aanspreekpunt voor het beleidsplan onderhoud. Zij hebben de vraagstelling en doelstelling voor het beleidsplan onderhoud mee vormgegeven.

Voor het uitvoeren van de SWOT-analyse hebben interviews plaatsgevonden met:

- Dave Ensberg (Voorzitter College van Bestuur)
- Peter Smolders (directeur; 3 SBO scholen)
- Stephan Gijsman (adjunct-directeur; De Bodde)
- Alexander van den Broek (directeur; De Keyzer)
- Mirianne Govers (directeur; Parcours)

Voor de verslagen van de interviews verwijzen wij naar bijlage 1 van dit document.

Op 22 november 2018 heeft de sessie huisvesting “waar gaan we naar toe?” met het complete team van schooldirecties en het college van bestuur plaatsgevonden. In deze sessie zijn de eerste bevindingen uit de SWOT-analyse en potentiële verbeteringen met de betrokkenen gedeeld en heeft feedback plaatsgevonden.

2.5. INTERNE ANALYSE

2.5.1. Prestaties (veiligheid, klimaat, techniek, imago)

Over het algemeen wordt de staat van onderhoud van de gebouwen door de schooldirecties als redelijk beoordeeld. Tijdens de interviews met de schooldirecties zijn de specifieke aandachtspunten, per gebouw, besproken. Voor de specifieke informatie per gebouw verwijzen wij naar bijlage 1.

Onderstaand volgt een algemeen overzicht van de meest voorkomende aandachtspunten bij de gebouwen van Biezonderwijs:

- Lekkages/vocht problemen;
- Geluidslekken tussen lokalen en (verkeers)ruimten;
- In nagenoeg alle gebouwen wordt de temperatuur in de zomerperiode, als te warm ervaren;
- De gebruikte armaturen/lampencombinatie geeft een soort licht dat voor autistische leerlingen prikkelend werkt (te veel flikkerend). Dit soort keuzes dient gericht op de doelgroep gemaakt te worden. Daarnaast is centrale schakeling van verlichting/bewegingssensoren wenselijk;
- De afwerking van de schoolgebouwen dient “stootvast” en “hufferproof” te zijn;
- De organisatie wil openheid uitstralen. Dit moet ook in de gebouwen het uitgangspunt zijn;
- Meer en beter advies met betrekking tot duurzaamheid is noodzakelijk;
- Onderhoud en schilderwerk in het algemeen.

In diverse interviews wordt aangegeven dat men behoefte heeft aan een professionele en onafhankelijke beoordeling van de kwaliteit van de gebouwen en installaties. De eisen en wensen van de scholen zijn in het Meerjaren onderhoudsplan opgenomen. Echter ontbreekt het aan een gedegen beoordeling van de kwaliteit met advies tot herstel en behoud.

Invloed op kind en gedrag

In de gebouwen wordt veelal onderwijs gegeven aan leerlingen die behoefte hebben aan een ‘prikkel arme’ omgeving. Door o.a. het toepassen van zachtere pastelkleuren en geluidsisolatie wordt getracht de onderwijsruimten zo veel mogelijk geschikt te maken. Bij renovaties, verbouwingen en uitbreidingen dient hiermee, bij het opstellen van plannen rekening gehouden te worden.

Het volgen van ontwikkelingen op dit gebied, zoals een ontwerp systematiek op basis van workshops waarin samenwerking en het creëren van een breed draagvlak (interactief ontwerpen) centraal staat, wordt aanbevolen.

Functie gebouwen

Het algemene oordeel van de geïnterviewde personen is dat de functionaliteit van de gebouwen 'voldoende tot goed' aansluit bij de eisen die de gehuisveste doelgroepen stellen. Uitzonderingen hierop zijn de voorziening die bij De Keyzer is getroffen in de vorm van noodunits voor het VSO en de positie van de Time-out ruimte voor het SO. Deze passen naar het oordeel van de directie niet goed in het gewenste functionaliteitsprofiel.

De bezettingsgraad van de gebouwen door gebruik als school aangevuld met verhuur aan derden is goed. Uitzondering hierop vormen de gebouwen De Bodde, Parcours (ruimte over) en Noorderlicht (gebouw Noorderlicht is "vol"). De indruk bestaat dat op deze locaties een optimalisering van het ruimtegebruik mogelijk is; optimaliseren onderwijsfunctie in combinatie met verhuur aan (bij voorkeur) onderwijs/zorg gerelateerde partijen.

2.5.2. Organisatie

- Op dit moment is nog geen strategisch huisvestingsbeleid voor Biezonderwijs opgesteld. Een strategisch huisvestingsbeleid wordt echter als noodzakelijk beschouwd door Biezonderwijs.
- De in gebruik zijnde gebouwen zijn, met uitzondering van De Keyzer, gehuurd.
- Het gebouwbeheer is momenteel decentraal georganiseerd. Schooldirecties hebben veel vrijheid van handelen op gebied van huisvesting.
- Binnen Biezonderwijs is centraal noch decentraal beperkte kennis op het gebied van huisvesting, nieuw-/verbouw, onderhoud en projecten. Er wordt doorgaans op afroep gebruik gemaakt van externe expertise.
Het wordt door de schooldirecties wenselijk geacht om bij technische problemen aangaande de gebouwen en terreinen professionele ondersteuning te kunnen krijgen. Hierbij wordt bedoeld op:
 - ✓ Advies bij technische problemen;
 - ✓ Ondersteuning bij selectie en inkoop van aannemers, installateurs, schilders, etc.
 - ✓ Begeleiding en controle bij uitvoering van werkzaamheden.
- Voor de (kleinschalige) projecten ontbreekt een "algemeen" Programma van Eisen, waarin de uitgangspunten helder beschreven worden, om de verwachtingen helder te krijgen.

Leveranciers en contracten

- Voor het onderhoud zijn per gebouw verschillende aannemers en installateurs werkzaam op basis van jaarcontracten. Een vaker genoemd voordeel van deze decentrale werkwijze zijn de korte communicatielijnen. Er is vooralsnog geen vorm van gecentraliseerde inkoop doorgevoerd. De schooldirecteuren en het bestuur zien voordelen in centraal afsluiten van (onderhouds)contracten. Het is echter van belang dat de schooldirecteuren goed geïnformeerd en geraadpleegd worden. Een heldere en door alle partijen gedragen demarcatie is van belang.
- Klein en eenvoudig onderhoud wordt vaak door de conciërge uitgevoerd. Waar mogelijk worden conciërges bij het opstellen van een MJOP en/of andere huisvestingsprojecten betrokken vanwege hun kennis van de gebouwen. Aandachtspunt hierbij is dat er sprake is van grote verschillen (met betrekking tot kennis van de gebouwen) tussen de conciërges.
- Er bestaat behoefte aan duidelijke en gespecificeerde facturatie van onderhoudswerken.
- Biezonderwijs maakt sinds kort gebruik van het softwareprogramma 'Negometrix'. Hierin zijn alle leveranciers opgenomen. Uit nader onderzoek is echter gebleken dat de beschikbare informatie/ contracten niet compleet zijn.

Bedrijfsprocessen

- Een algemeen toepasbare aanpak voor de onderhoudsprocessen ontbreekt op dit moment. Scholen hebben behoefte aan standaard structuur voor de onderhoudsprocessen. Hiervoor kan een kwaliteitshandboek uitkomst bieden.

- Een beweging naar meer centrale inkoop van onderhoudsdiensten kan tot verbeteringen leiden. Op deze wijze kan optimalisatie van de bedrijfsprocessen gewaarborgd worden.

Data en systemen

Biezonderwijs heeft behoefte aan een digitaal systeem waarin relevante informatie (conditie gebouwen, status storingen) opgenomen en beheerd wordt.

Het onderhoud en de budgettering moeten centraal in een digitaal systeem aangestuurd worden. Momenteel wordt het onderhoud decentraal door de schooldirecties aangestuurd, zonder vorm van registratie met het oog op (proces)verbetering.

Er is binnen Biezonderwijs belangstelling voor digitale ontwikkelingen en innovaties die gebruik, beheer en onderhoud van gebouwen kan verbeteren. Genoemd is een ontwikkeling op termijn naar een 'smart school'.

2.5.3. Budget en exploitatie

Meerjaren onderhoudsplan

- De huidige conditiemetingen en meerjaren onderhoudsplannen (MJOP) dienen geactualiseerd te worden. Er dient meer maatwerk in verwerkt te worden.
- Uit de interviews wordt duidelijk dat niet in alle gevallen zeker is dat alle wettelijk verplichte keuringen en onderhoudswerkzaamheden ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Gezien de potentiële risico's die deze situatie met zich meebrengt is aandacht hiervoor op korte termijn noodzakelijk.
- Biezonderwijs heeft behoefte aan een MJOP, met totaaloverzicht, waarin alle kosten voor huisvesting opgenomen zijn. Voorbeelden die genoemd worden; projecten, exploitatie, 'Frisse scholen' en 'BENG'. Deze onderwerpen dienen ook in het beleidsplan onderhoud opgenomen te worden.
- In alle gesprekken is naar voren gekomen dat er behoefte is en blijft om als school betrokken te blijven bij het opstellen van de meerjaren onderhoudsplannen en begrotingen.

Budgettering

- Het budgetteringsproces moet beter gepland worden. In de huidige situatie leveren schooldirecteuren individueel de budget aanvraag aan. Een eenduidige wijze van nut, noodzaak en prioriteit ontbreekt hierdoor.
- Op gebied van onderhoud en nieuwbouw is het duidelijk wie, waarvoor de kosten draagt. Voor renovatie en bijvoorbeeld werkzaamheden om het predicaat "Frisse school" te behalen is dat niet helder. Het bestuur van Biezonderwijs staat op het standpunt dat gemeente hierin ook moet bijdragen. Korte tijdshalve wordt verwezen naar publicaties van de PO-raad en VNG hierover.
- In het essay van Stephan Gijsman "doordecentralisatie van onderwijshuisvesting", maart 2018 wordt ingegaan op kansen en risico's die er bestaan bij doordecentralisatie van de huisvestingsportefeuille door de gemeente Tilburg naar Stichting Biezonderwijs.

2.6. EXTERNE ANALYSE

2.6.1. Prestaties (veiligheid, klimaat, techniek, imago)

Duurzaamheid en frisse scholen

Bij eventuele nieuwbouw, renovatie of groot onderhoud activiteiten dient Biezonderwijs duurzaamheidsverbeteringen door te voeren.

Het is de uiteindelijke wens alle scholen op klasse B 'frisse scholen' te krijgen. De wens om het predicaat 'frisse school' te behalen wordt in het beleidsplan onderhoud opgenomen.

Biezonderwijs ziet de, door de landelijke overheid geïntroduceerde, mogelijkheid voor het afsluiten van bijvoorbeeld een lening t.b.v. het laten aanbrengen van zonnepanelen

als een kans voor zowel het milieu als financieel. Alternatieve financierings- en subsidiemogelijkheden zijn uiteraard ook een optie.

Innovatie

Biezonderwijs acht het van belang om op innovatieve ontwikkelingen in te spelen. Genoemd wordt de ontwikkeling van een 'smart school' waarin bijvoorbeeld koppelingen worden gelegd met zaken als onderhoud, schoonmaak e.d.

Innovatieve methoden om het gebruik van de beschikbare ruimte te optimaliseren én de ruimten en inrichting daarvan goed te laten passen bij eisen en wensen van het onderwijs, directie, de leerkrachten biedt kansen om binnen de bestaande gebouwen betere resultaten te behalen.

2.6.2. Organisatie

Van eiland naar wij-land

Biezonderwijs ontwikkelt een visie om de cultuur van de stichting naar een "WIJ" cultuur te veranderen. Schooldirecteuren hebben de opdracht om het onderwijs zo goed mogelijk vorm te geven. Hierbij is het van belang om onderling kennis te delen. Ondersteunende diensten op het gebied van bedrijfsvoering worden in de toekomst meer centraal aangestuurd en worden geprofessionaliseerd.

Biezonderwijs zoekt samenwerking met zorgverleners om haar doelgroep (leerlingen die ook een zorgvraag hebben) beter te kunnen faciliteren. Zorgverleners krijgen voor sommige functies dan ook fysiek onderdak binnen gebouwen van Biezonderwijs.

2.6.3. Budget en exploitatie

Momenteel vindt er nog geen doordecentralisering van middelen plaats in de gemeente Tilburg. Stichting Biezonderwijs maakt deel uit van een stuurgroep voor het voortgezet onderwijs die begin januari 2019 over dit onderwerp heeft gerapporteerd, zonder dat er duidelijke conclusies zijn getrokken. De verkenning naar de mogelijkheden voor doordecentralisatie wordt derhalve in de komende maanden vervolgd. Conclusies uit deze rapportage zullen mogelijk invloed hebben op de (methode van) financiering van de huisvesting.

2.7. SWOT MATRIX

In onderstaande SWOT-matrix volgt een weergave van de interne en externe analyse op basis van respectievelijk de sterktes/zwaktes en kansen/bedreigingen.

Sterk (intern)	Zwak (intern)
Organisatie inclusief financiën - Een op de toekomst gerichte zich ontwikkelende organisatie - Beweging "van Eiland naar Wij-land" - Grote handelingsvrijheid schooldirecteuren ogv huisvesting - Innovatief en midden in de samenleving - Financieel gezonde organisatie - Er wordt goed onderwijs gegeven Huisvesting, functie en prestatie - Over het algemeen passende huisvesting (functie en prestatie) - Goede geografische spreiding SBO's - Goed huisvaderschap door o.a. conciërges Onderhoud - Algemene staat van onderhoud is redelijk tot goed - Per school verschillende onderhoudspartijen=korte lijnen	Organisatie inclusief financiën - Ontbreken integraal, strategisch huisvestingsplan - Beperkte kennis ogv huisvesting binnen stichting aanwezig - Gebrek aan ondersteuning alle fases huisvestingszaken, behoefte aan 'ontzorging' - Grote handelingsvrijheid schooldirecteuren ogv huisvesting - Onvoldoende managementinfo ogv huisvesting, onderhoud en facilitaire zaken (schoonmaken) - Budgetteringsproces niet goed gepland Huisvesting, functie en prestatie - Overbezetting / gebruik noodlokalen - Onderbezetting gebouwen - Geen optimaal ruimtegebruik - Klimaatproblemen beïnvloeden primair proces negatief - Totaaloverzicht projecten/ modificaties (innovatie, Frisse Scholen, BENG e.d.) en onderhoud (PO/CO/VO) ontbreekt - Gebouwuitstraling De Kracht te weinig professioneel en hoofdentree De Keyzer onvoldoende duidelijk Onderhoud - Ontbreken gecoördineerde aanpak onderhoud - Per school verschillende onderhoudsaannemers=schaalvoordeel - Bestaande conditiemetingen en MJOP's moeten ge-update en gecompleteerd worden - Niet bekend of voldaan wordt aan wettelijke verplichtingen ogv onderhoud (keuringen onderhoudsbeurten)
Kans (extern)	Bedreiging (extern)
Organisatie inclusief financiën - Terugtrekkende overheid - Samenwerkingsverbanden met zorg-, leerinstellingen - Opzetten 'smart' huisvestingsorganisatie (goede demarcatie centraal/decentraal en intern/extern) - Uniformiteit met toegevoegde waarde door implementeren kwaliteitshandboek tbv onderhoud (oa gedragsregels, tijden) 24/7 en 365 service Kwaliteit, functie en prestatie - Betere aansluiting functie en prestatie huisvesting door gebruik van innovatieve techn en digitale hulpmiddelen - Duurzaamheid / PvE frisse scholen - Overheidsstimulering ogv bijvoorbeeld PV-panelen Onderhoud - Toepassen integraal onderhoudssysteem; betere beheersbaarheid, lagere kosten)	Organisatie inclusief financiën - Terugtrekkende overheid - Teruglopende leerlingaantallen (muv praktijkonderwijs) - Effecten lerarentekort - Gevolgen mogelijke doordecentralisatie Tilburg - Onduidelijkheden ogv financiering van renovatie en upgrade (o.a. Frisse Scholen) Kwaliteit, functie en prestatie - Ontbreken kwalificaties als bijv. Frisse School Onderhoud - Geen kennis/grip ogv onderhoud impliceert risico's op veiligheid, bedrijfsproces (onderwijs), imago, (onverwachte) kosten, claims, etc.

Figuur 1. SWOT-matrix

Uit de SWOT-matrix (Figuur 1.) zijn de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen overgenomen in onderstaande SWOT prioriteitenlijst (Figuur 2.). Hierin is de mate van belangrijkheid van de afzonderlijke items weergegeven.

SWOT							
Belangrijkste sterkten organisatie		Belangrijkste zwakten organisatie		Belangrijkste marktkansen		Belangrijkste marktbedreigingen	
1	Een op de toekomst gerichte zich ontwikkelende organisatie	1	Beperkte kennis ogv huisvesting	1	Toepassen integraal onderhoudssysteem	1	Teruglopende leerlingenaantallen
2	Innovatief en midden in de samenleving	2	Ontbreken integraal, strategisch huisvestingsplan	2	Opzetten 'smart' huisvestingsorganisatie	2	Onduidelijkheden over financiering renovatie en upgrade
3	Over het algemeen passende huisvesting	3	Onvoldoende managementinformatie ogv huisvesting	3	Betere aansluiting functie en prestatie huisvesting	3	Ontbreken kwalificaties (Frisse School e.d.)
4	Algemene staat van onderhoud redelijk	4	Over- en onderbezetting gebouwen	4	Innovatieve technologische en digitale hulpmiddelen	4	Teruglopende aantallen leraren
5	Huisvaderschap congierges	5	Klimaatproblemen in scholen	5	Duurzame scholen - PvE frisse scholen	5	Risico op schade agv ontbreken van kennis/ grip op onderhoud

Figuur 2. SWOT prioriteitenlijst

2.8. CONFRONTATIE MATRIX

Uit de SWOT prioriteitenlijst (Figuur 2.) zijn de "sterkten" en "zwakten" uitgezet tegen de "kansen" en "bedreigingen" en is per combinatie een 'waarde' toegekend aan het belang van deze combinatie voor de Stichting Biezonderwijs. Hierdoor ontstaat de Confrontatiematrix (Figuur 3).

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
kansen	1 Toepassen integraal onderhoudssysteem	3	3	1	1	3	5	5	5	1	1
	2 Opzetten 'smart' huisvestingsorganisatie	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3
	3 Betere aansluiting functie en prestatie huisvesting	3	3	3	3	1	3	5	5	5	5
	4 Innovatieve technologische en digitale hulpmiddelen	5	5	3	3	1	3	3	5	3	3
	5 Duurzame scholen - PvE frisse scholen	5	3	5	5	1	3	3	3	3	5
bedreigingen	1 Teruglopende leerlingenaantallen	5	3	5	1	0	0	0	1	5	1
	2 Onduidelijkheden over financiering renovatie en upgrade	3	1	3	3	1	3	5	3	0	5
	3 Ontbreken kwalificaties (Frisse School e.d.)	5	5	3	5	1	3	5	1	0	5
	4 Teruglopende aantallen leraren	5	3	1	1	3	0	0	0	1	1
	5 Risico op schade agv ontbreken van kennis/ grip op onderhoud	5	3	1	3	5	5	3	5	1	3

Figuur 3. Confrontatiematrix

3. TOEKOMSTIGE SITUATIE

3.1. INLEIDING

De confrontatiematrix bestaat uit vier kwadranten. Uit ieder kwadrant volgt een hoofdrichting t.a.v. mogelijk te volgen strategie voor combinaties bestaande uit de interne sterkten/zwakten in relatie tot de externe kansen/bedreigingen:

- kwadrant Sterkten/Kansen : groeimogelijkheden
- kwadrant Zwakten/Kansen : aanvalsstrategie
- kwadrant Sterkten/Bedreigingen : verdediging
- kwadrant Zwakten/Bedreigingen : exit strategie

Een hoge of juist een lage score voor een combinatie geeft aan dat deze combinatie mogelijkheden geeft de organisatie te laten 'groeien' of dat het bijvoorbeeld verstandig is bepaalde zaken anders aan te pakken (exit strategie voor bestaande combinatie en ombouw naar een nieuwe).

In de hierop volgende paragrafen zijn, op basis van de confrontatiematrix, strategie en beleidsonderwerpen op gebied van onderhoud benoemd.

3.2. VASTGOED REGIE-ORGANISATIE

Stichting Biezonderwijs beschikt op dit moment niet over een interne of externe onderhoudsorganisatie, noch is er sprake van systematisch en planmatig onderhoud (al dan niet ondersteund door een digitaal platform) over de breedte van het door de stichting te onderhouden vastgoed.

Het onderhoud wordt momenteel per gebouw/scholengroep 'handmatig en solistisch' georganiseerd en aangestuurd. Van onderlinge samenhang informatie uitwisseling en versterking op gebied van onderhoud binnen de stichting is nauwelijks sprake. Door het ontbreken hiervan blijven kansen op het gebied van financiën, planning en kwaliteitsverbetering onbenut. Concreet is de verwachting dat er:

- bespaard kan worden op onderhoudskosten als gevolg effectief en efficiënt onderhoud;
- kwaliteitsverbetering gerealiseerd kan worden op het gebied van zowel de onderhoudswerkzaamheden als de huisvesting in algemeenheid;
- Biezonderwijs meer grip veiligheid en wettelijke keuringen en verplichtingen kan krijgen
- betere afspraken (kwaliteit, planning, kosten) met onderhoudsbedrijven gemaakt kunnen worden.

Wil Biezonderwijs deze kansen benutten, dan wordt geadviseerd een vastgoed regie-organisatie in te richten die:

- onderhoud centraal voor alle gebouwen van Biezonderwijs plant, inkoopt, organiseert en beheert;
- dit in voortdurende samenspraak doet met het bestuur van Biezonderwijs;
- qua omvang past bij de omvang van het te onderhouden vastgoed van Biezonderwijs;
- (technische) ontwikkelingen op gebied van onderhoud en voorschriften kan vertalen in onderhoudsplannen;
- bekwaam is op het gebied van techniek, financiën en wettelijke kaders;
- input van school(directie) kan vertalen naar gebouwonderhoud;
- een goede aansluiting tussen functie en prestatie van het gebouw kan bevorderen;
- als 'linking-pin' kan fungeren tussen Biezonderwijs (schooldirecties en college van bestuur) en onderhoudsbedrijven;
- vanuit onderhoudsperspectief een bijdrage kan leveren aan strategische doelstellingen van Biezonderwijs, zoals op gebied van Frisse scholen en duurzaamheid;
- managementinformatie op gebied van onderhoud en huisvesting gaat verzamelen waardoor de communicatie en sturing tussen college van bestuur en scholen, én tussen onderhoudsorganisatie en onderhoudsbedrijven beter vormgegeven kan worden.

Vastgoed Pyramide

Een heldere structuur vormt de basis voor een goede organisatie. Aan de hand van onderstaande vastgoed Pyramide wordt de basis structuur voor de functies en taken t.b.v. de vastgoed regie-organisatie vormgegeven.



Taken en verantwoordelijkheden (RASCI matrix)

Aan de hand van de vastgoed Pyramide worden, op basis van de RASCI matrix, de taken en verantwoordelijkheden voor de vastgoed functies in beeld gebracht. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Responsibility** - verantwoordelijk
- Accountable** - eindverantwoordelijk
- Supportive** - ondersteunend
- Consulted** - geraadpleegd
- Informed** - geïnformeerd

Inzet medewerkers en leerlingen

Tijdens de presentatie op 22 november 2018 is gesproken over de mogelijkheid conciërges in te zetten voor lichte onderhoudswerkzaamheden (bijvoorbeeld aan vloeren, schilderwerk, tuin en speelplaats). Inzet wordt door alle directeuren als een mogelijkheid gezien. Per school moet echter bekeken worden of, en in hoeverre conciërges ingezet kunnen worden.

Een andere mogelijkheid is om leerlingen in te zetten als onderdeel van hun opleiding.

Digitaal onderhoudssysteem

Naast de inrichting van de vastgoed regie-organisatie is het van belang om een digitaal onderhoudssysteem in te richten. Met behulp van een digitaal onderhoudssysteem heeft Biezonderwijs continu de beschikking over de relevante gebouwgegevens. Daarnaast wordt voorkomen dat het bestuur afhankelijk is van (persoonlijke) kennis op de afzonderlijke scholen.

Met behulp van het digitaal onderhoudssysteem worden de meldingen en storingen gemeld en beheerd. De schooldirecteuren en conciërges kunnen 24/7 online een melding of storing doorgeven. Via het digitaal onderhoudssysteem beschikt de verantwoordelijke van de vastgoed regie-organisatie over de juiste gegevens om de meldingen te beheren en op een geschikt tijdstip door de service leveranciers uit te laten voeren. Daarnaast beschikken de

scholen continu over de actuele informatie met betrekking tot de status van meldingen en storingen.

Met behulp van het digitaal onderhoudssysteem worden rapportages gegenereerd met informatie over:

- meldingen, per locatie, per onderhoudsleverancier en per periode;
- openstaande meldingen;
- direct zicht op kwetsbare gebouwen of gebouwonderdelen;
- kosten in relatie tot budget;
- Kwaliteit en snelheid van uitvoering onderhoud door onderhoudsleveranciers.

Contracten leveranciers

Biezonderwijs heeft de ambitie om de leveranciers centraal aan te sturen. De huidige leveranciers worden beoordeeld op kwaliteit van service en dienstverlening. Op basis van deze analyse worden de voorkeur leveranciers bepaald. Vanuit efficiency oogpunt heeft het de voorkeur om met mantelcontracten te werken waarbij leveranciers (aannemer, schilder, loodgieter, stoffeerder, elektriciën, installateur, etc.) de werkzaamheden voor alle Biezonderwijs gebouwen uitvoeren. In overleg met de verschillende scholen worden hierin keuzes gemaakt, waarbij altijd de mogelijkheid blijft bestaan om voor specifieke werkzaamheden/ scholen van de mantelcontracten af te wijken.

Kwaliteitshandboek

Een algemeen toepasbare aanpak voor de onderhoudsprocessen ontbreekt op dit moment. Scholen hebben behoefte aan standaard structuur voor de onderhoudsprocessen. Hiervoor wordt een kwaliteitshandboek (incl. huisregels) opgesteld.

3.3. BUDGET EN EXPLOITATIE

De conditiemeting en het Meerjaren onderhoudsplan vormen de basis van het planmatig en vervangend onderhoud voor de komende periode. Tevens is het voor de boekhouding van de belang om de dotaties compleet inzichtelijk te hebben. De bestaande conditiemetingen en MJOP's worden geactualiseerd en op de kaders uit het beleidsplan onderhoud afgestemd.

NEN2767 Conditie meting

Het objectief en uniform meten van de fysieke kwaliteit van bouwdelen en gebouwen wordt gedaan aan de hand van de conditiemeting. Per element wordt op basis van het BIO (Belang Intensiteit en Omvang) model de conditie vastgesteld door middel van een getal 1 t/m 6. De onderhoudstoestand van bouwdelen en gebouwen wordt inzichtelijk en ook overdraagbaar gemaakt op basis van een rapportage. Met de conditiemeting hebben beleidsmakers, schooldirecties en technici een objectief middel waarmee gecommuniceerd kan worden over onderhoud.

Wettelijke verplichtingen en keuringen

De relevante wettelijke verplichtingen en keuringen worden voor alle schoolgebouwen inzichtelijk gemaakt. Aan de hand hiervan worden de mogelijke vervolg acties geïnventariseerd, gebudgetteerd en georganiseerd.

Meerjaren onderhoudsplan

Het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) wordt opgesteld op basis van de conditiemeting. Aan de hand van de afspiegeling tussen de gemeten conditie ten opzichte van de gewenste conditie worden de onderhoudsactiviteiten gepland en begroot.

De gewenste en beschikbare financiële middelen voor onderhoudsactiviteiten en projectmatige maatregelen worden in het MJOP op elkaar afgestemd. Stemmen gewenste en beschikbare middelen niet met elkaar overeen? Dan moet op basis van de kaders uit het beleidsplan onderhoud een oplossing gevonden worden. Concreet betekent dit dat scenario's inzichtelijk gemaakt worden om beschikbare middelen in balans te brengen.

Doordecentralisatie

Op dit moment vindt er in de gemeente Tilburg geen doordecentralisatie plaats. Eind november 2018 heeft een daarvoor opgerichte stuurgroep (waarin Stichting Biezonderwijs was vertegenwoordigd) een rapport opgesteld waarin richting word gegeven aan het beleid van de gemeente Tilburg op dit gebied voor de komende jaren.

Het College van Bestuur staat op het standpunt dat doordecentraliseren voor Stichting Biezonderwijs geen gunstige situatie gaat opleveren.

In de gemeente Goirle (locatie De Keyzer) heeft reeds doordecentralisatie plaatsgevonden. Stichting Biezonderwijs wenst in overleg te treden met de gemeente over de wijze waarop doordecentralisatie op dit moment plaatsvindt. Stichting Biezonderwijs is van mening dat er ruimte is voor optimalisering binnen de wettelijke kaders op dit gebied.

Het toekomstige beleid van de gemeente Tilburg en de uitkomst van besprekingen met gemeente Goirle zullen invloed hebben op het beleid op gebied van onderhoud van Stichting Biezonderwijs. Deze gevolgen dienen in de verdere fases van het traject op gebied van onderhoud en huisvesting waarin Stichting Biezonderwijs zit, betrokken te worden.

3.4. AANSLUITING FUNCTIE EN PRESTATIE HUISVESTING

Strategisch huisvestingsplan

Op dit moment is er voor Stichting Biezonderwijs nog geen strategisch huisvestingsplan aanwezig. Hier is wel behoefte aan. Onderdeel van het strategische huisvestingsplan is het optimaliseren van de gebouwbezetting. Voor een aantal gebouwen is sprake van onder- of overbezetting.

In de toekomst wordt een daling van het leerlingenaantal verwacht, m.u.v. het praktijkonderwijs. Het aanpassen van het in gebruik zijnde oppervlak (gehuurd en eigendom) op het leerlingenaantal is de enige goede mogelijkheid de gewenste balans te vinden / behouden.

Aanpassen van het in gebruik zijnde oppervlak kan geschieden door:

- gebruik van overtollige ruimte door scholen binnen de stichting Biezonderwijs;
- onderverhuren van de overtollige ruimte aan derden (voorkeur hierbij is onderwijs- of zorg gebonden huurders);
- afstoten huur gebouw(delen).

Momenteel vindt verhuur van ruimte plaats door de schooldirecties. Op centraal niveau (bestuursbureau) worden huurovereenkomsten en juridische aspecten getoetst.

Onafhankelijke kijk op gebouwen

Ieder kijkt naar zijn of haar gebouw door de 'eigen bril'. Wat opvalt, is dat gebouwen voor soortgelijke doelgroepen door directies op verschillende wijze worden gebruikt en afgewerkt.

Zo zijn er gebouwen waar pastelkleuren gebruikt worden met als argument dat pastelkleuren mede een rustige omgeving creëren. In andere gebouwen zijn juist felle kleuren gebruikt. Ook valt op dat Biezonderwijs openheid belangrijk vindt (kernwaarde), maar dat ramen op meerdere plaatsen zijn geblindeerd.

In het gesprek dat over deze onderwerpen tijdens de presentatie ontstond bleek dat de beleving van directies ten aanzien van deze onderwerpen verschillend is.

VB+ Vastgoedmanagement adviseert Biezonderwijs om door deskundigen een onafhankelijke en objectieve mening op gebruik en uitstraling van gebouwen en interieur te laten opstellen.

3.5. DUURZAAMHEID (FRISSE SCHOLEN) EN INNOVATIE

Frisse scholen en duurzaamheid

De overheid heeft het programma van eisen “Frisse scholen” opgesteld. In dit programma worden op drie niveaus maatregelen beschreven op gebied van energie, lucht, temperatuur, licht en geluid.

Het is de ambitie van het bestuur van Biezonderwijs dat alle scholen op termijn minimaal op klasse B Frisse scholen te krijgen. Daarnaast bestaat de bestuurlijke wens om duurzaamheidsmaatregelen door te voeren in combinatie met nieuwbouw, verbouw of renovatie- en onderhoudswerken. De huidige staat van onderhoud van de gebouwen is redelijk tot goed. Grotere renovatieplannen worden voor de nabije toekomst niet voorzien. Op basis van deze uitgangspunten adviseren wij bij alle toekomstige onderhoudsbesluiten een financiële en technische afweging te (laten) maken op gebied van maatregelen Frisse scholen klasse B en duurzaamheidsmaatregelen.

Wij adviseren om een plan van aanpak op te stellen waarin per gebouw bekeken wordt naar wat er nodig is voor het behalen van de ambitie. Daarnaast worden de noodzakelijke verbeteringen naar aanleiding van de huidige klachten (ventilatie, klimaat, verlichting, geluid) geïnventariseerd. Op deze wijze maakt Biezonderwijs een integraal plan voor de toekomst.

Door het volgen van deze strategie blijft de staat van onderhoud van de gebouwen goed en wordt de aansluiting met de ambitie op gebied van Frisse scholen gevonden en verder uitgebouwd.

Innovatieve technieken

Toepassen van innovatieve technologische en digitale technieken op gebied van onderhoud en huisvesting leveren een positieve bijdrage aan de staat van onderhoud van de gebouwen. Ook de organisatie van het onderhoud kan door toepassing van dergelijke systemen eenvoudiger en mogelijk goedkoper gedaan worden. De ‘naam’ en het ‘imago’ van de Biezonderwijs als innovatieve en op de toekomst gerichte organisatie wordt hierdoor ondersteund.

Omvang/uitgebreidheid van een toe te passen systemen moet in goede verhouding staan tot de hoeveelheid te onderhouden vastgoed. In dit kader moet een afweging gemaakt worden tussen zelf als stichting in dergelijke systemen investeren of gebruik maken / inhuren van deze faciliteiten.

4. DOELSTELLINGEN

4.1. ALGEMEEN

Om de beoogde “toekomstige situatie” (hoofdstuk 3) te bereiken heeft Biezonderwijs de volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Vastgoed-regie organisatie inrichten
2. Budget en exploitatie structureren
3. Digitaal onderhoudssysteem opzetten en inrichten
4. Kwaliteitshandboek onderhoud opstellen
5. Afsluiten (mantel)contracten leveranciers
6. Frisse scholen klasse B behalen en duurzaamheid verbeteren
7. Strategisch huisvestingsplan opstellen
8. Innovatieve technieken onderwijs toepassen

4.2. PROJECTSTRUCTUUR

De uitwerking van de doelstellingen gebeurt in samenwerking tussen medewerkers van Biezonderwijs en VB+ Vastgoedmanagement. In bijlage 2 is de projectstructuur voor uitwerking van de doelstellingen weergegeven.

4.3. TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Voor de uitwerking van de doelstellingen is het van belang om de taken en verantwoordelijkheden helder te stellen. In bijlage 3 is de RASCI-matrix met verdeling van taken en verantwoordelijkheden toegevoegd.

4.4. PLANNING

In bijlage 4 is de planning voor uitwerking van de (sub)doelstellingen toegevoegd.

Een ambitie zonder handelen is dromen

Handelen zonder ambitie is tijdverdrijf

Eerst samen denken, dan samen doen!