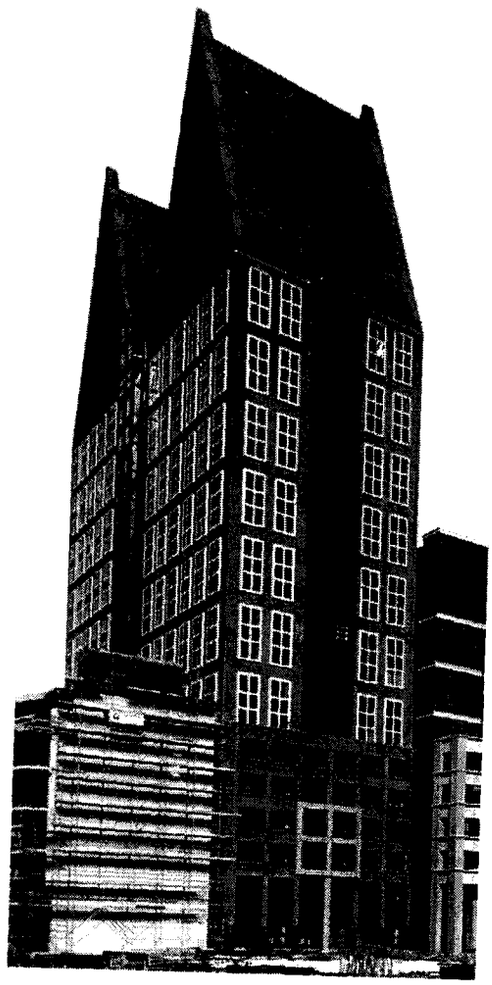
Technisch Object Management



Mediatheek HvU
0300 529 3837

19 juli 2004

Afstudeeropdracht

Technisch Object Management

Het managen van alle gebouwgebonden installaties.

Hogeschool van Utrecht
Hogere Installatie Techniek
Docentbegeleider: Dhr. H. Janssen Groesbeek
Bedrijfsbegeleiders: Dhr. W. Hut en Dhr. J. Zwaan
Student: Jacco Scheele
Studenten nr.: 1117647

Voorwoord

Aan de Hogeschool van Utrecht volg ik de deeltijdopleiding Hogere Installatie Techniek. Ter afronding van deze opleiding wordt een afstudeeropdracht uitgevoerd. Deze afstudeeropdracht wordt uitgevoerd voor Getronics Gebouwautomatisering. Het afstudeeronderzoek moet Getronics inzicht geven in hoe men om moet gaan met Technisch Object Management.

Mijn dank gaat uit naar de geïnterviewden voor hun bijdrage en die tijd die zij geïnvesteerd hebben.
Dhr. Janssen Groesbeek die mij namens de Hogeschool van Utrecht heeft begeleid wil ik bedanken voor zijn advies, kritische opmerkingen en aanvullingen. Wietse en John, bedankt voor jullie ondersteuning en advies.
En natuurlijk Marlies, dank je voor het kritisch doorwerken van de tekst en je geweldige support en geduld.

Inhoud

1 INLEIDING 5

2 WERKWIJZE 7

2.1 INTERVIEW INTERN 7
2.2 INTERVIEW EXTERN 8
2.3 LITERATUURSTUDIE 8

3 TECHNISCH OBJECT MANAGEMENT 9

3.1 AF TE BAKENEN GEBIED 11
3.2 DIENSTEN PAKKET 12

4 BEHOEFTES EN MOGELIJKHEDEN IN DE MARKT 13

4.1 BEHOEFTE IN DE MARKT 13
4.2 MOGELIJKHEDEN 15
4.3 SWOT ANALYSE 16
4.4 DOELSTELLINGEN 17
4.5 STRATEGIEËN 17
4.6 CONCURRENTIE POSITIE 18

5 ORGANISATIE 19

5.1 POSITIE BINNEN GETRONICS 20
5.2 ORGANISATIE MET TOM 24

6 HOE BRENGEN WE TOM IN DE PRAKTIJK 27

6.1 ACQUISITIEFASE 27
6.2 UITVOERINGSFASE 29

7 TOM BIJ GETRONICS PURCHASING & FACILITIES 31

8 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN 32

BIJLAGEN 33

BIJLAGE 1: LITERATUURLIJST 34
BIJLAGE 2: INTERVIEWS INTERN 35
BIJLAGE 3: INTERVIEWS EXTERN 41
BIJLAGE 4: LITERATUURSTUDIE 47
BIJLAGE 5: EXPLOITATIEKOSTEN 53

1 Inleiding

Getronics is gespecialiseerd in informatie- en communicatie technologie (ICT). Bij deze wereldwijde organisatie werken 23.000 medewerkers in 30 verschillende landen. Bij Getronics Nederland werken 5.200 mensen.

Deze afstudeeropdracht wordt uitgevoerd voor het cluster Gebouwautomatisering.

Gebouwautomatisering is eén cluster binnen Getronics Industrial Automation wat een business line is binnen Getronics Nederland. Het cluster Gebouwautomatisering wordt in het vervolg Getronics Gebouwautomatisering genoemd, voor uitgebreide informatie zie hoofdstuk 5 (*Organisatie*).
Getronics Gebouwautomatisering houdt zich bezig met het automatiseren van gebouwgebonden installaties.
De kernactiviteiten zijn: ontwerpen, renoveren, inbedrijfstellen, onderhouden en het leveren van meet- en regeltechnische producten en systemen voor de automatisering van gebouwgebonden installaties. Door de genoemde activiteiten bezit Getronics Gebouwautomatisering een grote kennis van gebouwgebonden installaties.

Getronics Gebouwautomatisering wil haar activiteiten uitbreiden.
Dit wil men doen door zich te gaan richten op Technisch Object Management (TOM).

Technisch Object Management (TOM) is het managen van alle gebouwgebonden installaties.
In de markt is er behoefte aan beheer van gebouwgebonden installaties ten aanzien van bijvoorbeeld de onderhoudskosten van de installaties en het energieverbruik.

Getronics Nederland zelf bewoont diverse panden met een totaal bruto vloeroppervlak van ongeveer 125.000 m². Deze panden worden beheerd door Getronics Purchasing & Facilities (GN P&F). GN P&F ervaart dagelijks hoe belangrijk het is om gebouwgebonden installaties goed te beheren. Zij hebben dus behoefte aan TOM.

Daarom heeft het cluster Gebouwautomatisering het idee gelanceerd om met TOM te starten in de eigen Getronics panden die beheerd worden door GN P&F.
Hiermee kan binnen Getronics ervaring worden opgedaan met TOM. Met deze ervaring kan TOM worden geëxploiteerd naar externe opdrachtgevers.

Doel van het opzetten van TOM bij GN P&F is:

- Het reduceren van kosten voor beheer en onderhoud van de gebouwgebonden installaties in Getronics panden.
- Omzetverhoging, door beheer en onderhoud van de gebouwgebonden installaties van de Getronics panden onder te brengen bij het cluster Gebouwautomatisering.
- Omzetverhoging voor Getronics door TOM op termijn ook extern aan te bieden.

Men is dit jaar gestart met TOM in een vijftal Getronics panden, waarvan het bruto vloer oppervlak ongeveer 20.000 m² is. Na een succesvolle overname van TOM voor deze panden worden alle Getronics panden die in eigen beheer zijn overgenomen.

Dit afstudeeronderzoek moet Getronics inzicht geven in hoe men om moet gaan met TOM. Verschillende vragen moeten daarvoor worden beantwoord.

- Waar is behoefte aan in de markt?
- Wat zijn de mogelijkheden in de markt?
- Hoe gaan we TOM uitvoeren?
- Hoe passen deze nieuwe activiteiten in de Getronics organisatie?

2 Werkwijze

Voor deze afstudeeropdracht is onderzoek verricht naar het onderwerp Technisch Object Management (TOM) doormiddel van:

- Interviews interne organisatie
- Interviews externe organisaties
- Literatuurstudie

2.1 Interview intern

Om meer inzicht te krijgen in welke mate Technisch Object Management binnen Getronics Gebouwautomatisering leeft is een interview opgesteld.
Hiervoor zijn drie medewerkers geïnterviewd binnen Getronics Gebouwautomatisering.

- Fred Slop, manager van de unit Gebouwautomatisering Service.
- Joop Kortz, hij zal TOM bij de Getronics panden gaan opstarten als Project Manager.
- John Zwaan, manager van de unit Gebouwautomatisering Projecten.

Met de volgende vragen is getracht inzicht te krijgen over TOM binnen Getronics Gebouwautomatisering.

1. Wat verstaat Getronics onder TOM?
2. Waarom TOM?
3. Hoe gaat TOM uitgevoerd worden?
4. Wat valt onder het Gebied TOM?
5. Hoe gaat TOM opgezet worden voor de Getronics panden?
6. Hoe passen deze nieuwe activiteiten in de huidige Gebouwautomatisering organisatie?
7. Wat zijn de mogelijkheden in de markt?

In bijlage 2 zijn de volledige interviews terug te vinden.

2.2 Interview extern

Om meer inzicht te krijgen in de behoefte van opdrachtgevers met betrekking tot het onderwerp TOM is een interview opgesteld.
Er zijn 3 opdrachtgevers geïnterviewd:

- Dhr. C. Vernooij, Facilitair Manager bij het hoofdkantoor van de Rabobank te Utrecht.
- Dhr. B. Döpp, Projectmanager installaties van het vastgoed bedrijf van de Universiteit Leiden.
- Dhr. E. van Dijen, Coördinator beheer en onderhoud bij Interpolis te Tilburg.

Met de volgende vragen is getracht inzicht te krijgen naar de behoefte in de markt.

1. Wat wordt er momenteel uitbesteed binnen uw Facilitaire organisatie?
2. Waarom is er behoefte om onderdelen uit te besteden?
3. Hoe worden binnen uw organisatie de onderhoudswerkzaamheden voor de gebouwgebonden installaties gemanaged?
4. Hoe worden onderhoudswerkzaamheden beoordeeld?
5. Wat zijn momenteel de aandachtspunten binnen uw facilitaire organisatie?
6. Is er behoefte om uw facilitaire organisatie aan te passen?
7. Gaan er in de toekomst nog belangrijke veranderingen optreden binnen uw Facilitaire organisatie?

In bijlage 3 zijn de volledige interviews terug te vinden.

2.3 Literatuurstudie

Om een beeld te vormen van een aantal elementen binnen Technische Object Management (TOM) is in vakliteratuur naar informatie gezocht. Deze informatie wordt in volgende onderwerpen samengevat:

- Onderhoudsmanagement
- Bepalen van onderhoudskosten
- Uitbesteden en contracten

In bijlage 4 is een samenvatting van de literatuurstudie terug te vinden.

Verder is er gebruik gemaakt van het boek *"Grondslagen van de Marketing" – Prof. Dr. B. Verhage*. Dit is gebruikt als naslagwerk bij het uitwerken van hoofdstuk 4 *(Behoeftes en mogelijkheden in de markt)*

3 Technisch Object Management

De term TOM laat zich als volgt definiëren:

Onder Technisch Object Management wordt verstaan het managen van alle gebouwgebonden installaties in een gebouw (het object).

Organisaties hebben faciliteiten nodig voor het uitoefenen van hun kernactiviteiten. Om de werkzaamheden die tot de kernactiviteit behoren te kunnen uitoefenen is een werkplek nodig.
Voor een werkplek is een gebouw nodig met de daarbij behorende gebouwvoorzieningen. Bij gebouwgebonden voorzieningen moet men denken aan de vaste inventaris en vooral de gebouwinstallaties.

Gebouwgebonden installaties brengen diverse aspecten met zich mee zoals:

- Investeringskosten
- Onderhoudskosten
- Energiekosten
- Beschikbaarheid van de installatie
- Veiligheidseisen van de installatie/werkplek
- De complexiteit van moderne installaties

Met TOM wordt getracht een totaal concept van beheer voor alle gebouwgebonden installaties te kunnen bieden.

TOM is een onderdeel binnen Facilitair Management (FM).
Facilitair Management (FM) houdt zich bezig met alle facilitaire zaken die een organisatie nodig heeft om te functioneren, zoals Huisvesting, Schoonmaak, Catering, Gebouwgebonden installaties, ICT voorzieningen.
Binnen een Facilitaire organisatie worden steeds vaker onderdelen uitbesteed aan externe organisaties. Organisaties richten zich steeds meer op hun kernactiviteiten. Dit bekent dat FM of onderdelen daarvan steeds beperkter worden uitgevoerd door de eigen organisatie.
De eerder genoemde aspecten die gebouwgebonden installaties met zich mee brengen vereisen veel kennis en expertise. Deze kennis en expertise is vaak niet aanwezig binnen een facilitaire organisatie.
Hierdoor wordt het beheer van gebouwgebonden installaties vaak uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven.

Het volgende voorbeeld moet duidelijk maken waarom het beheren van het Technische Object steeds belangrijker wordt.

In huidige organisaties treden regelmatig veranderingen op. Dit betekent voor een kantoor omgeving veel verhuizingen en herindelingen. Dit regelmatig herindelen van werkplekken moet soepel en gemakkelijk verlopen.
Góed werkend herindelen van alle werkplekvoorzieningen vereist behoorlijk wat organisatorisch vermogen.

Om ruimtes te herindelen moet er veel gebeuren. Er moeten wanden worden verplaatst. Er moet meubilair worden verhuisd. De ruimtes moeten ingedeeld worden. Pc's en telefoontoestellen moeten geplaatst worden. De zojuist genoemde voorzieningen zijn diréct zichtbaar en tastbaar.
Maar er zijn ook nog werkplekvoorzieningen die minder zichtbaar zijn, de gebouwgebonden voorzieningen, zoals de klimaatinstallatie.

Herkent u het volgende? De gebruikers van de zojuist ingedeelde ruimte nemen deze in gebruik en de eerste klachten komen binnen. De verlichting schakelt maar deels. De volgende dag blijkt het te koud te zijn. Halverwege de week komt de klacht dat de zonwering deels schakelt. En vervolgens zijn er ook nog ventilatie klachten. Bij het herindelen van ruimtes worden deze voorzieningen vaak over het hoofd gezien.

Organisaties vinden een goed comfort op de werkplek steeds belangrijker, dit draagt bij aan de prestaties van mensen. De ARBO wetgeving stelt steeds hogere eisen aan de werkplekken. Deze hogere eisen aan werkplekken zorgen er voor dat de installaties voor deze werkplek steeds uitgebreider en complexer worden. Het goed werkend indelen kan alleen vlekkeloos verlopen als men kennis en inzicht heeft in alle benodigde werkplekvoorzieningen.

Om de kernactiviteiten van een organisatie te kunnen uitoefenen is goede werkplek essentieel. Het voorgaande voorbeeld geeft aan dat de gebouwgebonden installaties een zeer belangrijk onderdeel zijn van de werkplek.
Het beheren van deze gebouwgebonden installaties is een vereiste om een werkplek in stand te kunnen houden.

3.1 Af te bakenen gebied

Om TOM tot uitvoering te brengen moet goed inzichtelijk zijn wat onder het gebied TOM valt.

Zoals eerder genoemd wordt onder TOM verstaan: het managen van *alle gebouwgebonden installaties* in een gebouw.

Deze gebouwgebonden installaties kunnen als volgt worden ingedeeld:

- Werktuigkundige installaties
- Elektrotechnische installaties
- Gebouwautomatisering
- Communicatie installaties
- Beveiligingsinstallaties
- Transportinstallaties
- Vaste inrichtingen

Hieronder worden per onderwerp enkele voorbeelden genoemd:

Werktuigkundige installaties
luchtbehandelinginstallaties, cv- en koelinstallaties, sanitaire installaties

Elektrotechnische installaties
energievoorzieningen, verlichtingsinstallaties, audio- en videoinstallaties

Gebouwautomatisering
Klimaatregel installaties, gebouwbeheersystemen

Communicatie installaties
netwerkvoorzieningen, telefooninstallaties

Beveiligingsinstallaties
Brandmeldinstallaties, beveiligingsinstallaties, toegangscontrole installaties

Transportinstallaties
liften, roltrappen

Vaste inrichtingen
gevelinstallaties, keukenvoorzieningen

3.2 *Diensten pakket*

Om TOM goed en volledig te kunnen uitvoeren zal Getronics een zo volledig mogelijk diensten pakket moeten aanbieden.

De diensten zullen moeten bestaan uit:

- Maincontracting
- Onderhoudsmanagement
- Projectmanagement
- Beheer op afstand
- Energiemanagement

Maincontracting
Het optreden als maincontractor voor alle gebouwgebonden installaties. De opdrachtgever gaat slechts één contract aan en heeft zodoende maar één aanspreekpunt. Het contracteren van de onderhoudsovereenkomsten voor de diverse installaties wordt verder volledig verzorgd en afgehandeld door de Maincontactor.

Onderhoudsmanagement
Het voeren van het onderhoudsmanagement. Het begeleiden van preventief en correctief onderhoud. Het uitwerken van een onderhoudsbeleid. Het opstellen van een onderhoudsplan.

Projectmanagement
Begeleiden van diverse projecten in het werkgebied van TOM.
Hierbij moet gedacht worden aan:

- Verbouwingen
- Herindeling van ruimtes
- Uitbreidingen
- Functionele aanpassingen

Beheer op afstand
Installaties beheren op afstand. Het doormelden en afhandelen van storingen. Het analyseren en optimaliseren van de installatie.

Energiemanagement
Door middel van energiemanagement tools installaties registreren, analyseren en optimaliseren.
Installatie verbeteringen voorstellen en implementeren. Dit met als doel energieverbruik en de kosten hiervan te verminderen.

4 Behoeftes en mogelijkheden in de markt

Het volgende hoofdstuk probeert een antwoord te vinden op de vraag "Waar is behoefte aan in de markt?" en "Wat zijn de mogelijkheden in de markt?".
De behoeftes in de markt zijn gebaseerd op ervaringen die Getronics Gebouwautomatisering heeft met de markt.
Doormiddel van interviews met toonaangevende opdrachtgevers van Getronics Gebouwautomatisering is getracht meer inzicht te krijgen in de behoefte van opdrachtgevers met betrekking tot het onderwerp TOM.
Om de haalbaarheid van het opzetten van TOM binnen Getronics Gebouwautomatisering te toetsen is een analyse gemaakt. Deze analyse bestaat uit de sterke en zwakke punten van de organisatie (de interne analyse) en kansen en bedreigingen die zich in de omgeving voordoen (externe analyse). Deze analyse wordt een SWOT-analyse genoemd.
De geformuleerde doelstellingen en strategieën zijn bedoeld om concreet aan te geven wat de plannen zijn met TOM voor Getronics Gebouwautomatisering.

4.1 Behoefte in de markt

Vanuit de markt is Getronics Gebouwautomatisering meerdere malen gevraagd om diensten zoals TOM aan te bieden. Zo is men benaderd door het *Friesland College* met de vraag diensten voor beheer van de gebouwgebonden installaties te bieden.
Via *Sauter Duitsland* is Getronics Gebouwautomatisering benaderd om TOM-diensten te bieden aan een distributie centrum van *Nike* in Nederland.
Sauter is een leverancier van Getronics Gebouwautomatisering, zij leveren Gebouwautomatisering producten. Het *Sauter* concern heeft in Duitsland een onderdeel dat zich bezig houdt met Facilitair Management, *Nike* is een klant van Sauter Facilitair Management in Duitsland.

Uit de interviews die gehouden zijn met opdrachtgevers van Getronics Gebouwautomatisering (zie bijlage 3) blijkt dat organisaties steeds meer gaan uitbesteden. Men brengt de gebouwgebonden installaties steeds vaker onder bij één maincontractor.

- In het interview met Dhr. Vernooy, Facilitair Manager bij de Rabobank in Utrecht komt duidelijk naar voren dat de Rabobank zich steeds meer richt op het totaal uitbesteden van het beheer van de gebouwgebonden installaties. De Rabobank besteedt momenteel bijna alle installaties uit via verschillende contracten. Dit wil men veranderen, de mogelijkheden van het totaal uitbesteden van het beheer van de gebouwgebonden installaties bij één contractant worden verkend. Zij gaan zicht dus richten op maincontracting.

- Dhr. Döpp van het vastgoedbedrijf van de Universiteit Leiden is als Project Manager bezig het project *Optimal.* Met dit project moeten een aantal zaken binnen het vastgoed bedrijf geoptimaliseerd worden. De belangrijkste veranderingen in dit project zijn:
  - Het verdelen van de gebouwen met de technische organisaties in 3 clusters
  - Per cluster wordt een maincontractor aangesteld in plaats van vele contractoren.
  - Opzetten van overkoepelend gebouwbeheersysteem, zodat men alle gebouwen kan bewaken, monitoren en analyseren.

- Bij Interpolis te Tilburg is Dhr. van Dijen Coördinator beheer en onderhoud. Momenteel beheert Interpolis zelf alle contracten. Interpolis wil dit een stuk eenvoudiger maken door het beheer en onderhoud in alle gebouwen te verdelen in vijf werkgebieden. Deze werkgebieden zijn: Werktuigkundig, Elektrotechnisch, Gebouwautomatisering, Liften en Koelinstallaties. Per werkgebied wordt een contractor aangesteld.
  Interpolis bereikt hiermee dat men slechts met vijfaanspreekpunten werkt, in plaats van de vele aanspreekpunten per gebouw.

4.2 Mogelijkheden

Om TOM te kunnen exploiteren zal daar een aanleiding toe moeten zijn.
Wat is de reden om TOM te gaan exploiteren?

- De complexiteit van installaties in gebouwen is de laatste jaren sterk gestegen. Het vereist dan ook steeds meer kennis om deze gebouwgebonden installaties goed en efficiënt te kunnen beheren.
- Energie besparing wordt met de jaren belangrijker. De eisen voor het verbruik van energie worden steeds scherper. En de prijs die voor energie wordt betaald zal blijven stijgen. Kortom energie wordt een steeds groter en belangrijker aandeel van de Exploitatie begroting.
- Organisaties richten zich steeds meer op hun kernactiviteiten. Hierdoor worden activiteiten zoals het beheren van de gebouwgebonden installaties meer en meer uitbesteed.
- Er bestaat een grote markt voor het beheren van gebouwgebonden installaties. Een groot deel van de exploitatie kosten van een gebouw komt voort uit het beheer van de gebouwgebonden installaties (zie bijlage 5). Zo zijn de posten Onderhoud, Energie en Controling bijna volledig toe te schrijven aan het beheer van gebouwgebonden installaties. Zelfs een klein aandeel in deze markt zal voor een grote omzet vergroting kunnen zorgen.

Dit biedt mogelijkheden om TOM te gaan exploiteren.

Wat moet TOM gaan opleveren voor de Opdrachtgever?

1. Levensduur van gebouwgebonden installaties verbeteren
2. Installatie benutten zoals bedoeld vanuit het ontwerp
3. Maximale comfort op de werkplek
4. Kosten beheersing
5. Een goede en veilige werkomgeving
6. Efficiënte omgang met Energie

In hoofdstuk 3 (*Technisch Object Management)* wordt aangegeven waarom het voor organisaties belangrijk is dat gebouwgebonden installaties goed beheerd worden. De kwaliteit van de werkplek die benodigd is om de kernactiviteiten van een organisatie te kunnen uitoefenen is in grote mate afhankelijk van het beheer van de gebouwgebonden installaties.

4.3 SWOT analyse

In de SWOT-analyse worden de (interne analyse) sterke en zwakke punten van Getronics Gebouwautomatisering afgezet tegen de (externe analyse) kansen en bedreigingen.

Interne analyse	Externe analyse
Sterke punten (Stength) • Reeds beschikbare kennis binnen Getronics Gebouwautomatisering • Bundelen van krachten met andere Business lines van Getronics • Continuïteit, Getronics is een gevestigde naam	**Kansen (Opportunity)** • De laatste jaren worden er steeds complexere installaties toegepast in gebouwen. Het vereist steeds meer kennis om deze installaties goed en efficiënt te kunnen beheren. • Energiebesparing is en wordt steeds belangrijker. • Organisaties richten zich steeds meer op hun core business en zijn steeds meer bezig met outsourcing • Er bestaat een grote markt voor het beheren van gebouwgebonden installaties, zelfs een klein aandeel zal voor een grote omzet vergroting kunnen zorgen
Zwakke punten (Weakness) • Weinig ervaring met onderhoud van gebouwgebonden installaties • Huidige capaciteit van Getronics Gebouwautomatisering	**Bedreigingen (Threat)** • Facilitair management wordt steeds vaker in zijn geheel uitbesteed, dus ook het onderdeel techniek ligt dan reeds bij een externe partij • Er zijn vele spelers in de markt die zich bezig houden met beheer van gebouwgebonden installaties en met Facilitair management

Deze SWOT-analyse is gebaseerd op informatie die tijdens het maken van deze afstudeeropdracht beschikbaar was (medio januari 2004 tot en met juli 2004).

4.4 Doelstellingen

Gestelde doelstellingen voor de TOM organisatie:

- Begin 2005 TOM volledig uitvoeren op 5 Getronics panden.
- Begin 2005 TOM opzetten voor alle Getronics panden
- In 2005 TOM opstarten bij 2 objecten voor externe opdrachtgevers
- De activiteiten moeten de omzet en het resultaat vergroten
- Verlaging bedrijfsrisico van Getronics Gebouwautomatisering door marktverbreding

4.5 Strategieën

Gestelde strategieën:

- TOM aanbieden via huidige relaties van de unit Projecten en Service.
- Zich richten op nieuwe relaties wanneer capaciteit van organisatie groeit.
- Zich richten op aanbestedingen.

4.6 Concurrentie positie

Er zijn vele spelers op de markt die zich bezig houden met Facilitair Management (FM).
Bedrijven die zich bezig houden en met FM kunnen opgedeeld worden in twee categorieën.

- Bedrijven die zich hoofdzakelijk bezighouden met schoonmaak, deze besteden overige werkzaamheden dus ook het beheer van de gebouwgebonden installaties uit.
- Bedrijven die zich hoofdzakelijk bezighouden met gebouwgebonden installaties.

Belangrijke spelers in de markt die zich bezighouden met FM met een technische inslag zijn:

- Jonhson Controls Facility Management
- George Hall

Daarnaast zijn er vele partijen die zich bezighouden met beheer en onderhoud van gebouwgebonden installaties. Belangrijke spelers in de markt zijn:

- GTI klimaatcontract
- Imtech maintance
- Stork

Getronics heeft de mogelijkheid zich anders te profileren. Op het gebied van werkplekvoorziening kan men een unieke positie bekleden.
Getronics is in Nederland één van de grootste aanbieders van diensten voor ICT werkplekvoorzieningen.
Met TOM gaat men diensten voor gebouwgebonden werkplekvoorzieningen aanbieden.
Door krachten te bundelen binnen Getronics kan men zich gaan presenteren als zowel aanbieder van diensten voor **gebouwgebonden** werkplekvoorzieningen als **ICT** werkplekvoorzieningen. Deze manier van aanbieden kan leiden tot een zeer sterke concurrentie positie.

5 Organisatie

"Getronics is een wereldwijde organisatie in de informatie- en communicatie technologie (ICT). Wereldwijd werken er 23.000 medewerkers in 30 landen voor Getronics, waarvan 5.200 in Nederland.
Getronics richt zich op het bieden van oplossingen die ondernemingen en overheden zakelijk voordeel opleveren." *

TOM wordt opgezet vanuit het cluster Gebouwautomatisering.
Gebouwautomatisering is een cluster binnen Getronics Industrial Automation wat een business line is binnen Getronics.

Getronics Gebouwautomatisering houdt zich bezig met het automatiseren van gebouwgebonden installaties.
De kernactiviteiten zijn: ontwerpen, renoveren, inbedrijfstellen, onderhouden en het leveren van meet- en regeltechnische producten en systemen voor de automatisering van gebouwgebonden installaties. Door de genoemde activiteiten bezit Getronics Gebouwautomatisering een grote kennis van gebouwgebonden installaties.

Gebouwautomatisering opereert binnen de volgende sectoren.

- Zorgsector
- Financiële instanties
- Kantooromgevingen
- Overheid
- Industrie
- Wetenschap

Enkele referenties zijn:

- Vrije Universiteit Medisch Centrum in Amsterdam
- Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam
- TweeSteden ziekenhuis in Tilburg en Waalwijk
- ABN-AMRO-, ING- en RABO banken
- Ohra Arnhem, Interpolis Tilburg, Univé Zwolle
- KPN in Amersfoort en Den Haag
- Diverse Getronics-panden
- Diverse ministeries in Den Haag
- Nedcar in Born
- ECN in Petten
- Universiteit Leiden
- TU Delft

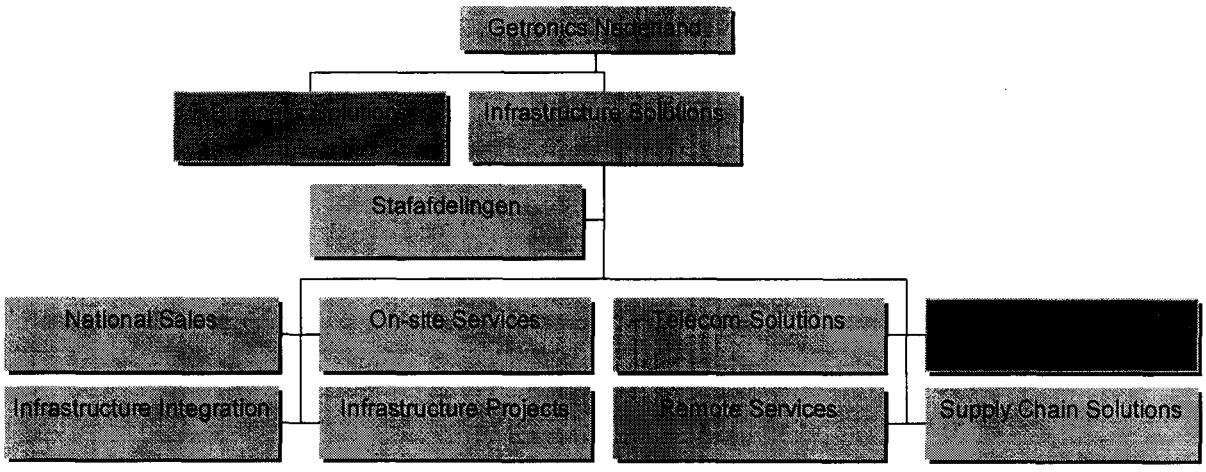
* http://www.getronics.nl .

5.1 Positie binnen Getronics

Getronics Nederland is verdeeld in twee divisies. De divisie *Business Solutions* en *Infrastructure Solutions*.
De business line *Getronics Industrial Automation*, maakt onderdeel uit van de divisie *Infrastructure Solutions*, zie figuur 1.

Figuur 1:

Divisie: Infrastructure Solutions



Getronics Industrial Automation is actief op een viertal werkgebieden:

- *Industriële Automatisering*
- *Gebouwautomatisering*
- *Focused ICT Solutions*
- *Industrial Electronics*

Ieder werkgebied wordt een cluster genoemd.

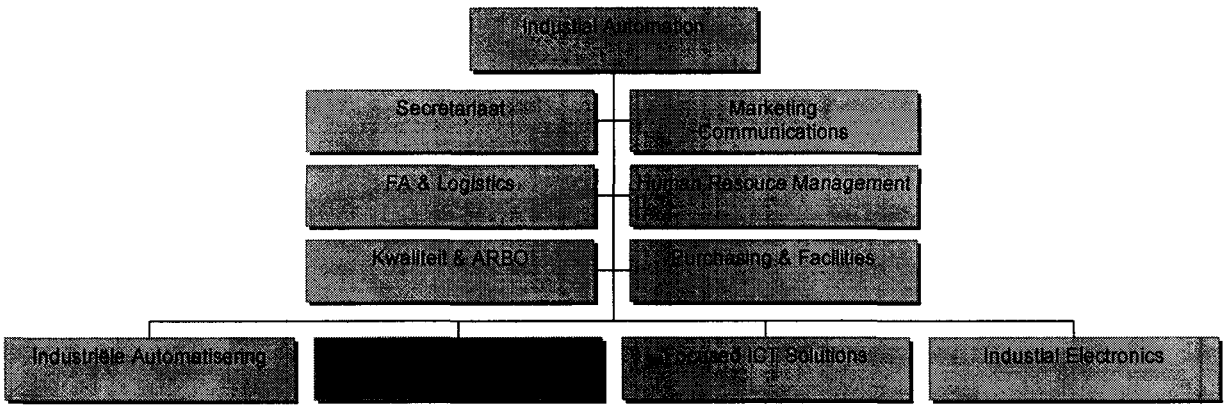
Naast de 4 clusters heeft de business line nog een aantal stafafdelingen.
De stafafdelingen bestaan uit

- Secretariaat
- Marketing Communications; marketing en PR
- FA & Logistics; Facturering en accounting en Logistiek
- Kwaliteit & ARBO; onderhouden kwaliteitssysteem, coördineren ARBO-techische zaken
- Human Resource Management; opleidingen, recruitment, bedrijfsregelingen, etc.
- Purchasing & Facilities; facilitare zaken, autozaken en algemene inkoop

Zie figuur 2 - de Business line.

Figuur 2:

Business Line: Industrial Automation



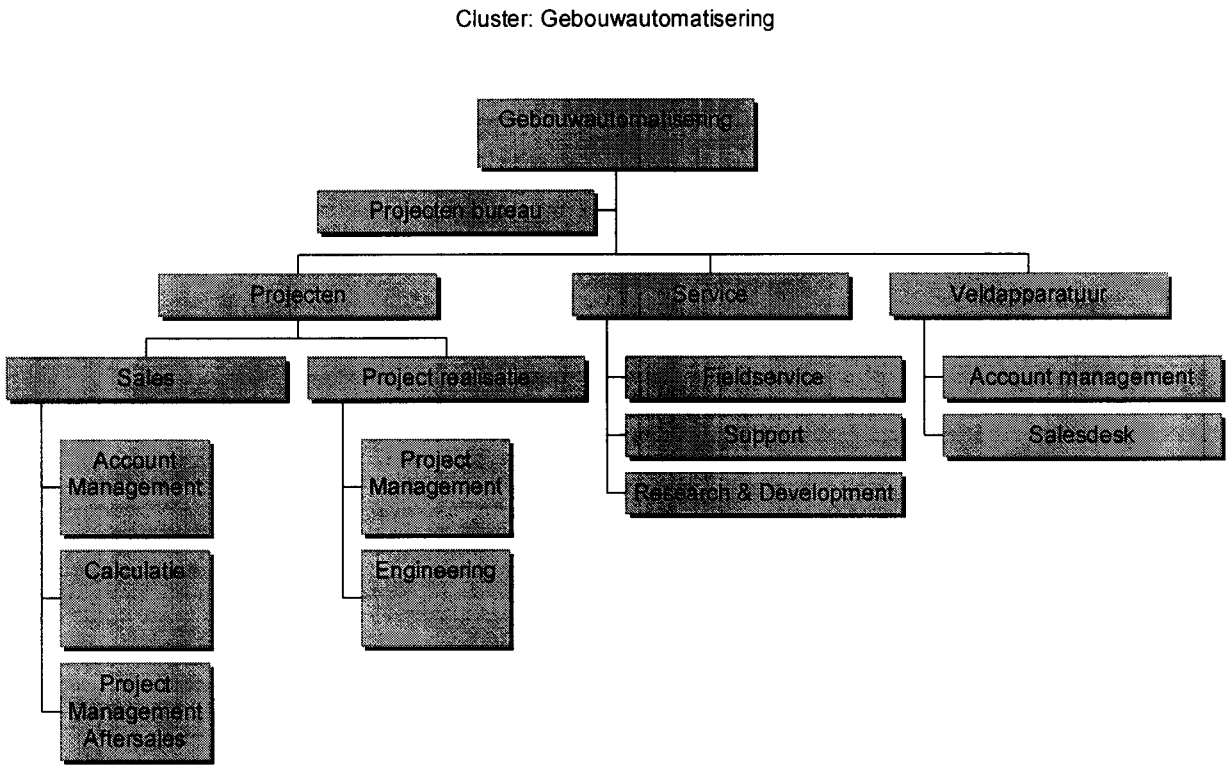
Gebouwautomatisering is een cluster binnen de business line *Getronics Industrial Automation.*
Het cluster omvat de units:

- *Projecten*
- *Service*
- *Veldapparatuur*

Naast de 3 units is er ook nog een stafafdeling, het *Projecten Bureau.* Deze verzorgt de administratieve afhandelingen van de verschillende units.

Zie figuur 3 - het cluster *Gebouwautomatisering.*

Figuur 3:



De units hebben hun eigen kerncompetenties.

<u>Projecten</u>
ontwerpen, renoveren en inbedrijfstellen van automatisering voor gebouwinstallaties en systeemintegratie van andere technische automatiseringslagen.

<u>Service</u>
onderhoud, support, storingsafhandeling en reparatie van gebouwautomatiseringssystemen, gebouwbeheerssystemen en UPS-systemen

Veldapparatuur
leverancier van producten voor de meet- en regeltechniek aan machinebouwers, installateurs en industriële afnemers.

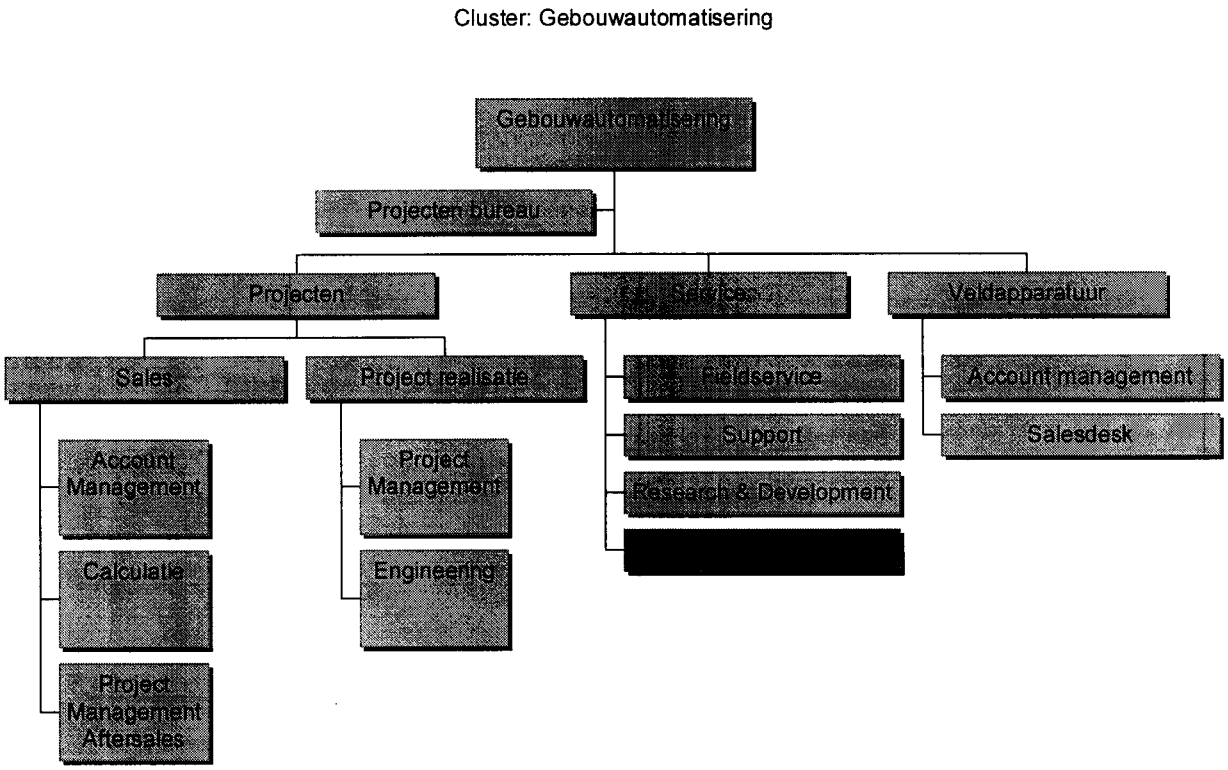
Binnen het cluster werken de units aanvullend aan elkaar. Men maakt gebruik van elkaars kennis en capaciteit.

5.2 *Organisatie met TOM*

Bij het opstarten van een TOM organisatie is er voor gekozen om deze eerst als onderdeel van de unit *Service* te laten functioneren. Dit omdat de activiteiten het meest in het verlengde van deze afdelingen liggen.
Momenteel wordt TOM uitgevoerd op de Getronics panden en dit wordt uitgevoerd door één Projectmanager.

Zie figuur 4 - de huidige organisatie met TOM

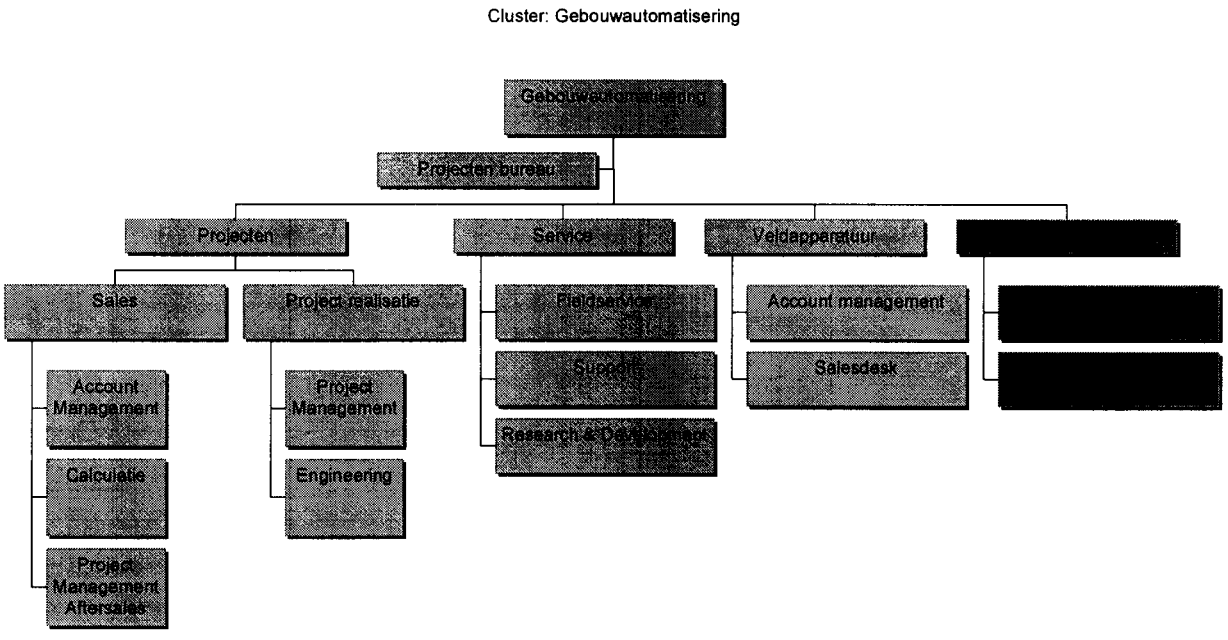
Figuur 4:



Als de TOM organisatie verder uitgroeit zal deze moeten uitgroeien tot een unit. Deze unit zal binnen het cluster *Gebouwautomatisering* opgezet moeten worden naast de huidige units.
Zoals eerder genoemd werken de units binnen het cluster aanvullend aan elkaar. Dit betekent dat men gebruik maakt van elkaars kennis en capaciteit. Zo maakt de unit *Projecten* gebruik van de afdeling *Fieldservice* binnen de unit *Service* voor het inbedrijfstellen van de te realiseren projecten. De unit *Service* maakt gebruikt van de afdeling *Account Management* en *Calculatie* voor het opstellen van contracten. De onderhouds projecten van de unit *Service* worden weer gemanaged door de afdeling *Project Management Aftersales* van de unit *Projecten*.
De unit *TOM* zal dus ook gebruik gaan maken van de diverse afdeling binnen de units.

De TOM organisatie zal zich voor het grootste deel toeleggen op het managen van projecten. Alle andere werkzaamheden behalve managen zullen worden uitbesteed. Er zal zoveel mogelijk binnen Getronics worden uitbesteed. Afhankelijk van het soort werkzaamheden, zullen er ook werkzaamheden zijn die niet in het bereik van Getronics liggen. Deze zullen worden uitbesteed aan externe bedrijven.

Figuur 5:



In hoofdstuk 4.8 *(Concurrentie positie)* is aangegeven dat Getronics de mogelijkheid heeft zich anders op het gebied van TOM in de markt te profileren dan haar concurrenten.
Getronics kan zich gaan presenteren als zowel aanbieder van diensten voor gebouwgebonden werkplekvoorzieningen als ICT werkplekvoorzieningen.
Als TOM Getronics breed wordt opgepakt kan dit betekenen dat een TOM organisatie op een andere plaats binnen Getronics gepositioneerd moet worden.

6 Hoe brengen we TOM in de praktijk

Bij het opzetten van TOM bij een opdrachtgever moeten een aantal stappen worden doorlopen om het project mogelijk te maken. Deze stappen worden in twee fasen beschreven.

- Acquisitiefase
- Uitvoeringsfase

Deze fasen met bijbehorende stappen moeten een hulpmiddel zijn om de TOM organisatie binnen Getronics Gebouwautomatisering te laten functioneren.

6.1 Acquisitiefase

In de Acquisitiefase worden een aantal stappen beschreven die uitgevoerd moeten worden door een Account Manager tijdens het verwerven van het project.

- Omvang project
- Onderhoudsbeleid
- Inventarisatie installaties
- Opstellen contract/overeenkomst

Omvang project:

Om een beeld te krijgen van een mogelijk project is het belangrijk te bepalen wat de omvang is van het te managen object. Hiervoor kunnen een aantal zaken worden geïnventariseerd.

- Bruto vloer oppervlakte
- Op welk gebied moeten diensten geleverd kunnen worden
- Aan welk soort diensten is behoefte

Onderhoudsbeleid:

Om TOM goed te kunnen uitvoeren is het zeer belangrijk om het huidige en het gewenste onderhoudsbeleid goed in beeld te hebben.
Hierbij moet gedacht worden aan:

- Gewenste onderhoudsniveau
- Afhandelen van storingen

Inventarisatie installaties:

Om TOM aan een opdrachtgever te kunnen aanbieden zal inzichtelijk moeten zijn welke gebouwgebonden installaties beheerd moeten worden.
Een inventarisatie van installaties moet beschikbaar zijn of gemaakt worden.

Opstellen contract/overeenkomst:

Om een contract/overeenkomst te kunnen opstellen moet bekend zijn wat voor soort contract/overeenkomst wordt aangegaan.
In een af te sluiten contract/overeenkomst wordt een Service Level Agreement (SLA) vastgelegd. In een SLA worden zaken vastgelegd zoals; kwaliteit, tarieven, frequenties en bijvoorbeeld bepaalde prestatie overeenkomsten. De SLA is dus bedoeld om vast te leggen welke dienstverlening geleverd moet worden.

Bij het opstellen van een contract/overeenkomst zijn de gegevens van de voorgaande stappen zeer belangrijk. Dit zijn parameters die de prijs voor de te leveren diensten moeten bepalen. Deze parameters zijn tevens van belang voor het kunnen aanbesteden van de werkzaamheden voor onderaannemers/subcontractors.

6.2 *Uitvoeringsfase*

In de Uitvoeringsfase worden een aantal stappen beschreven die uitgevoerd moeten worden door een Project Manager tijdens de uitvoeringsfase van het project.

- Overname proces
- Opstellen onderhoudsplan
- Afstemming met opdrachtgever
- Afstemming met subcontractors

Overname proces:

Om TOM te kunnen starten op een project is het overname proces zeer belangrijk. Het beheer van de gebouwgebonden installaties zal in stappen overgenomen moeten worden van de organisatie die dit op dat moment uitvoert. Vooral het overnemen van diensten die de dagelijkse bedrijfsvoering direct beïnvloeden zijn hierbij zeer belangrijk. Bijvoorbeeld het afhandelen van storingen. Dit overname proces zal sterk verschillen per opdrachtgever, door verschillende wensen en werkwijzen. Daarnaast zullen de omvang van contracten verschillen.

Opstellen onderhoudsplan:

Bij het opstellen van een onderhoudsplan moeten de volgende stappen worden doorlopen:

- het inventariseren van de onderhoudsgevoelige elementen
- het classificeren en ordenen van de onderhoudsgevoelige elementen
- het bepalen van de onderhoudsbehoefte
- het maken van de definitieve planning voor de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden
- het opstellen van een meerjaren-onderhoudsuitvoeringsplan (MOUP)

Afstemming met opdrachtgever:

Om het project zo efficiënt mogelijk te laten verlopen zal met de opdrachtgever afstemming moeten plaatsvinden over een aantal zaken:

- Manier van rapporteren
- Communicatie wijze, bijvoorbeeld in de vorm van een maandelijks werkoverleg
- Wijze van storingsafhandeling
- Wijze van beheer, bijvoorbeeld beheer op afstand
- Manier van doorbelasten kosten

Afstemming met subcontractors:

Ook met de diverse subcontractors zal afstemming moeten plaats vinden over diverse zaken:

- Vastleggen van Service Level Agreement
- Gewenste manier van rapporteren
- Werkzaamheden afstemmen op onderhoudsplanning

7 TOM bij Getronics Purchasing & Facilities

Zoals in de inleiding werd gemeld is Getronics Gebouwautomatisering dit jaar reeds begonnen met het opzetten van TOM voor Getronics Purchasing & Facilities (GN P&F).
GN P&F wil met uitbesteden van TOM een eenduidige en efficiënte aanpak realiseren voor het beheer en onderhoud van de Getronics panden. Met als doel kosten besparing.

Tot nu toe werd het beheer en onderhoud van de gebouwgebonden installaties zeer divers georganiseerd. Elk pand heeft een facilitair beheerder die volgens eigen invulling de diverse werkzaamheden voor de gebouwgebonden installaties uitbesteed. Getronics Gebouwautomatisering wilde haar werkzaamheden uitbreiden en heeft het concept TOM gepresenteerd aan GN P&F. Hiermee kan binnen Getronics ervaring worden opgedaan met TOM. Met deze ervaring kan TOM worden geëxploiteerd naar externe opdrachtgevers.

Doel van het opzetten van TOM bij GN P&F is:

- Het reduceren van kosten voor beheer en onderhoud van de gebouwgebonden installaties in Getronics panden.
- Omzetverhoging, door beheer en onderhoud van de gebouwgebonden installaties van de Getronics panden onder te brengen bij het cluster Gebouwautomatisering.
- Omzetverhoging voor Getronics door TOM op termijn ook extern aan te bieden.

Dit jaar is reeds begonnen met TOM binnen Getronics.
Het gaat hierbij een vijftal panden

- Beek
- Deventer
- Rotterdam
- Assen
- Amsterdam

Deze panden hebben een gezamenlijk bruto vloer oppervlakte van ongeveer 20.000m².

Deze panden dienen als eerste aanzet. Het is de bedoeling dat beide partijen, Getronics Gebouwautomatisering en GN P&F, ervaring opdoen met het TOM concept. Na een succesvolle overname van de vijf genoemde panden, worden alle Getronics panden die in eigen beheer zijn overgenomen.
Getronics bezit in Nederland ongeveer 125.000 m² aan bruto vloeroppervlak. Daarvan is ongeveer 61.000 m² in eigen technisch beheer.

8 Conclusie en Aanbevelingen

Er bestaat een grote markt voor het beheren van gebouwgebonden installaties. Slechts een klein aandeel in deze markt zal voor een grote omzet vergroting kunnen zorgen.
Vanuit de markt is Getronics Gebouwautomatisering meerdere malen gevraagd om diensten zoals TOM aan te bieden. Uit de interviews die gehouden zijn met opdrachtgevers van Getronics Gebouwautomatisering blijkt dat organisaties steeds meer gaan uitbesteden. Men brengt de gebouwgebonden installaties steeds vaker onder bij één maincontractor.
De markt en de mogelijkheden om TOM te exploiteren zijn er.
Belangrijk is om op de juiste manier op de vraag van de markt in te springen.
Om op de markt in te kunnen springen zal TOM meer aandacht en ondersteuning moeten krijgen vanuit Getronics. Met de huidige aanpak, één Projectmanager die vanuit de unit Service opereert, zal men geen volledige TOM organisatie opgezet krijgen. Hoewel binnen Getronics Gebouwautomatisering de wil en motivatie zeer sterk is om TOM op te zetten, is de huidige capaciteit binnen Getronics Gebouwautomatisering hiervoor ontoereikend.
Er zal capaciteit vrijgemaakt of aangetrokken moeten worden om TOM op te zetten en uit te bouwen.

Dit jaar is reeds begonnen met TOM in diverse Getronics panden. Door binnen Getronics te starten geeft dit een unieke kans om ervaring op te doen met TOM.
De ervaring die opgedaan wordt binnen de Getronics panden moet een belangrijke leerfase zijn. Hierbij moet de TOM organisatie vorm krijgen.
Het verder uitwerken en in de praktijk brengen van hoofdstuk 6 (*Hoe brengen we TOM in de praktijk)* is hierbij zeer belangrijk. De fasen met bijbehorende stappen moeten een hulpmiddel zijn om de TOM organisatie binnen Getronics Gebouwautomatisering te laten functioneren.

Door TOM op te zetten binnen Getronics Gebouwautomatisering zorgt dit voor markt verbreding binnen het cluster. Via de huidige relaties van het cluster kan men TOM gaan aanbieden. Andersom is het voor de unit projecten, service en veldapparatuur binnen het cluster een mooie kans om relaties van TOM te kunnen gebruiken voor het aanbieden van diensten of producten . Dit werkt dus aanvullend aan elkaar.
Daarnaast heeft Getronics de mogelijkheid zich anders te profileren.
Getronics is een zeer grote speler op de markt in ICT werkplekvoorzieningen. Als TOM Getronics breed wordt ondersteund kan dit leiden tot een zeer bijzonder positie in markt.
Door de krachten te bundelen binnen Getronics kan men zich namelijk gaan presenteren als zowel aanbieder van diensten voor gebouwgebonden werkplekvoorzieningen als ICT werkplekvoorzieningen.
Deze manier van aanbieden kan leiden tot een zeer sterke concurrentie positie.

Bijlagen

BIJLAGE 1: LITERATUURLIJST 34
BIJLAGE 2: INTERVIEWS INTERN 35
BIJLAGE 3: INTERVIEWS EXTERN 41
BIJLAGE 4: LITERATUURSTUDIE 47
BIJLAGE 5: EXPLOITATIEKOSTEN 53

Bijlage 1: Literatuurlijst

- Onderhoud – Ir. T.M.E. Zaal; 2000; Hogeschool van Utrecht
- Vuistregels voor beheer en onderhoud – Drs. K. Van Olst; 2003; O&S consultants
- Grondslagen van de marketing - Prof. Dr. B. Verhagen; Vijfde druk, 2001; Stefert Kroese
- Intranet: Getranet Getronics

Bijlage 2: Interviews Intern

- Fred Slop, manager van de unit Gebouwautomatisering Service.
- Joop Kortz, hij zal TOM bij de Getronics panden gaan opstarten als Project Manager.
- John Zwaan, manager van de unit Gebouwautomatisering Projecten.

Interview Fred Slop **24 september 2003**

1. Wat verstaat Getronics onder TOM?

- Technisch installaties in de breedste zin van het woord. Gebouwgebonden installaties. Alles wat faciliteiten biedt aan de mensen die het gebouw bewonen.

2. Waarom TOM?

- Klantgerichte service kunnen bieden door installaties te beheren met kennis.
- Extra activiteiten ontplooien binnen gebouwautomatisering.

3. Hoe gaat TOM uitgevoerd worden?

- Afstand op beheer binnen de service organisatie.
- Als Maincontractor optreden.

4. Wat valt onder het Gebied TOM?

- Kan per gebouw verschillen

5. Hoe gaat TOM opgezet worden voor de Getronics panden?

- Getronics heeft nu overal een handyman lopen, om dagelijkse zaken op project uit te voeren, dit zou ik handhaven. Wij moeten ons richten op het coördineren van onderhoud en storingsafhandeling.

6. Hoe passen deze nieuwe activiteiten in de huidige Gebouwautomatiserings organisatie?

- Het is een uitbreiding van huidige activiteit binnen de service die opgepakt wordt door de Project Manager Aftersales

7. Wat zijn de mogelijkheden in de markt?

- Uitbesteding onderhoud als maincontractors. Wij moeten meer gaan optreden als maincotractor zeker met de systemen die wij hebben.

Interview Joop Kortz **24 september 2003**

1. Wat verstaat Getronics onder TOM?

- Managen, de trend is het uitbesteden van onderhoud aan de professionals.
- Aanspreekpunt zijn binnen een organisatie die optreedt als intermediair tussen de organisatie en de opdrachtnemer. Verlangt goede rapportage en inzet van juiste mensen, goede adviezen (energie, modificaties) van opdrachtnemer.

2. Waarom TOM?

- Voor opdrachtgevers installaties goed en efficiënt kunnen beheren.

3. Hoe gaat TOM uitgevoerd worden?

- Uitbreiding op bestaande organisatie, maar huidige service organisatie zal wel mensen moeten hebben die een bredere kennis van het vakgebied hebben dan alleen meet- en regeltechniek.
- Als je aan TOM begint zul je mensen 100% vrij moeten maken om deze projecten te beheren. Je begint met een inventarisatie, je wilt weten waar je mee bezig bent.
- Opzetten van storingsdiensten
- Let op geografische spreiding.
- Mensen die zich met TOM gaan bezig houden moeten zeer goed op de hoogte zijn van het vakgebied. Goede analyse kunnen maken van het Gebouw.
- Goede inventarisatie maken als je start met een project, een nul status.

4. Wat valt onder het Gebied TOM?

- Alle technische voorzieningen om het gebouw en de mensen draaiende te houden in een comfortabele omgeving.
- Niet het zachte gedeelte (niet technische deel) catering, receptiediensten, bewaking, schoonmaak, postkamer, expeditie enz.

5. Hoe gaat TOM opgezet worden voor de Getronics panden?

- Zal moeilijk worden om het technisch budget toebedeeld te krijgen van de Facilitaire Managers van de Getronics panden.

6. Hoe passen deze nieuwe activiteiten in de huidige Gebouwautomatiserings organisatie?

- Uitbreiding op bestaande organisatie, maar huidige service organisatie zal wel mensen moeten hebben die een bredere kennis van het vakgebied hebben dan alleen meet- en regeltechniek.

7. Wat zijn de mogelijkheden in de markt?

- Je moet je onderscheiden in kwaliteit.
- Je moet je uniek maken een combinatie van advies en onderhoud en beheer.
- Voordeel verstand van meet- en regeltechniek.
- Je kan een goede slag slaan met bedrijven die geografisch gespreid liggen.
- Om binnen te komen bij de overheid is zeer moeilijk, zit altijd een rijksgebouwen dienst boven.

Interview John Zwaan **29 september 2003**

1. Wat verstaat Getronics onder TOM?

- Een Facilitair Beheerder van een Getronics pand heeft alles onder zijn beheer, techniek en niet techniek. Het niet technisch onderdeel heeft hij aardig in de grip. Van de techniek heeft hij weinig tot geen verstand. Getronics gebouwautomatisering kan daar een veel betere invulling aangeven.

2. Waarom TOM?

- Comfort verbeteren
- levensduur verbeteren
- Omzet vergroten
- Installatie benutten zoals deze bedoeld is

3. Hoe gaat TOM uitgevoerd worden?

- Als maincontactor optreden. Werken met subcontractor.
- Beginnen met technisch object manager die panden beheert
- Desk opzetten waar storingen binnen komen
- Moeten mensen zijn met een breed onderlegde kennis, vooral een W achtergrond
- Beheer op afstand

4. Wat valt onder het Gebied TOM?
- Gebouw installaties

5. Hoe gaat TOM opgezet worden voor de Getronics panden?

- Breng het naar de huidige facilitair beheerders als een toevoeging en niet als bedreiging. Wij moeten hun de meerwaarde kunnen aantonen.

6. Hoe passen deze nieuwe activiteiten in de huidige Gebouwautomatiserings organisatie?

- Is een aparte discipline maar heeft natuurlijk raakvlakken met service
- Is een service aangelegenheid

7. Wat zijn de mogelijkheden in de markt?

- Heel groot.
- Rol het uit binnen Getronics en biedt het aan naar externe klanten.
- Begin met het uitbesteden van beheer.
- Vooral de kleinere panden
- Ons voordeel is dat wij vanuit de regeltechniek redeneren
- Invulling geven aan de leegte in de markt. Onderhoud en advies geven en het in de praktijk goed tot uitvoering brengen daar is behoefte aan.

Bijlage 3: Interviews Extern

- Dhr. C. Vernooij, Facilitair Manager bij het hoofdkantoor van de Rabobank te Utrecht
- Dhr. B. Döpp, Projectmanager installaties van het vastgoed bedrijf van de Universiteit Leiden
- Dhr. E. van Dijen, Coördinator beheer en onderhoud bij Interpolis te Tilburg

Interview Dhr. C. Vernooij **2 juni 2004**

1. Wat wordt er momenteel uitbesteed binnen uw Facilitaire organisatie?

   - De techniek, de huisvesting en schoonmaak worden uitbesteed.

2. Waarom is er behoefte om onderdelen uit te besteden?

   - Specialisme buiten de deur neerleggen.
   - Wij hebben geen capaciteit om de werkzaamheden zelf uit te voeren.

3. Hoe worden binnen uw organisatie de onderhoudswerkzaamheden voor de gebouwgebonden installaties gemanaged?

   - Organiseren en managen doet de Rabobank zelf

4. Hoe worden onderhoudswerkzaamheden beoordeeld?

   - Wordt gecontroleerd door de gebouwbeheerders aan de hand van rapportages en door vooraf gemaakte afspraken die achteraf worden gecontroleerd

5. Wat zijn momenteel de aandachtspunten binnen uw facilitaire organisatie?

   - De Rabobank verkent de mogelijkheden van maincontracting. Dus het volledig uitbesteden van de gebouwinstallaties bij één partij.
   - Samenwerking, bundelen van Facilitaire organisaties van de Rabobank vestigingen Eindhoven, Best en Zeist.

6. Is er behoefte om uw facilitaire organisatie aan te passen?

   - Ja, het uitgestippelde beleid is om zoveel mogelijk uit te gaan besteden

7. Gaan er in de toekomst nog belangrijke veranderingen optreden binnen uw Facilitaire organisatie?

   - Doordat er meer uitbesteed gaat worden zal de organisatie inkrimpen.

Interview Dhr. B. Döpp **2 juni 2004**

1. Wat wordt er momenteel uitbesteed binnen uw Facilitaire organisatie?

   - Op technisch gebied besteden we alles uit. Het vastgoed bedrijf houdt zich alleen bezig met de gebouwen en de installaties in deze gebouwen.

2. Waarom is er behoefte om onderdelen uit te besteden?

   - Onze organisatie is zo minimaal mogelijk opgezet. Onze organisatie is er niet op ingericht om de diverse werkzaamheden voor de gebouwgebonden installaties zelf uit te voeren, wij hebben hiervoor geen specialisme in huis.

3. Hoe worden binnen uw organisatie de onderhoudswerkzaamheden voor de gebouwgebonden installaties gemanaged?

   - De Universiteit bezit 80 gebouwen met ongeveer een bruto vloer oppervlakte van 400.000 m2. Deze zijn verdeeld in 3 clusters. Binnen een cluster is er een cluster coördinator, een werkvoorbereider en een aantal technische medewerkers aangesteld. Deze handelen de eerste lijnsstoringen af en sturen de diverse contract partijen aan.

4. Hoe worden onderhoudswerkzaamheden beoordeeld?

   - Per cluster wordt dit beoordeeld door de cluster coördinator en werkvoorbereider.
   - Het is ook de bedoeling om met behulp van een overkoepelend gebouwbeheersysteem de installaties te gaan monitoren en te analyseren.

5. Wat zijn momenteel de aandachtspunten binnen uw facilitaire organisatie?

   - Binnen het vastgoed bedrijf zijn we bezig met het project *Optimal.* Met dit project moeten een aantal zaken binnen het vastgoed bedrijf geoptimaliseerd worden. De belangrijkste veranderingen in dit project zijn:
     - Het verdelen van de gebouwen met de technische organisaties in 3 clusters, dit is inmiddels van start gegaan.
     - Per cluster wordt een maincontactor aangesteld in plaats van vele contractoren.
     - Opzetten van overkoepelend gebouwbeheersysteem, zodat we alle gebouwen kunnen bewaken, monitoren en analyseren.

6. Is er behoefte om uw facilitaire organisatie aan te passen?

   - Ja, het *Optimal* project zegt genoeg denk ik.

7. Gaan er in de toekomst nog belangrijke veranderingen optreden binnen uw Facilitaire organisatie?

   - Met het *Optimal* project zijn we daar druk mee bezig.

Interview Dhr. E. v. Dijen **3 juni 2004**

1. Wat wordt er momenteel uitbesteed binnen uw Facilitaire organisatie?

   7. Op technisch gebied wordt alles uitbesteed.

2. Waarom is er behoefte om onderdelen uit te besteden?

   - Het is voor Interpolis efficiënter om alles uit te besteden.

3. Hoe worden binnen uw organisatie de onderhoudswerkzaamheden voor de gebouwgebonden installaties gemanaged?

   - Interpolis wil de feeling houden met het onderhoud en beheer en kiest er dan ook voor om dit in delen uit te besteden. We kiezen er niet voor om alles bij één maincontractor neer te leggen, we willen het onderhoud en beheer zelf kunnen beoordelen en kunnen sturen. Zo kiezen wij er voor storing zelf te routeren.

4. Hoe worden onderhoudswerkzaamheden beoordeeld?

   - Dit wordt gedaan door rapportages te beoordelen, door de werkzaamheden visueel te beoordelen.

5. Wat zijn momenteel de aandachtspunten binnen uw facilitaire organisatie?

   - Het grootste aandachtspunt is het reduceren van kosten.

6. Is er behoefte om uw facilitaire organisatie aan te passen?
   - We zijn momenteel druk bezig een aantal zaken anders op te zetten en te veranderen.

7. Gaan er in de toekomst nog belangrijke veranderingen optreden binnen uw Facilitaire organisatie?

   - Zoals eerder gezegd zijn we druk bezig een aantal zaken anders op te zetten en te veranderen. Dit houdt in:
     - Momenteel beheert Interpolis zelf alle contracten. Maar we gaan het onderhoud en beheer verdelen in vijf gebieden. Deze gebieden zijn: Werktuigkundig, Elektrotechnisch, Gebouwautomatisering, Liften en Koelinstallaties. Per gebied wordt een contractor aangesteld. Hiermee willen we het een stuk eenvoudiger maken door met vijf aanspreekpunten te gaan werken.
     - Interpolis heeft diverse verzekeringspartners door geheel Nederland. We zijn momenteel bezig de facilitaire organisaties van deze partners te laten fuseren met de facilitaire organisatie van Interpolis in Tilburg.

Bijlage 4: Literatuurstudie

Om een beeld te vormen van een aantal elementen binnen Technische Object Management (TOM) is via vakliteratuur naar informatie gezocht. Deze informatie wordt in volgende onderwerpen samengevat:

- Onderhoudsmanagement
- Bepalen van onderhoudskosten
- Uitbesteden en contracten

1 Onderhoudsmanagement

De Nederlandse Vereniging van Doelmatig Onderhoud (NVDO) heeft in 1983 onderhoud als volgt gedefinieerd:
Onderhoud omvat alle activiteiten die ten doel hebben een object in de technische staat te houden of terug te brengen, die nodig wordt geacht voor de door het object te vervullen functies.

1.1 Onderhoudssoorten

In het algemeen kunnen de volgende onderhoudssoorten worden onderscheiden

- Preventief onderhoud
- Storingsonderhoud
- Achterstallig onderhoud

Preventief onderhoud
Met preventief onderhoud probeert men storingen en achterstallig onderhoud te voorkomen.
Onder preventief onderhoud wordt gerekend:

- Inspecties
- Periodiek of dagelijks onderhoud
- Toestandafhankelijk onderhoud
- Gebruiksafhankelijk onderhoud
- Grootonderhoud /revisie
- Vervangingsonderhoud

Storingsonderhoud
Storingsonderhoud is het uitvoeren van niet geplande werkzaamheden en het verhelpen van storingen.

Achterstallig onderhoud
Het gaat hierbij om het uitvoeren van nagelaten of uitgesteld preventief onderhoud.

Naast de genoemde vormen van onderhoud kunnen *hergroeperingen of renovaties* ook een vorm of onderdeel zijn van het onderhoud. Bijvoorbeeld door het herindelen van werkplekken moeten meestal ook de gebouwgebonden installaties worden aangepast.

Belangrijke begrippen bij hergroepering of renovaties zijn:

- Verbouwingen
- Uitbreidingen
- Functionele aanpassingen
- Ingrijpende wijzigingen

1.2 Onderhoudsbeleid

Bij het bepalen van het onderhoudsbeleid worden de uitgangspunten vastgelegd op drie niveaus:

- Strategisch niveau (beleidsniveau)
  - Het te bereiken en te handhaven niveau van onderhoud voor gebouwen en gebouwgebonden installaties
  - Middellange termijn beheersen van kosten en budgetten
  - Mate en vorm van uitbesteding activiteiten
  - Relaties met toeleveranciers
- Tactisch niveau (managementniveau)
  - Specificatie van de uit te voeren onderhoudswerkzaamheden
  - Wijze waarop aanbiedingen van toeleveranciers worden beoordeeld
  - Wijzen van beheer van documenten
- Operationeel niveau (uitvoeringsniveau)
  - Wijze waarop het onderhoud wordt uitgevoerd
  - Tijdstip waarop taken worden uitgevoerd
  - Partij die het onderhoud uitvoert

1.3 Onderhoudsplan

Een onderhoudsplan bestaat uit drie stappen:

- Een opnamestaat van de onderhoudsgevoelige elementen
- Een planning van de jaarlijks uit te voeren onderhoudswerkzaamheden
- Een meerjaren prognose van de onderhoudskosten voor de komende 5 à 10 jaar

Bij het opstellen van een onderhoudsplan moeten 5 stappen worden doorlopen:

1. het inventariseren van de onderhoudsgevoelige elementen
2. het classificeren en ordenen van de onderhoudsgevoelige elementen
3. het bepalen van de onderhoudsbehoefte
4. het maken van de definitieve planning voor de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden
5. het opstellen van een meerjaren-onderhoudsuitvoeringplan (MOUP)

2 Bepalen van onderhoudskosten

De onderhoudskosten van een technisch object zijn onder te verdelen in:

- Afschrijving van installaties
- Kosten voor preventief onderhoud
- Verbruikskosten van Gas, water, elektriciteit en materialen.

Bij het uitvoeren van TOM zijn de kosten voor het preventief onderhoud van belang. Het preventief onderhoud zal deel uitmaken van het contract dat gesloten wordt.

Met behulp van "Vuistregels voor beheer en onderhoud" van Drs. van Olst kan met kostenindicatoren redelijk goed een inschatting gemaakt worden van de kosten voor preventief onderhoud.

3 Uitbesteden en contracten

Uitbesteden onderhoud:

Voordelen van uitbesteden:

- Kwaliteit van derden is vaak beter
- Geen aanschaf en beheer hulpmiddelen nodig
- Uitbesteden is meestal voordeliger
- Geen eigen onderhoudsdienst nodig
- Minder management problemen
- Meer flexibiliteit binnen de eigen organisatie

Nadelen van uitbesteden:

- Langere responstijd
- Loonkosten belast met BTW-tarief
- Geen specialistische kennis meer in huis

Selectie procedure voor het uitbesteden van onderhoud:

1. het maken van de long list/het verzamelen van potentiële kandidaten
2. het opstellen van de selectiecriteria
3. het beoordelen van de bedrijven op grond van de selectiecriteria
4. het vaststellen van de shortlist

Aanbesteden van onderhoud:

De vier belangrijkste vormen zijn:

- openbare aanbesteding
- openbare of meervoudige aanbesteding
- onderhandse aanbesteding
- enkelvoudige aanbesteding

Aandachtspunten bij opstellen onderhoudscontract:

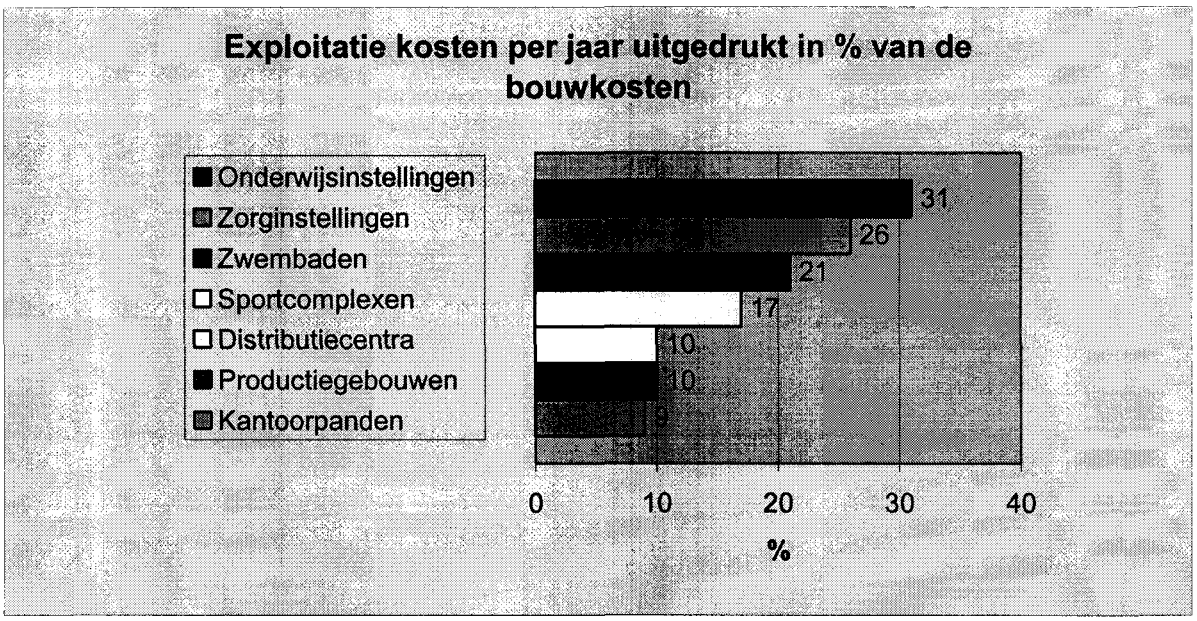
Te kiezen contractvorm:

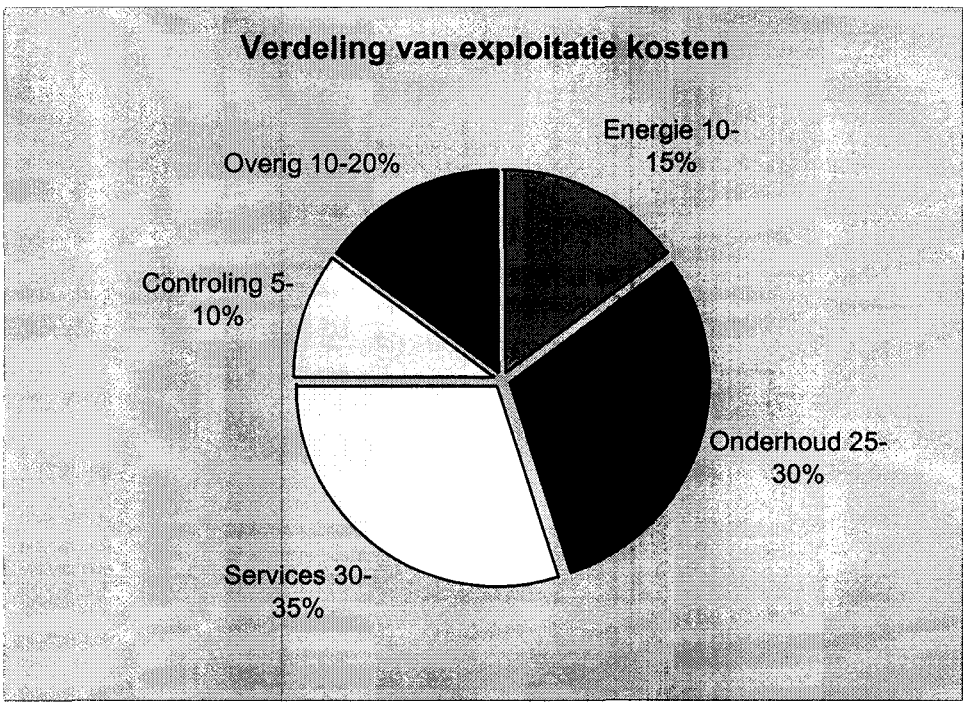
- contact voor dagelijks of periodiek onderhoud
- uitgebreid contract
- all-in contract

Op te nemen onderdelen in het contact:

- De uit te voeren werkzaamheden
- De aanneemsom
- Wijze van betaling en garantiestelling
- Vastleggen van verrekenprijzen
- Wijze van prijsaanpassing (wijze van indexering)
- Algemene voorwaarden, bevat minimaal:
    - Datum van aanvang en beëindiging van de overeenkomst
    - De responstijd, d.w.z. de tijd tussen de eerste melding van de klacht of storing aan het onderhoudsbedrijf en het moment waarop dit bedrijf aanwezig is en een aanvang maakt met herstelwerkzaamheden.
    - Het eigendomsrecht m.b.t. geleverde onderdelen
    - Aantal reserve onderdelen en de wijze van bewaring van deze onderdelen
    - Status en kwaliteit van het personeel van het onderhoudsbedrijf
    - Wederzijdse verplichtingen, zoals melding en afmelding bij begin en na beëindiging van de werkzaamheden
    - Wijze en frequentie van rapportage door het onderhoudsbedrijf
    - Wijze waarop eventuele geschillen worden beslecht
    - Voorwaarden voor ontbinding van het contract

Bijlage 5: Exploitatiekosten





Energie	:	Gas, elektra en water
Onderhoud	:	Gebouwinstallaties
Services	:	Schoonmaak, receptiedienst, bewaking, catering
Controling	:	Managen (Facilitair Management, Technisch Object Management)
Overig	:	Afschrijving, huur

Bron Sauter FM Duitsland