

FACILITY MANAGEMENT KAN HELPEN OM TE RATIONALISEREN

Omwille van de financieringsmoeilijkheden staan de openbare diensten voor de volgende uitdaging: een optimale dienstverlening bieden aan de burgers maar tegelijk het evenwicht van de rekeningen vrijwaren.

Om dit te bereiken, werd het spoor van een hervorming van het beheer van de algemene diensten misschien nog niet ten volle verkend.

De Nieuwe Gemeentewet heeft in Titel VI bis al het begrip van interne controle ingevoerd die uitgevoerd moet worden met het oog op het bereiken van de doelstellingen, het waarborgen van transparante informatie over de financiën en het bestuur, een doeltreffend en efficiënt gebruik van de middelen, de bescherming van de activa en ten slotte het voorkomen van fraude, mits naleving van de wetten.

Wij pleiten hier voor het beheer van risico's, energie, ruimten, materiaal en de communicatie om de dienstverlening te waarborgen die de burger, binnen het wettelijke en budgettaire kader, mag verwachten.

'Facility management' was het onderwerp van een informatiesessie die de VSGB op 24 november 2015 organiseerde, en dit artikel is er een verlengstuk van.

Wat is facility management ?

Dit gaat over het geheel van de ondersteunende functies en de diensten die noodzakelijk zijn voor de gewone werking van een onderneming: het onthaal, het beheer van de briefwisseling, de netheid van de lokalen, de aankoop van materiaal en kantoorbenodigdheden, het beheer van de roerende en onroerende goederen, het beheer van de technische lokalen, het onderhoud van de gebouwen en de diverse werken ...

De uitdrukking 'algemene diensten' wordt meestal voorbehouden voor een interne activiteit van de onderneming. Als die activiteit uitbesteed wordt bij een dienstverlener, wordt meestal de term Facility Management gebruikt.

De gebieden zijn gevarieerd en onbeperkt, ze hangen af van de grootte, de activiteit en de ligging van een bestuur (of een onderneming). Wij hebben een eerste niet-limitatieve lijst opgesteld die aan elke specifieke situatie van een bestuur aangepast kan worden, alsook na te leven 'transversale' verplichtingen.

		Transversale aspecten		
		Milieu- en sociale aspecten	Economisch optimum: maximaal rendement tegen minimale kosten	Naleving van Belgische en Europese wetgeving
Interventiegebieden	Exploitatie en optimaal onderhoud van ruimten en gebouwen	Hoe realiseren?		
	Logistiek			
	Economaat			
	Communicatie			
	Veiligheid			

Onze doelstelling is in het centraal gedeelte van deze matrix enkele voorbeelden van concrete acties te plaatsen, die zowel beantwoorden aan de specifieke vereisten van de verschillende domeinen, als aan de algemene verplichtingen (transversale aspecten).

Wij ontwikkelen eerst kort wat schuilt achter de 'etiketten' vermeld voor de gebieden en de transversale aspecten.

1) Interventiegebieden

- **Exploitatie en optimaal onderhoud van ruimten en gebouwen**
Dit interventiegebied betreft wat normaliter bedoeld wordt met het onderhoud van de gebouwen (en dat uitgebreid wordt tot het openbaar wegennet en de groenvoorzieningen), maar ook het optimaal gebruik ervan en het comfort van de werknemers.

Het 'klassieke' onderhoud van de gebouwen kan aangepakt worden in termen van renovatie, van aanpassing aan de regelgeving (isolatie, elektriciteit, ventilatie, aanpassingen voor personen met beperkte mobiliteit) en dagelijks onderhoud.

Het welzijn van de werknemers wordt vastgelegd in de wet van 4 augustus 1996 als zijnde het geheel van factoren betreffende de omstandigheden waarin arbeid wordt verricht:

- veiligheid op de arbeidsplaatsen
- bescherming van de gezondheid van de werknemer
- psychosociale aspecten van het werk (hoewel die eerder vallen onder de 'milieu- en sociale aspecten' opgenomen in de transversale categorieën van de matrix)
- ergonomie
- arbeidshygiëne
- verfraaiing van de arbeidsplaatsen

In dat opzicht is het van essentieel belang om de specifieke behoeften van de werknemers van de onderneming in te winnen, in termen van werkomgeving, en er passende oplossingen aan te dragen.

- **Logistiek:** Deze categorie omvat de briefwisseling, de leveringen, de opslag, de archivering, het vervoer van personeel of nog het onderhoud van dienstvoertuigen en van materieel.

- **Economaat:** Dit behelst de centralisering van aankopen, offerte-aanvragen, benodigdheden, ... maar evenwel binnen de wettelijke toegestane perken.

- **Interne/externe communicatie:**
Er kan zowel op de externe als op de interne communicatie gewerkt worden.

- De eerste betreft het onthaal van bezoekers onder alle vormen: via website, sociale media, telefooncentrale, bewegwijzering binnen en buiten de gebouwen.

- De tweede behelst de communicatie naar het personeel toe, met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden en de aangebrachte verbeteringen, maar ook milieubewuste gewoonten.

- **Veiligheid** van goederen, personen en gegevens: dit betreft voornamelijk het risicobeheer via verzekeringen, bewaking, beheer van sleutels en controle van toegangen.

2) Transversale principes

Het optimaal beheer van de algemene diensten is onderworpen aan verschillende verplichtingen of transversale principes die doorgevoerd moeten worden hetzij door een specifieke wetgeving hetzij

door de beginselen van goed bestuur, hetzij door beide. Wij vatten ze samen in 3 pijlers.

- **Milieu en sociale aspecten**

Duurzame ontwikkeling is in wezen transversaal, zowel in sociale als milieuaspecten, en biedt principes van gelijke behandeling en ondersteuning voor de ontwikkeling van burgerzin.

Aangezien dit luik zeer ruim is, is het eenvoudiger milieu en sociale aspecten van elkaar te scheiden.

- o *Milieuaspecten*

- toezien op kostenbeheersing (aandacht voor energieverbruik en optimaal gebruik van de beschikbare ruimte in gebouwen)
- elke vorm van vervuiling beperken (afvalbeheer, uitstoot van gassen, hygiëne)
- een aangepast aankoopbeleid ontwikkelen, toezien op duurzame aankopen
- de verplaatsingen en energieprestatie van voertuigen van overheidsdiensten verbeteren

In dat opzicht heeft de Europese Commissie richtlijnen uitgevaardigd betreffende de energie-efficiëntie: richtlijn 2006/32/EG verplicht de Lidstaten om actieplannen voor energie-efficiëntie (APEE) op te stellen en het Brussels Gewest had zijn eerste APEE goedgekeurd waarvan de maatregelen uitwerking hadden tot 30 juni 2007. Nadien werd er een nieuw actieplan overgemaakt aan de Commissie op 30 april 2014. Dat tweede APEE, opgemaakt door Leefmilieu Brussel, legt specifieke nadruk op de voorbeeldfunctie van de overheid: de investeringen in vastgoed moeten strengere voorschriften naleven dan de privésector, wat betreft de energie- en milieuprestaties, alsook de productie van hernieuwbare energie.

- o *Sociale aspecten: sociale rechtvaardigheid, welzijn van burgers en personeel*

Voor de **werknemers** wordt dit streven reeds behandeld in de vermelde wet van 4 augustus 1996.

Wat de **burgers** betreft, is hun tevredenheid wellicht de voornaamste opdracht van de lokale besturen, maar dit moet bereikt worden op een sociaal rechtvaardige wijze, waarbij iedereen op gelijke voet behandeld wordt. De gelijkgerechtigdheid moet in alle interventiegebieden doorsijpelen, via:

- het onthaal: de toegankelijkheid, het doeltreffend doorverwijzen van burgers naar de diensten die het best geschikt zijn om hun vragen te beantwoorden
- de hulpvaardigheid: een open oor en daadwerkelijke behandeling van de voorgelegde vragen
- de tevredenheid van de burger: het zoeken naar oplossingen binnen een redelijke termijn

Vanuit het oogpunt van duurzame ontwikkeling draagt een efficiënte dienst er zeker toe bij dat de burger zich betrokken en gesteund voelt en dat zijn deelname bevorderd wordt.

- **Economisch optimum**

Aangezien de openbare financiën niet onbeperkt zijn, is het belangrijk de economische beperkingen na te leven. Voor alle overheidsdiensten blijkt monitoring van de kosten essentieel, maar zonder dat de besparingen afbreuk mogen doen aan de kwaliteit van de dienstverlening.

- **Naleving van wetten en regelgeving**

De wetgeving omkadert en ondersteunt de acties van openbare besturen in het hierboven beschreven perspectief. De Belgische wetge-

ving zet Europese richtlijnen en reglementen om en is ze soms zelfs voor. Men mag daarbij niet de Europese aanbevelingen vergeten, die - hoewel ze niet dwingend zijn - hulp kunnen bieden om acties te sturen of zelfs een lacune in de wetgeving te verhelpen; de gebieden zoals welzijn op het werk, energienormen en sociale clausules in overheidsopdrachten vallen weliswaar onder de wetgeving maar deze gebieden evolueren constant.

Het "nieuw management van de algemene diensten" moet dus - zoals we net zagen in onze, wellicht onvolledige, synthese - rekening houden met verschillende elementen. Wat zijn dan de voorstellen?

3) Voorstellen voor een nieuw management van de algemene diensten

De eerste actie die ondernomen moet worden als men het management van de algemene diensten wil verbeteren, is ongetwijfeld het stellen van een **diagnose**. Een goed middel zou de **analytische boekhouding** kunnen zijn, om te bepalen in welke gebieden goede en slechte prestaties behaald worden, zoals de middelgrote en grote ondernemingen dat doen.

3.1 Diagnose via methodes van analytische boekhouding

Er bestaan verschillende methodes van analytische boekhouding.

Twee courante voorbeelden:

- *"Full Cost Accounting"* of *"systeem van totale kostprijs"*: dit systeem kan moeilijk toe te passen lijken, omdat het volgende in aanmerking genomen zou moeten worden:
 - o onrechtstreekse kosten, bv. 'voorafgaande' kosten (aankoop van grond/gebouw, vrijstelling, vestiging van nieuwe belasting, ...)
 - o milieu- en sociale kosten: bv. de kost van toegenomen vervuiling door de invoering van een nieuwe dienst, neveneffecten op de levenskwaliteit van de burgers die vlak bij de productieplaats van de nieuwe dienst wonen
 - o huidige en toekomstige rechtstreekse kosten: de weerslag op de toekomstige begrotingen van de lasten voortvloeiend uit het nieuwe goed of de nieuwe dienst
 - o opportuniteitskosten: het geld dat niet uitgegeven wordt om een andere dienst op te richten (er wordt dus een opportuniteit verloren)
- *"ABC"* of *"activity based costing"*: die beschouwt dat elke materiële of immateriële productie voortvloeit uit een geïntegreerd proces van losstaande fases gaande van productie tot verkoop, distributie en naverkoopdienst. De kostcentra worden dan in termen van activiteit-fase binnen het productieproces bepaald.

3.2 Keuze van actietools

Zodra de diagnose gesteld is, dienen de tools te worden bepaald, alvorens tot actie over te gaan. Die keuze zal afhangen van de georganiseerde acties die uit de diagnose naar voren komen. Naar gelang het geval kan men bv. het volgende beslissen:

- *Een of meerdere "facility management softwarepakketten" aankopen*
De investering is beperkt en de keuze is belangrijk. Deze software is gericht op de domotica, het voorraadbeheer, het gebruik van de ruimte en de organisatie van het wagenpark. Hoewel die laatste al goed gekend zijn, dient te worden vermeld dat domotica ook toelaat een beleid inzake facility

management uit te werken gericht op duurzame ontwikkeling, kostenverlaging en optimalisering van diensten aan het personeel en de klanten van gemeentediensten.

'Domotica' behelst het geheel van elektronica en fysieke aspecten van een gebouw. Het biedt de beheerder een globaal overzicht van de werking en de automatisering van een gebouw of van een industriële vestiging en biedt hem de mogelijkheid om passende maatregelen te nemen om het beheer te verbeteren. Domotica-software biedt de mogelijkheid om gegevens te verzamelen met betrekking tot de werking van een uitrusting. Onder 'uitrusting' wordt verstaan de stroomvoorziening, verlichting, verwarming, sanitair, videobewaking, alarmsystemen, ... Domotica evolueert naar 'immotica', dat alle domotica-systemen omvat die gebruikt worden op de schaal van een groot gebouw, een appartements- of kantoorgebouw of een groot industriegebied of een terrein voor de tertiaire sector.

- *Bepaalde diensten uitbesteden*
Bepaalde diensten kunnen toevertrouwd worden aan externe firma's, bv. gespecialiseerd in het beheer van gebouwen.

3.3 Ondersteuning

Het besluitvormingsproces in verband met de diagnose- en actietools, kan ondersteund worden met verschillende hulpmiddelen die de lokale besturen ter beschikking gesteld krijgen.

Bij 'facility management' kan er worden voorgesteld om van het volgende gebruik te maken:

- *adviesdiensten*: bv. de VSGB en het Gewest, met name Leefmilieu Brussel wat betreft het Plan voor Lokale Actie voor het Gebruik van Energie (handleidingen, opleidingen, begeleiding)
- *documentatie*: de website, de publicaties en het advies van de VSGB en algemene werken van andere verenigingen, bv. "La commune et l'énergie"¹;
- *subsidies*, als financiële steun: bepaalde subsidies worden onvoldoende benut of hun bestaan is niet gekend; wij verwijzen nogmaals naar de VSGB-website voor een volledig overzicht van de bestaande subsidies (www.vsgb.be > Een subsidie zoeken).

Besluit

Na het doornemen van de elementen waarmee rekening gehouden moet worden voor de verbetering van de algemene diensten, kunnen we de moderne benadering van het 'facility management' eenvoudiger benaderen.

De matrix die in het begin van dit artikel gepresenteerd werd, kan aangevuld worden met de diagnose-, actie- en ondersteuningstools waarvan er enkele voorbeelden werden gegeven. Daardoor kan het verband worden gelegd tussen de gebieden van de algemene diensten en de na te leven transversale verplichtingen. Het voorgestelde schema is eenvoudig te onthouden en kan dienen als aanknopingspunt voor elk bestuursdaad van de algemene diensten.

Hoewel een beter beheer van de algemene diensten ingewikkeld kan lijken, mogen we niet voorbijgaan aan eenvoudige en snelle acties, zoals die in de kader hiernaast: Het herstructureringsproces zal zich over verschillende maanden of jaren uitstreken en het is door stapsgewijs en flexibel te werk te gaan dat de beste resultaten bereikt worden.

¹ Marianne Duquesne & Isabelle Callens, UVCW, Politeia.

		Transversale aspecten		
		Milieu- en sociale aspecten	Economisch optimum: maximaal rendement tegen minimale kosten	Naleving van Belgische en Europese wetgeving
Interventiegebieden	Exploitatie en optimaal onderhoud van ruimten en gebouwen	Diagnosetools Actietools Diagnose- en actie-ondersteunende tools		
	Logistiek			
	Economaat			
	Communicatie			
	Veiligheid			

Bancontact in scholen



Probleem: De buitenschoolse opvang van de gemeente Jette werd elk jaar geconfronteerd met een aanzienlijk bedrag aan achterstallige betalingen (ongeveer 20 %).

Diagnose: Het probleem was te wijten aan de moeilijke kruiscontrole tussen de betalingen en de naam van de kinderen, want het kwam regelmatig voor dat de gestructureerde mededeling ontbrak, wat problemen stelt als de naam van de betaler verschilt van de naam van het kind.

Actie: De informatie over betalingen moet sneller doorstromen, om snel te detecteren voor welke kinderen geen betaling gedaan werd, alvorens de schuld oploopt en te hoge bedragen bereikt.

Actietool: Alle betrokkenen - ontvanger, dienst onderwijs, school-directie, juridische dienst, begeleiders - ontvangen een tabel om hun rol in het proces te bepalen en de informatiestroom te traceren.

Dankzij de analyse van de tabellen werd de procedure ingrijpend vereenvoudigd, door de plaatsing van een betaalterminal in elke school. De link tussen het kind dat naar de opvang gaat, en de betaling wordt nu rechtstreeks gelegd. Aangezien de betaling nu onmiddellijk, eenvoudig en in aanwezigheid van het begeleidend personeel van de school uitgevoerd wordt, zijn er veel minder onbetaalde rekeningen (nog slechts 1,4 % van de verwachte ontvangsten).



Leopoldina Caccia Dominioni