

## Resultaatgericht samenwerken bij vastgoedonderhoud (RGS) - basis

Samenvatting door Mathieu Peters

Boek	Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden
Hoofdstuk	5
Titel	Toelichting op het procesmodel en de onderliggende fasen

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het RGS procesmodel en de onderliggende stappen uitgewerkt. Het is een model dat zowel binnen onderhoud als renovatie kan worden gebruikt. Het procesmodel dient door alle partijen bij elke opdrachtgever op maat te worden gemaakt. De "blauwdruk" kan naar eigen ideeën, spelregels en bevindingen worden aangepast.

Besluitvormingsmomenten dienen als stappen te worden vastgelegd in het RGS-procesmodel.

De stappen van het RGS-procesmodel

- VII Beheer
- VI Oplevering
- V Uitvoering
- IV Voorbereiding
- III Planuitwerking
- II Planontwikkeling
- I Initiatief

### 5.2 Portefeuillebeleid (fase 0)

Vastgoedbeleid is onder te verdelen in:

- Vastgoed management
- Vastgoed ontwikkeling

Het vastgoedbeleid kent twee niveaus:

- Tactisch / operationeel niveau
- Strategisch / tactisch niveau (portefeuillebeleid):

Richt zich meer op visievorming en vastgoedstrategieën. Ook kwaliteitsbeleid en inkoopbeleid.

### **5.2.1 Marktverkenning en SWOT analyse**

Binnen het strategisch vastgoedmanagement maken grotere professionele vastgoedeigenaren gebruik van marktverkenning. Dit maakt vraag en aanbod inzichtelijk. Er worden SWOT analyses gemaakt van strekten, zwakten, kansen en bedreigingen.

Om te kijken of vraag en aanbod op elkaar aansluiten worden product-marktcombinaties (PMC) opgesteld. PMC's geven de opdrachtgevers inzicht in de situatie van het bezit en de mate waarin dat bezit is afgestemd op de vraag vanuit de markt.

### **5.2.2 Gebouw- of complexstrategie**

Het resultaat van strategisch vastgoedbeleid is dat gebouw- of complex strategieën worden gemaakt en dat budgetten en spelregels worden vastgesteld.

Het tactisch / operationeel vastgoedmanagement bouwt voort op de uitkomsten van het strategisch management.

### **5.2.3 Project initiatief**

Vanuit een strategisch beleid kan een projectinitiatief worden gestart.

Rede voor een initiatief:

- Technische levensduur (eindigt wanneer een gebouw niet meer gerepareerd kan worden)
- Functionele levensduur (de periode waarin de hisvesting voldoet aan de wensen van de huidige gebruiker, zonder dat er belangrijke veranderingen in het gebouw vereist zijn).
- Economische levensduur (de periode waarin een gebouw verouderd is)

## **5.3 Initiatiefase (fase 1)**

### **5.3.1 Startdocument**

Een projectinitiatief leid tot het door de opdrachtgever opstellen van een opstartdocument. Deze bevat algemene informatie over het project / complex, aandachtspunten, planning, budget enz.

### **5.3.2 Samenstellen ontwikkelteam**

Aansluitend word een ontwikkelteam (projectteam) samengesteld. Deze zetten het project in de steigers voor de fasen I, II en III. In het ontwikkelteam zitten ook één of meer opdrachtnemer en eventueel een vertegenwoordiger van bijvoorbeeld een bewonerscommissie.

Het ontwikkelteam kiest een voorzitter. Deze leid de vergaderingen en zorgt voor de terugkoppeling naar directie, raad van bestuur of investeringscommissie.

### **5.3.2 Voorbereidingsplanning**

Het ontwikkelteam vult het startdocument aan en voegt een voorbereidingsplanning voor de fasen II t/m IV toe.

In de voorbereidingsplanning is opgenomen wie wat, op welk moment doet, inclusief de momenten van besluitvorming.

### **5.3.3 Raamwerkovereenkomst of raamafspraken**

Een raamwerkovereenkomst is een samenwerkingsovereenkomst.

Deze bevat afspraken over de samenwerking, de wijze van kwaliteitsmeting en- bewaking, prijsvorming en indexatie, afstandsverklaring, ontbinding enz.

## **5.4 Planontwikkeling (fase II)**

In een meer traditionele proces stelt de opdrachtgever in de planontwikkeling een programma van eisen op (PVE). In een PVE staat; wat, waarom, wanneer en wie. Bij RGS zijn de vragen wanneer en wie in hoofdlijnen al beantwoord in fase I (startdocument, voorbereidingsplanning en raamwerkovereenkomst).

### **5.4.1 Visiedocument en randvoorwaarden en globale beoordeling**

De focus bij de planontwikkeling ligt op de uitwerking van de vragen *wat* en *waarom*. De ambities en opgave staan centraal. De opdrachtgever formuleert bij de start van fase II visie op het gebouw of complex. Deze visie legt hij vast in een visiedocument. Met dit visiedocument is een projectinitiatief genomen en de randvoorwaarden en uitgangspunten die daarbij gelden.

Randvoorwaarden zijn van buitenaf opgelegde factoren. Deze zijn onder te verdelen in interne factoren (door de opdrachtgever) en externe factoren (regelgeving, opgelegde randvoorwaarden).

Bij het opstellen van een visiedocument is het verzamelen van projectinformatie een onderdeel. Dit wordt gedaan middels een globale beoordeling van het gebouw / complex. Deze gebeurt doorgaans visueel, aangevuld met enige eenvoudige metingen. Op basis van de globale beoordeling wordt een indicatie van de staat van het gebouw verkregen en wordt het realiteitsgehalte van de visie en de randvoorwaarden ingeschat.

### **5.4.2 Kwaliteitsuitgangspunten**

Kwaliteit is een breed begrip. In het visiedocument worden kwaliteitsuitgangspunten geformuleerd. Kwaliteit wordt gezien als de mate waarin de eigenschappen en kenmerken van het gebouw / complex voldoet aan de eisen en wensen van de gebruiker en past binnen de doelstellingen en strategie van de opdrachtgever en de spelregels van de overheid. Kwaliteitsuitgangspunten worden zoveel mogelijk uitgedrukt in prestatie indicatoren.

Voorbeelden: veiligheid, gezondheid, energieprestatie, leefbaarheid / gebruikskwaliteit, duurzaamheid, toekomstwaarde, wonen.

### **5.4.3 Communicatie met gebruikers of bewoners**

De opdrachtgever legt vast hoe er met de bewoners wordt gecommuniceerd. Naast een communicatieplan kan ook een participatieplan worden opgesteld.

### **5.4.4 Verzamelen projectinformatie**

De opdrachtnemer gaat in nauw overleg met de opdrachtgever aan de slag met het verzamelen van projectinformatie.

### **5.4.5 Voorstel ontwerp en engineering**

De opdrachtnemer doet vervolgens in lijn met het startdocument, de raamovereenkomst en uitgangspunten, een voorstel voor vergoeding van de kosten voor “ontwerp en engineering” Engineering houdt verband met het ontwikkelen, bedenken en ontwerpen van technische plannen.

Ook past de opdrachtnemer indien nodig voorbereidingsplannen aan. Het ontwikkelteam stelt de kwaliteitsuitgangspunten vast en de kosten voor ontwerp en engineering. De besluitvorming ligt bij de opdrachtgever.

### **5.4.6 Functioneel specificeren**

Op basis van de kwaliteitsuitgangspunten van de opdrachtgever en van de ontvangen projectinformatie en vastgestelde visie en randvoorwaarden gaat het ontwikkelteam aan de slag met verdere concretisering van de vraagspecificatie. Dit noemen we functioneel specificeren. Bij functioneel specificeren wordt beschreven welke prestaties geleverd moeten worden om te voldoen aan de vastgelegde uitgangspunten en randvoorwaarden. Dit wordt ook wel het functioneel programma van eisen (FPvE) genoemd.

### **5.4.7 Projectopname**

Na het vaststellen van de prestatie indicatoren en eisen start de projectopname. De projectopname valt uiteen in inspectie en inventarisatie.

Inspectie (nulmeting):

Informatie wordt verzameld over het huidige prestatieniveau van de diverse bouw- en installatiedelen in relatie tot het door de opdrachtgever gewenste niveau. De inspectie richt zich vooral op de technische en functionele levensduur en de daarmee samenhangende degradaties.

- Technische degradatie:  
Mechanische, fysische, chemische en biologische aantasting van bouwdelen, installatiedelen en afwerkingen.
- Functionele degradatie:  
De mate waarin de huisvesting nog voldoet aan de eisen en wensen van de gebruikers.

Een en ander wordt vastgelegd in een opnameformulier.

In traditioneel voorbereide werken voert de opdrachtgever een inspectie uit, de opdrachtnemers doen dit opnieuw en in het geval van twijfel vind een derde inspectie plaats door een ingeschakeld extern bureau. Bij de RGS benadering wordt slechts één inspectie uitgevoerd, namelijk door de opdrachtnemer (of specialisten onder auspiciën van de opdrachtnemer).

Inventarisatie:

Parralel aan de inspectie pakt de opdrachtnemer de inventarisatie op. Inventariseren is het vastleggen van de hoeveelheden van bouw- en installatiedelen in aantallen, afmetingen en materiaalsoorten. Dit wordt ook wel opmeten genoemd.

Een inventarisatie is een eenmalige gebeurtenis en wordt tegenwoordig steeds meer 3D toegepast via BIM (Bouw Informatie Model).

## **5.5 Planuitwerking en optimalisatie (fase III)**

Na de opname start de fase van planuitwerking en optimalisatie. Het functioneel specificeren betreft de vragen *wat* en *waarom*; bij technisch specificeren staat de vraag *hoe* centraal.

### **5.5.1 Voorstel voor maatregelen, opties en samenstellen van scenario's**

De resultaten van de opname vertaald de opdrachtnemer is een verslag van bevindingen. Deze opnamebevindingen leiden tot een voorlopig ontwerp (VO). De maatregelen en bewonersopties worden besproken in het ontwikkelteam en bij voorkeur ook tussentijds gedeeld met de gebruikers of bewoners.

Het ontwikkelteam neemt een beslissing over de maatregelen en de opties. De opdrachtnemer werkt de maatregelen en opties vervolgens uit in een scenario. De opdrachtnemer werkt ook alternatieve scenario's uit.

Bij het samenstellen van scenario's zijn de kosten in eerste instantie van ondergeschikt belang. Ze worden enkel grofmazig geraamd.

### **5.5.2 Risico management**

Opdrachtnemers worden bij meer ingewikkelde projecten gevraagd om mee te denken in de risico's van het project. Opdrachtnemers maken een risico dossier.

De risico's zijn als volgt te onderscheiden:

- Geld / budget
- Organisatie
- Tijd / opleverdatum
- Informatie
- Kwaliteit / gewenste resultaat

Risico's zitten in alle fasen van het proces. Door bundeling van kennis en expertise in de keten bij RGS vermindert het aantal risico's.

Naast een risico dossier maakt een opdrachtgever ook een kansendossier. Dit zijn opties om het project lagere kosten te geven, en/of een snellere doorlooptijd of andere verbeteringen die de gebruikers-/klantentevredenheid verhogen.

### **5.5.3 Balanceren en uitwerken van voorkeurscenario's**

Het ontwikkelteam stelt uiteindelijk een aantal voorkeurscenario's vast. De opdrachtnemer werkt die voorkeurscenario's vervolgens uit en rekent deze door; niet alleen grofmazig in geld, maar juist ook de verwachte prestaties op de kwaliteitsthema's.

Een voorkeurscenario wordt daarna gebalanceerd. Er wordt aan de knoppen gedraaid van duurzame exploitatie. Bij het balanceren kan kwaliteit op één thema verhoogd worden, terwijl op een ander thema iets wordt ingeleverd. Per saldo kan de totale prestatie dan verbeterd worden tegen dezelfde of lagere kosten.

Het ontwikkelteam bespreekt de scenario's en opties in finale vorm met de bewoners / gebruikers. Mogelijk vindt dan nog bijstelling plaats. Uiteindelijk maakt het ontwikkelteam een keuze voor een weloverwogen en gebalanceerd scenario en stelt het de prestatie-eisen definitief vast.

### **5.5.4 Huisvestingskosten / woonlasten in de balanstool**

Huisvestingskosten in de utiliteitsbouw en woonlasten in de woningsector hangen samen met de huurstelling, de te berekenen huurverhoging n.a.v. een scenario met maatregelen en opties en eventuele contante betaling voor scenario's en opties, maar natuurlijk ook met de kosten voor energie, gebouw gerelateerde verzekeringen, gemeentelijke heffingen en belasting.

### **5.5.5 Aanbieding van scenario en stukken t.b.v. investeringsbesluit**

Nadat het ontwikkelteam een scenario heeft gekozen, worden stukken voorbereid. De opdrachtnemer levert een map met aanbiedingsstukken aan. Die map heeft indicatief de volgende inhoud:

1. Projectomschrijving en kwaliteitsuitgangspunten (beknopt)
2. Inspectieresultaten (beknopt)
3. Voorkeurscenario (initieel project plus onderhoudsscenario's in de beheerperiode) en voorstelopties; onderbouwt d.m.v. een beslismatrix
4. Meerjarenonderhoudsschema inclusief NCW-berekening
5. Prestatie-eisen
6. VGM plan (veiligheid, gezondheid en milieu) ontwerpfase
7. Voorstel voor keuze planvariant en onderhoudsscenario.

Het ontwikkelteam legt het investeringsvoorstel ter besluitvorming voor aan de opdrachtgever. De directie en/of raad van bestuur van de opdrachtgever neemt een investeringsbeslissing over het voorgestelde project.

De goedkeuring op de begroting volgt pas na verdere uitwerking van de plannen in fase IV.

## **5.6 Opdrachtverstrekking en voorbereiding van de uitvoering (fase IV)**

Na het optimalisatietraject kan het ontwikkelteam besluiten om in afgeslankte vorm over te gaan in een bouwteam. In fase IV en verder staat de techniek namelijk meer centraal, de medewerkers vanuit “markt” en “financiën” gaan op afstand zitten.

Het ontwikkelteam blijft wel stand-by op de achtergrond. De technische projectleider moet in geval van dilemma's / knelpunten kunnen terugvallen op de bredere knowhow.

### **5.6.1 Detaillering en optimalisering**

Na goedkeuring werkt de opdrachtnemer een gedetailleerde begroting (definitieve begroting) uit en optimaliseert hij waar nodig het scenario en de onderliggende maatregelen.

De opdrachtnemer maakt vervolgens een:

- Werkomschrijving en indien nodig een definitief ontwerp (DO).
- Open begroting

Onderdeel van de optimalisatie en projectvoorbereiding is een keuringsplan. In het keuringsplan geeft de opdrachtnemer aan op welke tijdstippen de overeengekomen prestaties worden gemeten en gerapporteerd.

De opdrachtnemer controleert, meet en rapporteert tijdens de uitvoering en de beheerperiode. De aanpak en procedure legt hij vast in een plan kwaliteitsbeheersing.

De kwaliteitsbeheersing betreft zowel de werkzaamheden van de opdrachtnemers als de in te zetten onderaannemers.

De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor :

- Goed en tijdig uitvoeren van de werkzaamheden
- Naleven van de afgesproken prestaties en garanties

De opdrachtnemer presenteert de aanbidding in de vorm van een open begroting. Het gaat daarbij om de kosten van het project en de onderhoudsactiviteiten in de beheersfase.

Naast de werkomschrijving en een open begroting bestaat de definitieve begroting tevens uit:

- Plan kwaliteitsbeheersing
- Planning van uitvoering en projectbijeekkomsten met opdrachtgever
- VGM-plan uitvoering
- Communicatie met bewoners in de uitvoeringsfase
- Definitieve prestatie eisen
- Keuringsplan gekoppeld aan scenario (hoe en wanneer prestaties worden gemeten)
- Klimplan (indien nodig)

### **5.6.2 Prijsstoetsing en goedkeuring van de begroting**

De opdrachtnemer legt de open begroting voor aan de opdrachtgever. Deze kan de begroting eventueel laten toetsen door een externe kostendeskundige. Op deze manier beheerst de opdrachtgever de directe projectkosten.

Indien de prijsaanbidding in negatieve zin afwijkt van de calculaties van de opdrachtgever, ondersteund door de kostendeskundige, volgt overleg om nader tot elkaar te komen. Partijen hebben conform de raamovereenkomst een inspanningsverplichting om aanvaardbare alternatieven voor te stellen. Indien dit niet lukt, kan een beroep worden gedaan op bepalingen met betrekking tot de overeengekomen afstandsverklaring.

### **5.6.3 Afsluiten van de aannemingsovereenkomst RGS en projectvoorbereiding**

Na goedkeuring van de begroting sluiten opdrachtgever en opdrachtnemer een aannemingsovereenkomst RGS af (ook wel resultaatovereenkomst genoemd).

De aannemingsovereenkomst bevat:

- Het uit te voeren project
- De activiteiten in het eerste onderhoudsinterval van de beheerperiode

Het scenario zelf loopt in principe over de gehele exploitatieperiode. De contractering (verplichting) beperkt zich tot één interval. De opdrachtgever krijgt zo de zekerheid dat de afgesproken kwaliteit en bijbehorende kosten ook in de beheerperiode binnen de afgesproken kaders blijven.

Een onderhoudsinterval valt in de woningbouwpraktijk vaak samen met de cyclus van het schilderwerk (5-8 jaar).

Een onderhoudsinterval in de utiliteitsbouw wordt bepaald door de installatiekosten.

Vervolgens start de projectvoorbereiding. Daarbij wordt in detail gepland: wie, wat, waar, wanneer, op welke manier, in welke volgorde en met welke middelen.

## **5.7 projectuitvoering en oplevering (fase V en VI)**

Na het afsluiten van de aannemingsovereenkomst richt de opdrachtnemer de bouwplaats in met de benodigde voorzieningen zoals een verblijfsruimte, toiletvoorziening, steigerwerk, hekwerk enz. De opdrachtgever wordt uitgenodigd om de bouwplaats te controleren en een gezamenlijke rondgang met de opdrachtnemer. Eventuele resterende aandachtspunten worden doorgesproken. Vervolgens worden bestelde materialen afgeroepen en start de uitvoering.

De opdrachtgever houdt vooral toezicht op het proces, en dus veel minder dan traditioneel het geval is op de uitvoering van het werk.

De opdrachtnemer vervult bij RGS het hoofdaannemerschap. De opdrachtnemer bewaakt de voortgang, de kwaliteit, de afspraken VGM enz. Wanneer de opdrachtnemer werkt met derden (onderaannemers) dient de kwaliteit van het werk, van de werkomstandigheden en van het proces op hetzelfde niveau te worden geborgd.

### **5.7.1 Opleveren, prestatiegaranties en evaluatie van het project**

De opdrachtnemer levert het project op en rapporteert aan de hand van de afgesproken prestatie eisen. De opleveringseisen staan daarbij centraal.

De opdrachtgever beoordeelt (steekproefsgewijs) of één en ander conform de afspraken is en kan hierbij een beroep doen op naleving van de overeengekomen (prestatie) garanties.

Als bij de opleveringskeuring blijkt dat er niet wordt voldaan aan de overeengekomen prestatie-eisen, zal de opdrachtnemer extra activiteiten ondernemen om deze alsnog te halen. De kosten zijn, conform de raamovereenkomst, voor rekening van de opdrachtnemer.



Op het moment dat de prestatiegaranties zijn afgehandeld, evalueren partijen het project. In die evaluatie staan het proces, het resultaat en eventueel ook de klantentevredenheid centraal.

## **5.8 Beheersfase (fase VII)**

### **5.8.1 Uitvoeren van periodieke prestatiemetingen en eindkeuring**

Gedurende het afgesproken onderhoudsinterval wordt de ontwikkeling van de onderhoudsprestaties gevolgd. Hiertoe worden periodieke prestatiemetingen uitgevoerd. Het jaar voor afloop van het onderhoudsinterval maken partijen de balans op. Indien partijen tevreden zijn kan het volgende onderhoudsinterval worden geactiveerd. Recente innovatieve ontwikkelingen in de markt kunnen in het scenario worden meegenomen

De eindkeuring wordt uitgevoerd in het jaar voorafgaande aan de start van het volgende onderhoudsinterval. De resultaten van de eindkeuring worden door de opdrachtnemer op schrift gesteld. De eindkeuring is voor de opdrachtgever van belang om vast te stellen of de afgesproken prestatie eisen worden gehaald en of de in het onderhoudscenario opgenomen werkzaamheden toereikend zijn voor het volgende onderhoudsinterval.

Wanneer bij een eindkeuring de prestatie eisen niet worden gehaald zal de opdrachtnemer extra activiteiten moeten ondernemen om die alsnog te halen. Kosten zijn voor rekening van de opdrachtnemer.

### **5.8.2 Evalueren van de samenwerking en aanpassen van onderhoudscenario en activiteitenplan**

Na het afwikkelen van de prestatiegaranties van het eerste interval evalueren partijen de samenwerking; het gaat daarbij om proces en resultaat. Het gaat bij voorkeur om een tweezijdige evaluatie. De opdrachtnemer kan dus ook verbeterpunten aandragen voor de opdrachtgever.

Wanneer de betrokken partijen tevreden zijn over de samenwerking en het resultaat kan een vervolgaannemingsovereenkomst voor de nieuwe onderhoudsinterval worden overeengekomen.

De verbeterpunten die uit de evaluatie komen kunnen leiden tot wijziging van uitgangspunten. Dit kan betekenen dat er nieuwe onderhoudscenario's opgesteld moeten worden. Indien er geen wijzigingen zijn moet in ieder geval actualisering van de scenario's en de activiteitenplannen (prijsindexering e.d.) plaatsvinden. Voorstellen worden voorgelegd aan de opdrachtgever. Na instemming sluiten partijen een aannemingsovereenkomst voor een volgend interval af.