

## Resultaatgericht samenwerken bij vastgoedonderhoud (RGS) - basis

Samenvatting door Mathieu Peters

Boek	Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden
Hoofdstuk	7
Titel	RGS bij de opdrachtnemer

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de bedrijfsvoering om succesvol resultaatgerichte projecten te kunnen aannemen en uitvoeren.

Oprachtnemers die zich willen onderscheiden in de markt kunnen zich aansluiten bij onderhoud.nl. Onderhoud.nl bestaat uit onderhoud.nl-bedrijven die in het bezit zijn (of willen komen) van het VGO keurmerk. Het keurmerk dient als bewijs van de benodigde organisatie en competenties.

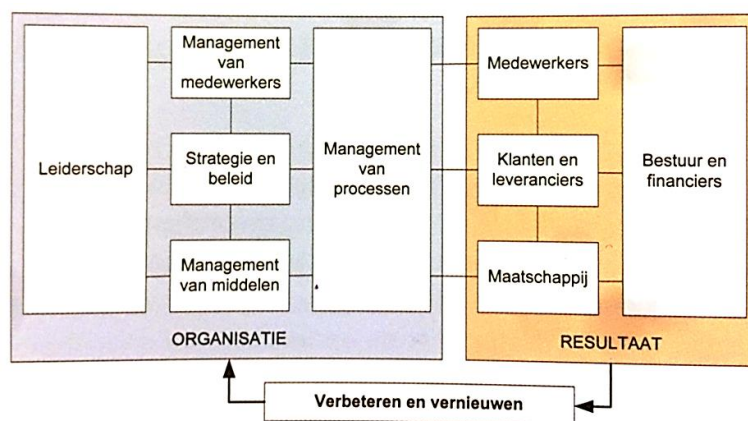
### 7.2 Bedrijfsvoering van de opdrachtnemer

De bedrijfsvoering van de opdrachtgever moet ketengeoriënteerd zijn. Ketengeoriënteerd werken vergt een geleidelijke transformatie van een traditionele activiteitgerichte organisatievorm naar een meer professionele, op samenwerking en waardecreatie ingestoken organisatievorm.

Belangrijk in de organisatie is dat mensen / medewerkers geen onderdeel van de organisatie vormen maar de organisatie zijn.

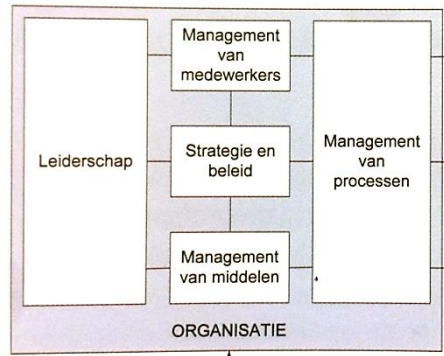
Het INK-model (hoofdstuk 4) is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) dat tot doel heeft bedrijven en organisaties te ondersteunen bij het vergroten van hun kwaliteit. Het INK-model is een belangrijk hulpmiddel om de organisatieontwikkeling van een bedrijf te volgen in het transformatieproces van traditioneel naar samenwerkingsgericht.

Het INK model kent 5 organisatiegebieden, 4 resultaatgebieden en 1 aandachtsgebied: verbeteren en vernieuwen.



Afbeelding: het INK-model voor het managen en ontwikkelen van een organisatie

## 7.3 Organisatie



Afbeelding: 5 organisatiegebieden

Er zijn 5 organisatiegebieden:

### **Strategie en beleid:**

In dit aandachtsgebied staan de missie en visie centraal. Tezamen wordt omschreven wat de organisatie wil bereiken (doelen).

De missie betreft de bestaansreden van een organisatie

- Waartoe en waarom bestaat de organisatie?
- In welke fundamentele behoefte wordt voorzien?
- Wat zou er zonder de organisatie verloren zijn?

De visie is een ambitieus gedeeld toekomstbeeld.

### **Leiderschap:**

Leiderschap is belangrijk om de vastgelegde "strategie en beleid" in de praktijk te kunnen brengen en de afgesproken doelen te halen.

### **Management van medewerkers:**

Het management van medewerkers omvat de manier waarop de organisatie omgaat met kennis, kwaliteit, motivatie en ambitie van medewerkers. Belangrijk hierbij is het benutten van de competenties van personeel en hen in de gelegenheid stellen om zich te ontwikkelen.

### **Management van middelen:**

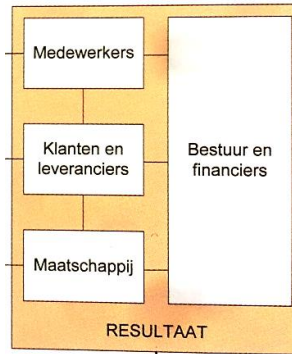
Bij het management van middelen gaat het om geld, kennis, technologie, materialen en diensten. Hierbij is ook de samenwerking met andere partijen in de keten van belang.

## Management van processen:

Primaire proces van opdrachtnemers: het uitvoeren van bouw-, renovatie- en/of onderhoudsprojecten (van acquisitie tot oplevering en nazorg).

Secundaire processen van opdrachtnemers: Dit zijn processen die het primaire proces ondersteunen en mogelijk maken (bijvoorbeeld informatisering, facilitair)

## 7.4 Resultaatgebieden



Afbeelding: 5 organisatiegebieden

Er zijn 4 resultaatgebieden:

### Bestuur en financiers:

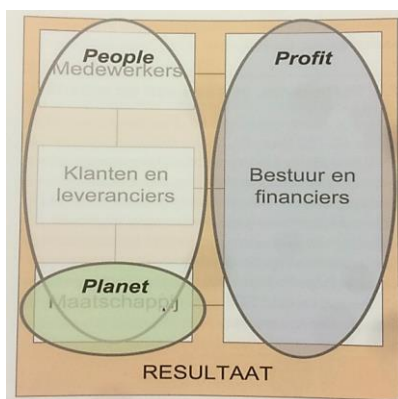
Voor bestuur en financiers zijn de financiële resultaten van de bedrijfsvoering van belang. Het gaat dan om winstgevendheid en het voortbestaan van de organisatie.

### Klanten en leveranciers / medewerkers:

Hierbij gaat het om de tevredenheid van klanten, leveranciers, medewerkers en de waardering door de maatschappij.

- Geen organisatie kan zonder goede, gekwalificeerde en betrokken medewerkers.
- Ontevreden opdrachtgevers blijven niet lang klant en op ontevreden leveranciers kun je niet bouwen.
- Een goede betrouwbare reputatie in de maatschappij (gebruikers, bewoners, lokale overheden enz.) is de smeerolie voor soepel lopende projecten.

Deze 4 resultaatgebieden omvatten de volle breedte van het begrip duurzaamheid.



### Profit:

Bestuur en financiers richten zich op een gezond rendement

### People:

Aandacht voor de mens

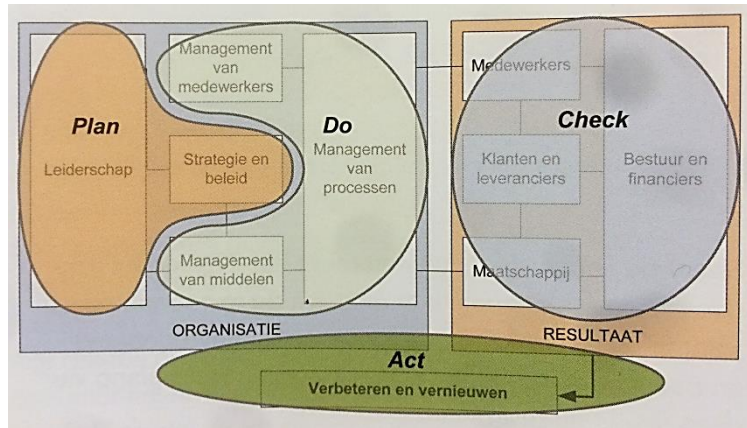
### Planet:

Effect voor het milieu

Afbeelding: People, Planet en Profit in relatie tot de resultaatgebieden

## 7.5 Verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen

Het aandachtsgebied verbeteren en vernieuwen verbindt de resultaat- en organisatiegebieden. Zo wordt de kwaliteitscirkel (plan-do-check-act) afgesloten.



Afbeelding: De PDCA-kwaliteitscirkel in relatie tot het INK-model

Naast het “verbeteren en vernieuwen” rekenen we ook het “ontwikkelen” van de bedrijfsvoering tot het verbetermanagement.

### Verbeteren:

Bij verbeteren gaat het om een verandering van procedures en werkmethoden binnen een proces.

Bijvoorbeeld: snellere manier van calculeren, makkelijkere manier van overdracht tussen calculatie en werkvoorbereiding.

Een verbetering ontstaat nadat de vraag is gesteld: “doen we het goed?” en zo niet: “hoe kan het beter?”.

### Vernieuwen:

Bij vernieuwen staan tactische keuzes centraal. Het gaat dan om een verandering in de structuur en cultuur van de organisatie. Bij deze veranderingen vinden geen wijzigingen plaats van de missie, visie en doelen.

Bijvoorbeeld: het introduceren van metingen van de klanten- en medewerkerstevredenheid.

### Ontwikkelen:

Het ontwikkelen van de organisatie houdt in dat de missie, visie en doelen worden herzien. Dit betekent vrijwel altijd ook een verandering in de organisatiestructuur, processen, procedures en werkmethoden.

de leiding van de organisatie stelt zich hierbij de volgende vragen: “waartoe bestaat deze organisatie?” en “doen we wat we doen om de goede redenen?”.

## 7.6 Verschillende typen bedrijfsvoering

Resultaat gericht werken vereist een omslag in denken en doen bij opdrachtgevers en opdrachtnemers.

### Typologie van opdrachtgevers:

Bij de opdrachtgever onderscheiden we 3 typen, verdeeld naar karakter van bedrijfsvoering en niet als de functie van een persoon:

- Opzichter
- Projectleider
- Strategisch vastgoedbeheerder

De opzichter is een opdrachtgever die de minste vrijheid en verantwoordelijkheid toevertrouwd aan de opdrachtnemer, en het type “strategisch vastgoedbeheerder” de opdrachtgever die dat het meeste doet.

Het model “opzichter” staat voor een organisatie die vooral traditioneel aanbesteedt. De organisatie is vaak georiënteerd op activiteiten- en kosten.

## 7.7 Overwinnen weerstand en beheersen processen

Wie met RGS begint zal op enig moment op weerstand stuiten. Weerstand kan zich uiten in:

- Ontkennend of vermijdend gedrag
- Een formele opstelling
- Op de persoon spelen
- Emoties

Wanneer weerstand optreedt moet eerst de bron worden achterhaald. Er zijn 5 bronnen:

- Wantrouwen

De traditionele manier van aan- en uitbesteden zorgt voor veel wantrouwen. Wanneer betrokken partijen een RGS project opstarten is dat wantrouwen nog niet verdwenen. Betrokkenen vrezen vaak voor “kwalyke bedoelingen” of onvoldoende competentie om een RGS project te maken.

- Onbegrip

Betrokkenen weten niet goed wat RGS inhoudt, of zien niet wat de problemen zijn van de traditionele manier van onderhouden- en renoveren.

- Geringe veranderingsgezindheid

Betrokkenen kunnen moeilijk hun oude vertrouwde routines en gewoonten los laten. Zij kunnen moeilijk omgaan met veranderen.

- Verschil van inzicht

Wie oprecht van mening is dat de bestaande situatie goed is, heeft geen behoefte om te veranderen.

- Belangenconflict

Traditioneel aanbesteden is macht. RGS heeft wel macht bij de preselectie maar wanneer er vervolgens samengewerkt wordt is er openheid, betrouwbaarheid en kwetsbaarheid gedeeld. Personen met bepaalde functies kunnen een belang hebben bij traditioneel aanbesteden (baan, geld, status, invloed) dat belang kunnen zij kwijtraken wanneer er met RGS gewerkt wordt.

Wanneer de weerstand het gevolg is van een verschil van inzicht of een belangenconflict kan hier als volgt mee worden omgegaan:

- Benoem de weerstand

Spreek uit dat je weerstand ervaart en geef de ander gelegenheid om te reageren. Luister geduldig naar zijn of haar bezwaren.

- Erken de weerstand

Luister, toon interesse en begrip. Vraag door naar de achterliggende gedachten. De ander voelt zich dan gehoord en zal inzicht bieden in de werkelijke bron van de weerstand.

- Neem de weerstand weg

Wanneer achterliggende oorzaken bekend zijn, kan een passende oplossing worden geboden. Beheersen van processen.

Om processen te kunnen beheersen, dient aan 5 voorwaarden te zijn voldaan:

1. De input voor het proces en de inspanningen moet in het proces zijn beschreven.
2. Er zijn voldoende gegevens over het proces beschikbaar: meten is weten.
3. Kritische en risicovolle factoren zijn bekend en aan verantwoordelijken gekoppeld.
4. Kritische en risicovolle factoren zijn onderkend / beschreven en worden bewaakt.
5. De processen worden bestuurd door gekwalificeerde medewerkers.

## **7.8 Dienstverlening en complexiteit projecten**

De 3 typen dienstverlening traditioneel, hybride en resultaatgericht – worden respectievelijk vervuld door de uitvoerder, de meedenker en de vastgoedadviseur.

Traditioneel - Uitvoerder:

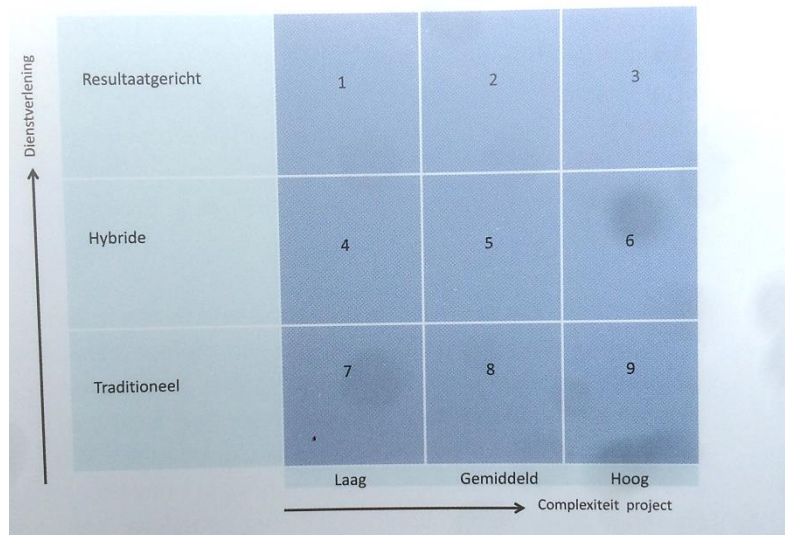
een capaciteitsaanbieder en werkt inspanningsgericht.

Hybride - Meedenker:

(extra t.o.v. de uitvoerder) naast capaciteitsaanbieder ook prestatieadviseur en dus ook in procesfase II betrokken.

Resultaatgericht - Vastgoedadviseur:

(extra t.o.v. de meedenker) De vastgoedadviseur kan meer facetten van RGS aan en dus al in procesfase I betrokken.



## 7.9 Competentiescan en- matrix

Via het VGO-keur zijn opdrachtnemers te categoriseren. Op de VGO-website ([www.vgokeur.nl](http://www.vgokeur.nl)) is een vragenlijst van de competentiescan beschikbaar. Opdrachtnemers kunnen zo een idee krijgen hoe zij ervoor staan, welke projecten het beste bij ze passen en welke zij verantwoord kunnen uitvoeren. De competentiescan is nu nog toegespitst op onderhoud.

De competentiescan onderscheid 5 categorieën bedrijven, namelijk:

- OZP'ér / ZZP'ér

OZP'ers zijn eenmansbedrijven die doorgaans verschillende vormen van onderhoud uitvoeren. Naast schilderen voert men bijvoorbeeld ook stuc-, loodgieters- of installatiewerk uit. Het zijn kleinschalige bedrijven die vaak diensten aanbieden aan particulieren. Ze werken vaak lokaal.

- Gespecialiseerde onderhoudsbedrijven

Gespecialiseerde bedrijven voeren doorgaans onderhoud uit, waarvoor met name specialistische vakbekwaamheid en expertise nodig zijn. Denk aan restauratie en decoratiebedrijven, maar ook aan betonrenovatie- en glaszetbedrijven.

- Het traditionele onderhoudsbedrijf

Het traditionele onderhoudsbedrijf kenmerkt zich door het op vakbekwame wijze uitvoeren van onderhoud. Voorbeelden zijn timmer-, loodgieters-, installatie-, glaszet-, en schildersbedrijven. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf werkt de eigenaar zelf mee. Het werkgebied is meestal lokaal, of in een beperkt gebied rondom de vestigingsplaats.

- Het capaciteitsonderhoudsbedrijf

Capaciteitsonderhoudsbedrijven leveren op basis van een bestek de gewenste inspanning. Ze bieden geen bijzondere toegevoegde waarde in de vorm van diensten. Het zijn in het algemeen grotere bedrijven met een beperkt aanbod aan werksoorten. Efficiëntie is zeer belangrijk.

- Het totaal – onderhoudsbedrijf

Het totaal – onderhoudsbedrijf kenmerkt zich door het aanbieden van een breed pakket van onderhoudsactiviteiten en diensten. Het zijn meestal grotere bedrijven. Het dienstenpakket zorgt voor een toegevoegde waarde omdat ze de opdrachtgever ontzorgen en er is daarbij sprake van taakoverdracht. Vaak zijn deze bedrijven ook betrokken in de beheerperiode.

#### **7.10 Aandachtspunten voor doorontwikkeling competentiescan en VGO-keur**

Op basis van ervaringen met VGO-keur, de competentiescan, de ontwikkelingen bij opdrachtgevers en het vakgebied van RGS, worden in dit paragraaf aandachtspunten en aanbevelingen genoemd die belangrijk zijn bij de doorontwikkeling van de competentiescan en het VGO-keur.