12-01-2017

Bijlagen

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School:	Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding:	Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten:	Moniek Heitbrink
	Joop de Zwart
	Sylvia Corsten
Bedrijf:	Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders:	Simon Ruijs
	Arno Roozeboom
	Wouter Pieterse

Inleiding

Hieronder zijn de aanwezige bijlagen weergegeven met de daarbij horende nummers:

Bijlage I	Plan van Aanpak
Bijlage II	Aanvulling op de theorie
Bijlage III	Toelichting RGS-dossier
Bijlage IV	Interview opdrachtnemers
Bijlage V	Volledige transcripten opdrachtnemers
Bijlage VI	Overzichtslijst opdrachtnemers
Bijlage VII	Casus schetsproject (versie 1)
Bijlage VIII	Planningen versie 1
Bijlage IX	Casus schetsproject (versie 2)
Bijlage X	Planningen versie 2
Bijlage XI	Interview opdrachtgevers
Bijlage XII	Volledige transcripten opdrachtgevers
Bijlage XIII	Overzichtslijst opdrachtgevers
Bijlage XIV	Checklist complex strategie
Bijlage XV	Conclusies deelvragen

12-01-2017

Plan van Aanpak

Bijlage I

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

Inhoudsopgave

1 Algemene gegevens ..... - 3 -
2 Aanleiding ..... - 4 -
3 Hagemans Vastgoedonderhoud ..... - 5 -
4 Probleemstelling ..... - 6 -
5 Doelstelling ..... - 7 -
6 Onderzoeksvragen ..... - 8 -
7 Persoonlijke doelen ..... - 9 -
8 Methode ..... - 10 -
9 Globale tijdsplanning ..... - 11 -
10 Bronvermelding ..... - 12 -

1 Algemene gegevens

Studenten

Persoonlijke gegevens	Erwin de Haar ejh.dehaar@student.avans.nl	2074008
Persoonlijke gegevens	Rik van Summeren rpaa.vansummeren@student.avans.nl	2077526

Het bedrijf en begeleider(s)

Bedrijf	Hagemans Vastgoedonderhoud Tarweweg 5 6534 AM Nijmegen 024-3714417 www.hagemans.nl	
Begeleider	Simon Ruijs sruijs@hagemans.nl	Manager Klant en Techniek
Begeleider	Wouter Pieterse wpieterse@hagemans.nl	Projectleider
Begeleider	Arno Roozeboom aroozeboom@hagemans.nl	Projectleider

Figuur 1: **(Hagemans, 2016)**

Avans Hogeschool en docent(en)

School	Avans Hogeschool Onderwijsboulevard 215 5223 DE 's-Hertogenbosch 088-5257500 www.avans.nl
Docent	Moniek Heitbrink - Stoffele m.heitbrink@avans.nl
Docent	Joop de Zwart jg.dezwart@avans.nl
Docent	Sylvia Corsten s.corsten@avans.nl

Figuur 2: **(Avans, 2016)**

2 Aanleiding

Hagemans Vastgoedonderhoud is een onderhoudsbedrijf dat zich richt op het onderhouden[13] van vastgoed in opdracht van opdrachtgevers[15]. Er zijn verschillende aanbestedingsvormen om onderhoud, in de onderhoud en renovatie markt, te realiseren. De verschillende vormen zijn traditioneel aanbesteden[21] (tot op heden het meest toegepast), bouwteam[2] aanbesteden en Resultaatgericht samenwerken[19] (Vijverberg & Keus, 2013).

Rapporten laten zien dat de bouwproductie krimpt (sinds 2008) en dat er sprake is van een uitstroom van vakkrachten. Naar verwachting van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid zet de krimp door in 2013 (EIB, 2015). Deze veranderingen in de markt zorgen ervoor dat opdrachtgevers alles in de toekomst anders willen organiseren. In tabel 1 is een duidelijke verschuiving zichtbaar tussen de verschillende aanbestedingsvormen, dit biedt perspectief voor RGS.

Voorkeur	Traditioneel	Bouwteam	Design & construct, RGS	Anders	Totaal
2007	57%	21%	15%	7%	100%
In de toekomst	36%	28%	23%	13%	100%

Tabel 1: Percentage opdrachtgevers naar voorkeur bouworganisatievormen (Regieraad Bouw en PSIBouw, 2008).

Resultaatgericht samenwerken is een actueel onderwerp binnen de vastgoedwereld (VGO keur, 2016). Het is ontstaan als reactie op de voorheen strikte scheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer[16] in de bestaande traditionele aanbestedingsvormen. Daarnaast is RGS ook een reactie op de steeds complexere opgave waarvoor opdrachtgevers staan (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013). Kort gezegd is RGS een visie op onderhoud en renovatie. Middels deze manier van werken wordt er gestuurd op het optimaliseren van het proces en het te realiseren werk. Er wordt dan uit gegaan van een ketenbenadering in het proces en dubbel werk kan ermee worden voorkomen (RGSNL, 2016).

RGS biedt opdrachtgevers grip op kosten, kwaliteit, het proces en de klanttevredenheid. Daarnaast worden risico's verkleind en faalkosten[10] gereduceerd. Het leidt tot gemiddeld 20% lagere directe kosten en 30% lagere indirecte kosten bij een goede taakverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het biedt opdrachtnemers een stevige marktpositie, continuïteit[4], meer sturingsmogelijkheden en rendementsverbetering (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013).

Door de veranderingen in de markt, die eerder zijn genoemd, zag Hagemans de noodzaak om meer middels samenwerkingsverbanden te gaan werken. RGS is één van de mogelijkheden die behoort tot deze samenwerkingsverbanden. Daarnaast is er vanuit de opdrachtgevers een duidelijke toename in de vraag naar RGS. Ook de continuïteit die RGS biedt, is een belangrijk aspect voor Hagemans. In tabel 2 is de procentuele verhouding van de totale omzet weergegeven per jaar voor de samenwerkingsverbanden bij Hagemans. In de loop der jaren is er een duidelijke groei zichtbaar.

Jaartallen	2015	2016	2017
Procentuele verhouding van totaalomzet middels samenwerkingsverbanden	15%	65%	83%

Tabel 2: Percentages van totale omzet middels samenwerking per jaartal bij Hagemans.

Wegens eerder genoemde redenen is Hagemans in 2015 echt begonnen met Resultaatgericht samenwerken. In december 2015 werden er twee RGS-projecten ''gegund'' aan Hagemans, namelijk de projecten: 294 woningen te Brakkenstein en 453 appartementen te Zwanenveld. Begin september 2016 waren ze nog met géén van deze RGS-projecten in uitvoering, doordat het voorbereidingsproces nog niet optimaal verliep (Hagemans, 2016).

Het langere voorbereidingsproces van RGS ontstaat doordat de opdrachtnemer eerder in het proces wordt betrokken, namelijk al in de initiatieffase of planontwikkeling. Daarnaast worden er bij RGS plannen gemaakt, die veelal zijn gericht op de lange termijn (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013). Hierdoor wordt er op een andere manier naar het vastgoed gekeken en dient de opdrachtnemer bij RGS meer fasen te doorlopen. Voor de opdrachtnemers zijn dit veelal taken en veranderingen die bij het traditionele proces niet aan bod komen. Deze veranderingen zijn naar verwachting de voornaamste oorzaken die te maken hebben met het voorbereidingsproces dat niet optimaal verloopt (Ruijs, 2016). De overige redenen zijn weergegeven in bijlage II.

Deze oorzaken hebben ervoor gezorgd dat het voorbereidingsproces bij de twee eerder genoemde projecten niet optimaal verliep. Hierdoor konden de projecten in 2016 niet geheel worden uitgevoerd. Er is daarom besloten om de projecten in meerdere fasen uit te voeren, wat nadelige effecten heeft voor de uitvoering en klanttevredenheid. Dit zijn enkele redenen die ten koste gaan van de efficiëntie[7] en effectiviteit[6].

Hagemans vermoedt dat het RGS-voorbereidingsproces efficiënter en effectiever uitgevoerd kan worden dan bij de twee eerder genoemde RGS-projecten. Daarnaast is de organisatie benieuwd naar hoe het voorbereidingsproces van RGS bij andere opdrachtnemers wordt doorlopen en of het vermoeden van Hagemans ook zo wordt ervaren. Zij zien het als een kans om een onderzoek te laten doen naar het voorbereidingsproces, omdat het probleem anders zou blijven bestaan.

Als aanvulling op deze aanleiding is er in bijlage II meer theoretische informatie weergegeven. Hier wordt meer focus gelegd op de markt veranderingen en de vraag naar RGS. Daarnaast worden verschillende aanbestedings- / inkoopvormen toegelicht en vergeleken. Vervolgens wordt er kort ingegaan op het procesmodel en de beloften van RGS. Er komen ook enkele andere onderdelen aan bod die in verband staan met RGS, maar deze zijn voor de aanleiding niet direct van meerwaarde.

3 Hagemans Vastgoedonderhoud

De organisatie Hagemans Vastgoedonderhoud te Nijmegen, is een onderhoudsbedrijf gespecialiseerd in het onderhoud van vastgoed. Er werken op dit moment 52 vaste medewerkers en ± 20 flexibele medewerkers. Ze opereren in de regio's Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant. Hagemans ziet veel kansen in samenwerkingsverbanden voor het uitvoeren van onderhoud. In 2016 is ongeveer 65% van de omzet uitgevoerd in samenwerkingsverbanden. Resultaatgericht samenwerken is één van deze samenwerkingsverbanden, waar ze ongeveer 5 á 6 jaar geleden mee zijn begonnen. De overige omzet werd behaald middels andere inkoopvormen. In de komende jaren wordt er nog meer omzet behaald middels samenwerkingsverbanden, zoals in de aanleiding beschreven (Hagemans, 2016). Daarnaast is Hagemans Vastgoedonderhoud in het bezit van het VGO-keurmerk[22], dit wordt toegekend aan vastgoedonderhoudsbedrijven die aan bepaalde richtlijnen voldoen en de kunst van Resultaatgericht samenwerken verstaan. Indien hier niet aan wordt voldaan, dan kan het bedrijf geen VGO-keurmerk ontvangen. Eén van de richtlijnen bij het keurmerk is dat het onderhoudsbedrijf zowel technisch als organisatorisch in staat moet zijn om met RGS te werken vanaf ontwerp tot en met uitvoering en instandhouding (Hagemans, 2016).

4 Probleemstelling

Om een probleemstelling te kunnen formuleren is hieronder beschreven wat precies het probleem is en waarom er onderzoek naar wordt verricht.

De voordelen / beloften die RGS volgens de literatuur zou moeten bieden bij de opdrachtnemer, zoals eerder in de aanleiding en bijlage II benoemd, worden ook zo ervaren bij Hagemans. Echter hebben zij het vermoeden dat er nog meer rendement uit de RGS-systematiek kan worden behaald. Ze ervaarde namelijk dat het voorbereidingsproces van de twee eerder genoemde RGS-onderhoudsprojecten destijds niet optimaal verliep. Naar verwachting blijft dit probleem bestaan als er geen onderzoek naar wordt verricht.

De beleving bij Hagemans dat het voorbereidingsproces nog niet optimaal verloopt heeft wellicht te maken met de veranderingen in werkwijze en vroegtijdige betrokkenheid in het proces. Echter heeft men hier nog geen zicht op, dus dient het onderzocht te worden. De verwachting is dat het voorbereidingsproces in de ideale situatie efficiënter en effectiever kan worden doorlopen (Ruijs, 2016).

Resumerend is de volgende probleemdefinitie tot stand gekomen.

Probleemdefinitie
''De organisatie van Hagemans ervaart dat het voorbereidingsproces bij RGS-onderhoudsprojecten nog niet optimaal verloopt, waardoor het ten koste gaat van tijd, geld en doeltreffendheid.''

Afbakening
Om te voorkomen dat het onderzoek te groot wordt is een afbakening noodzakelijk. Hiermee wordt in beeld gebracht wat wel en niet is meegenomen in het onderzoek, zodat verwachtingen op elkaar zijn afgestemd en er geen discussie kan ontstaan.

Het onderzoek is toegespitst op de aanbestedingsvorm Resultaatgericht samenwerken. De andere vormen zullen ter vergelijking en verduidelijking enkele keren worden toegelicht, maar hier is het onderzoek niet op gericht.

Daarnaast wordt er gesproken over het voorbereidingsproces. Dit is slechts een deel van het totale proces van Resultaatgericht samenwerken. Het proces van RGS bestaat namelijk uit 7 fasen, deze worden in hoofdstuk 2 van de scriptie toegelicht. Het voorbereidingsproces legt beslag op 4 fasen namelijk; de initiatieffase, planontwikkeling, planuitwerking en optimalisatie en opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding.

5 Doelstelling

Zoals bij de probleemstelling al is omschreven, verloopt het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten bij Hagemans nog niet optimaal. De organisatie streeft er naar dat het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten efficiënter en effectiever wordt doorlopen. Onder efficiënt verstaat men dat ervoor wordt gezorgd dat een inspanning met zo weinig mogelijk tijd of geld wordt uitgevoerd. Bij effectief werken handelt men op zodanige wijze dat het gewenste resultaat wordt behaald. Deze twee begrippen staan nauw met elkaar in verband. Een maatregel is soms wel efficiënt, maar daarmee nog niet altijd effectief.

Met behulp van de doelstellingen kan er gerichter onderzoek worden gedaan. Uiteindelijk kunnen, door het onderzoek enkele conclusies en aanbevelingen worden geformuleerd die zijn gebaseerd op de doelstellingen. Met deze conclusies en aanbevelingen zal de organisatie een helder beeld krijgen op de onderdelen die efficiënter en/of effectiever kunnen en of het überhaupt wel mogelijk is.

Om het voorbereidingsproces van RGS efficiënt en effectief te laten verlopen in de organisatie, wil men specifiek inzichtelijk maken wat de stoorfactoren zijn, zodat deze getackeld kunnen worden. Hierdoor kan het proces naar verwachting beter verlopen. Er dient onderzoek gedaan te worden naar de onderstaande onderdelen, waar naar verwachting enkele aanbevelingen uit zullen komen:

- Kennismaken met RGS en de overige aanbestedingsvormen;
- Voorbereidingsproces in kaart brengen (intern en extern) en hoe dit verhoudt, zodat de (gemiddelde) doorlooptijd duidelijk wordt. Vervolgens wordt er gekeken of het voorbereidingsproces op bepaalde onderdelen efficiënter en/of effectiever kan;
- Inventariseren hoever (externe) onderhoudsbedrijven zijn met RGS in andere regio's en hoe het daar wordt toegepast. Tevens wordt er bekeken of bepaalde regio's voor- of achterlopen;
- Inventariseren wat de knelpunten, signalen en bevindingen zijn bij de organisatie (intern en extern).

Aan de hand van bovenstaande opsomming wordt het onderzoek ingericht, met als uitgangspunt de efficiëntie en effectiviteit van het voorbereidingsproces te verbeteren. Hagemans wil om deze redenen meer over het voorbereidingsproces van RGS te weten komen en denkt dat te kunnen bewerkstelligen middels dit onderzoek.

Om het proces meetbaar te maken wordt er literatuuronderzoek gedaan naar RGS en er vindt een praktijkonderzoek plaats. Eerst wordt bij Hagemans het voorbereidingsproces in kaart gebracht. Vervolgens wordt met de verwachtingen, gegevens en informatie een interview opgesteld dat wordt afgenomen bij externe opdrachtnemers die actief zijn met RGS. Met behulp van de interviews kan er informatie worden uitgewisseld en kan er worden gekeken naar wat de knelpunten, signalen en ervaringen zijn bij deze organisaties over het voorbereidingsproces. De meest voorkomende bevindingen worden bij enkele opdrachtgevers teruggekoppeld middels een interview, zodat het onderzoek meer draagvlak krijgt. Vervolgens komen hier ook belangrijke bevindingen uit. De belangrijkste bevindingen van opdrachtgevers en opdrachtnemers worden intern getoetst en op basis daarvan worden er conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Hieruit zal blijken of deze eerste stappen van het voorbereidingsproces efficiënter en effectiever kunnen verlopen.

Indien het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten wordt geoptimaliseerd, ontstaat er een efficiënter en effectiever proces (Ruijs, 2016). Als gevolg bespaard men op tijd en geld en is men doeltreffender.

Het tijdsgebonden onderzoek start op 29 augustus 2016 en dient gereed te zijn op 24 januari 2017. In deze periode wordt er onderzocht of de doelstellingen haalbaar zijn.

6 Onderzoeksvragen

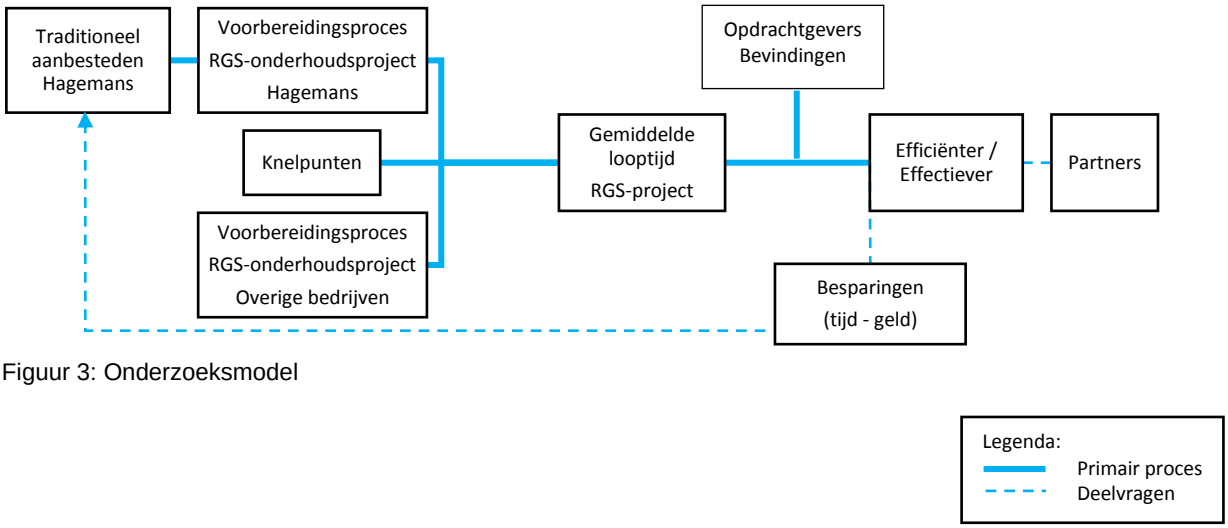
Op basis van de aanleiding, probleemstelling en doelstelling zijn er verschillende onderzoeksvragen geformuleerd. De onderzoeksvragen bestaan uit een hoofdvraag en enkele deelvragen.

Hoofdvraag
Hoe verhoudt het voorbereidingsproces van de RGS-onderhoudsprojecten zich tot andere onderhoudsbedrijven en kan dit efficiënter en effectiever?

Deelvragen

1. Wat is RGS precies en wat houdt het in ten opzichte van traditioneel aanbesteden?
2. Hoe ziet het RGS-voorbereidingsproces eruit?
3. Wat is de gemiddelde looptijd van een RGS-voorbereidingsproces?
4. Waar liggen de knelpunten binnen het RGS-voorbereidingsproces en kunnen deze efficiënter en/of effectiever?
5. Hoe maken we het RGS-voorbereidingsproces voor alle projecten overzichtelijk en inzichtelijk en wat zijn de mogelijkheden?
6. Waaruit blijkt dat het RGS-proces besparingen oplevert ten opzichte van het traditionele proces?
7. Hoe worden de RGS-afspraken tussen opdrachtnemer en opdrachtgever doorgekoppeld naar de partners?

Onderzoeksmodel
Om duidelijk te maken hoe de onderzoeksvragen beantwoord worden, is er een onderzoeksmodel opgesteld dat is weergegeven in figuur 3. De hierboven geformuleerde onderzoeksvragen zijn verweven in het model. Allereerst wordt het verschil tussen traditioneel aanbesteden en RGS onderzocht doormiddel van literatuuronderzoek en interviews. Vervolgens wordt in beeld gebracht hoe het voorbereidingsproces van RGS eruit ziet en wat de gemiddelde looptijd van een RGS-project is bij Hagemans en externe opdrachtnemers. Hierbij zullen ook de knelpunten worden geconstateerd. Deze bevindingen zullen worden teruggekoppeld bij een aantal opdrachtgevers en intern bij Hagemans, waar vervolgens resultaten uit zullen voortvloeien die ervoor kunnen zorgen dat het voorbereidingsproces in de toekomst efficiënter en effectiever verloopt.



Figuur 3: Onderzoeksmodel

7 Persoonlijke doelen

De studenten lichten individueel toe waarom zij onderzoek willen doen naar het voorbereidingsproces van RGS. Tevens worden hierin ook individueel de persoonlijke doelen/ competenties geformuleerd en wanneer deze behaald kunnen worden. De competenties zijn afkomstig uit de Onderwijs en Examen Regeling (OER).

Erwin de Haar
In een voorgaande stage ben ik al in aanraking gekomen met Resultaatgericht samenwerken bij woningcorporatie Talis (Nijmegen). Het is een actueel onderwerp binnen het vastgoed onderhoud. Er zijn veel onderzoeken aan vooraf gegaan die laten zien dat de RGS-systematiek kostenbesparend kan zijn. Echter is het nog allemaal in een vroeg stadium en dus roept het de nodige vraagtekens op. Ik zie het als een thema dat in de toekomst veel voordelen biedt zowel economisch als maatschappelijk. Daarom vind ik het interessant om in RGS te verdiepen.

(Wetenschappelijke) toepassing
Bij onderzoeken is het noodzakelijk om gebruik te maken van verschillende inzichten, theorieën, concepten en onderzoeksresultaten. Een passende theorie zoeken bij het praktische probleem is daarom erg belangrijk.

Creativiteit en complexiteit in handelen
Bij het probleem waar niet direct antwoord op kan worden gegeven zullen we creatief moeten zijn. Mogelijkheden die hierbij naar voren komen zijn kijken in andere branches of sectoren of zelf een oplossing voor dragen.

Rik van Summeren
Het onderwerp Resultaatgericht samenwerken was, voordat ik afstudeergenoot Erwin hierover sprak, voor mij geheel onbekend. Erwin heeft, zoals hijzelf heeft beschreven, er tijdens zijn laatste stage veel mee te maken gehad. In mijn voorgaande stages ben ik alleen actief geweest bij een nieuwbouw projectontwikkelaar. Hierdoor heb ik nog geringe kennis over het onderhoud. Mijn voorkeur ging daarom ook uit naar een onderwerp dat gerelateerd is aan onderhoud, zoals RGS. Erwin heeft mij toegelicht wat RGS inhoudt, waarop ik erg enthousiast reageerde. Daarna ben ik zelf opzoek gegaan naar informatie over RGS, middels literatuuronderzoek. Kortom, RGS is een actueel onderwerp in het vastgoedonderhoud, waar ik graag meer over te weten wil komen.

Probleemgericht werken
Bij de afstudeeropdracht is het noodzakelijk om het probleem te herkennen en hier een passende oplossing voor te zoeken. Dit heeft alles te maken met probleemgericht werken. De oplossing is niet direct voor handen en dus kunnen we hierbij gebruik maken van eigen kennis, bronnen, experts in het werkveld en/of oplossingsstrategieën.

Transfer en brede inzetbaarheid
Om de doelstelling goed te formuleren is het van belang dat de probleemstelling duidelijk in kaart wordt gebracht. Ik wil mezelf ontwikkelen in het vastleggen van informatie in een rapportage .

Persoonlijke doelstellingen / competenties zijn behaald als:
De studenten zullen na het onderzoek een evaluatie inplannen, waarbij de opgestelde persoonlijke doelen / competenties worden getoetst aan de hand van de praktijk. De studenten zullen tevreden zijn als deze doelen zijn behaald en als de scriptie een bijdrage levert voor de organisatie Hagemans en externe ondernemers van het onderhoud. Hiermee doelen de studenten op het proces efficiënter en effectiever laten verlopen.

8 Methode

Een onderzoek kan met behulp van verschillende methoden uitgevoerd worden, namelijk: beschrijvend, exploratief of toetsend. Dit onderzoek zal zowel exploratief als beschrijvend worden uitgevoerd.

Bij de exploratieve methode worden er experts uit het bedrijfsleven geïnterviewd. Dit wordt gedaan bij verschillende organisaties in het land die te maken hebben met onderhoud in RGS. Er is gekozen voor ervaren, onervaren, grote en kleine organisaties. Naar verwachting kan hiermee een brede scope worden verkregen over hoe andere organisaties denken over / werken met RGS en de representativiteit is hiermee op alle fronten geborgd. Veelal zullen er RGS-deskundige worden geïnterviewd van opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) om de volgende redenen:

- Het onderzoek is gericht op het voorbereidingsproces, waar de opdrachtnemer intensief bij is betrokken;
- Een deel van de hoofdvraag is gericht op hoe het voorbereidingsproces zich verhoudt tot andere onderhoudsbedrijven;
- Het aanbod van onderhoudsbedrijven is groter dan het aanbod opdrachtgevers.

De bedrijven waar een interview is afgenomen, die tevens betrokken zijn geweest bij het onderzoek zijn weergegeven in tabel 3.

Burgers van der Wal (Doetinchem)	Mens-Zeist Totaalonderhoud (Zeist)
Burghouts bedrijven (Nijmegen)	Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie (De Meern)
De Bresser schilderwerken (Ravenstein)	Smits Vastgoedzorg (Rotterdam)
Elk (Wijchen)	Talen Zuid (Nijmegen)
Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud (Enschede)	Zwaluwe Bouw (Hooge Zwaluwe)
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen)	Anoniem bedrijf A
Jacobs Beheersbaar Onderhoud (Elst)	Anoniem bedrijf B
Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud (Zwolle)	

Tabel 3: Betrokken onderhoudsbedrijven bij het onderzoek

Er zijn ook twee opdrachtgevers geïnterviewd, zodat enkele bevindingen bevestigd worden en/of teruggekoppeld kunnen worden met een andere invalshoek, deze zijn in tabel 4 weergegeven:

Groen West (Woerden)	Talis (Nijmegen)

Tabel 4: Betrokken opdrachtgevers bij het onderzoek

De beschrijvende methode zal voornamelijk bestaan uit literatuuronderzoek, deskresearch en/of casestudies. Een deel hiervan wordt gericht op Hagemans Vastgoedonderhoud en een deel is gericht op Resultaatgericht samenwerken in de markt.

9 Globale tijdsplanning

Om het plan van aanpak te kunnen nastreven is een tijdsplanning van belang. Deze tijdsplanning kunnen de studenten gedurende het afstudeerproces volgen, nastreven en actualiseren. Op deze manier creëert men een goede bewaking op het proces. De geplande werkzaamheden worden duidelijk in beeld gebracht en gekoppeld met deadlines. De studenten zijn beide volledig verantwoordelijk voor het uitvoeren van de beschreven taken. Doordat de studenten constant het proces middels deze wijze bewaken komen zij niet snel voor onverwachte verassingen te staan. Intern is de planning besproken en goedgekeurd door de bedrijfsbegeleiders. Er zijn interne vergadermomenten als activiteit opgenomen waar onder andere de voortgang van het proces wordt besproken aan de hand van de planning.

Gedurende het proces zal de planning worden gefinetuned, door de wekelijkse evaluatie kunnen de studenten constateren of de doorlooptijd voor een activiteit ook realistisch is. Dit kan in enkele gevallen voorkomen dat er te weinig of te veel doorlooptijd is gerekend.

De strokenplanning is als volgt opgebouwd:

- Algemene informatie over de studenten / het onderzoeksteam;
- Diversen overlegmomenten;
- Diversen peilen en deadlines;
- Afstudeer activiteiten.

Middels een standlijn die verticaal in de lijn van de betreffende dag loopt, kunnen de studenten exact analyseren of de activiteiten verlopen volgens planning. Mocht dit niet het geval zijn, dan zullen er acties ondernomen worden (planning bijstellen en / of extra avonduren besteden).

Meer informatie over de planning is te vinden aan het einde van dit document.

10 Bronvermelding

Avans. (2016, September 21). Opgehaald van http://www.avans.nl/

EIB. (2015, Januari 29). Opgeroepen op November 28, 2016, van Economisch Instituut voor de Bouw: http://www.eib.nl/nieuws/verwachtingen-bouwproductie-en-werkgelegenheid-2015/

Hagemans. (2016, September 07). Opgehaald van http://hagemans.nl/page/11/hagemans-vastgoedonderhoud.html

Hagemans, C. (2016, Juni 17). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers)

Hagemans, C. (2016, Juni 17). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.

Jansen, P., van der Velde, M., & Dikkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek.* Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.

Regieraad Bouw en PSIBouw. (2008). *Bouw(en) aan de monitor.* Gouda: Regieraad Bouw en PSIBouw. Opgeroepen op November 25, 2016

RGSNL. (2016). Opgeroepen op November 7, 2016, van http://www.rgsnl.nl/

Ruijs, S. (2016, September 16). (R. v. Summeren, & E. d. Haar, Interviewers) Nijmegen.

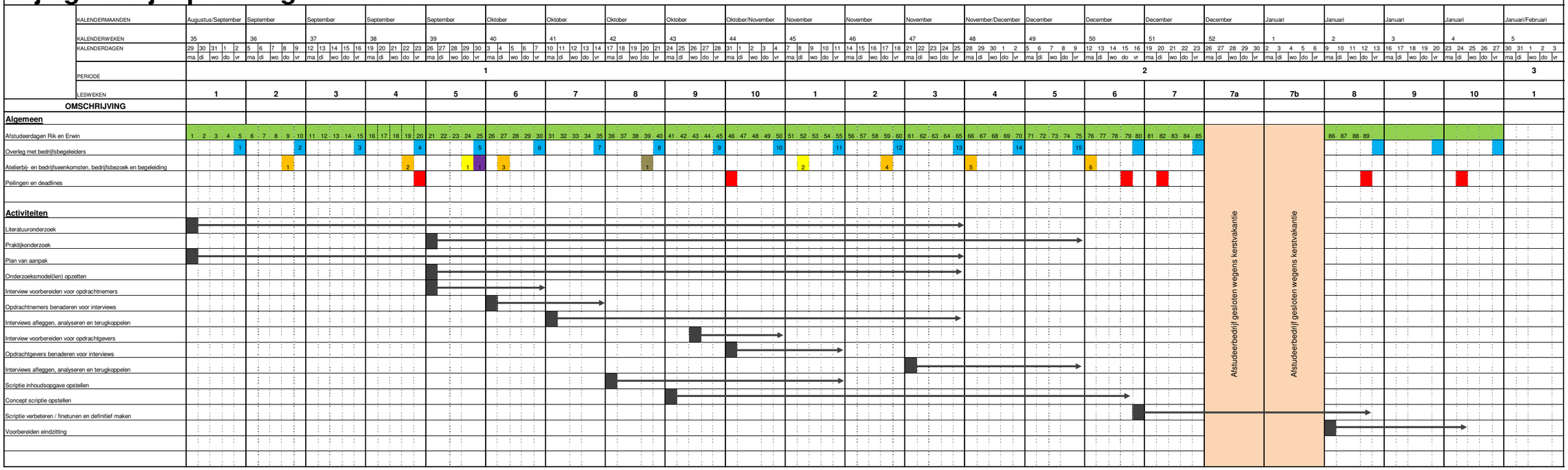
SBRCURnet. (2016, September 05). Opgehaald van http://www.sbrcurnet.nl/resultaatgericht-samenwerken

SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL. (2013, November 7). RGS voor opdrachtgevers en opdrachtnemers.

VGO keur. (2016, Juni 17). Opgehaald van http://www.vgokeur.nl/prestatie-%20en%20resultaatgericht%20vastgoedonderhoud/wat%20houdt%20het%20in/

Vijverberg, G., & Keus, D. (2013). *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden.* Rotterdam: SBRCURnet. Opgeroepen op September 26, 2016

Bijlage I: Tijdsplanning afstuderen



Legenda	
Afstudeerdagen	
Overleg met bedrijfsbegeleiders	
Atelierbijeenkomsten	
Bedrijfsbezoek	
Persoonlijke afstudeerbegeleiding met docent	
Bedrijvenbijeenkomst	
Inleverdatums en peilingen	
Activiteiten	
Feestdagen, afstudeerbedrijf gesloten	

12-01-2017

Aanvulling op de theorie

Bijlage II

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

1. Inleiding

In deze bijlage wordt de aanvulling op de theorie van RGS weergegeven. De hierin beschreven onderdelen zijn zowel van toevoeging op de aanleiding van de scriptie als op het literatuuronderzoek van de scriptie. De theorie in deze bijlage is van belang om een specifieker beeld te krijgen van het onderwerp Resultaatgericht samenwerken, want dit kon niet allemaal worden geplaatst in de scriptie. In de scriptie is namelijk de focus gelegd op de theorie van het procesmodel en bijbehorende fasen en de kwaliteit in balans.

In de bijlage worden de volgende onderdelen behandeld:

1.1 Veranderingen in de markt;
1.2 De vraag naar Resultaatgericht samenwerken;
1.3 Geschiedenis en het ontstaan van Resultaatgericht samenwerken;
1.4 RGS in het kort versus verschillende inkoopvormen;
1.5 Procesmodel van RGS;
1.6 De beloften van RGS;
1.7 Eigenschappen opdrachtgever en opdrachtnemer;
1.8 Proceskosten en prijzen;
1.9 Sturen en balanceren in kwaliteit;
1.10 Overige randzaken van RGS.

Om de aanleiding voor dit onderzoek te begrijpen is het noodzakelijk om kennis op te doen over het onderwerp Resultaatgericht samenwerken. In eerste instantie wordt er beschreven wat de veranderingen in de markt zijn, waaruit blijkt dat er meer vraag ontstaat naar samenwerking. Eén van de methodes die hierop in speelt is Resultaatgericht samenwerken. Er wordt beschreven waarom het is ontstaan gevolgd door een stukje geschiedenis over hetzelfde onderwerp. Echter is hiermee nog niet duidelijk wat RGS nou in grove lijnen inhoudt en waarom het beter zou zijn dan de andere methodes / inkoopvormen.

Hierdoor worden in 1.4 alle inkoopvormen (die aan bod komen bij onderhoud en renovatie) kort samengevat, zodat er een beeld ontstaat van de verschillende mogelijkheden die er zijn. Dit wordt gevolgd door wat visualisaties, waarbij de inkoopvormen met elkaar worden vergeleken. Uiteindelijk wordt nog kort het procesmodel toegelicht van RGS, wat in de scriptie verder is uitgewerkt per fase. Dit wordt gevolgd door de beloften van RGS, waarin verschillende voordelen zijn opgesomd. Op basis van deze informatie zou men de aanleiding moeten begrijpen tot dit onderzoek.

De informatie die is weergegeven in 1.7 en verder is ter verduidelijking op het literatuuronderzoek. Daarnaast zijn dit zaken die in het praktijkonderzoek aan bod komen en ook zijn meegenomen in de toetsing van de scriptie. Het zijn vrij specifieke onderwerpen binnen RGS, die voor de aanleiding niet van toepassing zijn.

De onderbouwingen en toelichtingen op de verschillende begrippen die in deze bijlage aan bod komen zijn te vinden in de scriptie onder het hoofdstuk ‘’begrippenlijst’’.

1.1 Veranderingen in de markt

De veranderingen in de markt zorgen ervoor dat opdrachtgevers alles in de toekomst anders willen organiseren. De bouwproductie krimpt al vanaf 2008, er is sprake van een enorme uitstroom van vakkrachten en de verwachting van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid is dat die krimp doorzet in 2013 (EIB, 2015). Voor 2014 wordt voor het eerst weer een groei verwacht. De vraag is of men die vakkrachten ooit nog weer de sector in krijgt. Dit biedt kansen voor Resultaatgericht samenwerken.

Opdrachtgevers in de woning- en utiliteitsbouw gaven in 2012 ruim € 26 miljard uit aan onderhouds- en investeringsprojecten. De aanpak van dergelijke projecten gebeurt nu vaak nog traditioneel (meervoudig, enkelvoudig) of in bouwteam. Overigens is de afgelopen jaren wel een duidelijke verschuiving zichtbaar van traditioneel naar meer in bouwteam, zoals in tabel 1 weergegeven (Regieraad Bouw en PSIBouw, 2008). Naar verwachting wordt slechts een klein percentage (naar schatting 5-10%) resultaatgericht weggezet. De toekomst biedt perspectief voor de inkoopvorm van RGS.

Voorkeur	Traditioneel	Bouwteam	Design & construct, RGS	PPS	Anders	Totaal
2007	57	21	15	2	5	100
In de toekomst	36	28	23	4	9	100

Tabel 1: Percentage opdrachtgevers naar voorkeur bouworganisatievormen(Regieraad Bouw en PSIBouw, 2008).

1.2 De vraag naar Resultaatgericht samenwerken

Als partijen meer gaan samenwerken kunnen zij efficiënter werken en kunnen zij specialistische werkzaamheden laten uitvoeren door de mensen die daar het meest verstand van hebben. Ervaring heeft geleerd dat (keten)samenwerking in de bouw tot wel ruim 20% op de totale bouwkosten kan besparen. Ketensamenwerking kent meerdere vormen van aanpak. Eén van deze vormen is Resultaatgericht Samenwerken (RGS), een methodiek die is ontwikkeld door de samenwerkende partijen OnderhoudNL, SBRCURnet en TNO(SBRCURnet, 2016).

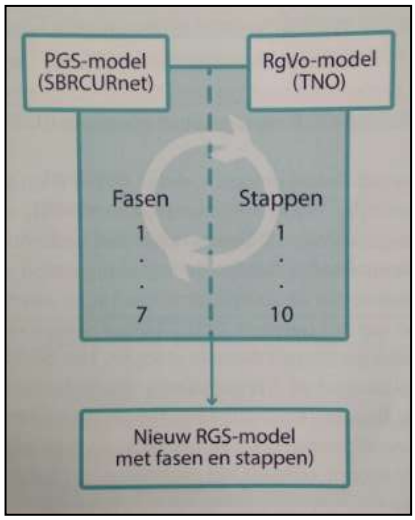
Resultaatgericht samenwerken is een actueel onderwerp binnen de vastgoedwereld (VGO keur, 2016). Kort gezegd is het een visie op onderhoud en renovatie. Middels deze manier van werken wordt er gestuurd op het optimaliseren van het proces en het te realiseren werk. Er wordt dan uit gegaan van een ketenbenadering in het proces en dubbel werk kan ermee worden voorkomen. (RGSNL, 2016)

RGS is ontstaan als reactie op de voorheen strikte scheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de bestaande traditionele aanbestedingsvormen. Wat deze traditionele aanbestedingsvorm precies inhoudt wordt later in dit hoofdstuk beschreven. Daarnaast is RGS ook een reactie op de steeds complexere opgave waarvoor opdrachtgevers staan. Zo hebben opdrachtgevers bij plannen en projecten steeds vaker te maken met mondige klanten, een veelheid van factoren zoals welstand, steeds complexere regelgeving en andere omgevingsfactoren. Al die factoren spelen een rol en moeten een plaats krijgen in de projectaanpak, de planning, de vraagspecificatie, de randvoorwaarden en de projectuitvoering. Samenwerking is dan een mogelijkheid om een optimaal eindresultaat te bereiken, waarin het resultaat centraal staat voor de opdrachtgever (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 7, 41).

1.3 Geschiedenis en het ontstaan van Resultaatgericht samenwerken

Bijna 25 jaar geleden werd een start gemaakt met kwaliteitszorg in de Nederlandse schilders- en onderhoudsbranche. In 1995 resulteerde deze ontwikkeling in het Standaard Prestatie Contract (SPC). In 2003 werd de SPC opgevolgd door de Leidraad Resultaatgericht Vastgoedonderhoud (RgVO), dit was voornamelijk het model waar TNO actief mee was. Daarnaast was er ook een stroming genaamd prestatiegericht samenwerken (PGS), waar SBR actief in was.

Vervolgens hebben SBR en TNO besloten om de stromingen resultaatgericht vastgoedonderhoud (RgVo) en prestatiegericht samenwerken (PGS) in elkaar te schuiven. Beide stromingen gaan uit van het meest optimale eindresultaat voor de opdrachtgever en opdrachtnemer en grofweg kwam dit overeen. Er wordt een vertaalslag in prestatie-indicatoren en eisen gemaakt en de route die men aflegt van proces naar systeem en uiteindelijk keten integratie. De nieuwe naam van de samengevoegde stromingen heet Resultaatgericht samenwerken (RGS).



Figuur 1: Integratie SBRCURnet model en TNO model

De verschillende procesmodellen die er waren bij de beide stromingen zijn ook samengevoegd, zoals op figuur 1 te zien. RgVo had een zogenaamd 10-stappenplan wat begon bij het vaststellen van de complex strategie en eindigde bij het monitoren van de resultaten. PGS had een model bestaande uit 7 fasen en begon bij de initiatieffase en eindigde bij de beheer-/exploitatiefase. Beide modellen gingen van start nadat de opdrachtgever het portefeuillebeleid had doorlopen en vastgesteld. Uiteindelijk is er één procesmodel ontstaan bestaande uit 7 fasen, met onderliggende stappen, activiteiten en besluitvormingsmomenten. Hier wordt later meer over vermeld (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 7,8).

1.4 RGS in het kort versus verschillende inkoopvormen

Resultaatgericht samenwerken is simpelweg een vorm van werk inkopen. Deze vorm is nog niet zo bekend als het traditionele aanbesteden, wat tot op heden nog steeds de meest toegepaste inkoopvorm is. Naast deze genoemde inkoopvormen zijn er nog meer mogelijkheden. Hierbij wordt alleen ingegaan op de verschillende vormen van aanbesteding gericht op onderhoud en renovatie. De nieuwbouw blijft verder buiten beschouwing. Hieronder een korte opsomming:

1. Traditionele aanbesteding;
2. Bouwteam aanbesteding;
3. Resultaatgericht samenwerken.

Zoals eerder vermeld zijn er veranderingen in de markt, waardoor er ook bewegingen zijn omtrent de inkoopvormen. Er is een duidelijke verschuiving zichtbaar van traditioneel inkopen naar meer in bouwteam (SBRCURnet, 2016). Dit biedt ook perspectief voor de inkoopvorm van RGS. Hieronder een toelichting op de verschillende inkoopvormen in de onderhoud en renovatie markt.

Traditionele aanbesteding

De opdrachtgever vertaalt zijn vraag, soms met ondersteuning van adviseurs/architect, naar een werkomschrijving of een bestek en tekeningen. Deze worden vervolgens meervoudig aanbesteed. Dit betekent dat meerdere partijen worden uitgenodigd (of bij openbaar zichzelf aanmelden) om in concurrentie in te schrijven. Dit houdt in dat de verschillende partijen een prijs koppelen aan het uit te voeren werk, gebaseerd op de werkomschrijving/bestek en tekeningen. De opdrachtnemer/aannemer die de laagste prijsaanbieding doet, mag het werk uitvoeren. Voor de overige bedrijven brengt het niks op. Het onderhoudsbedrijf beperkt zich alleen tot de uitvoering van het werk en wat daarop volgt is meestal niet bekend. Bij de plannen en het onderhoud wordt niet of nauwelijks nagedacht over de gevolgen voor de beheerperiode, een levensduurbenadering ontbreekt. De beheer- en onderhoudskosten vallen vaak hoger uit dan verwacht. Ook de impact op de waardeontwikkeling van het vastgoed blijft veelal buiten beeld (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013).

Deze manier van werken vergt veel tijd van de opdrachtgever, terwijl een opdrachtnemer eigenlijk de specialist is op het gebied van techniek. Ook wordt er voor ieder nieuw onderhoud een zelfde aanbesteding gehouden, wat kan leiden tot verschillende opdrachtnemers die het werk uitvoeren. Gegevens die beschikbaar zijn worden niet ‘’hergebruikt’’ en alles wordt opnieuw onderzocht, met als gevolg veel dubbelingen. Daarnaast resulteren de oneffenheden in het bestek in meer- en minderwerken met als gevolg frustraties en wrijving bij alle betrokkene.

Kernachtige problematiek van traditioneel werken

De kern van het probleem bij traditioneel werken is de versnippering van belangen van de vele betrokkenen in de bouw-, renovatie- en onderhoudsprojecten. Deze versnippering is in de praktijk goed zichtbaar in de scheiding van visievorming, ontwerp en uitvoering en tussen nieuwbouw, renovatie en onderhoud. De versnippering leidt tot verlies aan informatie, misverstanden, naar elkaar wijzen, suboptimalisaties, faalkosten en meerwerk.

De faalkosten komen voornamelijk naar voren, omdat traditioneel werken voor een belangrijk deel gebeurt op basis van prijs. De faalkosten voor de gehele bouwproductie werden in 2009 geschat op 10,8% van de omzet (USP Marketing Consultancy, 2010). Voor onderhoud en investeringen betekent dit enkele miljarden euro’s. Naast de genoemde faalkosten kan eenzelfde percentage worden opgeteld voor gemiste optimalisering van het ontwerp. Belangrijke oorzaken hiervan zijn het hanteren van een programma van eisen van onvoldoende kwaliteit en onvoldoende aandacht voor de uitvoerbaarheid van de eisen. (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 13, 16)

Bouwteam aanbesteding
In deze methode wordt de opdrachtgever bij het vertalen van zijn vraag bijgestaan door een opdrachtnemer/aannemer. Deze opdrachtnemer heeft specifieke uitvoeringskennis over het uit te voeren project en wordt vooraf geselecteerd. Op deze manier wordt een opdrachtnemer eerder betrokken dan bij traditioneel werken, namelijk bij de planuitwerking en optimalisatie. De opdrachtnemer krijgt in principe geen vergoeding voor deelname aan het bouwteam. Als beloning voor de inspanning mag de opdrachtnemer vaak als eerste en enige een prijsaanbieding doen voor het uit te voeren werk. Bij meervoudige aanbesteding heeft de opdrachtnemer voordelen, omdat hij inzicht heeft in het project en diens risico's.

Resultaatgericht samenwerken
RGS is in feite een verder ontwikkelde vorm van de bouwteam aanbesteding. In deze vorm veranderen de rollen voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. De opdrachtgever veranderd van voorschrijvend naar ''de markt uitdagend'' en wordt veelal gezien als ''regisseur''. De opdrachtnemer wordt in deze vorm al bij de planontwikkeling- of initiatieffase betrokken en is als specialist nauw betrokken bij de vorming van de plannen voor het vastgoed. De opdrachtnemer kan, afhankelijk van het gekozen model van RGS, betrokken blijven bij de activiteiten in de beheerfase ofwel resterende exploitatieduur (zie figuur 2).

Figuur 2: Intensieve samenwerking in alle fasen

Middels deze methode wordt de samenwerking geoptimaliseerd en worden risico's beter gemanaged. De versnipperingen van het bouw- en onderhoudsproces worden bij deze inkoopvorm zoveel mogelijk gereduceerd. De opdrachtnemer heeft een adviserende en ondersteunende rol ten opzichte van de opdrachtgever. Conform de principes van RGS is het niet de bedoeling dat er al bij voorbaat doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden volledig uitgewerkt in voorgestelde oplossingen voorhanden zijn. De opdrachtgever ''daagt'' de opdrachtnemer uit en deze laat zien wat hij kan presteren en hoe hij zichzelf meet en verbetert. De nadruk ligt op proactief gedrag van de gegadigden om aanwezige risico's vooraf te identificeren en kansen te benoemen. Daarmee neemt de opdrachtnemer verantwoordelijkheid voor de vraagspecificatie van de opdrachtgever.

Naast Resultaatgericht samenwerken op projectniveau kan ook voor een project overschrijdende vorm van samenwerking worden gekozen. Het kan gaan om een reeks van projecten of de aanpak van een bepaalde wijk (gebiedsgerichte aanpak) of een reeks van kantoorgebouwen of scholen. De opdrachtgever en opdrachtnemers werken projectoverschrijdend samen gebaseerd op gezamenlijke of wederzijds goed gedefinieerde belangen. Verder is de samenwerking hetzelfde als de eerder omschreven manier, ofwel op projectniveau. (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 13, 29-33).

Bij RGS zijn er minder faalkosten en meer optimaliseringen, ofwel gemiddeld 20% lagere directe kosten. De indirecte kosten (proces) liggen bij een goede taakverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer 30% lager dan bij traditioneel werken (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013).

Verschillende inkoopvormen versus Resultaatgericht samenwerken

Hieronder zijn de verschillende inkoopvormen die eerder zijn toegelicht naast elkaar gezet. Op deze manier zijn de overeenkomsten en verschillen sneller inzichtelijk gemaakt.

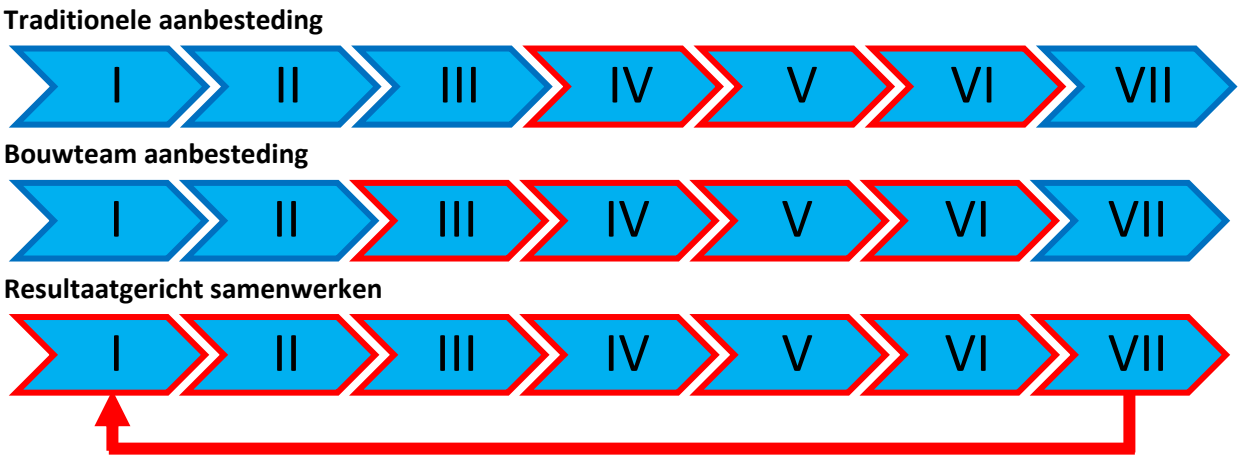
Hieronder (tabel 2) een grove opsomming van de verschillen tussen traditioneel en RGS.

Traditionele aanbesteding	Bouwteam aanbesteding	Resultaatgericht samenwerken
Meer leveranciers	Enkele geselecteerde leveranciers	Enkele geselecteerde leveranciers
Gericht op tegen elkaar uitspelen	Gericht op samenwerking met een visie op het resultaat	Gericht op continuïteit en vertrouwen
Prijs is belangrijkste criterium	Zowel prijs als kwaliteit zijn keuzeargumenten	Kwaliteit is keuzeargument
Orders worden op het laatste moment gewijzigd	Kwaliteit en planning liggen vast	Kwaliteit en planning liggen vast; wijzigingen naar klantbehoefte
Veel overleg over uitvoering	Overleg aan de voorkant	Weinig leveringsproblemen
Veel controle en fouten	Controle bewaking	Controle door leverancier; check op controles
Leveringsproblemen worden toegestaan	Leveringsproblemen niet getolereerd	Leveringsproblemen niet getolereerd
Afzonderlijke systemen waardoor veel afstemming tijdens de klus	Gezamenlijke systemen	Systemen geïntegreerd waardoor kostenbeperking; betrouwbaarheid en snelheid
Gesloten ontwikkeling	Gezamenlijke ontwikkeling	Gezamenlijke ontwikkeling op basis van openheid in beleid, productontwikkeling en win-winrelatie

Tabel 2: (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013).

Hieronder (figuur 3) is bij iedere inkoopvorm in de rode rand gevisualiseerd wanneer de opdrachtnemer betrokken wordt bij het proces. Het principe van RGS is dat dezelfde partijen de volgende cyclus wederom uitvoeren, hierdoor is het proces repeterend. De Romeinse cijfers geven aan om welke fase het gaat. Hieronder eerst een opsomming van iedere fase:

I	Initiatieffase	V	Projectuitvoering
II	Planontwikkeling	VI	Oplevering
III	Planuitwerking en optimalisatie	VII	Beheerfase / exploitatieperiode
IV	Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding		

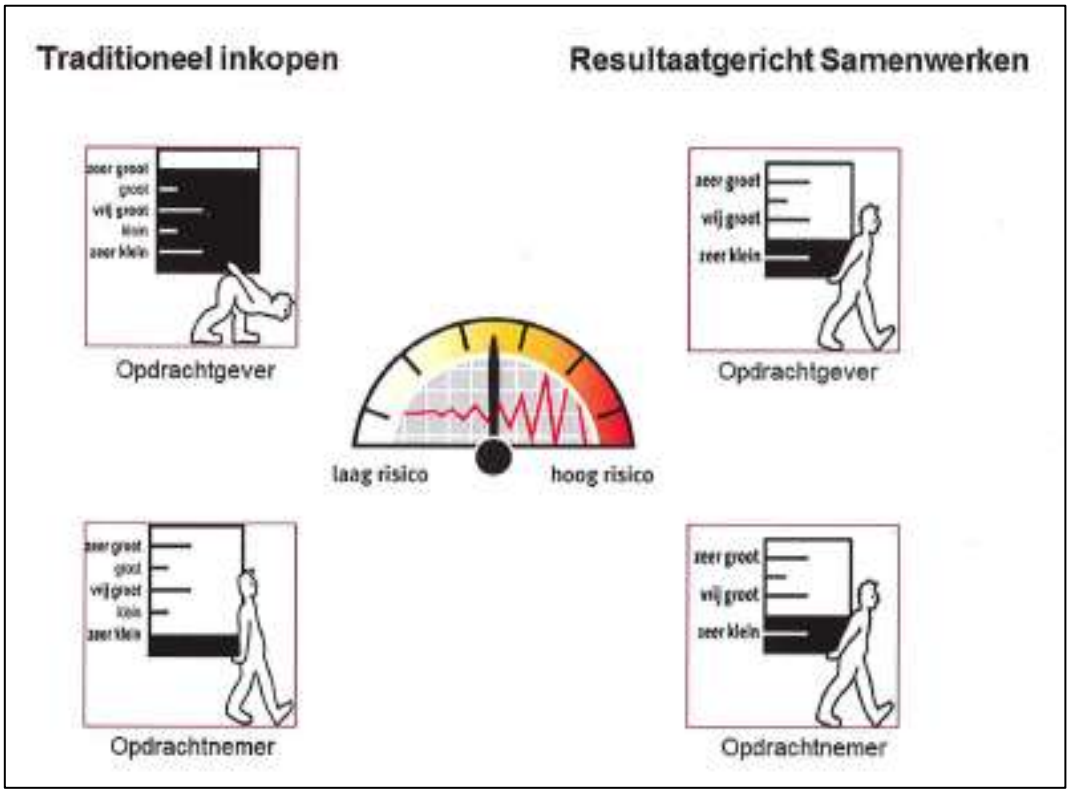


Figuur 3: Betrokkenheid opdrachtnemer bij procesfasen

Bij het traditionele aanbesteden heeft de opdrachtgever (ondanks productgaranties) veel risico's, deze uitten zich voornamelijk in meerwerk. De opdrachtnemer loopt bij het traditioneel aanbesteden relatief weinig risico.

Binnen Resultaatgericht samenwerken veranderen de rollen van de betrokken partijen, wat ook gevolgen heeft voor de risico's. 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. De opdrachtnemer neemt taken over van de opdrachtgever en blijft, afhankelijk van het gekozen model, ook betrokken bij de beheerfase. Hierdoor hebben zij meer risico's. Meerwerkrisico's en de risico's die gekoppeld zijn aan prestatiegaranties liggen voor een belangrijk deel bij de opdrachtnemer. Indien de prestaties niet worden behaald, dan is het risico dus voor de opdrachtnemer. Bij de opdrachtgever neemt het risico daardoor af. Op figuur 4 wordt het nogmaals duidelijk weergegeven.

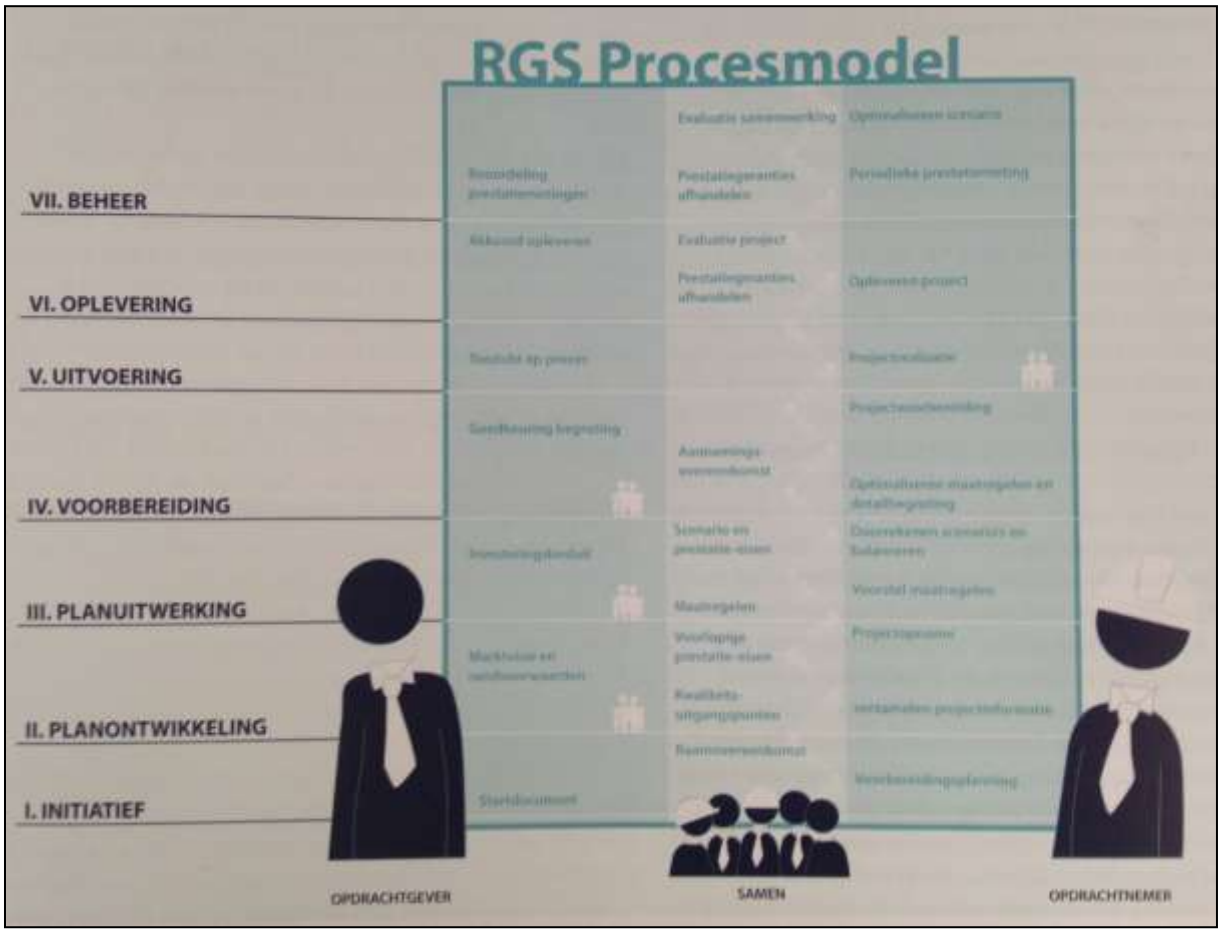
Er zijn diverse typen risico's te onderscheiden. Een potentiële valkuil is dat de opdrachtgever de prestatie-eisen te hoog stelt om risico's te elimineren, terwijl deze beter 'in de tijd' gemanaged kunnen worden middels 'monitoren'. Dit kan leiden tot grote financiële besparingen. Het managen van risico's is dus een belangrijk aspect bij RGS. Het gaat er vooral om de belangrijkste risico's te identificeren die niet alleen binnen, maar vooral ook buiten de eigen invloedsfeer vallen. Naast een risico-opsomming met de bijbehorende oplossingen levert de opdrachtnemer 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. Dit bevordert ketenintegratie en leidt tot verlaging van de kosten van het te realiseren product en van de proceskosten in de keten.



Figuur 4: Risico beheersing

1.5 Procesmodel van RGS

Middels het RGS-procesmodel dat in figuur 5 is weergegeven wordt Resultaatgericht samenwerken schematisch samengevat. Het model bestaat uit zeven fasen van initiatief tot beheer. Het onderzoek is gebaseerd op het voorbereidingsproces van RGS. Dit betekent dat de focus ligt op fase 1 t/m 4, ofwel: de initiatieffase, planontwikkeling, planuitwerking en voorbereiding.



Figuur 5: RGS procesmodel

Het RGS-procesmodel en de onderliggende stappen zijn zowel bij onderhoud als renovatie bruikbaar. Bij renovatieprojecten doorlopen opdrachtgever en opdrachtnemer vaak alle stappen. Bij onderhoud kunnen een aantal stappen, afhankelijk van de inhoud, worden overslagen. Het procesmodel en de onderliggende stappen dienen bij elke opdrachtgever op maat te worden gemaakt. Een opdrachtgever kan het portefeuillebeleid van de organisatie hierop aansluiten. Besluitvormingsmomenten dienen als stappen te worden vastgelegd in het RGS-procesmodel (Vijverberg & Keus, 2013).

In figuur 5 is het RGS-procesmodel weergegeven. Hierop zijn de onderliggende fasen aangegeven, tevens is er per fase toegelicht welke stappen er onder andere aan bod komen. De stappen die bij iedere fase worden doorlopen worden in hoofdstuk 2 van de scriptie duidelijk toegelicht.

1.6 De beloften van RGS

Bij de traditionele aanbesteding is de prijs meestal leidend en wordt er veelal niet gekeken naar de gevolgen voor de exploitatieperiode. Daarnaast wordt ieder onderhoud, over de levensduur van het vastgoed, veelal uitgevoerd door een andere opdrachtnemer. Waardoor kennis en gegevens na het onderhoud verloren gaan en andere partijen hetzelfde opnieuw doen, ofwel veel dubbelingen. Daarnaast is er bij deze benadering veel ruis op de afstemming wat resulteert in faalkosten en meerwerk. Onderzoekscijfers van de TU Delft laten zien dat er tot 30% te besparen is bij de opdrachtgevers van onderhoud- en investeringsprojecten indien taken in de exploitatieperiode efficiënt worden uitgevoerd. Met Resultaatgericht samenwerken wordt efficiënter werken nagestreefd en wordt het proces geoptimaliseerd om faalkosten en dubbelingen te reduceren. Daarnaast resulteert het in een betere kwaliteit en uiteindelijk een betere klanttevredenheid. (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013)

Hieronder worden kort maar krachtig enkele centrale thema's opgesomd die spelen bij Resultaatgericht samenwerken (RGS):

- Een integrale planvorming waarbij de opdrachtnemer direct aan tafel schuift (ontwikkelteam);
- Het programma van eisen zo veel mogelijk in functionele termen uitwerken;
- Ketenintegratie in proces en uitwerking, waarbij dubbelingen in werkzaamheden van betrokken partijen (opdrachtgever, opdrachtnemer en adviseurs) zo veel mogelijk worden voorkomen;
- Een koppeling van de groot-onderhoudsbeurt/renovatie (initiële ingreep) en de beheerperiode;
- Opdrachtnemer wordt naast de initiële ingreep tevens verantwoordelijk voor het planmatig onderhoud aan het gebouw/complex (met uitzondering van doorlopend contractonderhoud);
- Het planmatig onderhoud in de beheerperiode wordt gebaseerd op functionele eisen en prestatie-eisen.

Daarnaast brengt de RGS-methode verschillende voordelen met zich mee, hieronder een opsomming gesplitst voor opdrachtgever en opdrachtnemer.

Voordelen RGS voor de opdrachtgever:

- Tevreden bewoners en gebruikers;
- Betere functionaliteit en kwaliteit;
- Meetbare en daarmee stuurbare prestaties;
- Grip op het proces en daarmee lagere indirecte kosten;
- Beheersen en verlagen van de kosten van het werk over de gehele exploitatieperiode.
- Dubbelingen eruit over de resterende exploitatieperiode;
- Behoud van de regie en één aanspreekpunt;
- Meer budgetzekerheid door minder risico's en faalkosten, tegenvallers worden tijdig gesignaleerd;
- Resultaat dat is afgestemd op het vastgoedbeleid;
- Waardebehoud en waar mogelijk waardeontwikkeling.

Voordelen RGS voor de opdrachtnemer:

- Continuïteit, zowel meerjarig- als wintercontinuïteit;
- Tevreden klanten, bewoners en gebruikers;
- Betere functionaliteit en kwaliteit;
- Meer sturingsmogelijkheden in het uitvoeringsproces;
- Rendementsverbetering door lagere indirecte kosten;
- Meer mogelijkheden om kennis in te brengen en zo bij te dragen aan kwaliteit;
- Impuls voor innovatief denken en mogelijkheden om onderscheidend te zijn;
- Verbetering van het imago;
- Kennisontwikkeling door meerjarige betrokkenheid bij het vastgoed;
- Samenwerken met betrouwbare partners (die het bedrijf zelf kiest).

(SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013)

1.7 Eigenschappen opdrachtgever en opdrachtnemer

Hieronder zijn de eigenschappen weergegeven van zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer bij een samenwerkingsmethodiek, daarnaast is het erg belangrijk dat er duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de partijen. Om een optimaal proces te bereiken zijn er deskundige, betrouwbare en goed gemotiveerde opdrachtnemers en opdrachtgevers nodig. Indien er bij enkele eigenschappen wordt verzuimd dan kan dit ten koste gaan van de samenwerkingsrelatie.

De benodigde eigenschappen van een opdrachtgever

Hieronder zijn de belangrijkste eigenschappen van een goede opdrachtgever in een samenwerkingsmethodiek weergegeven:

- Vertrouwen geven. Dit is essentieel voor een goede samenwerking;
- Openheid en eerlijkheid. Bij een samenwerking dient men geen informatie achter te houden, alles mag gedeeld worden;
- Machtspositie niet misbruiken. Een opdrachtgever blijft de opdrachtgever, maar dit mag de samenwerking niet in de weg staan;
- Normen en waarden. De omgang van opdrachtgever met opdrachtnemer (gedrag regels) moet bij een samenwerkingsrelatie strikt worden nageleefd;
- Verantwoordelijkheid nemen en leiderschap. Op belangrijke momenten moet de opdrachtgever (leider) verantwoordelijkheid nemen en beslissingen maken (regisseren);
- Afspraken nakomen en teamspeler zijn. Als er deadlines of afspraken worden/zijn gemaakt met de opdrachtnemer dan moet de opdrachtgever deze nakomen. Daarnaast is een open houding voor verbeteringen gewenst;
- Doelen en visie helder en SMART. Alle doelen in de samenwerking dienen zoveel mogelijk SMART geformuleerd te worden met de nadruk op prestatieafspraken, resultaten en behaalde doelstellingen;
- Deskundig. De opdrachtgever moet beschikken over kennis en vaardigheden waarmee het project en proces gevolgd kan worden. Bij RGS zijn minder technisch gerichte mensen nodig, maar meer procesmanagers.

De benodigde eigenschappen van een opdrachtnemer

Hieronder zijn de belangrijkste eigenschappen van een goede opdrachtnemer in een samenwerkingsmethodiek weergegeven:

- Openheid en eerlijkheid. De gezamenlijke belangen moet de opdrachtnemer mee helder helpen maken;
- Transparant. Op gebied van prijsvorming dient de opdrachtnemer betrouwbaar te zijn, ze moeten kwalitatief goed werk leveren tegen een scherpe prijs;
- Normen en waarden. Een opdrachtnemer moet zijn uiterste best doen om het meest optimale plan aan de opdrachtgever te leveren;
- Vertrouwen. Dit is essentieel voor een goede samenwerking;
- Proactieve houding. De opdrachtnemer moet meedenken en de vertaalslag van visie naar kwaliteituitgangspunten maken, vervolgens wordt dit omgezet naar prestatie-eisen (op de lange termijn). Met deze gegevens kunnen relevante maatregelen en scenario's worden opgesteld;
- Ontzorgen van de opdrachtgever. Indien gewenst moet de opdrachtnemer taken kunnen overpakken zoals communicatie, sociaal aanspreekpunt, kwaliteitsmetingen, etc.

Alle benoemde eigenschappen van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer hebben gevolgen voor het proces van de organisatie. RGS is om deze redenen niet een ''middel'' om naast traditioneel werken ''er even bij te doen''. Het vergt andere competenties en kwaliteiten dan andere methodes/inkoopvormen, zoals het traditionele aanbesteden. (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 49-52)

1.8 Proceskosten en prijzen

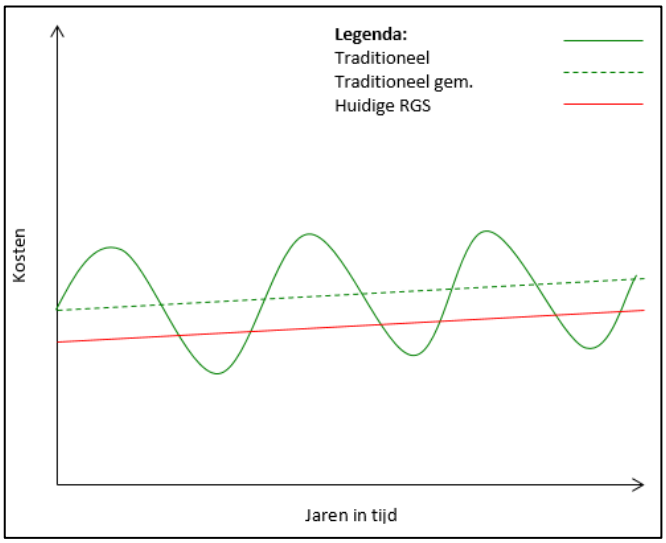
Een opdrachtgever moet actief aan het stuurwiel zitten. De opdrachtgever moet in doelstellingen denken; visie en prestatieafspraken bewaken en monitoren. De markt (opdrachtnemers) moet in maatregelen denken. De opdrachtgever dient zich bij voorkeur te richten op de lange termijn. Ze moeten denken in termen van integrale kosten (investerings- en onderhoudskosten over de exploitatieperiode) en moeten afstappen van het richten op de prijs van een werk. Bij Resultaatgericht samenwerken maken de partijen de beweging van prijs naar sturing op kosten, kwaliteit, proces en klanttevredenheid.

Kosten ontwerp en engineering

Over de inrichting van de prijsaanbieding maken opdrachtgever en opdrachtnemer nadere afspraken. Het gaat daarbij om zowel de directe kosten als om eventuele overige kosten voor het project en overige activiteiten in het onderhoudsscenario. Extra overeengekomen taken dient de opdrachtgever in de meeste gevallen te vergoeden, door daar vooraf prijsafspraken over te maken. De vergoeding is te koppelen aan het aantal woningen in het project en aan de bouwsom. Doordat de kosten niet worden weggeschreven in andere taken zijn ze zonder veel toelichting te toetsen door kostendeskundige. Voor de optionele taken (uitvoeren van onderzoek, het verkrijgen van de benodigde vergunningen, e.d.) kan de opdrachtgever de opdrachtnemer vragen om een offerte uit te brengen. De opdrachtgever beslist vervolgens of hij daarvan gebruik maakt. Het is ook mogelijk om hier vooraf prijs afspraken over te maken, zodat er tijdens het proces alleen hoeft te worden afgestemd welke partij de taak op zich neemt. De kosten worden dan vergoed conform de afspraken.

RGS versus prijsvorming en kosten

Bij Resultaatgericht samenwerken werkt de opdrachtgever één op één met de opdrachtnemer. Natuurlijk is het wel mogelijk om aspecten van de prijsvorming aan de voorkant bij de selectie van de opdrachtnemer mee te nemen. Het gaat dan om zaken als eenheidsprijzen, het te hanteren uurloon en afspraken over opslagen en toeslagen.



Figuur 6: Kosten in tijd van de inkoopvormen

De vraag is dan: Hoe houdt de opdrachtgever grip op de kosten en hoe zorgen ze ervoor dat de uiteindelijk te betalen renovatie- en onderhoudskosten lager uitpakken dan bij traditioneel werken? Het gaat bij resultaatgericht werken niet meer om de prijs aan de voorkant, maar om de directe en indirecte kosten die horen bij de kosten per woning per jaar over de totale resterende exploitatieperiode. De kosten per woning per jaar kunnen worden berekend op basis van de totale investeringskosten, waarbij men rekening houdt met de degradatie van het vastgoed. Indien er een scenario wordt ontwikkeld, dan zou deze moeten passen binnen de kaders van het aantal kosten per woning per jaar en overige voorwaarden. Is dit niet het geval dan volgt er geen opdracht voor de opdrachtnemer. De kosten worden dan vergoedt en de samenwerking wordt beëindigt. Zoals in figuur 6 is te zien zouden de kosten bij RGS op de lange termijn gemiddeld lager uit moeten vallen dan bij traditioneel werken.

Prijstransparantie en stimulansen
Resultaatgericht samenwerken zorgt ervoor dat faalkosten, verspilling en directe kosten worden teruggedrongen. Bij verspilling moet vooral worden gedacht aan slimmere maatregelen en oplossingen (bouwlogistiek en bouwproduct). Daarnaast gaat het om het beheersen van de projectrisico's en prijstransparantie.

Een belangrijk onderdeel bij RGS voor opdrachtgevers is de prijstransparantie. Aangezien er bij deze manier van werken minder marktwerking is, dienen prijzen duidelijk te worden afgebakend. Er wordt betaald voor wat er wordt geleverd. Om dit eenvoudig te realiseren kan er gewerkt worden met eenheidsprijzen, die wellicht opgesteld (kunnen) worden door meerdere partijen in de keten.
De keten is hiertoe in staat, omdat ze allemaal ervaring hebben met aanbestedingen, begrotingen etc. De eenheidsprijs is gekoppeld aan een bepaalde werkomschrijving en wellicht aan een prestatie-eis. Om de prijzen actueel te houden is het belangrijk om ze periodiek te laten toetsen door een externe kostendeskundige op marktconformiteit. De eenheidsprijzen worden gebruikt in het proces en deze kunnen jaarlijks geïndexeerd worden met de vooraf afgesproken percentages. Met deze methode voorkomt ment dat de prijzen niet marktconform zijn en veel fluctueren.

Het is belangrijk dat de opdrachtgever de opdrachtnemer op de juiste wijze stimuleert in het verdienmodel. Een opdrachtnemer zal extra innovatiekracht toepassen indien innovaties in maatregelen en logistiek ook in financiële zin wat opleveren. Verlaging van directe kosten en opslagen in voorkeurscenario's moet bij voorkeur met een hoger winstpercentage worden beloond, zodat het ook financieel aantrekkelijk is voor de opdrachtnemer.

Continuïteit levert een reductie in aanloop- en aansluitkosten op. Op elkaar ingespeelde teams kunnen doorgaan en hoeven niet opnieuw aan elkaar te wennen. Alleen dat levert zonder enige verdere optimalisatie al een kostenbesparing op (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 99-103).

Verdienmodel voor de opdrachtnemers
Een deel van het verdienmodel komt voort uit de ontwikkeltrajecten, wat voornamelijk bestaat uit advieswerk. Een deel van de algemene kosten wordt betaald uit de projecten die de opdrachtnemer zelf ontwikkelt. Een groot deel zit verweven in de continuïteit. Hoe meer projecten er worden uitgevoerd in RGS, hoe groter deze continuïteit wordt, zowel door één-op-één gunning, maar ook door meerdere cyclussen. Het rendement van ieder project, wordt bepaald door hoe goed het wordt gerealiseerd. De risico's voor de opdrachtnemer zijn bij RGS projecten wel groter, zoals ook eerder weergegeven (Krogt, 2016).

1.9 Sturen en balanceren in kwaliteit

Het is belangrijk om kwaliteit meetbaar en bediscussieerbaar te maken en zo veel mogelijk gestandaardiseerd uit te wisselen voor alle projecttypen en tussen onderhoudssoorten. Er zijn verschillende methoden voor kwaliteitsmeting voorhanden die toegepast kunnen worden bij RGS. De methoden zijn vaak sterk sectorgebonden (utiliteitsbouw, woningbouw). Een nieuwe ontwikkeling in de woningbouw is Kwaliteit in Balans, dat voorlopig alleen op deze sector is toegespitst. Kwaliteit in Balans is een methode voor kwaliteitsmeting die ondersteunt in de vraagspecificatie, het formuleren van kwaliteitsuitgangspunten, de vertaalslag naar prestatie-eisen en de projectopname.

Kwaliteit in Balans (KiB)

Met Kwaliteit in Balans kan de opdrachtgever tezamen met de opdrachtnemer de kwaliteitsuitgangspunten vastleggen. De toepassing is vooralsnog toegespitst op de woningbouw. De kwaliteitsuitgangspunten worden doorlopen en vastgesteld door zeven thema's, zie tabel 3. Deze thema's komen voort uit de structuur/opzet van het Bouwbesluit Bestaande Bouw, aangevuld met thema's die bij woningcorporaties en andere professionele opdrachtgevers in de praktijk spelen. De thema's worden daarbij in overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer uitgewerkt in kwaliteitsvelden. Daarbij kan men denken aan de uitwerking van veiligheid in inbraakveiligheid, brandveiligheid, etc. De kwaliteitsthema's en –velden worden vervolgens voorzien van prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren zijn uitgewerkt in klassen ofwel niveaus en gekoppeld aan normen en meetinstructies. Opdrachtgever kan het na te streven kwaliteitsniveau kiezen. De indicatoren en normen hebben betrekking op:

- Onderhoudskwaliteit, instandhouding van voorzieningen en bouwdelen die al aanwezig zijn;
- Kwaliteitsverbetering, voorzieningen toevoegen of verhogen.

De prestatie-indicatoren zijn gekoppeld aan het complex, de ruimten en elementen waarop deze van toepassing zijn. Dit wordt vertaald in een opnameformulier en de resultaten worden verwerkt in een verslag van bevindingen. Op deze wijze worden kritieke beslispunten geïdentificeerd en kan er met de verkregen inzichten een goede balans worden bereikt tussen het scenario en de resultaten (geld of kwaliteit).

Kwaliteitsthema's	Kwaliteitsvelden
Veiligheid	Constructief-technisch veilig (sterkte/stijfheid) Veiligheid verticaal en horizontaal transport (gebruiksveiligheid) Brandveiligheid Veiligheid installaties Inbraakveiligheid Sociale veiligheid Valbeveiliging Veiligheid materialen (asbest, e.d.).
Gezondheid	Luchtkwaliteit/luchtverversing Vochtregulering/waterkering Geluid Visueel comfort/licht Thermisch comfort
Energieprestaties	Energieklasse Energiebesparing Warmteweerstand gebouwdelen
Gebruikskwaliteit (wooncomfort)	Toe- en doorgankelijkheid Gebruiksoppervlak Bruikbaarheid bouwdelen Voorzieningen (soort, type en aantal voorzieningen) Voorzieningen (onderhoudsvriendelijk) Uniformiteit Visuele beleving ondergrond en afwerking Bevestiging bouwdelen en voorzieningen
Milieu (exclusief energieprestatie)	Waterhuishouding Milieubelasting
Toekomstwaarde	Extra eisen ouderen en zorg (toe- en doorgankelijkheid) Flexibiliteit (indeling en installaties) Belevingswaarde en architectuur
Wonen/leefbaarheid	Gebruikers- of bewonerskeuze

Tabel 3: Kwaliteitsthema's en –velden binnen Kwaliteit in Balans

Automatisering van Kwaliteit in Balans

Bij het vaststellen van kwaliteitsuitgangspunten is automatisering ondersteuning belangrijk of zelfs noodzakelijk. Na een preselectie van automatiseringsaanbieders is Centric als meest geschikte partij naar voren gekomen. Het automatiseringsprogramma is opgebouwd in drie modules, namelijk:

- Module Vastlegging en Selectie Kwaliteitsuitgangspunten (VSK), waarin men de kwaliteitsuitgangspunten kiest en vastlegt;
- Module Definitie Objecten (DO), waarin men een koppeling met de relevante bouw- en installatiedelen kan maken;
- Module Inspectie (I), waarin een inspectieformulier kan worden samengesteld en de opnameresultaten geregistreerd en gerapporteerd kunne worden (digitaal of hardcopy).

(Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 81-84)

1.10 Overige randzaken van RGS

Hierbij worden enkele overige randzaken omtrent RGS benoemd.

Gevolgen organisatie bij keten georiënteerd werken

Niet alle organisaties in de onderhoud en renovatie markt zijn geschikt om resultaatgericht te werken. Hieronder is opgesomd wat de belangrijkste onderdelen zijn:

- Strategie- en beleidsvorming. De organisatie dient niet meer te werken met onderaannemers, maar met vaste partijen ofwel ketenpartners om een samenwerking te ontwikkelen;
- Organisatie en processen. Om deel te kunnen nemen aan het procesontwerp moet de organisatie in staat zijn om mee te ontwikkelen;
- Besturing en beheersing. De organisatie moet controle hebben op de kosten en inzicht geven in resultaten en behaalde doelstellingen in de keten;
- Informatietechnologieën. Men moet in de keten gaan automatiseren en van waarde zijn, zonder vertaalslagen voor andere;
- Mensen en cultuur. Het personeel wordt gezien als het belangrijkste binnen de organisatie.

(Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, p. 45)

Welke opdrachtgevers gebruiken RGS

Er zijn verschillende typen opdrachtgevers, namelijk opdrachtgevers die het gebouw voor eigen gebruik kopen of huren waarbij het gebouw dus een productiemiddel is en opdrachtgevers die gebouwen verkopen en/of verhuren en waarbij het vastgoed dus het primair proces (bestaansreden) is van de opdrachtgever. De methode van Resultaatgericht samenwerken komt het meeste voor bij de tweede categorie opdrachtgevers, zoals woningcorporaties. (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, p. 41)

Waarom zou een opdrachtgever kiezen voor RGS

De nieuwe aanpak van Resultaatgericht samenwerken, leidt aantoonbaar tot meer efficiency en dus tot lagere proceskosten, kortere doorlooptijden, betere sturing op kwaliteit in relatie tot kosten, grotere tevredenheid bij opdrachtgevers en gebruikers/bewoners en lagere directe kosten. Duidelijke opdrachten bevorderen de communicatie tussen partijen in projecten. Bij opdrachtgevers van vastgoed worden met betrekking tot onderhoud en investeren vaak de volgende kernbegrippen/doelstellingen genoemd:

- Een efficiënt en effectief proces, gekoppeld aan een permanent traject van leren en groei van de organisatie;
- Lage integrale kosten;
- Optimale kwaliteit;
- Optimale gebruikers-/klanttevredenheid.

Verplichtingen tot resultaat
Resultaatgericht werken is niet vrijblijvend; het brengt een resultaatverplichting met zich mee. De opdrachtnemer heeft een afspraak met de opdrachtgever over het kwaliteitsniveau en de prijs van het gebouw over de resterende exploitatieperiode die past bij de doelstellingen. De leveranciers (partners) hebben een afspraak met de opdrachtnemer, zodanig dat deze de resultaatverplichtingen (en afspraken) met de opdrachtgever kan nakomen.

Bij RGS is de opdrachtnemer verplicht om alle werkzaamheden te verrichten om het vastgoed te laten voldoen aan de eisen gedurende de vooraf afgesproken periode. Indien blijkt dat aanvullende werkzaamheden noodzakelijk zijn, dan kunnen deze kosten niet in rekening worden gebracht bij de opdrachtgever. Het valt dus onder de resultaatverplichting (risico) van de opdrachtnemer. Dit zijn de prestatiegaranties die de opdrachtgever heeft.

Het is belangrijk voor de opdrachtnemer dat ze alleen resultaatafspraken maken over de onderdelen waar ze de kennis van in huis hebben. Is dit niet het geval dan dient dit in huis gehaald te worden middels partners en/of adviseurs. Deze kunnen dan participeren in het ontwikkelteam. Uiteindelijk sluit de opdrachtgever de prestatiegaranties voor het project af met de opdrachtnemer. Bij lastig beheersbare risico's is aanvullend onderzoek noodzakelijk, om het beheersbaar te maken (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, p. 46).

12-01-2017

Toelichting RGS-dossier

Aanvulling voorbereidingsproces

Bijlage III

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

1 Inleiding

Bij Resultaatgericht samenwerken is het van belang dat de project relevante informatie op een goede en duidelijke manier wordt vastgelegd en uitgewisseld. De ketengerichte samenwerkingsmethode is een vorm waarbij open en intensief met elkaar wordt samen gewerkt. Opdrachtgever en opdrachtnemer(s) staan bij deze samenwerkingsvorm naast elkaar. Dit in tegenstelling tot de traditionele methode waarbij men tegenover elkaar staat.

Bij Hagemans Vastgoedonderhoud heeft men middels het Microsoft spreadsheet programma Excel een tool ontwikkeld waarmee zij de relevante gegevens van RGS projecten vastleggen en uitwisselen, het zogenoemde ''RGS-dossier''. Deze methode van vastleggen en uitwisselen wordt toegepast bij een aantal woningcorporaties, waaronder ook woningcorporatie Talis uit Nijmegen. Echter is dit één van de vele manieren die wordt toegepast voor het vastleggen en uitwisselen van informatie. Bij andere opdrachtgevers legt Hagemans de informatie digitaal vast, verwerkt dit in een mappenstructuur en wisselt dit per mail of fysiek uit. Zo zijn er ook opdrachtgevers die een eigen format of methode hanteren waar Hagemans dan als opdrachtnemer mee werkt (conformeren aan de behoefte van de klant). De RGS-systematiek houdt het open voor partijen om allemaal op een andere manier te werken, zolang de intentie er maar is om gezamenlijk een proces efficiënt en effectief te laten verlopen met de visie op de lange termijn.

Om het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten efficiënter en effectiever te laten verlopen bij Hagemans, is het van belang dat de studenten allereerst het huidige proces in beeld brengen. Een onderdeel van het voorbereidingsproces is het vastleggen en uitwisselen van de project relevante informatie. Zoals in voorgaande alinea beschreven past Hagemans het RGS-dossier toe bij een aantal opdrachtgevers. In deze bijlage wordt duidelijk waar, door wie, hoe en waarom het gebruikt wordt. Tevens worden de mogelijkheden van het dossier beschreven en hoe men scenario's maakt. Hagemans vraagt zich af of er ook efficiëntere en effectievere methodes zijn voor het vastleggen en uitwisselen van de project relevante informatie dan het RGS-dossier dat zij momenteel veel toepassen.

In de scriptie zijn er onder andere conclusies en aanbevelingen beschreven over het RGS-dossier wat Hagemans hanteert bij enkele opdrachtgevers. Daarbij wordt in de scriptie ook duidelijk of het wellicht efficiënter of effectiever is om middels een andere methode informatie vast te leggen en uit te wisselen dan het RGS-dossier of de eerder beschreven methodes.

2 Methodes van vastleggen en uitwisselen bij Hagemans

Als opdrachtnemer heeft men te maken met verschillende opdrachtgevers, zo ook opdrachtnemer Hagemans Vastgoedonderhoud. Het gevolg van verschillende opdrachtgevers is dat er overal op verschillende methodes relevante project informatie wordt vastgelegd en uitgewisseld. Dit heeft ermee te maken dat iedereen RGS op een andere manier interpreteert. Bij Hagemans heeft men ook te maken met deze verschillende methodes. Het ontstaan van verschillende methodes komt voort door meerdere factoren. De methode die een organisatie toepast wordt met name bepaald door de aanwezige kennis en competentie én de visie over RGS. Hieronder zijn de drie methodes opgesomd die Hagemans hanteert bij zijn opdrachtgevers voor het vastleggen en uitwisselen van de informatie.

1. De relevante informatie wordt digitaal door Hagemans vastgelegd in een niet-gedeelde mappenstructuur en wordt per mail of fysiek uitgewisseld met opdrachtgever en partners;
2. De relevante informatie wordt doormiddel van een eigen format of methode van de opdrachtgever vastgelegd en uitgewisseld door Hagemans;
3. De relevante informatie wordt doormiddel van een RGS-dossier vastgelegd en uitgewisseld.

Methode 1, de informatie delen per mail of fysiek, is een methode die nog geregeld wordt gehanteerd bij een aantal opdrachtgevers. Deze opdrachtgevers hebben een betere ervaring met deze methode dan de eerder genoemde methodes of zitten nog in een vroeg stadium met het toepassen van RGS. Hierdoor ontbreekt de kennis en competentie om met de andere methodes te werken. Uit ervaring blijkt dat deze methode van vastleggen en uitwisselen vraagt om veel handelingen van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer en is dus arbeidsintensief. Wanneer er aanpassingen en/of toevoegingen hebben plaats gevonden, dan dient men veel handelingen te verrichten. Zo dienen alle betrokkene goed te worden ingelicht en dient de mappenstructuur up-to-date te zijn, wat erg lastig en foutgevoelig blijkt te zijn.

Een aantal opdrachtgevers waar Hagemans een samenwerking mee vervult, vraagt van Hagemans dat zij de relevante informatie vastleggen en uitwisselen volgens een format of methode die zij hanteren. Hagemans conformeert zicht altijd aan de wensen en eisen van de klant, waardoor zij flexibel zijn. Echter is het voor de organisatie van Hagemans lastig om constant te schakelen in een systeempatroon van de klant (kameleon principe). Daarbij zijn de formats en methodes die de opdrachtgevers hanteren vaak niet efficiënt of effectief.

De laatste methode die bij Hagemans wordt gehanteerd en zelf mee heeft ontwikkeld is het RGS-dossier. Deze methode wordt gehanteerd bij opdrachtgevers voor wie Hagemans al meerdere projecten in RGS heeft uitgevoerd. Voor meer informatie over het RGS-dossier wordt u verwezen naar hoofdstuk 3 van deze bijlage.

3 RGS-dossier en toelichting

Het RGS-dossier, dat door Hagemans Vastgoedonderhoud is gevormd, is ontwikkeld uit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit. Het ontstaan van het dossier komt voort, doordat de eerder gehanteerde methodes voor het vastleggen en uitwisselen van relevante informatie onder andere erg tijdrovend, arbeidsintensief, en foutgevoelig waren. Hierdoor heeft men er bij Hagemans voor gekozen om een tool voor het vastleggen en uitwisselen van relevante informatie, gezamenlijk met een opdrachtgever, te ontwikkelen. Deze tool dient de efficiënte en effectiviteit van het proces te verbeteren. Het programma dat de tool ondersteunt is Microsoft Excel. Dit spreadsheet programma is zo ontwikkeld dat alle relevante informatie in één bestand wordt opgenomen. Microsoft Excel is een relatief goedkoop programma, waardoor de kosten van het programma alleen in de ontwikkeling zitten. De risico's zijn op deze manier kleiner dan wanneer een bedrijf een software ontwikkelt dat uiteindelijk niet het gewenste resultaat oplevert, maar wel een grote investering is. Voor organisaties die de RGS-systematiek sinds kort hanteren is het RGS-dossier dus een ideale tool om mee te beginnen. Met behulp van standaard ingestelde waardes, koppelingen en formules kan het dossier voorzien worden van de benodigde informatie. Zo worden de gezamenlijk overeengekomen eenheidsprijzen gekoppeld aan de betreffende hoeveelheden etc. Meer inhoudelijke informatie over het RGS-dossier en de opbouw wordt op de volgende pagina besproken. Resumerend, het RGS-dossier is ervoor bedoeld om relevante project informatie eenvoudig vast te leggen en te delen met partijen zoals opdrachtgever en partners voor de lange termijn.

Uit interne gesprekken die de studenten bij Hagemans hebben gevoerd, kwamen een aantal voor- en nadelen over het RGS-dossier naar voren. Deze voor- en nadelen zijn gebaseerd op feiten en ervaringen uit de praktijk, die hieronder zijn opgesomd.

Voordelen RGS-dossier:

- Relatief lage investeringskosten voor het programma;
- Ideaal hulpmiddel voor organisaties die sinds kort met RGS werken;
- Alle relevante project informatie wordt vastgelegd en gedeeld in één bestand;
- Gegevens worden vastgelegd over de gehele exploitatieduur;
- Gegevens gaan niet snel verloren, doordat het is gebundeld;
- Openheid en transparantie blijft gewaarborgd (één bestand wordt geheel gedeeld).

Nadelen RGS-dossier:

- Spreadsheet programma Microsoft Excel kan foutgevoelig zijn;
- Bestandsgrootte is hoog, dus middels PDF versturen via de mail;
- Scenario's maken en aanpassen is arbeidsintensief en vergt veel tijd in Excel;
- Kennis en competentie benodigd om met het dossier te kunnen werken.

Zoals in de inleiding van deze bijlage beschreven kan de methode waarop relevante informatie wordt verwerkt, vastgelegd en uitgewisseld een knelpunt zijn als dit niet op de meest efficiënte en effectieve manier verloopt in het voorbereidingsproces van RGS projecten. Door het RGS-dossier grondig te bestuderen / beschrijven en andere methodes in beeld te brengen, kunnen de studenten conclusies en aanbevelingen doen of de methode efficiënt en effectief is of dat er wellicht een andere methode gehanteerd moet worden. Deze conclusies en aanbevelingen zijn terug te vinden in de scriptie.

Hierbij wordt de opbouw en inhoud van het RGS-dossier toegelicht met behulp van een aantal screenshots van het programma. Zoals in eerdere hoofdstukken omschreven is het programma ontwikkeld middels Microsoft Excel. Het Excel bestand ofwel het RGS-dossier is opgedeeld in meerdere tabbladen.

Zo bestaat het dossier uit de volgende tabbladen / hoofdstukken:

- Complexdossier;
- Logboek;
- Kostenoverzicht ontwerpfase;
- Scenario;
- VGM plan;
- Communicatieplan;
- Kleur- en materiaalstaat;
- Bouwvergadering;
- Startwerkoverleg;
- Beheerfase.

De hoofdstukken worden apart toegelicht met behulp van een aantal screenshots. Bij elk onderdeel wordt verteld wat het precies inhoudt en wat er wordt vastgelegd.

3.1 Complexdossier

Zoals eerder in deze bijlage beschreven bestaat het complexdossier uit alle relevante informatie van een project. Alle gegevens worden opgeslagen in één bestand. Het startdocument bestaat uit lege velden die ingevuld dienen te worden naar de behoefte van de klant. Hieronder zijn delen van het tabblad complexdossier weergegeven, met daarbij een aantal opmerkingen wat er in de velden ingevuld dient te worden. Zo worden er zowel algemene gegevens als project specifieke gegevens vastgelegd.

Gele vlakken zijn vlakken welke ingevuld kunnen/mogen worden

Fase 1. Initiatief

1.1 Betrokken partijen

Opdrachtgever:	Talis
Contactpersoon:	
Functie:	
Telefoon:	
Email:	
Opdrachtnemer:	
Naam:	
Functie:	
Telefoon:	
Email:	
Adviseur:	
Naam:	
Functie:	
Telefoon:	
Email:	

1.2 Startnotitie

Complexnummer	
Omschrijving	
Woningtype	
Bouwjaar	
Exploitatieduur	
Energieindex	
Gegevens bewoning	
Erfindeling	
Adressen	
Verkochte woningen	
Marktpositie:	Aantal WWS punten:
	Huur (kale huur) gemiddeld per vhe:
	Huurarrgs:
	Percentage maximale redelijke huur: .....%
	Mutatiegraad ....%
	Leegstandsgraad....%
Aandachtspunten:	Bouwkundig:
	Bouwfysisch (toegespitst op schil):
	Monumentenstatus:
	Installatietechnisch: (t.b.v. binnenmilieu):
	Asbest: Hellende daken en gevelpanelen.
Onderhoudstaat:	Resultaten conditiemeting:
	Kosten reparatieonderhoud en mutatieonderhoud 2012 en 2013 DMO € .....
Onderhoudshistorie:	Uitgevoerde beurt in het verleden en grote PO activiteiten aan de schil in de afgelopen
	10 jaar
Jaarbegroting :	Kostenraming achtiviteiten in jaarbegroting (2016) excl. BTW
Onderhoudsnormen:	Verdeling onderhoudsnorm 2015 over de volgende onderhoudssoorten:
	* Dagelijks onderhoud € .... (norm)
	* Mutatieonderhoud (basis) € ..... (norm)
	* Planmatig onderhoud + contractonderhoud € .... (PO schil ca ..% hiervan)
Energiesprong:	(indien ja, dan minimaal alle woningen op C)
	* Gepland jaartal energiesprong:
	* Inschatting kosten energiesprong:
	(bedrag wordt bij aanvang als onrendabele investering genomen – bij mutatie huur verhogen)
Doelstellingen:	WWS punten na ingreep:
	Exploitatieduurverlenging:
	Huurverhoging:
Scenario's:	Op basis van de visie en strategie worden de volgende scenario's uitgewerkt:
	- 25 jaar door exploiteren
	- 25 jaar door exploiteren gekoppeld aan energiebeurt ?.van ? naar ?.

Wederom gele vlakken invullen, startnotitie i.s.m. PL Talis.

1.3 Wijkplattegrond + huisnummering

Klik Hier 1

Via de 'klik hier' button kom je op de eigen server om foto's in te voegen (benoem foto's)

1.5 Kaders onderhoudsscenario

De hieronder aangevinkte onderwerpen maken deel uit van het onderhoudsscenario met bijhorende prestatie-eisen.

Complexdelen:		Disciplinair:		Duur scenario:	
Interieur	☐	Bouwkundig	☐	15 jaar	☐
Exterieur	☐	Installatietechnisch	☐	25 jaar	☐
Terrein	☐	Elektrotechnisch	☐	30 jaar	☐

De hieronder aangevinkte bouwdelen maken deel uit van het onderhoudsscenario met bijhorende prestatie-eisen.

	Van toepassing		Van toepassing		Van toepassing
10. Onderbouw	☐	42. Binnenwandafwerkingen	☐	**70. Vaste inrichtingen**	☐
11. Bodemvoorzieningen	☐	43. Vloerafwerkingen	☐	71. Postkasten	☐
13. Vloeren op grondslag	☐	44. Trap- en hellingafw.	☐	72. Zonweringen	☐
16. Funderingsconstructie	☐	45. Plafondafwerkingen	☐	72. Privacyschermen	☐
17. Paalfundering	☐	46. Beschermlagen	☐	73. Keukenvoorzieningen	☐
19. Onderbouw algemeen	☐	47. Dakafwerkingen	☐	74. Sanitaire voorzieningen	☐
20. Bovenbouw	☐	48. Afwerkingspakketten	☐	75. Valbeveiligingen	☐
21. Buitenwanden	☐	49. Afwerking algemeen	☐	76. Opslagvoorzieningen	☐
22. Binnenwanden	☐	**50. Mechanische installaties**	☐	79. Inrichtingen algemeen	☐
23. Vloeren, galerijen	☐	51. Warmteopwekking	☐	**80. Losse inventaris**	☐
24. Trappen, hellingen	☐	52. Afvoeren	☐	81. Verkeersruimten	☐
25. Binnenzijde gevelconstructie	☐	53. Water	☐	82. Gebruiksruimten	☐
26. Vloerconstructie	☐	54. Gassen	☐	83. Keukeninventaris	☐
27. Daken	☐	55. Koude opwekking en distr.	☐	84. Sanitaire inventaris	☐
28. Hoofddraagconstructies	☐	56. Warmtedistributie	☐	85. Schoonmaak inventaris	☐
29. Draagconstructie	☐	57. Luchtbehandeling	☐	86. Opberginventaris	☐
30. Afbouw	☐	58. Klimaatregelingsinstal.	☐	89. Losse inventaris algemeen	☐
31. Wandopeningen buiten	☐	59. Mechanische installaties	☐	**90. Terrein**	☐
32. Wandopeningen binnen	☐	**60. Elektrische installaties**	☐	91. Terrein	☐
33. Vloeropeningen	☐	61. Centrale energievoorzien	☐	92. Opstallen	☐
34. Balustrades e.d.	☐	62. Kracht	☐	93. Omheiningen	☐
35. Plafonds	☐	63. Licht	☐	94. Terreinafwerkingen	☐
37. Dakopeningen	☐	64. Communicatie	☐	95. Werktuigkundig	☐
38. Inbouwpakketten overig	☐	65. Beveiliging	☐	96. Elektrotechnisch	☐
39. Afbouw algemeen	☐	66. Schuif- en draaideuren	☐	97. Standaard	☐
40. Afwerkingen	☐	67. Gebouwbeheersysteem	☐	98. Bijzonder	☐
41. Buitenwandafwerkingen	☐			99. Terrein algemeen	☐

Afvinken welke onderdelen van toepassing zijn.

Keuze maken in consolideren, onttrekken of investeren

1.6 Complexstrategie

Gebaseerd op swot-analyses en kwaliteitsuitgangspunten, of reeds bepaald door opdrachtgever, is de bouwkundige complexstrategie:

Onttrekken	☐	Verkopen	☐	Consolideren	☐	Consolideren min	☐
		Upgraden en verkopen	☐			Consolideren	☐
		Slopen	☐			Consolideren plus	☐
Investeren	☐	Renovatie (complexmatig)	☐				
		Upgraden (mutatie)	☐				
		Samenvoegen / afsplitsen	☐				

3.2 Logboek

In het logboek worden de gebeurtenissen en/of de eventuele wijzigingen bijgehouden. De datum en uitvoerende van de desbetreffende gebeurtenis en/of wijziging wordt vastgelegd, zodat er een bewaking is over het proces. Op deze manier kan er door alle betrokkenen eenvoudig worden achterhaalt wanneer en wat voor een wijziging er heeft plaats gevonden.

0		
1. Logboek wijzigingen Complexdossier		
datum	**wijziging**	**door**

3.3 Kostenoverzicht ontwerpfase

In dit overzicht worden de verwachtte kosten en uren in beeld gebracht. Per fase en onderdeel worden de benodigde uren ingevuld en gekoppeld aan een prijs. De bedragen in het overzicht worden gekoppeld aan het scenario, waarin een post is opgenomen voor de ontwerpkosten.

Invullen te verwachten uren in de verschillende fase, incl. functie. Totaal van dit document komt automatisch terug in het scenario.

Kostenverdeling Ontwerp en engineering PO Talis (25-09-2015)			8-3-2016	Kostenoverzicht				
0								
		kosten voor opdrachtnemer		# uren	functie	tarief incl AK-WR	totaal	opmerking
Fase 1: Initiatief								
1 Selectie opdrachtnemer	opdrachtgever	niet						
2 Verkennen complex	opdrachtgever / -nemer	in Algemene Kosten						
3 Opstellen Vraagdocument / startnotitie RGS dossier	opdrachtgever	niet						
4 Voorbereidingsplanning vaststellen	opdrachtgever / -nemer	in Algemene Kosten						
5 Vergaderingen projectteam	opdrachtgever / -nemer	in Algemene Kosten						
				0			€ -	
Fase 2: Planontwikkeling								
1 Verzamelen / beoordelen projectinformatie	opdrachtnemer	in Algemene Kosten						
2 Kosten opgave ontwerp en engineering	opdrachtnemer	in Algemene Kosten						
3 Prestatie indicatoren en eisen projectspecifiek vaststellen	opdrachtgever / -nemer	in O&E begroting						
4 Overleg met bewoners/ bewonersbrief	opdrachtgever / -nemer	in O&E begroting						
5 Opname schil obv steekproef (10%) 1st exiledig (100%)	opdrachtnemer	in O&E begroting						
6 100% / grootschalige opname interieur	opdrachtnemer	in O&E begroting						
7 Verwerken opnames	opdrachtnemer	in O&E begroting						
8 Energielabel bestaande + nieuwe situatie	derden i.o.v. opdrachtnemer	in O&E begroting						
9 Asbest inventarisatie type A of B 100%	derden i.o.v. opdrachtnemer	in O&E begroting						
10 Bouwfysisch onderzoek	derden i.o.v. opdrachtnemer	in O&E begroting						

3.4 Scenario

Het scenario bestaat uit alle uit te voeren werkzaamheden die specifiek per onderdeel worden vastgelegd doormiddel aantallen, prijzen, cyclussen, etc. Vervolgens wordt er op een staartblad weergegeven wat de totale werkzaamheden, kosten, winst en algemene kosten zijn. Zoals eerder in deze bijlage toegelicht is het invullen van deze gegevens erg intensief. Wanneer een scenario voor een bepaalde reden aangepast dient te worden, dan vergt dit veel tijd, energie en handelingen.

Sortering op basis van hoeveelheden, let op cycli

SCENARIO		0		Filteren Scenario	Weergeven Scenario		
Onderdeel		Herstel Code	Materiaal	Aanvullende informatie	aant.	eenh.	cyclus
0.0	EXTERIEUR						
0.1	Gevels						
	Betonwerk						
0.1.1	Herstel steenachtige ondergronden	DW		Dilatatie vervangen (kit)		mf	6
0.1.2	Herstel steenachtige ondergronden	DSV		Dilatatie slabbe vervangen (EPDM)		mf	6
0.1.3	Herstel steenachtige ondergronden	DVG		Dilatatie vervangen (kit)		mf	6
0.1.4	Herstel steenachtige ondergronden	SR01		Reparatie met een gemodificeerde minerale mortel		st	6
0.1.5	Herstel steenachtige ondergronden	SR02		Reparatie met een gemodificeerde minerale mortel		st	6
0.1.6	Herstel steenachtige ondergronden	SR03		Reparatie met een gemodificeerde minerale mortel		st	6

Totalen										
Totaal alle werkzaamheden						€ 2.389	€ 2.532		€ -	€ -
Indexatiecijfer over eenheidsprijzen t.o.v. prijzenboek 2015 (prijspeil)					0,60%	€ 2.403	€ 2.548	1,20%	€ -	€ -
Toeslag over onderaanneming		7,00%	OA			€ -	€ -			
Algemene kosten over eigen werkzaamheden		13,60%	AK			€ 327	€ 346			
Winst en risico over eigen werkzaamheden		5,00%	WR			€ 120	€ 127			
Totaalsom project						€ 2.850	€ 3.021	15,00%	€ -	€ -
	Totaal alle werkzaamheden per uitvoeringsjaar / per woning					€ 285,04	€ 302,14		€ -	
	Bruto gemiddelde totalen									
	Aantal woningen									
	Duur mjop									

3.5 V&G plan

In het V&G plan worden de veiligheidsmaatregelen beschreven. In deze lijst worden de benodigde calamiteiten opgenomen, de voorzieningen op de bouwplaats worden beschreven, etc.

V&G Plan	TESTPROJECT

Versiedatum:	8-3-2016			
Max. aantal medewerkers op bouwplaats		8		
VGM-plan ontwerpfase (Ja/Nee)	Nee	Datum =		
Melding inspectie (Ja/Nee)	Nee	Datum =		Door

Onderaannemer	Contactpersoon (VGM verantwoordelijke)	Telefoon	E-mail	VGM deelplan	Datum	Doorgenomen
				Ja		

Bouwplaatsinrichting

Toilet	☑	Telefoon	☐
Schaftmogelijkheid	☑	EHBO	☑
Wasruimte	☑	Brandblusmiddelen	☑
		Verzamelplaats	☑

Afvalscheiding

Puin	☑	Plastic	☑
Hout	☐	Isolatiemateriaal	☑
Overig bouw- en sloopafval	☐	Papier	☑
Chemisch afval	☑		☑

3.6 Communicatieplan

In onderstaand communicatieplan legt de organisatie vast; hoe en waarmee bepaalde boodschappen worden gedeeld met de betrokkenen.

Onderdeel	Datum	Door				Adressen	
TESTPROJECT				dagen	omschrijving	Adres 1	Adres 2
Nu							
Startdatum						0-01-00	0-01-00
Opleverdatum						0-01-00	0-01-00
Netto werkdagen						0	0
	Type	OG	ON				
Initiatief Project						datum	datum
Aankondiging project	brief				voor aanvang project	0-01-00	0-01-00
Vrijgave adresgegevens						0-01-00	0-01-00
						0-01-00	0-01-00
Inspectie						0-01-00	0-01-00
Aankondiging inspectiewerkzaamheden	brief				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00
We komen inspecteren	kaart				voor aanvang project	0-01-00	0-01-00
Aankondiging koude opname	brief				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00
Afspraakbevestiging koude opname	brief				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00
We komen bij u langs voor de opname	kaart				voor aanvang project	0-01-00	0-01-00
Rapportage koude opname	registratie				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00
Brief bevestiging werkzaamheden, deelname	brief				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00
Bevestiging deelname	registratie				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00
						0-01-00	0-01-00
Opname						0-01-00	0-01-00
Aankondiging warme opname	brief				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00
Afspraakbevestiging warme opname	brief				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00
We komen bij u langs voor de opname	kaart				voor aanvang project	0-01-00	0-01-00
Informatiemap Onderhoud	folder				voor aanvang won	0-01-00	0-01-00

3.7 Kleur- en materiaalstaat

Ook is er in het RGS-dossier een lijst met gebruikte kleuren en materialen opgenomen. Alle informatie over de kleuren en materialen van een woning kan eenvoudig worden vastgelegd.

6.2 Gebruikte kleuren en materialen — TESTPROJECT

Onderdeel	Jaar	Fabricaat	Product	Kleurnummer	Eventuele opmerkingen

3.8 Bouwvergadering

Voor bouwvergaderingen is er in het RGS-dossier een standaard notulen opgenomen die men hanteert om de te bespreken punten tijdens een overleg vast te leggen. Betrokkenen hebben de controle over het proces door onder andere de notulen eenvoudig in te zien.

Deel 1 Stamgegevens

Project	16013	Datum	
Notulist			
Aanwezig			
Afwezig			

Deel 2 Besproken in werkoverleg

Punt	Omschrijving	Aktie

Subdeel 2 Bijlagen bij werkoverleg

Punt	Omschrijving	Aktie

Deel 3 Vragen en opmerkingen

Punt	Vraag / Opmerking

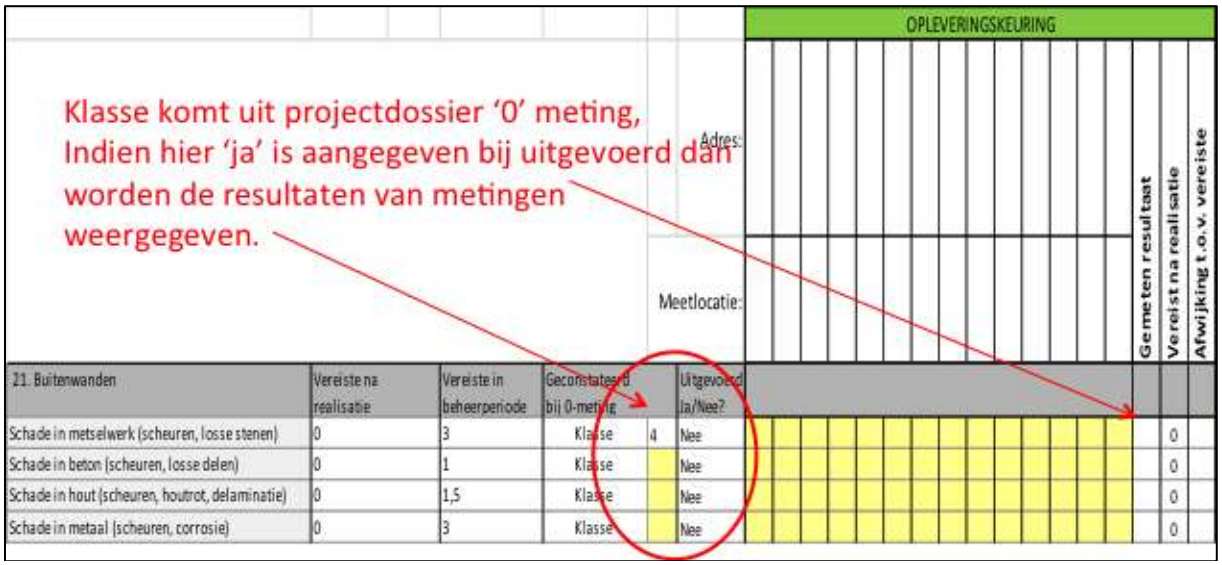
3.9 Startwerkoverleg

In het startwerkoverleg, ook wel SWO genoemd, worden de werkzaamheden met daarbij de eigenschappen besproken. Alles wat wordt besproken tijdens een SWO wordt vastgelegd in onderstaande tabel.

2. Actiepuntenlijst			
Punt	**Omschrijving**	**Actie**	**Gereed**
1.	**Werkomschrijving / bestek:**		
2.	**Start / Oplevering:**		
3.	**Planning / aantal werkbare dagen:**		
4.	**Productie uren:**		

3.10 Beheerfase

Na de oplevering is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het beheer van het vastgoed (voor de gestelde exploitatieduur). Middels onderstaande tabel kan men tijdens het monitoren vastleggen waarbij actie moet worden ondernomen en waarbij niet. Dit wordt nauwkeurig vastgelegd en geregistreerd.



4 Afsluiting van de bijlage

Deze informatie gaan de studenten gebruiken om conclusies en aanbevelingen te formuleren voor het vastleggen en uitwisselen van gegevens, zodat het wellicht (in de toekomst) efficiënter en effectiever kan.

12-01-2017

Interview

opdrachtnemers

Bijlage IV

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

1 Inleiding

Bij het inkopen van vastgoedonderhoud kiezen steeds meer opdrachtgevers voor samenwerking met vaste poolbedrijven / marktpartijen. De vorm waarin er wordt samengewerkt verschuift hierbij van inspanningsgericht naar resultaatgericht. Deze laatste vorm wordt in de markt als ''RGS'' afgekort. Ook binnen Hagemans heeft deze vorm van samenwerken de laatste jaren een vlucht genomen. Hoe fijn dit ook is, één van de kenmerken van het RGS proces is dat met name het voorbereidende traject vaak (erg) lang duurt. Hagemans is erg benieuwd of deze ervaring ook bij andere marktpartijen zo leeft. Daarnaast is Hagemans bezig de omstandigheden die het proces van aanvraag tot feitelijke uitvoering zouden kunnen versnellen in kaart te brengen. Hiertoe is de hulp van twee stagiaires ingeroepen: Erwin de Haar en Rik van Summeren.

Wij, Erwin de Haar en Rik van Summeren, zijn studenten Bouwkunde van Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch en zitten in de laatste fase van de opleiding. In deze laatste fase doen we onderzoek naar Resultaatgericht samenwerken binnen Hagemans Vastgoedonderhoud te Nijmegen.
Het onderzoek is gericht op het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten.

Inmiddels zijn we begonnen met informatie verzamelen en daarbij willen we óók graag gebruik maken van jullie expertise. Dit interview kan een belangrijke bijdrage leveren aan het onderzoek.

Erwin de Haar en Rik van Summeren
Nijmegen, oktober 2016

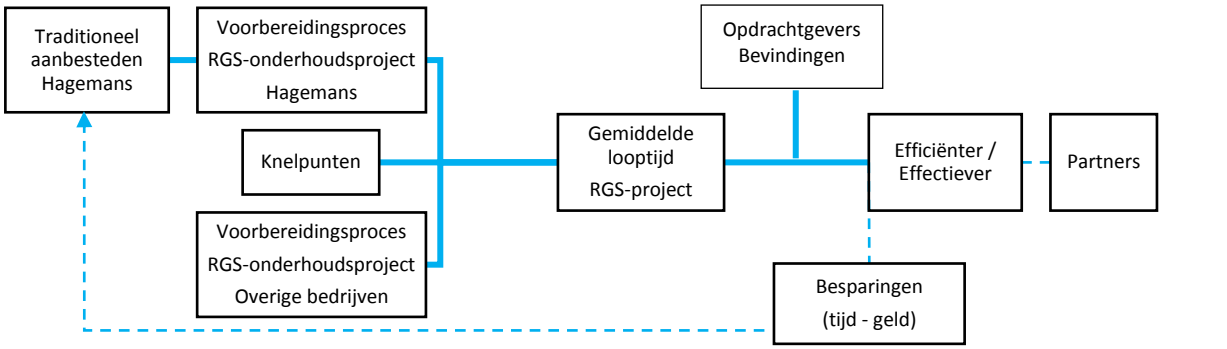
2 Introductie

Resultaatgericht samenwerken is een actueel onderwerp binnen de vastgoedwereld (VGO keur, 2016). Hagemans is dit jaar aan de voorbereiding van enkele RGS projecten begonnen. Hieruit is het vermoeden ontstaan dat het voorbereidingsproces naar verwachting te lang duurt. Het voorbereidingsproces loopt van initiatief tot projectuitvoering.

Om erachter te komen of het voorbereidingsproces bij RGS-onderhoudsprojecten efficiënter en effectiever kan, is het van belang om te weten wat de gemiddelde looptijd en knelpunten zijn. Dit dient zowel binnen Hagemans als bij externe RGS-onderhoudsbedrijven onderzocht te worden.

RGS wordt d.m.v. literatuur gepromoot als ''sneller en efficiënter''. Echter wordt dit niet in specifieke getallen uitgedrukt. Hierdoor kan er nog geen specifiek onderzoek gedaan worden. Het is dus noodzakelijk om het RGS-voorbereidingsproces om te zetten in tijd en vervolgens kan hierbij gekeken worden of het efficiënter en eenvoudiger kan. (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013)

Om duidelijk te maken wat het onderzoek inhoudt is er een onderzoeksmodel opgesteld.



De centrale onderzoeksvraag die bij het onderzoeksmodel hoort is:
Hoe verhoudt het voorbereidingsproces van de RGS-onderhoudsprojecten zich tot andere onderhoudsbedrijven en kan dit efficiënter en effectiever?

Legenda:
Primair proces
Deelvragen

3 Toelichting casus en interview

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is er een casus opgesteld die uitgewerkt dient te worden. Deze casus levert naar verwachting samen met het interview resultaten op voor het onderzoek.

3.1 Casus

De casus is een schetsproject dat door het onderzoeksteam is samengesteld. Middels de casus dient de planning voorafgaand aan het interview te worden ingevuld. Door deze casus bij meerdere onderhoudsbedrijven af te nemen, kan er een reëel gemiddelde geschetst worden over het RGS-voorbereidingsproces. Daarnaast worden knelpunten bloot gelegd die wellicht nader onderzocht kunnen worden.

3.2 Interview

Met behulp van het interview kunnen vragen van het onderzoek beantwoord woorden. Ook kunnen er ideeën worden uitgewisseld over hoe het RGS-voorbereidingsproces beter kan worden doorlopen. Bij het interview wordt de ingevulde planning besproken.

4 Overige informatie

Wat overige gegevens die wellicht relevant zijn voor de respondent zijn hieronder opgesomd:

Gegevens studenten

School:	Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Opleiding:	Bouwkunde – Bouwtechnisch ontwerp
Afstudeer periode:	05 september 2016 – 27 januari 2017
Studenten:	Erwin de Haar stagiaire2@hagemans.nl Rik van Summeren stagiaire@hagemans.nl

Gegevens bedrijf

Opdrachtgever:	Hagemans Vastgoedonderhoud te Nijmegen

Informatie met betrekking tot interview

Type interview:	Semigestructureerd (een vooraf opgesteld interview, met mogelijkheden om af te wijken)
Audio fragment:	Indien toegestaan nemen we het interview op
Uitwerking:	De gesproken tekst wordt omgezet in een tekstdocument
Controle:	Het tekstdocument wordt ter controle verzonden aan de respondent
Scriptie:	Bijzondere uitspraken / citaten worden wellicht gebruikt in de scriptie
Tijdsduur:	60 / 90 minuten
Locatie:	Locatie van respondent (geïnterviewde)
Ruimte:	Vergaderruimte

Indien gewenst kan het interview anoniem worden afgenomen. Hierbij worden geen inhoudelijke gegevens vermeld over de respondent. Daarnaast wordt bij de controle extra aandacht geschonken aan de anonimiteit. Als er opnames zijn dan worden deze alleen beluisterd door de interviewers ten behoeve van de analyse.

5 Interview

Het interview bestaat uit een aantal algemene-, onderzoek specifieke- en afsluitende vragen.

5.1 Algemene achtergrondvragen

- Wat is uw naam?
- Hoeveel medewerkers telt het bedrijf en wat is de omzet?
- Hoelang bent u werkzaam bij het bedrijf en welke functies heeft u in deze periode gehad?
- Wat is uw functie momenteel, hoelang al en wat houdt het precies in?
- Werkt de organisatie al lang volgens de RGS-systematiek?

5.2 Onderzoek specifieke vragen

1. Wat is uw ervaring / rol met Resultaatgericht samenwerken en hoe denkt u erover?
   1.1. Wat is volgens u zo goed aan RGS?
   1.2. Wat is volgens u minder goed aan RGS en hoe kan dit beter?

2. Hoe zien de voorbereidingen van een RGS-project eruit binnen uw organisatie?

Maak voor vraag 3, 4 en 5 gebruik van de planning (bijlage 1)

3. Heeft u nog aanvullende onderdelen op het RGS-voorbereidingsproces dat is opgesteld?

4. Waar liggen volgens u de knelpunten in het RGS-voorbereidingsproces?
   4.1. Waarom zijn deze onderdelen juist knelpunten?
   4.2. Heeft u suggesties voor mogelijke verbeterpunten op deze knelpunten?

5. Hoe ziet volgens u het ideale RGS-voorbereidingsproces eruit in tijd?

6. Wat is volgens u de gemiddelde looptijd van een RGS-voorbereidingsproces (initiatief tot uitvoering) binnen uw organisatie?
   6.1. Welke specifieke onderdelen wijken af in het RGS-voorbereidingsproces t.o.v. het traditionele voorbereidingsproces

7. Hoe worden gegevens tussen uw bedrijf en de opdrachtgever uitgewisseld en vastgelegd?
   7.1. Is dit bij alle opdrachtgevers hetzelfde?
   7.2. Kan het volgens u eenvoudiger of overzichtelijker worden vastgelegd?

8. Worden de RGS-afspraken tussen uw bedrijf en de opdrachtgever ook doorgekoppeld naar de partners?
   8.1. Hoe ziet dat proces eruit (contractvorming, overlegmomenten, etc.)?

9. Wat zijn de overeenkomsten en / of verschillen tussen RGS en de traditionele methode?
   9.1. Is dit specifiek meetbaar, zowel positief als negatief?

10. Wat zijn de effecten als opdrachtnemer en opdrachtgever er financieel gezien niet uit komen?

11. Brengt het Resultaatgericht samenwerken nou het gene wat we vooraf hebben bedacht?

5.3 Afsluitende vragen

- Weet u toevallig of er in andere branches of landen gebruik wordt gemaakt van RGS?
- Heeft u nog vragen gemist in het gesprek?
- Heeft u nog aanvullingen of mogelijke ideeën ten aanzien van het onderzoek?
- Mogen we u na dit interview nog benaderen met betrekking tot het onderzoek?

12-01-2017

Volledige transcripten

Opdrachtnemers

Bijlage V (Alleen digitaal beschikbaar)

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

Inleiding

In deze bijlage zijn de volledige transcripten van de interviews met de respondenten van de opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) weergegeven. De transcripten zijn voorzien van algemene informatie, onderzoek specifieke informatie en afsluitende informatie. Hierbij zijn alle interview vragen en doorvragen uitgebreid omschreven en uitgewerkt. Zo kan er een duidelijk beeld worden geschetst van hoe de visie en werkmethodiek van de desbetreffende respondent is met RGS. Een tweetal opdrachtnemers heeft er voor gekozen om geheel geanonimiseerd te worden.

Hieronder zijn de respondenten van de opdrachtnemers weergegeven die in de digitale versie zijn te vinden:

Onderhoudsbedrijf (opdrachtnemers)	**Respondent**	**Functie**	**Interview nr.**
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen)	Wouter Pieterse	Projectleider	1
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen)	Arno Roozeboom	Projectleider	2
Burgers van der Wal (Doetinchem)	Ron Dorland	Projectmanager	3
Elk (Wijchen)	Roel van Elk	Directeur	4
De Bresser schilderwerken (Ravenstein)	Sander van den Berg	Mede-eigenaar	5
Jacobs Beheersbaar Onderhoud (Elst)	Chris van Dijkhuizen	Projectleider	6
Burghouts bedrijven (Nijmegen)	Mario van den Akker	Projectleider	7
Anoniem bedrijf A	-	-	8
Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie (De Meern)	Dennis Rutges	Algemeen directeur	9
Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud (Enschede)	Dick van der Geest	Directielid	10
Zwaluwe Bouw (Hooge Zwaluwe)	Sander Woolschot	Coördinator onderhoud	11
Smits Vastgoedzorg (Rotterdam)	Hans van der Krogt	Algemeen directeur	12
Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud (Zwolle)	Franck van Hooff	Commercieel directeur	13
Anoniem bedrijf B	-	-	14
Talen Zuid (Nijmegen)	Emiel Talen en Patrick Bakker	Vestigingsdirecteur Adviseur vastgoedonderhoud	15
Mens-Zeist Vastgoedonderhoud (Zeist)	Rob de Vos en Harm Veldhuizen	Directeur RGS adviseur	16

Wegens de grote hoeveelheid pagina's is er, in overleg met de docent begeleiders, besloten om deze bijlage niet te printen. De inhoud van de bijlage is daarom alleen in digitale versie aangeleverd, deze is te vinden op de bijgeleverde USB-stick.

12-01-2017

Overzichtslijst

Opdrachtnemers

Bijlage VI

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

1 Inleiding

Hierbij wordt duidelijk gemaakt bij welke opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) er een interview is afgenomen. In onderstaande tabel zijn de opdrachtnemers en de geïnterviewde respondenten weergegeven. Tevens is de functie van de respondent vermeld, voor de beeldvorming van de betrokkenheid bij een RGS project.

Onderhoudsbedrijf	**Respondent**	**Functie**
Burgers van der Wal (Doetinchem)	Ron Dorland	Projectmanager
Burghouts bedrijven (Nijmegen)	Mario van den Akker	Projectleider
De Bresser schilderwerken (Ravenstein)	Sander van den Berg	Mede-eigenaar
Elk (Wijchen)	Roel van Elk	Directeur
Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud (Enschede)	Dick van der Geest	Directielid
Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen)	Arno Roozeboom en Wouter Pieterse	Projectleider Projectleider
Jacobs Beheersbaar Onderhoud (Elst)	Chris van Dijkhuizen	Projectleider
Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud (Zwolle)	Franck van Hooff	Commercieel directeur
Mens-Zeist Vastgoedonderhoud (Zeist)	Rob de Vos en Harm Veldhuizen	Directeur RGS adviseur
Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie (De Meern)	Dennis Rutges	Algemeen directeur
Smits Vastgoedzorg (Rotterdam)	Hans van der Krogt	Algemeen directeur
Talen Zuid (Nijmegen)	Emiel Talen en Patrick Bakker	Vestigingsdirecteur Adviseur vastgoedonderhoud
Zwaluwe Bouw (Hooge Zwaluwe)	Sander Woolschot	Coördinator onderhoud
Anoniem bedrijf A	-	-
Anoniem bedrijf B	-	-

Verderop in het document zijn alle vragen van het interview opgesomd. Bij iedere vraag zijn de belangrijkste bevindingen van de respondent opgesomd. Hierdoor is er in één overzicht te zien wat iedere respondent heeft geantwoord op een vraag. Met behulp van deze overzichtslijst, worden de belangrijkste en meest voorkomende bevindingen toegelicht in een samenvatting. De samenvatting is weergegeven in de scriptie.

Algemene informatie opdrachtnemers
Hieronder zijn wederom de benaderde onderhoudsbedrijven weergegeven. Per bedrijf is omschreven wat het aantal medewerkers zijn, hoeveel ervaring het bedrijf met RGS heeft en het percentage RGS-projecten dat het bedrijf uitvoert ten opzichte van andere inkoopvormen.

Onderhoudsbedrijven
Burgers van der Wal is een Vastgoedonderhoudsbedrijf dat is gevestigd in Doetinchem. Het bedrijf telt momenteel zo'n 65 medewerkers. De firma werkt sinds 2008 volgens de RGS-systematiek, dus momenteel ruim 8 jaar. Op dit moment wordt 45% van de projecten / omzet uitgevoerd in RGS, de overige omzet wordt behaald middels andere inkoopvormen.

Vastgoedonderhoudsbedrijf **Burghouts Bedrijven** is gevestigd in Nijmegen. Het bedrijf telt momenteel zo'n 15 vaste medewerkers en 20 flexibele medewerkers. De firma werkt al lang volgens de RGS-systematiek, wat ooit begonnen was als prestatieovereenkomst. Op dit moment wordt 30% van de projecten / omzet uitgevoerd in RGS, de overige omzet wordt behaald middels andere inkoopvormen.

Allround schildersbedrijf **De Bresser** is gevestigd in Ravenstein. Momenteel telt het bedrijf 27 medewerkers. De ervaring die het bedrijf met RGS heeft is nog gering, momenteel zijn ze de benodigde certificaten aan het behalen. Echter hanteert de organisatie al jaren samenwerkingsvormen. Op dit moment zijn er nog geen projecten middels de RGS-systematiek uitgevoerd.

Elk is een specialist in onderhoud en bestaand vastgoed dat is gevestigd in Wijchen. Het bedrijf telt momenteel ruim 100 medewerkers. De RGS-systematiek zit al ruim 30 jaar verweven in de organisatie. In deze periode legde de organisatie de nadruk op het verbeterd samenwerken. Het is niet bekend wat de verhouding is tussen de verschillende inkoopvormen bij deze organisatie.

Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud is gevestigd in Enschede. Momenteel telt het bedrijf zo'n 75 medewerkers. In 2005 is de firma gestart met de RGS-systematiek, waardoor ze inmiddels al ruim 11 jaar ervaring met RGS hebben. Op dit moment wordt 40% van de projecten / omzet uitgevoerd in RGS, de overige omzet wordt behaald middels andere inkoopvormen.

Jacobs Beheersbaar Onderhoud is gevestigd in Elst. Het aantal medewerkers bij het bedrijf fluctueert tussen de 30 – 50 personen. Zo'n 8 jaar geleden waren de eerste stappen gezet met RGS. Echter werken ze zo'n 4 jaar operationeel met RGS. Op dit moment wordt 35% van de projecten / omzet uitgevoerd in RGS, de overige omzet wordt behaald middels andere inkoopvormen.

Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud is gevestigd op meerdere locaties. In totaal telt het bedrijf momenteel zo'n 275 medewerkers. De organisatie begon in 2012 met de eerste RGS projecten te werken. Op dit moment wordt ruim 20% van de projecten / omzet uitgevoerd in RGS, de overige omzet wordt behaald middels andere inkoopvormen.

De firma **Mens-Zeist Vastgoedonderhoud** is gevestigd in Zeist. Momenteel telt het bedrijf circa 70 medewerkers. Mens-Zeist heeft de ontwikkelingen van RVO / RGS van dichtbij meegemaakt. De organisatie werkt al sinds eind jaren '90 met deze samenwerkingsmethode. Op dit moment wordt ongeveer 60 – 70 % van de totale omzet uitgevoerd in samenwerkingsverbanden.

Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie is gevestigd in De Meern. Het bedrijf bestaat momenteel uit 140 vaste medewerkers en circa 30 flexibele medewerkers. Als één van de initiatiefnemers is de organisatie in 1994 begonnen met de systematiek, wat destijds anders werd genoemd. De leidraad die is ontwikkeld voor RGS is mede door Rutges ontwikkeld. Op dit moment wordt 96% van de projecten / omzet uitgevoerd in RGS.

De firma **Smits Vastgoedzorg** is gevestigd in Rotterdam. Momenteel telt het bedrijf zo'n 135 medewerkers. De organisatie is één van de bedrijven die 25 jaar geleden als eerste met de systematiek ging werken. Bij de organisatie zijn een aantal initiatiefnemers van de RGS-systematiek actief die de leidraad mee hebben gevormd. Op dit moment wordt 70% van de projecten / omzet uitgevoerd in RGS.

Talen is een Vastgoedonderhoudsbedrijf dat is gevestigd op meerdere locaties. In totaal zijn er zo'n 165 medewerkers in dienst. De eerste projecten met de RGS-systematiek werden in 1996 uitgevoerd. Zo heeft de organisatie dus ruim 20 jaar ervaring met de systematiek. Op dit moment voert de firma circa 20 á 25% in RGS uit.

De organisatie **Zwaluwe Bouw** is actief in renovatie, serviceonderhoud, restauratie, nieuwbouw en projectontwikkeling en is gevestigd in Hooge Zwaluwe. Het bedrijf telt momenteel zo'n 120 medewerkers. De organisatie is sinds kort begonnen met de RGS-systematiek, waardoor de ervaring met RGS-projecten nog gering is. Momenteel worden nagenoeg alle projecten traditioneel uitgevoerd. Echter streeft men ernaar dat in de toekomst het aantal RGS projecten toeneemt.

Anoniem bedrijf A en B zijn als onderhoudsbedrijf beide actief middels de RGS-systematiek. Inhoudelijke gegevens over de organisaties mogen niet worden weergegeven.

2 Overzicht (interview met samengevatte antwoorden)

De onderzoek specifieke vragen uit het interview zijn in deze overzichtslijst weergegeven. Daarnaast is er van iedere respondent bij de opdrachtnemer een opsomming weergegeven van de belangrijkste antwoorden op de vraag.

Onderzoek specifieke vragen

1. Wat is uw ervaring / rol met Resultaatgericht samenwerken en hoe denkt u erover?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- Het proces van Resultaatgericht samenwerken verloopt nog erg stroef, naar zijn mening zijn alle betrokkene nog zoekende in het proces;
- Als RGS ideaal wordt uitgevoerd, waarbij iedereen open en transparant is en alle partijen dezelfde kennis en documenten hebben, dan kan er een optimaal resultaat worden behaald.

Respondent 2

- Het mooie aan RGS is dat ze vooraan in het proces betrokken zijn bij het project;
- Binnen RGS heeft iedereen meer zeggenschap en iedereen denkt beter mee.

Respondent 3

- RGS biedt zekerheid aan de opdrachtgever door een goede strategie op het vastgoed over de gehele exploitatieduur;
- Door de betrokkenheid van alle partijen kan het plan gedurende het proces indien nodig bijgesteld worden, om het optimale resultaat op de lange termijn visie te behalen;
- Het vergt in het begin veel tijd om RGS te kunnen implementeren in de organisatie. De methodiek vraagt namelijk om een andere werkwijze.

Respondent 4

- Beslissingen aan de voorkant van het proces hebben grote effecten op het vervolg;
- Specialisten en belanghebbende dienen vroegtijdig betrokken te worden, dit creëert meer betrokkenheid bij de partijen.

Respondent 5

- Het is een prettige manier van werken, omdat het gericht is op samenwerken en resultaat;
- Betrokkenen moeten dezelfde visie en motivatie hebben en elkaar zien als partners.

Respondent 6

- Middels de RGS methode wordt aan de opdrachtnemer gevraagd om het bouwdeel met een duidelijke visie te onderhouden voor de gestelde exploitatieduur;
- In een samenwerkingsverband wordt er een plan gemaakt voor wat de werkzaamheden zijn, wat de financiële kosten zijn en in welke uitvoeringsjaren het plaats vindt;
- Onderhoudsbedrijven en partners zijn de specialisten voor het onderhoud die de expertise hebben om een goede strategie te ontwikkelen en goed uit te voeren.

Respondent 7

- De methode van RGS, die middels de leidraad ooit is ontwikkeld, is wel aardig bedacht. Echter worden bepaalde onderdelen te complex en/of zijn niet eenvoudig;
- Een aantal onderdelen moeten meetbaar zijn, maar complexer dan dat dient het niet te worden.

Respondent 8

- Positieve ervaring, omdat de nadruk wordt gelegd op de samenwerking;
- Met RGS worden faalkosten gereduceerd, omdat er vroegtijdig plannen worden gemaakt voor de lange termijn. Hierdoor kunnen knelpunten getackeld worden die normaliter verkeerd gaan.

Respondent 9

- Middels RGS kunnen exploitatielasten drastisch worden verminderd. Men krijgt het heel beheerst door betere en meetbare kwaliteit, lagere kosten en continuïteit;
- Door het geringe aanbod van bouwkundige competenties wordt samenwerken steeds meer een noodzaak, wat uitstekend bij RGS past;
- Dubbelingen tussen partijen worden middels RGS weggenomen;
- Men is te veel gericht op product en capaciteit, oftewel snel werk binnen halen. Bij deze samenwerking is het belangrijk voor organisaties om te oriënteren op proces en ketenintegratie voor een betere prestatie, dit heeft als gevolg continuïteit;
- Voor de opdrachtnemer met vaste medewerkers is de continuïteit erg belangrijk, heeft men geen continuïteit dan dient de organisatie te werken met flexibele medewerkers.

Respondent 10

- Positief over RGS, omdat er een verbeterde samenwerking en relatie ontstaat met de klant. Hierdoor wordt er beter gehandeld naar de behoefte van de klant;
- De respondent hoopt op een toename van RGS projecten;
- Door de aanpassingen in regelgeving voor corporaties, moeten zij met minder mensen hetzelfde werk doen. Het is dus noodzakelijk om op een andere manier te werken. Hierdoor kan er meer gebruik worden gemaakt van de kennis en expertise in de markt;
- Als het draagvlak onvoldoende is, dan kan de organisatie niet goed opereren met RGS.

Respondent 11

- Positieve ervaring, omdat men zich gezamenlijk richt op het resultaat en de lange termijn;
- De markt vraagt naar een andere manier van werken, omdat er in de crisis veel vaklieden verloren zijn;
- Alle betrokkene dienen vroegtijdig met elkaar om tafel te gaan;
- Het verdienmodel is eerlijk, omdat iedereen open en transparant is.

Respondent 12

- RGS is opgericht met als doel de faalkosten te reduceren en kwaliteit te leveren die de klant vraagt. Ook legt men de nadruk op het voorkomen van discontinuïteit bij de opdrachtnemer;
- De prestatieafspraken die bij RGS worden gehanteerd, zorgen ervoor dat de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de kwaliteit en zelf kan bepalen wanneer het werk wordt uitgevoerd;
- RGS is alleen interessant voor partijen die denken dat de resultaten daardoor beter, slimmer of goedkoper worden;
- Er is veel kennis en competentie benodigd, omdat de bedrijven aan de voorkant betrokken zijn bij de plannen. Hierdoor zijn bedrijven verantwoordelijk voor de risico's;
- RGS is een middel dat te maken heeft met organisatorische veranderingen, de bedrijven die ermee werken moeten het ook echt willen. Indien het niet zit verweven in de organisatie van het bedrijf dan is het niet meer dan een marketing tool, de benadering is dus cruciaal.

Respondent 13

- Bij RGS zijn vertrouwen, integriteit en elkaars kracht gebruiken de sleutelwoorden. In tegenstelling tot het traditionele aanbesteden waarbij de werkzaamheden zijn gestoeld op wantrouwen en controle;
- Het vele samenwerken bij RGS is bovendien veel leuker en vraagt om echte aandacht en verdieping.

Respondent 14

- RGS is gericht op samenwerken met alle partijen om resultaat te leveren op de lange termijn;
- Er dient duidelijk verschil gemaakt te worden tussen onderhoud en renovatie projecten;
- De RGS systematiek is een goede methode / denkwijze en commercieel inzetbaar.

Respondent 15

- De meerwaarde van RGS is dat de opdrachtnemer de mogelijkheid heeft om zijn kennis en expertise in te brengen, want dit ligt ook voornamelijk bij de uitvoerende partijen;
- De kennis bij de opdrachtgever neemt af i.v.m. reorganisaties en besparingen. Daarom moeten de dubbelingen eruit en veranderingen in de rollen zijn wellicht noodzakelijk;
- De opdrachtnemer heeft meer continuïteit en de mogelijkheid om zelf te bepalen wanneer het werk wordt uitgevoerd;
- Er is meer overleg tussen de partijen waardoor risico's beter in kaart worden gebracht. Dit resulteert in een betere doorlooptijd en uitvoering.

Respondent 16

- De visie van de organisatie is op een duurzame wijze participeren in de planontwikkeling en uitvoering van vastgoedonderhoud, verbetering en vastgoedservice. RGS is een samenwerkingsmethode waarbij deze visie past;
- Op dit moment ervaart de respondent dat iedereen een eigen visie heeft over RGS. Het gevolg is dat iedereen de methode op een andere manier benaderd en uitvoert;
- Bij RGS gaat het om participeren. Opdrachtgever, opdrachtnemer en partners dienen actief deel te nemen aan het proces. Men dient de samenwerking volledig aan te gaan;
- Als men RGS alleen als commerciële tool ziet, zal het niet werken. Het verdiepen in RGS waar het echt voor staat is van groot belang (kwaliteitsprestaties en functionele eisen op langere termijn).

1.1. Wat is volgens u zo goed aan RGS?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- De manier van samenwerken is erg goed, men maakt plannen voor het vastgoed op de lange termijn. Hierbij heeft iedere betrokkene invloed op het proces en mogelijkheden om te sturen;
- Er vindt veel overleg plaats, waardoor veel onderdelen besproken worden en men voor minder verassingen komt te staan;
- Als opdrachtnemer biedt RGS zekerheid en garantie voor werk;
- Het is erg belangrijk om in een vroeg stadium een partner te kiezen op basis van het project, dit resulteert in optimale kennis, goede samenwerking en vertrouwen.

Respondent 2

- Door een duidelijke vraagstelling aan de voorkant op te stellen, weet iedere partij wat er moet worden gedaan en waar men aan toe is. Deze plannen worden in een samenwerking gemaakt en vastgelegd;
- De kansen en risico's worden in het voorbereidingsproces in kaart gebracht, hierdoor komen de partijen voor minder verassingen te staan;
- In het voorbereidingsproces worden meer onderdelen uitgewerkt waardoor men betere kennis heeft van het project. Door de betere uitwerking worden faalkosten gereduceerd.

Respondent 3

- Naast de continuïteit die RGS biedt is het ook een prettige manier van samenwerken door de betrokkenheid en bekendheid. Ieder project heeft zijn eigen team die verantwoordelijk is;
- RGS zorgt er voor dat de communicatie met bewoners beter is;
- Doordat bij RGS alle gegevens aan de voorkant worden vastgelegd, kan men bij de volgende cyclus eenvoudig te werk gaan en is de begroting bekend voor de volgende cyclus.

Respondent 4

- De opdrachtnemer is de ontwerper/ adviseur, zij hebben vakkundige kennis om een optimaal plan te realiseren;
- De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het proces en de resultaten;
- Met RGS is men goedkoper uit, alles wordt in principe maar één keer gedaan en dit kan de resterende exploitatieperiode gebruikt worden. Men komt voor minder verassingen te staan.

Respondent 5

- De opdrachtnemer is de specialist, zij adviseren en voeren het uit (zoals het hoort);
- RGS is zowel financieel als onderhoud technisch interessant voor alle partijen;
- Men dient meerdere scenario's te maken, zodat alles inzichtelijk wordt voor de opdrachtgever.

Respondent 6

- De structuur en processtappen van RGS zijn goed. Betrokken partijen kijken op de lange termijn naar het vastgoed. Er is meer beleving op visie, strategie en beleid;
- Onderhoudsbedrijven en partners zijn de specialisten voor het onderhoud die de expertise hebben om een goede strategie te ontwikkelen en goed uit te voeren.

Respondent 7
- Commercieel is RGS een erg mooie tool;
- De opdrachten worden één op één gegund aan een opdrachtnemer, waardoor men niet hoeft te concurreren. Tevens mogen zij het project voor langere duur onderhouden.

Respondent 8
- De samenwerking is de voornaamste reden om te kiezen voor deze manier van werken;
- Er wordt tijd en energie gestoken in het beste scenario, hierdoor zijn er besparingen mogelijk voor de opdrachtgever en opdrachtnemer.

Respondent 9
- RGS biedt betere beheersing op kwaliteit, kosten en continuïteit;
- Door de hoeveelheid projecten met RGS uit te voeren wordt er veel continuïteit gecreëerd, hierdoor weet men al ruime tijd van te voren wat er uitgevoerd dient te worden.

Respondent 10
- De deskundigheid van alle betrokkene wordt benut, wat resulteert in reductie van faalkosten;
- Er is meer efficiëntie te behalen, niets wordt onnodig of dubbel gedaan;
- Er is ruimte om te innoveren en de manier van werken is leuker, omdat men elkaar ziet als partners.

Respondent 11
- Samenwerking, waardoor alle expertise en kennis optimaal wordt gebruikt;
- Innovatieve methodes kunnen worden toegepast;
- Betrokkenheid van de deskundige wordt beter, waaronder de vaklieden.

Respondent 12
- De kwaliteit wordt meetbaar gemaakt met behulp van prestatie indicatoren. Met een meetbare kwaliteit kan de doelstelling van de klant behaald worden;
- Een opdrachtgever die met RGS werkt heeft een bepaalt doel met zijn bedrijf, namelijk bepaalde resultaten behalen. Met behulp van de samenwerking kan de opdrachtnemer helpen in het realiseren van de doelstelling van de klant;
- Als de doelstelling van de opdrachtgever wordt behaald dan biedt het perspectief om meer te gaan samenwerken wat continuïteit oplevert voor de opdrachtnemer.

Respondent 13
- Binnen deze manier van werken kunnen alle sterke punten van de partijen gebruikt worden (opdrachtgevers, opdrachtnemers en partners);
- De opdrachtnemer en partners hebben enorm veel kennis en competentie over het onderhoud;
- Opdrachtnemers kunnen zelf de keten samenstellen, voor ieder specifiek stukje vastgoed kunnen andere partijen geselecteerd worden met bepaalde expertise en kennis.

Respondent 14
- De markt vraagt om samenwerking, waardoor iedereen meedenkt in het proces. RGS speelt hierop in en is commercieel een sterke tool, waardoor bedrijven beter worden en groeien;
- Middels RGS worden faalkosten verlaagd, deskundigheid en betrokkenheid is beter met als resultaat een betere klant- medewerkers- en bewonerstevredenheid;
- Met RGS is er een gedeelde verantwoordelijkheid, de kwaliteit is meetbaar en de strategie van het vastgoed wordt bepaald over de lange termijn.

Respondent 15
- Middels de samenwerking gericht op de lange termijn kan er meer rendement worden behaald en kan er een optimaal plan worden gerealiseerd;
- Het onderhoud op de lange termijn en de één op één gunning bieden continuïteit;
- Kostenbesparend voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer;
- Met behulp van meerdere scenario's worden mogelijkheden inzichtelijk gemaakt, de afweging voor de opdrachtgever is hiermee duidelijker.

Respondent 16
- RGS zorgt voor een betere aandacht / kwaliteit, met name als men een langdurige samenwerking aangaat. Total Cost of Ownership gedachte en gedeelde verantwoordelijkheden, waarbij langjarig vaak een vergankelijke term blijkt te zijn;
- RGS werkt in totale onderhoudskosten kostenbesparend, mits er goede afspraken over risico's gemaakt kunnen worden. Doelen als besparing op onderhoud zijn door slimme inzet van kennis mogelijk;
- De opdrachtgever onderhoud het bezit optimaal voor een eerlijke en marktconforme prijs, waar opdrachtnemer continuïteit krijgt en het rendement is vooraf duidelijk.

1.2. Wat is volgens u minder goed aan RGS en hoe kan dit beter?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1
- Het voorbereidingsproces van RGS vraagt meer inspanning en energie van de opdrachtnemer;
- Kosten die de opdrachtnemer maakt in het voorbereidingsproces worden niet altijd vergoed.

Respondent 2
- Er is tot op heden geen duidelijke checklist en taakverdeling met verantwoordelijkheden bij RGS, wat als gevolg geeft dat werkzaamheden bij RGS-projecten blijven liggen.

Respondent 3
- Partijen dienen middels RGS de nodige kennis en competentie te hebben, waardoor het niet geschikt is voor alle partijen.

Respondent 4
- Eén op één gunning resulteert niet altijd in de goedkoopste prijs voor de opdrachtgever.

Respondent 5
- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek.

Respondent 6
- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek.

Respondent 7
- Het voorbereidingsproces kost erg veel energie, maar of het ook daadwerkelijk wat oplevert vraagt de respondent zich af. Men weet namelijk niet wat er in de toekomst gebeurt, terwijl men wel al plannen maakt voor de lange termijn;
- De opdrachtnemer is nog te veel verantwoordelijk voor risico's;
- De meetbaarheid van zaken, in normen en klassen, wordt te ingewikkeld gemaakt.

Respondent 8
- Kosten die de opdrachtnemer maakt in het voorbereidingsproces worden niet altijd vergoed.

Respondent 9
- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek.

Respondent 10
- Kosten die de opdrachtnemer maakt in het voorbereidingsproces mogen veelal niet apart in rekening worden gebracht. Hierdoor worden ze verdisconteerd in de eenheidsprijzen;
- Enkele opdrachtgevers hebben de neiging om RGS-projecten aan te besteden, hier is de respondent geen voorstander van;
- Achteraf wordt wel eens geconstateerd dat extra werk noodzakelijk is, dit zorgt voor bijsturing en vertraging in het proces.

Respondent 11
- De verantwoordelijkheden worden wellicht teveel bij de opdrachtnemer gelegd, wat voor overbodige risico's zorgt. Iedereen dient verantwoordelijk te zijn voor het eindresultaat;
- Kosten die de opdrachtnemer maakt in het voorbereidingsproces worden niet altijd vergoed.

Respondent 12
- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek;
- Volgens de respondent zit het minder goede niet in de systematiek van RGS, maar in de zachte kant van de mens. Snapt men waarom er wordt samengewerkt, heeft het toegevoegde waarde of zien ze het alleen maar als bedreiging.

Respondent 13
- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek.

Respondent 14
- De risico's voor de opdrachtnemer zijn groter;
- Kosten die de opdrachtnemer maakt in het voorbereidingsproces worden niet altijd vergoed.

Respondent 15
- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek;
- Nieuwe / onervaren klanten verwachten in enkele gevallen dat alles wordt gedaan door de opdrachtnemer, maar deze kosten dienen wel opgebracht te worden door de opdrachtgever.

Respondent 16
- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek.

2. Hoe zien de voorbereidingen van een RGS-project eruit binnen uw organisatie?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1
- In het RGS-dossier staan alle onderdelen van het voorbereidingsproces per fase opgesomd;
- Het voorbereidingsproces in tijd is afhankelijk van verschillende factoren. Indien onderzoeksresultaten al gereed zijn, dan is het voorbereidingsproces aanzienlijk korter;
- Het belangrijkste aan het voorbereidingsproces is het vaststellen van de prestatie indicatoren en project specifieke eisen.

Respondent 2
- De voorbereidingen zijn hetzelfde als in de leidraad beschreven.

Respondent 3
- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- Een aantal zaken zijn meer gebundeld, uit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit.

Respondent 4
- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de leidraad beschreven.

Respondent 5
- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- In het transcript zijn de stappen van het voorbereidingsproces opgesomd;
- De overlegmomenten en deadlines in het voorbereidingsproces zijn essentieel.

Respondent 6
- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven.

Respondent 7
- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- In de voorbereidingen worden de beslismomenten en deadlines duidelijk aangekaart, om vertragingen in het proces te voorkomen.

Respondent 8
- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de leidraad beschreven;
- Men moet bij aanvang van het voorbereidingsproces een planning maken, met daarin de geplande werkzaamheden en de gestelde deadlines;
- Het voorbereidingsproces van projecten bij de 2^{e} cyclus zijn aanzienlijk sneller / korter. Er is alleen wat bijstelling nodig op de scenario's i.v.m. veranderde wet- en regelgeving etc. De onderhoudsscenario's blijven in de toekomst wijzigen, door regelmatige monitoring en bijv. wet- en regelgeving en innovaties.

Respondent 9

- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- Bewonerszaken meenemen in de planontwikkeling en planteam. Bewoners hebben een advies functie, dus ook een bepaalde betrokkenheid;
- In het transcript is te zien hoe de opdrachtnemer de klantvraag (de complex strategie) van de opdrachtgever specificeert en scenario's ontwikkeld;
- Het is er belangrijk om voldoende tijd te besteden aan de klantvraag. Men moet kijken hoe ze dit eenvoudig kunnen realiseren, dit is bij iedere organisatie anders. De kracht van RGS is dat men de opdrachtgever keuzes geeft om de juiste beslissing te maken;
- Kosten van het voorbereidingsproces moet de opdrachtnemer verweven in de projectkosten, dus niet inzichtelijk maken. Dit kan een drempel zijn voor de opdrachtgever.

Respondent 10

- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- Er dient onderscheid gemaakt te worden in renovatie en planmatig onderhoud werkzaamheden. Renovatie is een eenmalige activiteit en niet gericht op de lange termijn, de onderdelen die onder renovatie vallen zijn toegelicht in het transcript;
- De complex strategie bespreken kan worden opgenomen;
- Bij opdrachtgevers die nieuw zijn met RGS duurt het voorbereidingsproces aanzienlijk langer dan bij ervaren opdrachtgevers;
- Het is erg belangrijk om alle betrokkene vroegtijdig in het proces te betrekken;
- Door de goede vastlegging in het eerste voorbereidingsproces kan er in de vervolg cyclus(sen) veel sneller worden gestart met de uitvoering.

Respondent 11

- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- De initiatieffase hoort meer bij de opdrachtgever, de planontwikkeling en planuitwerking horen meer bij de opdrachtnemer;
- De opdrachtnemer dient de opdrachtgever te ondersteunen bij het bepalen van de complex strategie. Dit valt onder de adviserende rol van de opdrachtnemer;
- Het is erg belangrijk om alle betrokkene vroegtijdig in het proces te betrekken en goed te inventariseren.

Respondent 12

- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- In het transcript zijn de stappen van het voorbereidingsproces opgesomd;
- In het transcript is te zien hoe de opdrachtnemer de klantvraag (de complex strategie) van de opdrachtgever specificeert en scenario's ontwikkeld.

Respondent 13

- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- De organisatie legt meer focus op de bewoners zaken, zij spelen namelijk een belangrijke rol in de onderhoudsmarkt.

Respondent 14

- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- Men dient duidelijk onderscheid te maken tussen onderhoud en renovatie projecten.

Respondent 15
- Binnen de organisatie wordt gebruik gemaakt van de VSM tool (Value Stream Mapping) om materiaal- en informatie processen in kaart te brengen;
- In het transcript zijn de stappen van het voorbereidingsproces opgesomd;
- Het voorbereidingsproces van de eerste cyclus kost meer tijd, maar op de lange termijn, en bij volgende cyclussen, verdient dit zich terug, want nagenoeg alle gegevens zijn ''herbruikbaar'';
- Scenario's blijven wijzigen, omdat niemand weet hoe het vastgoed er in de toekomst bij staat.

Respondent 16
- De voorbereidingen zijn nagenoeg hetzelfde als in de planning van de casus beschreven;
- De organisatie vindt het belangrijk dat elk complex als uniek wordt ervaren. Een standaard proces is er nagenoeg nooit.

Maak voor vraag 3, 4 en 5 gebruik van de planning (bijlage 1)

3. Heeft u nog aanvullende onderdelen op het RGS-voorbereidingsproces dat is opgesteld?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1
- Wellicht is het verstandig om levertijden op te nemen in de voorbereidingsplanning, zodat er beter rekening mee wordt gehouden.

Respondent 2
- Het onderdeel energielabeling splitsen in bestaand en nieuw;
- Opleverdatum aan de voorkant duidelijk krijgen, zodat men kan terugrekenen of de betreffende datum haalbaar is. ''Begin with the end in mind''.

Respondent 3
- Onderdelen meer bundelen uit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit, zodat men onder andere bewoners minder tot last zijn. Dit geldt ook voor opnames en uitvoering;
- Overlegmomenten en deadlines zijn essentieel voor een optimaal voorbereidingsproces, deze moet men duidelijk aangeven.

Respondent 4
- Geen aanvullende onderdelen benoemd.

Respondent 5
- Geen aanvullende onderdelen benoemd.

Respondent 6
- Geen aanvullende onderdelen benoemd.

Respondent 7
- Een kolom met wie verantwoordelijk is voor bepaalde zaken zou van toevoeging kunnen zijn. In deze kolom dient men ook aan te geven wat de deadlines en beslismomenten zijn.

Respondent 8
- Geen aanvullende onderdelen benoemd.

Respondent 9
- Geen aanvullende onderdelen benoemd.

Respondent 10
- Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen renovatie en planmatig onderhoud.

Respondent 11
- Geen aanvullende onderdelen benoemd.

Respondent 12
- Geen aanvullende onderdelen benoemd;
- In het transcript is, ter ondersteuning van de vraag, de handelingswijze bij de organisatie van de respondent beschreven.

Respondent 13
- Bij de totaalplanning een stroming opnemen voor de uitvoering en voor de bewoners. Deze lopen synchroon over alle fases en hierbij kan men goed zien als er bij bepaalde onderdelen raakvlakken zijn met bewoners. Zo ziet men in één oogopslag of er deadlines zijn of dat er gecommuniceerd of geïnformeerd moet worden.

Respondent 14
- Geen aanvullende onderdelen benoemd.

Respondent 15
- Aanvullende onderdelen t.o.v. de planning van de casus zijn benoemd in het transcript;
- De belangrijkste aanvullende onderdelen die wellicht van toevoeging zijn: team samenstellen, bestaande problematiek in kaart brengen, visie opdrachtgever en vaststellen kwaliteit uitgangspunten, benodigde (externe) expertise bepalen, goedkeuring investeringsbesluit;
- Beslismomenten bij de opdrachtgever dienen duidelijk te worden opgenomen in de planning.

Respondent 16
- Op de planning ontbreekt het moment waarin opdrachtgever en opdrachtnemer aan de hand van een checklist gezamenlijk de complexstrategie gaan bepalen.

4. Waar liggen volgens u de knelpunten in het RGS-voorbereidingsproces en waarom?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- Niet alle betrokkene en partijen zijn geheel open en transparant, men moet intenties en budgetten uit durven spreken naar elkaar;
- De overlegmomenten en/of vergaderstructuur;
- Tijdrovende onderdelen die niet in werking zijn gezet en wel van toepassing zijn, zoals o.a. Flora & Fauna, brandveiligheidsadvies en 100% opname interieur;
- Samenstellen en doorrekenen scenario's en het bespreken hiervan;
- Voorbereiding vergunningen / subsidies.

Respondent 2

- Tijdrovende onderdelen die niet in werking zijn gezet en wel van toepassing zijn, zoals o.a. Flora & Fauna en asbestinventarisaties om vertraging in het proces te voorkomen;
- Het verkrijgen van vergunningen en subsidies kunnen tijdrovend zijn en vertraging opleveren in het proces;
- Er worden geen duidelijke afspraken gemaakt over wie voor welke onderdelen verantwoordelijk is. RGS-projecten krijgen vaak niet de gewenste prioriteit, omdat er geen mijlpalen worden gesteld;
- Het vertrouwen, openheid en transparantie zijn nog niet op het gewenste niveau, deze zijn wel essentieel binnen RGS voor alle betrokkene.

Respondent 3

- Relevante informatie die bij de opdrachtgever aanwezig is en van waarde kan zijn wordt niet of deels gedeeld met de opdrachtnemer, wat resulteert in overbodig werk en vertraging;
- Projectgunning aan de opdrachtnemer wordt niet vroeg genoeg gedaan, waardoor de opleverdatum niet behaald kan worden door het te laat inzetten van bijv. onderzoeken;
- Communicatie is nog niet op het gewenste niveau, waardoor de klantvraag niet achterhaalt kan worden en het gewenste resultaat wat de klant echt wil niet kan worden gerealiseerd;
- Tegenwerking bij de opdrachtgevers, omdat zij vermoeden dat hun rol overbodig wordt middels de RGS-systematiek. Dit is echter niet het geval, opdrachtgever blijft regisseur;
- De competentie en kennis is op dit moment nog niet op het gewenste niveau bij alle partijen;
- RGS heeft geen deadlines, waardoor werkzaamheden eerder blijven liggen.

Respondent 4

- Het vertrouwen, openheid en transparantie zijn nog niet op het gewenste niveau, deze zijn wel essentieel binnen RGS voor alle betrokkene;
- De klantvraag (complex strategie) van de opdrachtgever is vaak niet duidelijk. Hierdoor is een optimaal proces niet mogelijk;
- Relevante kennis en documenten (zoals onderhoudshistorie en wijkinformatie) zijn bij aanvang nog niet aanwezig en/of op orde. Dit dient door de opdrachtgever verstrekt te worden;
- Meerdere scenario's zijn overbodig en tijdrovend, bij duidelijke klantvraag is maar één scenario noodzakelijk.

Respondent 5

- Het voorbereidingsproces duurt momenteel nog erg lang, dit heeft te maken met de onwetendheid en de ''nieuwe'' manier van werken bij de partijen;
- Relevante kennis en documenten zijn bij aanvang nog niet aanwezig en/of op orde. Dit dient door de opdrachtgever verstrekt te worden;
- De klantvraag (complex strategie) van de opdrachtgever is vaak niet duidelijk. Hierdoor is een optimaal proces niet mogelijk;
- De openheid en transparantie bij alle betrokkene is nog niet op het gewenste niveau;
- Geld speelt momenteel nog een te grote rol, waardoor de nadruk niet ligt op het resultaat en de samenwerking. Dit is een grote belemmering.

Respondent 6

- Betrokkenheid, competenties en kennis van alle partijen nog niet op het gewenste niveau;
- De klantvraag (complex strategie) van de opdrachtgever is vaak niet duidelijk. Hierdoor is een optimaal proces niet mogelijk;
- Werkzaamheden die raakvlakken hebben met elkaar worden niet altijd op de gewenste methode uitgevoerd;
- Tijdrovende onderdelen die niet in werking zijn gezet en wel van toepassing zijn, zoals o.a. Flora & Fauna en asbestinventarisaties om vertraging in het proces te voorkomen.

Respondent 7

- Tijdrovende onderdelen die niet in werking zijn gezet en wel van toepassing zijn, zoals o.a. Flora & Fauna en asbestinventarisaties om vertraging in het proces te voorkomen;
- Te veel aandacht schenken aan het samenstellen en doorrekenen van scenario's. Men gaat te vroeg te gedetailleerd te werk;
- De klantvraag (complex strategie) van de opdrachtgever is vaak niet duidelijk. Hierdoor is een optimaal proces niet mogelijk en krijgt men dubbelingen;
- Zaken die worden vastgelegd dienen beter onderbouwt te worden.

Respondent 8

- Het voorbereidingsproces duurt momenteel nog erg lang, er zijn nog veel wachttijden;
- Relevante kennis en documenten zijn bij aanvang nog niet aanwezig en/of op orde;
- De klantvraag (complex strategie) van de opdrachtgever is vaak niet duidelijk. Hierdoor is een optimaal proces niet mogelijk;
- Een onduidelijke uitvraag resulteert in veel bijschakelen tijdens het proces. Langdurige trajecten worden hierdoor later in werking gezet;
- In de tijdrovende onderdelen zoals o.a. Flora & Fauna en asbestinventarisaties;
- Bij de organisaties en/of medewerkers die niet compleet open staan voor vernieuwingen;
- Betrokkene en partijen die niet bij aanvang van het voorbereidingsproces zijn betrokken. De nadruk wordt nog teveel gelegd op de technische kant, waardoor bewoners worden vergeten.

Respondent 9

- Het doel/visie op de langere termijn wordt vaak verstoord, door veranderde wet- en regelgeving, wisseling van mensen en/of ambities en kwijt raken van data;
- Het optimaliseren en actualiseren van de scenario's gebeurt niet voldoende;
- Organisatie ontwikkelingen vergen veel tijd, het vraagt om bepaalde kennis en competenties bij de partners, opdrachtnemers en opdrachtgevers;
- Er wordt een te hoge kwaliteit gevraagd, waardoor de projecten duurder worden. Hierdoor zien de opdrachtgevers niet direct de kosten besparingen;
- De opdrachtgever moet steekproefsgewijs monitoren, dit dient men uit te laten voeren door externe bedrijven of interne medewerkers. Dit is nog niet op het gewenste niveau;
- Er wordt nog onvoldoende nagedacht over het risico management, alle risico's worden uitgesloten, waardoor onderhoud niet altijd op het juiste moment wordt uitgevoerd;
- Er wordt nog onvoldoende nagedacht over optimalisatie in de tijd. Het monitoren zou ervoor moeten zorgen dat het plan beter wordt, bijvoorbeeld werkzaamheden uitstellen;
- De rolverdeling moet men goed in acht houden. De opdrachtnemer moet geen beslissingen gaan maken voor de opdrachtgever.

Respondent 10

- Het voorbereidingsproces is erg intensief en legt veel beslag op de organisatie, o.a. door het inventariseren, adviseren en uitwerken van plannen;
- De klantvraag (complex strategie) van de opdrachtgever is vaak niet duidelijk, de opdrachtnemer doet dan een aanname zodat het proces door kan gaan;
- Geringe ervaring van een nieuwe opdrachtgever zorgt voor een langdurige voorbereiding;
- Om RGS optimaal te laten renderen zijn openheid en transparantie en vertrouwen een vereiste, het is een cultuurverandering die tijd nodig heeft.

Respondent 11

- De betrokkene en partijen moeten niet te intensief gaan samenwerken, want dit kan een valkuil worden;
- Er moet een balans worden gevonden tussen open en transparant zijn, het moet niet overdreven worden;
- Tijdrovende onderdelen die niet in werking zijn gezet en wel van toepassing zijn, zoals o.a. Flora & Fauna en asbestinventarisaties om vertraging in het proces te voorkomen;
- Niet alle betrokkene worden vroegtijdig in het proces betrokken.

Respondent 12

- Volgens de respondent zijn er geen knelpunten, want men loopt het proces stap voor stap door en dit wordt afgestemd binnen het projectteam en/of interne team;
- Iedereen is op de hoogte van wat de stappen zijn en wat het tijdsbestek hiervan is, daarmee weten ze ook hoelang het complete voorbereidingsproces duurt;
- Het voorbereidingsproces neemt dus niet te veel tijd in beslag volgens de respondent. Het is geen knelpunt, omdat het is afgestemd met het team.

Respondent 13

- De opdrachtgever heeft het doel niet duidelijk. De onduidelijke doelen kunnen dan resulteren in overbodige werkzaamheden, zowel door opdrachtgever als opdrachtnemer;
- Tijdrovende onderdelen die niet in werking zijn gezet en wel van toepassing zijn, zoals o.a. Flora & Fauna en asbestinventarisaties om vertraging in het proces te voorkomen;
- De gewenste kennis en competentie is nog niet altijd aanwezig bij een organisatie;
- De rolverkenning is nog niet optimaal, door de cultuurverandering.

Respondent 14

- De klantvraag (complex strategie) van de opdrachtgever is vaak niet duidelijk. Hierdoor is een optimaal proces niet mogelijk;
- Relevante kennis en documenten worden niet voldoende verstrekt door de opdrachtgever;
- Er wordt nog te veel gefocust op prijs, in plaats van op het resultaat en de samenwerking;
- De openheid en transparantie bij de opdrachtgevers is nog niet op het gewenste niveau;
- De opdrachtgever wil niet alles uit handen geven, waardoor proces niet optimaal verloopt;
- Knelpunten komen nog veel voor gedurende het proces, dit moet aan de voorkant getackeld worden. Hiermee voorkomt men dat er vertraging optreedt in het proces.

Respondent 15

- Er zijn erg veel beslismomenten noodzakelijk, wat veel afstemming en tijd vergt;
- De klantvraag (complex strategie) van de opdrachtgever is vaak niet duidelijk. De opdrachtnemer helpt de opdrachtgever dan om een strategie te bepalen;
- Er dient een duidelijke splitsing te zijn tussen planmatig onderhoud en investeringsprojecten, de doorlooptijd is bij beide methodes verschillend. De risico's en kosten zijn ook minder groot bij planmatig onderhoud;
- De cultuurverandering vergt veel tijd, verschillende partijen zijn huiverig door het verleden;
- De openheid en transparantie bij de betrokkene is nog niet op het gewenste niveau.

Respondent 16

- Er zijn verschillende afdelingen bij opdrachtgever die niet op één lijn zitten, dat als gevolg vertraging in het proces geeft;
- Het vertrouwen tussen de verschillende partijen is nog niet voldoende;
- Onvoorziene zaken ten opzichte van strategische uitgangspunten;
- Informatie en kennis overdracht van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer gebeurt nog niet optimaal;
- Men durft de regie nog niet geheel uit handen te geven. Op deze manier kan de deskundigheid van de opdrachtnemer niet optimaal renderen.

4.1. Waarom zijn deze onderdelen juist knelpunten?

Deze bevindingen zijn verweven in vraag 4 en 4.2.

4.2. Heeft u suggesties voor mogelijke verbeterpunten op deze knelpunten?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- Er dient in het voorbereidingsproces een duidelijke structuur te worden afgesproken over de overlegmomenten, wat ervoor zorgt dat het beter wordt nagestreefd;
- De tijdrovende onderdelen dienen eerder in werking te worden gezet, zodat ze gereed zijn bij de gunning.

Respondent 2

- Men moet middels een planning, uitgerust met checklist, opnemen wie wat uitvoert en wat de deadlines (mijlpalen) zijn. Hierdoor wordt er minder uitgesteld;
- Opdrachtgever/opdrachtnemer dienen de tijdrovende onderdelen voor de gunning in werking te zetten, zodat de resultaten gereed zijn bij het voorbereidingsproces.

Respondent 3

- Aan de voorkant dient de opdrachtgever energie te steken om alle bruikbare informatie te delen met opdrachtnemer, zodat dubbelingen voorkomen kunnen worden;
- Opdrachtgever/opdrachtnemer dienen de tijdrovende onderdelen voor de gunning in werking te zetten, zodat de resultaten gereed zijn bij het voorbereidingsproces;
- Men dient deadlines / beslismomenten op te nemen in het voorbereidingsproces.

Respondent 4

- De klantvraag duidelijk maken m.b.v. een checklist waarin wensen en eisen zijn opgenomen;
- Relevante gegevens/documenten dienen door opdrachtgever verstrekt te worden bij aanvang.

Respondent 5

- Men moet middels een planning, uitgerust met checklist, opnemen wie wat uitvoert en wat de deadlines (mijlpalen) zijn. Hierdoor wordt er minder uitgesteld;
- De opdrachtgever maakt de keuzes en is regisserend, de opdrachtnemer stuurt.

Respondent 6

- Aan de voorkant dient alles duidelijk benoemd te worden. Klantvraag (complex strategie) kan duidelijk worden gemaakt m.b.v. een checklist waarin wensen en eisen zijn opgenomen;
- Disciplines dienen beter op elkaar te worden afgestemd, zodat meerdere onderdelen synchroon lopen en er minder overlast wordt gecreëerd.

Respondent 7

- Bij het samenstellen van scenario's dient de opdrachtnemer voornamelijk gebruik te maken van kengetallen en grove lijnen. Als er een geschikt scenario is gevonden dan wordt deze verfijnd en gedetailleerder uitgewerkt;
- Opdrachtgever/opdrachtnemer dienen de tijdrovende onderdelen voor de gunning in werking te zetten, zodat de resultaten gereed zijn bij het voorbereidingsproces;
- Een opdrachtgever dient voor de gunning al goed na te denken over wat de mogelijkheden zijn met het vastgoed en wat de strategie of uitvraag hierbij wordt.

Respondent 8

- Alle mogelijke betrokkene en partners, die passen bij het project, moeten bij aanvang van het voorbereidingsproces worden ingelicht / benaderd;
- Medewerkers die niet open staan voor vernieuwingen dienen overtuigd te worden van RGS;
- Opdrachtgever/opdrachtnemer dienen de tijdrovende onderdelen voor de gunning in werking te zetten, zodat de resultaten gereed zijn bij het voorbereidingsproces.

Respondent 9

- Niemand kan vooruit kijken in de tijd, het is dus lastig om ervoor te zorgen dat doelen niet verstoord kunnen worden;
- De organisatie ontwikkelingen dienen afgestemd te worden op de projecten en doelen;
- Duidelijke afspraken maken tussen partijen om nalatigheid in het proces te voorkomen.

Respondent 10

- De organisatie doet onderzoek naar het standaardiseren op elementen niveau, hiermee proberen ze de kosten van bepaalde onderhoudsactiviteiten te koppelen aan een woningtype. Dit levert wellicht besparingen op, op gebied van tijd, efficiëntie en kosten.

Respondent 11

- Een vast team samen stellen, waarin niet of nauwelijks wordt gewisseld. Hierdoor hoeft men niet te wennen aan elkaar en is alles op elkaar afgestemd.

Respondent 12

- Geen suggesties en/of mogelijke verbeterpunten.

Respondent 13

- Doelen dienen duidelijker in beeld te zijn alvorens de opdrachtgever een project gunt aan de opdrachtnemer. Daarbij zal zowel de strategie als het budget bekend moeten zijn;
- Langdurige trajecten bij aanvang gereed zijn, zodat deze geen vertraging kunnen opleveren in het proces;
- Scenario's samenstellen middels een trechtermethode, om onnodig tijdverlies te voorkomen.

Respondent 14

- Wellicht is het beter als de opdrachtnemer de leiding neemt en de opdrachtgever de keuzes maakt en regisseert;
- Het automatiseren van scenario's middels een configurator voor een beter proces.

Respondent 15

- Er dient een directe verbinding te komen tussen de eindbeslissers bij de opdrachtgever, hierdoor zijn de tussenpersonen overbodig en kunnen wachttijden gereduceerd worden;
- Er is een eenheidsprijzen boek ontwikkeld, zodat alle partijen open en transparant zijn over de prijzen en er één gemiddelde wordt gehanteerd, wat discussies voorkomt. Daarnaast neemt open en transparantie ook twijfels weg bij de partijen die huiverig zijn over deze systematiek.

Respondent 16

- Alles open en eerlijk bespreken met elkaar, voor ieder knelpunt is namelijk een oplossing;
- Een aantal onderdelen visueel waarnemen in plaats van alles automatiseren wat de belangrijke onderdelen zijn in het complex en daar kan op worden gemeten;
- Het totaal aan prestatie eisen dient men zoveel mogelijk te bundelen tot prestatie eisen waar de echte focus op moet liggen.

5. Hoe ziet volgens u het ideale RGS-voorbereidingsproces eruit in tijd?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- Het ideale voorbereidingsproces (van gunning tot start uitvoering) zou mogelijk zijn in 6 maanden. Hierbij is er rekening gehouden met 6 maanden ontheffing van Flora & Fauna.

Respondent 2

- Geen antwoord benoemd. Wel zijn er een aantal verbetersuggesties genoemd.

Respondent 3

- Het voorbereidingsproces in tijd is gemiddeld 2 á 3 maanden.

Respondent 4

- Geen antwoord benoemd.

Respondent 5

- Afhankelijk van de complexiteit, is het streven een plan maken in 1 á 1,5 maand.

Respondent 6

- Het voorbereidingsproces moet kunnen in 3 maanden exclusief de tijdrovende onderdelen. Dit is alleen mogelijk als er bij aanvang van het voorbereidingsproces een duidelijke klantvraag (complexstrategie) is en tijdrovende onderdelen gereed zijn.

Respondent 7

- Een gemiddeld RGSproject van aanvraag tot opdracht kan in 2 á 3 maanden worden uitgevoerd, afhankelijk van wat voor een gegevens er door de opdrachtgever zijn verstrekt en of langdurige trajecten wel of niet voor komen in dit project. Vervolgens komt hier nog de werkvoorbereiding van 1 á 2 maanden bij.

Respondent 8

- Het ideale voorbereidingsproces zou in 1,5 maand kunnen, mits een specialist hier fulltime mee bezig kan zijn;
- Projecten dienen eerder gegund te worden, zodat tijdrovende werkzaamheden vroegtijdig gereed kunnen zijn. Idealiter zou een project 1 – 1,5 jaar voor uitvoering gegund moeten zijn.

Respondent 9

- In programma's RGS-projecten uitvoeren. Hierbij wordt de initiatieffase tot en met planuitwerking en investeringsoverleg in 8 weken afgerond. Na het investeringsbesluit zal het circa 3 maanden duren tot uitvoering;
- Om het ideale voorbereidingsproces te kunnen realiseren dienen ze de klantvraag een jaar van te voren te ontvangen. Bij een programma project dient de uitvraag 2 jaar voor start uitvoering bekend te zijn.

Respondent 10

- De projecten dienen vroegtijdig gegund te worden aan de opdrachtnemer;
- Indien men gebruik maakt van een standaard elementen kostenlijst dan wordt er snel inzichtelijk wat de prijs per woning per jaar is.

Respondent 11

- Het voorbereidingsproces heeft ongeveer 3 á 4 maanden nodig, omdat de voorkant alles bepalend is voor de uitvoering.

Respondent 12

- Het huidige voorbereidingsproces van de organisatie is het ideale proces. Echter is dit in tijd moeilijk te zeggen, door de afhankelijkheid, complexiteit en de uitvraag van een project;
- De doorlooptijd van de voorbereiding zit volgens de respondent wel goed bij de organisatie. Zij willen zich meer gaan focussen of ze voldoende capaciteit hebben om alle projecten te realiseren.

Respondent 13

- Afhankelijk van de complexiteit, mits alle uitgangspunten duidelijk en alle langdurige trajecten gereed zijn is het mogelijk in circa 2 maanden.

Respondent 14

- Dit is afhankelijk van meerdere factoren, geen antwoord.

Respondent 15

- Het ideale voorbereidingsproces is bij voorkeur minimaal één jaar voor start uitvoering gegund, zodat alle tijdrovende onderdelen vroegtijdig in werking gezet kunnen worden en dat er voldoende afstemmingsmomenten zijn. Er is dan ook meer rust en ruimte.

Respondent 16

- Dit is afhankelijk van meerdere factoren, geen antwoord in tijd;
- De wachttijden en beslissingsmomenten kunnen wellicht verminderd worden en zaken dienen bij aanvang duidelijk te zijn.

6. Wat is volgens u de gemiddelde looptijd van een RGS-voorbereidingsproces (initiatief tot uitvoering) binnen uw organisatie?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1
- Momenteel zijn ze bij een project al 10 maanden bezig met het voorbereidingsproces, wellicht heeft dit te maken met het niet duidelijk vaststellen van deadlines.

Respondent 2
- Momenteel duurt het voorbereidingsproces ongeveer 9 maanden.

Respondent 3
- De gemiddelde looptijd is, afhankelijk van de complexiteit en de hoeveelheid disciplines, 2 á 3 maanden. Dit is niet haalbaar als tijdrovende onderdelen niet gereed zijn.

Respondent 4
- Dit is afhankelijk van meerdere factoren, geen antwoord.

Respondent 5
- Momenteel duurt het voorbereidingsproces ongeveer 6 maanden.

Respondent 6
- De praktijk laat momenteel zien dat de uitvraag nog te onduidelijk is en dat er gedurende het proces uitgangspunten veranderen. Het is momenteel nog niet mogelijk in 3 maanden.

Respondent 7
- Dit is erg afhankelijk van het project en de werkzaamheden, maar men streeft naar een voorbereiding van circa 5 maanden.

Respondent 8
- Dit is afhankelijk van meerdere factoren, maar gemiddeld is het 3-4 maanden.

Respondent 9
- Momenteel duurt het voorbereidingsproces6 maanden. Men zit in een transitie om de doorlooptijd te verkorten.

Respondent 10
- Dit is afhankelijk van meerdere factoren, maar meestal is men drie weken intensief bezig met het voorbereidingsproces. Dit geldt dan wel voor planmatig onderhoud projecten, omdat investeringsprojecten volgens de respondent maar eenmalig zijn.

Respondent 11
- Ze hebben nog weinig ervaring, bij het eerste project was dit ongeveer 12 maanden.

Respondent 12
- Dit is afhankelijk van meerdere factoren, geen antwoord.

Respondent 13
- Momenteel duurt het voorbereidingsproces langer dan de ideale situatie van circa 2 maanden;
- Hier ziet de respondent ook niet snel verandering in komen, doordat de werkdruk omhoog gaat en daarbij werkzaamheden blijven liggen door andere prioriteiten.

Respondent 14
- Dit is afhankelijk van meerdere factoren;
- Voorbereidingsproces varieert van 2 maanden voor onderhoud tot 6 maanden voor renovatie.

Respondent 15
- Momenteel duurt het voorbereidingsproces ongeveer 6 tot 12 maanden. Dit is natuurlijk afhankelijk van de complexiteit en het type project;
- Een voorbereidingsproces heeft ongeveer 6 maanden nodig, als de wachttijden verkort kunnen worden dan zou de doorlooptijd ook korter worden.

Respondent 16
- In de meeste gevallen zit er een jaar tussen vanaf de uitvraag over het complex tot start uitvoering. Indien er een intensieve samenwerking is, waarbij meerdere scenario's ontwikkeld moeten worden dan heeft men 28 weken nodig. De uitvoering begint dan een jaar later;
- De effectieve werktijd, exclusief wachttijden en beslissingsmomenten is vaak beperkt tot 5-6 weken.

7. Hoe worden gegevens tussen uw bedrijf en de opdrachtgever uitgewisseld en vastgelegd?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1
- Middels een RGS-dossier.

Respondent 2
- Middels een RGS-dossier.

Respondent 3
- Alle gegevens en documenten worden onder hetzelfde project opgeslagen en vastgelegd in een mappenstructuur. Dit kan iedereen te allen tijde over nemen.

Respondent 4
- Middels een mappen structuur, zodat ze gerichter kunnen zoeken.

Respondent 5
- Er werd gewerkt met een RGS-dossier;
- Een software pakket waarin het complete traject wordt vastgelegd (RGS+).

Respondent 6
- Middels een RGS-dossier.

Respondent 7
- Middels een RGS-dossier.

Respondent 8
- Middels een RGS-dossier.

Respondent 9
- Met Sharepoint wordt de informatie middels een mappenstructuur vastgelegd en gedeeld. Doormiddel van groeibestanden/actielijsten kunnen ze de voortgang bewaken.

Respondent 10
- Er wordt een standaard format gehanteerd in een soort Dropbox omgeving.

Respondent 11
- Voor RGS projecten hebben ze een gedeelde mappenstructuur.

Respondent 12
- De gegevens voor het proces worden vastgelegd middels SharePoint.

Respondent 13
- Deze gegevens worden vastgelegd middels een Cloud oplossing als ''dropbox''.

Respondent 14
- Middels de Cloud, alle betrokkene kunnen zo eenvoudig documenten inzien. Met behulp van de gedeelde structuur is iedereen open en transparant naar elkaar.

Respondent 15
- Afhankelijk per opdrachtgever, veelal wordt het gedeeld en vastgelegd middels SharePoint.

Respondent 16
- Binnen de organisatie hebben ze een standaard, om meer uniformiteit te creëren. Dit is vervolgens gedigitaliseerd in een online omgeving als Dropbox of SharePoint.

7.1. Is dit bij alle opdrachtgevers hetzelfde?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders. Iedere opdrachtgever heeft een uniek dossier.

Respondent 2
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders. Iedere opdrachtgever is uniek, maar in hoofdlijnen zijn de dossiers hetzelfde.

Respondent 3
- Dit wordt bij iedere opdrachtgever op dezelfde manier toegepast.

Respondent 4
- Geen antwoord benoemd.

Respondent 5
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders.

Respondent 6
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders.

Respondent 7
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders.

Respondent 8
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders.

Respondent 9
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders. Het personeel moet dus vaak schakelen om aan ieders behoefte te voldoen.

Respondent 10
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders, iedereen werkt op een unieke manier.

Respondent 11
- Geen antwoord benoemd.

Respondent 12
- Dit is afhankelijk van wat men afspreekt.

Respondent 13
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders.

Respondent 14
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders;
- Als opdrachtnemer moet men zich aanpassen aan de behoefte van de klant.

Respondent 15
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders.

Respondent 16
- Bij alle opdrachtgevers is dit verschillend/anders;
- Als opdrachtnemer moet men zich aanpassen aan de behoefte van de klant.

7.2. Kan het volgens u eenvoudiger of overzichtelijker worden vastgelegd?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- Als opdrachtnemer moet er constant worden geschakeld, omdat iedere opdrachtgever een uniek RGS dossier heeft. Hagemans probeert te sturen op één standaard dossier dat overal kan worden gehanteerd;
- Wellicht ontbreekt er een voorbereiding- en totaalplanning en tijdlijn ter bewaking in het dossier.

Respondent 2

- Wellicht is het mogelijk om een strokenplanning bij het RGS-dossier toe te voegen, zodat het overzichtelijk is voor alle partijen. Ook deadlines dienen duidelijk aangegeven te worden.

Respondent 3

- Deze methode werkt voor het personeel binnen de organisatie eenvoudig en overzichtelijk.

Respondent 4

- RGS-dossier is erg complex en uitgebreid. Wellicht is het daardoor te moeilijk;
- Wellicht kan het in de toekomst eenvoudiger en makkelijker.

Respondent 5

- Ideaalbeeld voor de toekomst is één programma wat toepasbaar is bij alle denkbare partijen, hiermee voorkomt men dubbel en inefficiënt werk;
- Het streven in 2017 is een gezamenlijke drive voor alle betrokkene.

Respondent 6

- Het RGS-dossier is groot en arbeidsintensief, waardoor men er vaker mee moet werken om het te gebruiken. Het programma dient bedieningsvriendelijker te worden gemaakt;
- Een Cloud omgeving waarbij projectgebonden gegevens opgeslagen en gedeeld kunnen worden met de keten.

Respondent 7

- Het RGS-dossier is erg complex, uitgebreid en foutgevoelig. Afspraken dienen beter te worden opgenomen, vastgelegd en omschreven. Tevens dient het eenvoudiger en beter gedeeld te worden. Hierdoor kan een project beter worden overgedragen;
- ALERT is een programma wat speciaal voor deze manier van werken is ontwikkeld. Het is een uitgebreid programma dat eenvoudig werkt met kwaliteit in balans en minder foutgevoelig is.

Respondent 8

- Het RGS-dossier is vastgelegd in Excel, maar het is erg foutgevoelig. Wellicht is Excel niet geschikt als programma;
- Ideaalbeeld voor de toekomst is één programma wat toepasbaar is bij alle denkbare partijen, hiermee voorkomt men dubbel en inefficiënt werk;
- Middels een soort Cloud, zodat alle betrokkene documenten kunnen inzien. Met behulp van de gedeelde structuur is iedereen open en transparant naar elkaar.

Respondent 9

- Doordat de datastructurering overal verschillend is, maakt men sneller fouten en vinden er dubbelingen plaats. Een eenduidige structuur bij alle partijen zou een uitkomst kunnen bieden.

Respondent 10
- De ICT systemen van alle betrokkene bij RGS dienen beter op elkaar aan te sluiten. Wellicht is het mogelijk om alles te standaardiseren, zodat het tijdsbesparing oplevert en er meer gebruiksgemak is. Hier dient echter wel in geïnvesteerd te worden.

Respondent 11
- Scenario's uitwerken via Excel is erg intensief en foutgevoelig, wellicht kan dit eenvoudiger met Centric, het is beter en kost minder tijd. De investering is echter een groot nadeel.

Respondent 12
- Het delen van de informatie kan volgens de respondent beter, meer onderdelen zouden digitaal kunnen.

Respondent 13
- Hierin valt volgens de respondent nog veel verbetering te behalen. Een mogelijkheid zou zijn om bijvoorbeeld allemaal dezelfde formulieren / documenten te gebruiken;
- Daarnaast wordt er nog onvoldoende gebruik gemaakt van de kennis die aanwezig is bij alle afdelingen binnen de corporatie, zo zijn ook dagelijkse klachten moeilijk te achterhalen.

Respondent 14
- Ideaalbeeld voor de toekomst is één standaard methode die toepasbaar is bij alle denkbare partijen. Hierdoor kunnen alle partijen efficiënt werken.

Respondent 15
- Ideaalbeeld voor de toekomst is één programma wat toepasbaar is bij alle denkbare partijen, echter zouden meerdere partijen hierin moeten investeren;
- Wellicht is beperken tot één programma ook niet ideaal, omdat men dan niet flexibel is. De opdrachtnemer moet zich proberen te conformeren aan de opdrachtgever;
- De inspectietool ''Visual Solutions'' is wellicht een verbetering, waarbij een foto van een gevel eenvoudig wordt omgezet in een schetsmatige geveltekening, zie transcript voor meer uitleg.

Respondent 16
- Dit is heel wisselend. Sommige systemen werken goed en bij andere systemen is er veel aanpassing benodigd, zodat het conform de werkwijze van de opdrachtgever is;
- De respondent gelooft niet dat er in de toekomst één standaard document ontstaat waar alle opdrachtgevers en opdrachtnemers gebruik van kunnen maken. Het zou wel heel prettig zijn, maar wellicht is dit een utopie.

8. Worden de RGS-afspraken tussen uw bedrijf en de opdrachtgever ook doorgekoppeld naar de partners?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1
- De doorkoppeling van afspraken richting de partners is nog niet op het gewenste niveau;
- In de toekomst kan er wellicht een standaard overeenkomst worden toegepast bij RGS projecten.

Respondent 2
- Op dit moment kiest men een partner uit, die vervolgens een offerte opstelt en daarvoor maakt Hagemans een inkoopcontract.

Respondent 3
- Afspraken worden voorafgaand gemaakt en afgestemd met alle betrokkene. Indien garanties niet behaald kunnen worden, dan zal dit in het voortraject ter discussie worden gesteld;
- In de afspraken zijn provisies en kostprijzen verweven die gehanteerd worden.

Respondent 4
- De afspraken worden één op één doorgekoppeld, iedere vakkundige kan zich specialiseren op het eigen onderdeel. Hierdoor worden de risico's ook bij de desbetreffende specialist gelegd.

Respondent 5
- Afspraken worden gemaakt en afgestemd met de betrokkene, iedereen is ervan op de hoogte;
- De partners van de opdrachtgever worden veel gebruikt, omdat zij weten wat de wensen/ eisen zijn van de opdrachtgever.

Respondent 6
- Afspraken worden doorgekoppeld naar de partners, maar dit gebeurt niet rechtstreeks.

Respondent 7
- Alle partners die bij een project benodigd zijn worden in het voor stadium betrokken. Per onderdeel wordt één partner geselecteerd, niets gebeurt in concurrentie. Bij de benadering worden de randvoorwaarden doorgegeven waar vervolgens een plan voor wordt gemaakt.

Respondent 8
- De afspraken worden één op één doorgekoppeld, iedere vakkundige kan zich specialiseren op het eigen onderdeel. Hierdoor worden de risico's ook bij de desbetreffende specialist gelegd.

Respondent 9
- Dit wordt doorgekoppeld naar de belangrijke strategische partners, zoals de installateurs en dakdekkers. Dit wordt soms per project afgesproken met een leverancier / partner.

Respondent 10
- Afspraken worden nog niet altijd gemakkelijk in een contract gezet, hierdoor heeft de opdrachtnemer overbodige risico's. In de toekomst dient dit verbeterd te worden.

Respondent 11
- Het is belangrijk om de juiste partners te selecteren voor het project, de werkzaamheden dienen geheel op elkaar te worden afgestemd.

Respondent 12
- Indien de opdrachtnemer de kennis zelf in huis heeft, voor het uit te voeren project, dan vraagt men alleen aan de partner of ze het kunnen uitvoeren;
- Heeft de opdrachtnemer de kennis niet, dan wordt de partner betrokken bij het uitwerken van de plannen en de uitvoering hiervan. De rol voor de partner is dus anders indien de kennis intern niet aanwezig is.

Respondent 13

- Indien de opdrachtgever duidelijk voor ogen heeft wat het doel / de strategie is, dan kunnen de opdrachtnemers en partners hierop anticiperen met betrekking tot afspraken.

Respondent 14

- Afspraken die gemaakt worden met de opdrachtgever worden rechtstreeks doorgekoppeld naar de partners.

Respondent 15

- Afhankelijk van de partner en onderlinge prestatie afspraken worden afspraken wel / niet rechtstreeks doorgekoppeld.

Respondent 16

- Dit is verschillend per opdrachtgever. Sommige opdrachtgevers schrijven vaste partners (dakdekkers, installateurs, etc.) voor en sommige opdrachtgevers laten de opdrachtnemer zelf de selectie van partners doen;
- In de toekomst is het wellicht mogelijk om alle opdrachtnemers en partners directe open begrotingen te laten maken voor de opdrachtgever, waardoor de opdrachtnemer niet meer verantwoordelijk is voor het werk van de partners en dus ook geen opslag hoeft te rekenen over het coördineren van dat werk.

8.1. Hoe ziet dat proces eruit (contractvorming, overlegmomenten, etc.)?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- Partijen worden benaderd op basis van kwaliteit.

Respondent 2

- Momenteel maakt de opdrachtgever afspraken met Hagemans en vervolgens koppelen zij deze afspraken terug bij de partners;
- Echter worden deze afspraken, met name op gebied van garanties, nog niet afgestemd. Hierdoor heeft Hagemans extra risico's, wat niet gewenst is;
- In de toekomst moeten de afspraken of garanties die de opdrachtgever vereist rechtstreeks worden doorgekoppeld naar de partners. Op deze manier heeft de opdrachtnemer niet onnodig veel risico's;
- Het is een idee om voor RGS-projecten aparte inkoopcontracten te gebruiken. Hier staan dan o.a. de algemene voorwaarden in en de afspraken over de lange termijn.

Respondent 3

- Offertes van de partners worden één op één doorgezet naar de opdrachtgevers. Hierbij mag de opdrachtnemer een afgesproken provisie rekenen;
- Bij de opdrachtverstrekking geeft de opdrachtnemer ook de mogelijkheid voor de opdrachtgever om na iedere fase afscheid te nemen, tegen een afgesproken vergoeding. Om het voor de opdrachtgever aantrekkelijker te maken wordt er een korting gegeven als men doorgaat met elkaar.

Respondent 4

- De afspraken omtrent de werkzaamheden worden middels meerdere overlegmomenten besproken met de betrokkene. Hierdoor kan men discussies voorkomen.

Respondent 5

- Middels meerder overlegmomenten worden werkzaamheden en afspraken afgestemd.

Respondent 6

- Opdrachtgever sluit een contract met de (hoofd) opdrachtnemer. Opdrachtnemer sluit sub contracten met partners;
- Partners geven advies aan de onderhoudsbedrijven over de werkzaamheden die opgenomen dienen te worden in het scenario en de cyclus tijd;
- Indien de partner de garanties niet kan geven dan wordt dit besproken en gecommuniceerd richting de opdrachtgever.

Respondent 7

- De opdrachtnemer stelt het contract op dat wordt doorgekoppeld naar de partners, hierin wordt verwezen naar kwaliteitstukken;
- Het is belangrijk om een binding te krijgen met partners, omdat er niet altijd direct werk geboden kan worden (door het uitstellen van bepaalde werkzaamheden).

Respondent 8

- Alle betrokkene en partijen stemmen onderling af wat de garanties zijn voor bepaalde onderdelen, zodat men discussies kan voorkomen.

Respondent 9

- Er wordt steeds meer met vaste partners gewerkt, waarmee raamafspraken op jaarbasis worden gemaakt. Hierin worden de prestatie eisen, garanties en prijzen vastgelegd, zodat er achteraf geen discussie kan ontstaan;
- Middels analyses weten ze wat de marktconforme prijzen zijn en deze gebruiken ze ook bij het inkopen van werk bij partners, zo wordt alles gestandaardiseerd. Deze standaard prijzen worden gebruikt bij het uitwerken van scenario's;
- Indien de opdrachtgever van de standaard wilt afwijken, dan brengt dit meer kosten met zich mee door de extra handelingen die de opdrachtnemer moet verrichten.

Respondent 10

- Middels meerder overlegmomenten worden werkzaamheden en afspraken afgestemd, gericht op efficiëntie en het resultaat.

Respondent 11

- Middels meerder overlegmomenten worden werkzaamheden en afspraken afgestemd.

Respondent 12

- Bij ieder project dient de afweging te worden gemaakt, wat voor een kennis hebben ze intern bij de organisatie en is dit voldoende voor de klantvraag. Afhankelijk hiervan wordt een partner voor het bepaalde doel benaderd.

Respondent 13

- De opdrachtnemer en partners gaan afstemmen wat de risico's en mogelijkheden zijn, hier worden vervolgens afspraken over gemaakt. Uiteindelijk worden de afspraken van hen teruggekoppeld bij de opdrachtgever.

Respondent 14

- Alle betrokkene en partijen stemmen onderling af wat de garanties zijn voor bepaalde onderdelen, zodat men discussies kan voorkomen.

Respondent 15

- De afspraken omtrent de werkzaamheden worden middels meerdere overlegmomenten besproken met de betrokkene, zoals exploitatieduur en prestatie-eisen.

Respondent 16

- De leveranciers van de planvorming probeert men zo vroeg mogelijk in het proces te betrekken, omdat zij kunnen adviseren in het plan. Hier is ook een bepaalt vertrouwen en manier van werken nodig.

9. Wat zijn de overeenkomsten en / of verschillen tussen RGS en de traditionele methode?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- De cultuurveranderingen vergen veel tijd;
- Bij RGS wordt de opdrachtnemer eerder betrokken in het proces dan bij traditioneel;
- Kosten in het voorbereidingsproces van RGS worden veelal vergoed, bij traditioneel niet;
- Het voorbereidingsproces van RGS is intensiever, omdat de opdrachtnemer is betrokken bij de planvorming. Bij het traditionele proces is dit al gedaan door de opdrachtgever;
- Bij RGS wordt alles volledig geïnventariseerd, bij traditioneel is het meestal op basis van deel inventarisaties;
- Bij traditioneel wordt alleen eenmalig uitgevoerd. Bij RGS wordt alles beter voorbereid, omdat bij een volgende cyclus wederom werkzaamheden worden verricht.

Respondent 2

- Bij RGS krijgt de opdrachtgever een goede prijs en kwaliteit verhouding, de kwaliteit wordt afgestemd op de gemaakte afspraken, dit wil niet per definitie zeggen dat deze beter is;
- Bij RGS krijgt de opdrachtnemer een markt conforme prijs voor de werkzaamheden die ze uitvoeren, bij traditioneel kan dit lager maar ook hoger zijn;
- Bij RGS heeft de opdrachtnemer de mogelijkheid om te sturen en adviseren, bij traditioneel dient men zich te houden aan het bestek en hierbij is geen ruimte voor advies;
- Bij RGS houdt men meer rekening met alle betrokkene, werkzaamheden worden gecombineerd, bij traditioneel werd hier geen rekening mee gehouden;
- Bij RGS zijn de risico's voor de opdrachtgever lager, omdat ze meer uitvoeren in een samenwerking;
- Bij RGS dient er open en transparant gehandeld te worden, dit biedt voordelen voor de opdrachtgever en opdrachtnemer;
- In tijd zal RGS, indien we naar alle fases kijken, weinig verschillen van de traditionele methode, maar op de langere termijn is de voorbereiding van RGS sneller.

Respondent 3

- Bij RGS is alles gericht op effectiviteit, kwaliteit en de juiste inspanning voor het resultaat. Bij traditioneel is het puur gericht op prijs;
- Het voorbereidingsproces is bij RGS langer, maar de daaropvolgende cyclussen zijn sneller, omdat gegevens al beschikbaar zijn. Bij traditioneel aanbesteden dient er telkens opnieuw een bestek te worden geschreven en dient alles opnieuw te worden voorbereid;
- Bij traditioneel aanbesteden kan men over het budget heen gaan en dan dient de opdrachtgever extra budget vrij te maken. Bij RGS kan er worden gezocht naar een oplossing, met weinig risico's toch proberen om binnen het budget te blijven;
- Bij RGS wordt alles volledig (100%) opgenomen, bij traditioneel aanbesteden zijn gegevens (deels) bekend of worden ze uitgesloten;
- Bij RGS wordt in overleg met de opdrachtgever de keten samengesteld. Bij het traditionele wordt het uitgevoerd door de goedkoopste partij.

Respondent 4

- Het proces van RGS is nagenoeg hetzelfde als bij traditioneel, alleen de rolverdeling is anders;
- Partijen hebben met RGS zekerheid m.b.t. de gunning. De scoringskans is bij RGS hoger dan bij traditioneel;
- Bij traditioneel moet de opdrachtnemer precies uitvoeren wat in het bestek staat. De opdrachtnemer fungeert als uitzendbureau, ze hebben geen aandeel in de engineering;
- RGS levert continuïteit voor de opdrachtnemers en tot 30% besparing bij de opdrachtgever.

Respondent 5

- De traditionele markt wordt gestuurd op geld (prijs), dit heeft negatieve gevolgen voor het resultaat. RGS wordt gestuurd op resultaat;
- Met RGS maakt men gebruik van elkaars kwaliteiten, de opdrachtgever wordt ontzorgd;
- Met RGS wordt de strategie voor het vastgoed gezamenlijk opgesteld;
- Met RGS is er een samenwerkingsverband en zijn er minder machtsverhoudingen.

Respondent 6

- Het eindproduct wat wordt opgeleverd bij RGS loopt synchroon met de kosten en baten. Op het juiste moment de juiste investering doen, waardoor elke euro raak is;
- De RGS-samenwerking, waarin de kennis en visie wordt gedeeld over het vastgoed, wordt bij elkaar gebracht om het beste resultaat te behalen. In tegenstelling tot de traditionele methode, waarbij het bestek door één partij werd opgesteld en er geen ruimte voor advies is;
- Het vastgoed wordt bij RGS op een andere manier bekeken, doordat men een visie heeft op de langere termijn. Er worden beslissingen gemaakt waarmee exploitatiekosten lager blijven en het vastgoed op een bepaald niveau blijft. Bij traditioneel kijkt men alleen naar het moment;
- Bij RGS werken dient de opdracht veelal nog te worden uitgezet, bij de traditionele methode waren de opdrachten al gereed;
- Bij RGS wordt de opdrachtnemer benaderd voor het onderhoud van het vastgoed voor een bepaalde periode. Bij de traditionele methode wordt de opdrachtnemer ingehuurd als ze de werkzaamheden als discipline kunnen uitvoeren (inspanningsgericht werken).

Respondent 7

- Bij RGS werken maakt men de kwaliteit meetbaar, doordat men moet aantonen dat de gevraagde/afgesproken kwaliteit is behaald. Dit zal regelmatig tussentijds getoetst worden, zodat het scenario actueel blijft en de kwaliteit in balans is;
- Bij traditioneel is er al bekend wat uitgevoerd dient te worden, de opdrachtnemer is dan alleen inspanningsgericht. De klantvraag is bij RGS gezamenlijk te bespreken;
- Samenwerkingsverband tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en partners in plaats van machtsverhouding(en). Hierdoor creëert men een betrokkenheid voor de langere termijn;
- RGS is samenwerking en resultaat gestuurd, traditioneel is prijs gestuurd.

Respondent 8

- Bij een traditioneel werk steekt men tijd en energie in iets wat een andere partij wellicht gaat uitvoeren, bij RGS is deze scoringskans veel hoger;
- Middels RGS wordt de opdrachtgever ontzorgd;
- Bij RGS heeft de opdrachtnemer ook een adviserende rol in het proces, doordat ze eerder betrokken zijn. Hierdoor hebben ze meer risico’s en verantwoordelijkheden.

Respondent 9

- Bij de eerste cyclus heeft men meer capaciteit nodig bij de voorbereidingen van RGS, op langere termijn wordt dit terug geschaald;
- Men ziet eerder hoe de orderportefeuille zich ontwikkelt en heeft meer continuïteit;
- Bij RGS zijn de prijzen al in de voorbereiding bekend bij de traditionele methode zijn de prijzen pas bekend gedurende het proces. Hierdoor wijkt de traditionele aanbestedingsprijs vaak af van de uiteindelijke prijs, door bijv. Meer- en minderwerk. Bij RGS is dit verschil nihil;
- RGS geeft meer plezier in het werken en men doet geen overbodig werk;
- Meer plezier leidt ook tot meer betrokkenheid en nauwkeurigheid bij de vaklieden en meestal ook tot een betere klanttevredenheid;
- De opdrachtgever krijgt meer inzicht in het project en heeft meer sturingsmogelijkheden.

Respondent 10

- De efficiëntie van de werkzaamheden is bij RGS beter dan bij traditioneel;
- De scoringskans is bij traditioneel maar 20-25% en bij RGS is deze veel hoger;
- Er wordt bij RGS veel beter geïnspecteerd, waardoor gebreken en risico's beter in kaart worden gebracht;
- Bij RGS heeft de opdrachtnemer een deskundige en adviserende rol, ze kunnen sturen in het proces, het is leuker en gericht op de lange termijn bij traditioneel is dit allemaal;
- Bij traditioneel was men alleen inspanningsgericht bezig, bij RGS is men resultaatgericht;
- Bij RGS wordt het vastgoed geanalyseerd op de lange termijn, hierdoor worden exploitatiekosten lager en blijft het vastgoed op het gewenste niveau.

Respondent 11

- Bij traditioneel was men alleen inspanningsgericht bezig, bij RGS is men resultaatgericht.

Respondent 12

- Het grootste verschil is dat men als opdrachtnemer bij RGS actief betrokken is bij de planontwikkelingen en bij het traditionele voorbereidingsproces is het plan al gemaakt. Als opdrachtnemer hoeft het project dan alleen voorbereid en gerealiseerd te worden;
- Ieder type project wordt op een andere manier benaderd. Op ieder type project wordt een team ingericht en op basis daarvan wordt een proces doorlopen. Er zijn dus verschillen tussen alle type projecten en deze processen;
- Volgens de respondent kan iedereen volgens de RGS-systematiek werken, in tegenstelling tot een aantal andere respondenten die beweren dat een aantal werknemers alleen inspanningsgericht kunnen werken. Het proces en de benadering is alleen anders.

Respondent 13

- De klanttevredenheid is verschillend bij beide methodes. Bij RGS hebben bewoners nog inspraak op de plannen, bij traditioneel niet. Dit heeft gevolgen voor de tevredenheid van de bewoners;
- Bij traditioneel werken is er vaak sprake van het ijsberg principe. 10% van de ijsberg ligt boven water, zoals het bestek en de aanneemsom. 90% van de ijsberg ligt onder water, zoals het wantrouwen, de mazen van het bestek, meer- en minderwerk etc.;
- De echte verandering naar RGS zit niet in het zichtbare deel (10%), maar juist in het onzichtbare deel (90%). Hierbij kan men denken aan de cultuur, het vertrouwen, de integriteit en houding/ gedrag van medewerkers en overige competenties (kanteling van de organisatie);
- De kans dat men via een traditionele methode een project krijgt is veel kleiner dan bij RGS;
- Bij RGS wordt alles meegenomen, het heeft meer diepgang, men denkt beter na over wat ze doen en wat de risico's zijn en het is leuker werken.

Respondent 14

- RGS geeft een betere prijs/kwaliteitverhouding;
- Met RGS kunnen partijen meer adviseren als deskundige, maar het brengt ook meer risico's;
- Met RGS is er meer samenwerking en betrokkenheid, wat resulteert in minder faalkosten en een prettigere werksfeer. Dit resulteert ook in een betere klanttevredenheid;
- Met RGS zijn er meer mogelijkheden om innovaties te gebruiken en kan men beter sturen;
- Met RGS worden partners geselecteerd op basis van meerdere factoren, i.p.v. alleen prijs;
- Met RGS is men meer tijd kwijt aan het voorbereidingsproces.

Respondent 15
- Traditioneel is gericht op de laagste prijs, de opdrachtnemer zoekt vervolgens fouten in het bestek om meer- en minderwerk op te nemen, bij RGS worden gezamenlijk plannen gemaakt;
- Bij RGS is de visie gericht op de lange termijn, waardoor er betere keuzes worden gemaakt en de opdrachtgever uiteindelijk goedkoper uit is. Traditioneel is gericht op korte termijn;
- De vaklieden moeten bij RGS meedenken / anticiperen, traditioneel is inspanningsgericht;
- RGS rendeert beter in tijd, kosten en resultaat ten opzichte van traditioneel.

Respondent 16
- Bij RGS wordt een partij ingezet die beschikt over de kennis, waarmee de uitdaging kan worden opgelost. Dit kan een opdrachtnemer of partner zijn;
- Bij RGS wordt er intensief samengewerkt, er is een wil om elkaar te helpen. Bij traditioneel is er absoluut geen samenwerking;
- Men heeft binnen RGS meer plezier in het werk, omdat er een betere betrokkenheid is en meer klanttevredenheid.

9.1. Is dit specifiek meetbaar, zowel positief als negatief?

Deze bevindingen zijn verweven in vraag 9.

10. Wat zijn de effecten als opdrachtnemer en opdrachtgever er financieel gezien niet uit komen?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1
- Er dient altijd naar een oplossing gezocht te worden. De opdrachtnemer dient alles te kunnen onderbouwen, waardoor ze open en transparant zijn.

Respondent 2
- Binnen de open en transparante manier van samenwerken moet alles bespreekbaar zijn. Indien er onenigheid is dan wordt dit besproken en kan er gezocht worden naar een oplossing.

Respondent 3
- Deze situatie komt alleen voor als partijen niet open en transparant zijn naar elkaar. Middels de RGS-systematiek mag en kan dit nagenoeg niet voorkomen.

Respondent 4
- De gemaakte kosten worden dan vergoed en de samenwerking wordt beëindigt. Het kan voorkomen als de opdrachtgever bijvoorbeeld te weinig budget heeft.

Respondent 5
- Geen ervaring mee.

Respondent 6
- Bij aanvang van het voorbereidingsproces wordt altijd inzichtelijk gemaakt wat de kosten zijn voor het voorbereidingsproces (ontwerp en engineering). Indien partijen vervolgens geen overeenstemming bereiken en ermee stoppen dan worden de kosten van ontwerp en engineering altijd vergoed;
- Daarnaast dienen afspraken over prijzen van bepaalde werkzaamheden in het begin besproken te worden, zodat er geen discussies kunnen ontstaan.

Respondent 7
- Binnen deze manier van samenwerken is dit niet mogelijk, omdat alles bespreekbaar is. Zo kan er worden bijgesteld in de kwaliteit, normen, werkzaamheden en prijs.

Respondent 8
- De band tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer kan negatief veranderen;
- Mag in principe niet voorkomen, omdat iedereen open en transparant dient te zijn om het optimaal te laten renderen.

Respondent 9
- In enkele gevallen is het voorgekomen dat het scenario in het voorbereidingsproces te duur was voor de opdrachtgever. Hierbij zijn de ontwerpkosten van het voorbereidingsproces betaald en vervolgens werd de samenwerking beëindigt. Dit gebeurt echter zelden.

Respondent 10
- Binnen deze manier van samenwerken is dit niet mogelijk, omdat alles bespreekbaar is;
- Indien men er na veel overlegmomenten nog niet uit komt, dan kan er een afkoopclausule worden gebruikt. De opdrachtnemer krijgt de gemaakte uren en het geleverde werk dan uitbetaald.

Respondent 11
- Geen ervaring mee, maar waarschijnlijk resulteert het in een vertrouwensbreuk;
- Indien een scenario niet haalbaar is dan wordt bijgestuurd. Er kan worden gekozen om werkzaamheden te laten vervallen en prioriteiten te stellen.

Respondent 12
- Geen ervaring mee, maar in principe komt men er altijd uit doordat er aan de voorkant duidelijk afspraken worden gemaakt en afgestemd;
- Indien een scenario niet haalbaar is dan wordt bijgestuurd. Er kan worden gekozen om werkzaamheden te laten vervallen, de kwaliteit bij te schalen en prioriteiten te stellen.

Respondent 13
- Geen ervaring mee.

Respondent 14
- Men krijgt stagnatie in het proces, wat negatieve gevolgen heeft voor de klanttevredenheid;
- De band tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer kan negatief veranderen.

Respondent 15
- Geen ervaring mee, maar waarschijnlijk niet bevorderlijk voor de relatie;
- Als het opgestelde scenario boven het budget uit komt, dan kan er bijgesteld worden in kwaliteit, normen, werkzaamheden en prijs. De prioriteit wordt dan bijgesteld.

Respondent 16
- Geen ervaring mee, maar in principe komt men er altijd uit doordat er aan de voorkant duidelijk afspraken worden gemaakt en afgestemd;
- Indien een scenario niet haalbaar is dan wordt bijgestuurd. Er kan worden gekozen om werkzaamheden te laten vervallen, de kwaliteit bij te schalen en prioriteiten te stellen.

11. Brengt het Resultaatgericht samenwerken nou het gene wat we vooraf hebben bedacht?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 1

- Deze vraag is niet behandeld.

Respondent 2

- Tot op heden brengt het nog niet wat we ervan verwachten. Iedereen doet maar wat volgens Arno en dit heeft nadelige gevolgen voor het voorbereidingsproces.

Respondent 3

- RGS zorgt door de betere betrokkenheid en communicatie dat cyclussen kunnen worden opgerekt, waardoor het besparingen oplevert op de lange termijn;
- In de praktijk ziet men al dat het brengt wat het moet brengen, namelijk: continuïteit, kwaliteit tegen een goede prijs, vertrouwensband met opdrachtgever, bekendheid met project, bewoners en werkplek en betere marges.

Respondent 4

- RGS is interessant voor de opdrachtgever en opdrachtnemer wegens de besparingen en continuïteit. Daarnaast is het prettiger / leuker voor medewerkers en bewoners.

Respondent 5

- De RGS-systematiek is goed door de samenwerking en de visie op lange termijn.

Respondent 6

- Het begin met Resultaatgericht samenwerken is er, maar het ideaal beeld is er nog niet. De veranderingen in de markt zorgen er wellicht voor dat het snel beter wordt;
- Naar verwachting is binnen 5-8 jaar het complete woningbezit van verhuurders in RGS-onderhoud bij de onderhoudsbedrijven.

Respondent 7

- RGS is een commerciële tool die nieuw en innovatief is waar opdrachtgevers in geïnteresseerd zijn;
- De manier van samenwerken met de visie op de langere termijn van het vastgoed is een voordeel. Partijen zijn, mits alles op de juiste manier verloopt, voor een langere periode verbonden;
- Wanneer de machtsverhoudingen veranderen is het mogelijk dat er een andere één op één samenwerkingsverbanden ontstaan met andere resultaten.

Respondent 8

- Positieve ervaringen door onderhoud op het juiste moment, efficiënter werk en lagere kosten;
- Het opgestelde onderhoudsscenario zal geactualiseerd en geoptimaliseerd worden;
- Alles wordt eenmalig (100%) geïnventariseerd, waardoor er minder verassingen zijn in de toekomst;
- Een prettige samenwerkingsmethodiek die resulteert in een prettige werkomgeving en betere bewoners tevredenheid.

Respondent 9

- Opdrachtnemers hebben erg veel continuïteit en overzicht in de order portefeuille gekregen. Dit brengt meer rust in de organisatie en men kan alles beter voorbereiden;
- Op projectniveau is er een betere betrokkenheid en kwaliteit beheersing, minder faalkosten en meer marges;
- Voor de opdrachtgever levert de RGS-systematiek financiële besparingen op;
- Het heeft veel tijd gekost om tot het huidige niveau te komen, maar nu ervaart men de voordelen;
- Vastgoed is een slow moving product waardoor RGS langzaam integreert.

Respondent 10

- Wellicht kan er in de toekomst nog meer worden gerealiseerd middels RGS. Naar verwachting zou 50% RGS en 50% traditioneel mooi zijn.

Respondent 11

- Alle betrokkene zitten op hetzelfde niveau, er zijn minder machtsverhoudingen;
- Het resultaat is leidend en iedereen is hier verantwoordelijk voor;
- Er is een betere communicatie om faalkosten te reduceren.

Respondent 12

- Voor de organisatie brengt de RGS-systematiek datgene wat ervan wordt verwacht, zij voeren namelijk 70% van de omzet uit middels RGS;
- In de toekomst wil de organisatie nog een aantal facetten optimaliseren, zoals het overnemen van de complete techniek laag van de opdrachtgever (property management).

Respondent 13

- Volgens de respondent moeten men blijven investeren in deze manier van samenwerken om de continuïteit te blijven stimuleren;
- Onderhouden middels Resultaatgericht samenwerken is iets voor de toekomst en niet iets eenmaligs, het vastgoed moet op deze manier onderhouden blijven.

Respondent 14

- Zowel positieve als negatieve ervaringen, wellicht neemt RGS in de toekomst niet toe;
- Men moet het niet moeilijker maken dan dat het is, de kracht zit in de eenvoud.

Respondent 15

- Het biedt meer arbeidsvreugde voor alle betrokkene;
- Er kan gebruik worden gemaakt van innovatieve technologieën en elkaars deskundigheid.

Respondent 16

- Vooraf had men een heel ander beeld bij RGS, vandaar dat het heel wisselend is. In sommige gevallen gaat de samenwerking heel goed/prettig en in sommige gevallen ook helemaal niet;
- De ontwikkelingen in de markt en wet- en regelgeving zorgen ervoor dat RGS een goede systematiek kan zijn. De opdrachtgevers zijn namelijk met minder werknemers niet meer in staat om complete projecten voor te bereiden en te ontwikkelen middels traditioneel aanbesteden;
- De dubbelingen moeten eruit, het proces moet efficiënter, vaste contactpersonen en teams zijn vereist en er wordt meer vertrouwen gevraagd. Hierdoor zijn veranderingen in werkwijze noodzakelijk met als gevolg voordelen in kwaliteit, tijd en geld.

Citaten

Hierbij zijn enkele kenmerkende uitspraken van iedere respondent, die daar toestemming voor gaf, opgesomd.

Ron Dorland (Burgers van der Wal):

- Ik ben echt een believer, dus ik heb eigenlijk niks wat slecht is aan RGS;
- Alle onderhoudsbedrijven zijn aanbestedingstrajecten gewend, het RGS-voorbereidingsproces duurt gewoon wat langer. Op langer termijn verdiend het RGS-werken zich wel terug;
- Vertrouwen is echt het belangrijkste woord binnen RGS.

Mario van den Akker (Burghouts Bedrijven):

- Men moet bij de RGS voorbereiding eerst globale scenario's maken. Vervolgens kan de opdrachtgever beslissen welk scenario er gedetailleerd wordt uitgewerkt.

Sander van den Berg (De Bresser Schilderwerken):

- Er dienen meerdere scenario's gemaakt te worden om kosten voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer inzichtelijk te maken;
- RGS vergt een hele nauwe samenwerking, waardoor je bij een klein voorval een klant kunt verliezen;
- Bij RGS speelt vertrouwen een cruciale rol in het proces;
- Probeer de samenwerking ook weer niet te close te maken, want dit kan een valkuil worden.

Roel van Elk (Elk Wijchen):

- Er hoort geen andere manier van werken te zijn als Resultaatgericht samenwerken;
- De klantvraag van de opdrachtgever is cruciaal voor de voorbereiding van een RGS-project en een succesvol eindresultaat;
- Aan de voorkant kan je het verdienen;
- Betrokkenen dien je vroegtijdig in het proces mee te nemen om het gewenste eindresultaat te kunnen behalen.

Dick van der Geest (Gebr. van der Geest):

- De visie van de directie bij organisaties is alles bepalend;
- Planmatig onderhoud is wat anders dan renovatie, waardoor renovatie niet per definitie in de RGS-systematiek uitgevoerd hoeft te worden. De denkwijze kan wel gebruikt worden;
- De RGS-systematiek maakt het werken leuker;
- RGS biedt de kans om innovaties met elkaar op gang te brengen en continuïteit te realiseren;
- Middels RGS worden de zogenoemde ''pieken en dalen'' periodes verminderd.

Arno Roozeboom (Hagemans Vastgoedonderhoud):

- Begin with the end in mind;
- Resultaatgericht samenwerken, samen de intentie hebben om iets te maken over de lange termijn.

Wouter Pieterse (Hagemans Vastgoedonderhoud):

- Het RGS zoals het tot op heden wordt uitgevoerd kost nog te veel tijd en energie met als resultaat ook veel ergernis bij de partijen.

Chris van Dijkhuizen (Jacobs Beheersbaar Onderhoud):

- De uitvraag is alles benoemend voor de hele voorbereidingsplanning;
- Het grootste 'dingetje' zijn onverwachte zaken die men tegenkomt, wat nadelige gevolgen heeft voor de betrokkenen van het proces;
- Knelpunten zijn alle onderdelen die tijdrovend zijn;
- Het voorbereidingsproces moet kunnen in 3 maanden, als de uitvraag maar op de juiste wijze wordt verstrekt;
- Bij vastgoedbeheer is het niet anders dan baas zijn van je eigen portemonnee en logisch nadenken.

Franck van Hooff (Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud):

- Vertrouwen en integriteit zijn essentieel bij RGS-werken;
- Erg belangrijk bij RGS-werken is dat de partijen elkaars sterke punten gebruiken;
- Als men zich richt op de prijs daalt de kwaliteit (traditioneel werken), als men zich richt op de kwaliteit daalt de prijs (RGS werken).

Rob de Vos (Mens-Zeist Vastgoedonderhoud):

- Bij RGS gaat het om participeren (actief deelnemen aan het proces);
- Middels RGS is men meer met zijn vak bezig.

Harm Veldhuizen (Mens-Zeist Vastgoedonderhoud):

- Niet iedere organisatie is geschikt voor de RGS-systematiek;
- De nieuwe generatie zal vorm geven aan samenwerkingsverbanden;
- De kern van het samenwerken is het delen van alle kennis en ervaring.

Dennis Rutges (Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie):

- Vastgoed is een slow moving product, de manier van onderhouden middels Resultaatgericht samenwerken integreert zich langzaam;
- De kracht van RGS is dat je de opdrachtgever keuzes geeft om de juiste beslissing te maken;
- Indien men werkt van grof naar fijn, dan kan er gepraat worden over optimaliseren in plaats van over besparingen;
- RGS geeft meer plezier in het werken, het is leuker om te doen en men doet geen overbodig werk.

Hans van der Krogt (Smits Vastgoedzorg):

- Kwaliteit is leveren wat de klant vraagt;
- RGS is een middel dat te maken heeft met organisatorische veranderingen;
- Samenwerken wordt alleen maar interessant op het moment dat men denkt dat iets daardoor beter wordt.

Emiel Talen (Talen Zuid):

- De opdrachtgever is de regisseur / baas, de opdrachtnemer regisseert voor de opdrachtgever met een adviserende rol;
- Middels RGS gaat de opdrachtnemer voor de klant en het samenwerken en niet voor het project.

Patrick Bakker (Talen Zuid):

- Bij RGS stuurt de opdrachtgever en navigeert de opdrachtnemer;
- Middels RGS doet men het juiste op het juiste moment;
- Met RGS wil men een optimaal plan tegen verantwoorde kosten voor het afgesproken kwaliteitsniveau over de resterende exploitatieduur;
- Niemand kan zeggen hoe het vastgoed er in de toekomst bijstaat, wijzigingen zijn er altijd.

Sander Woolschot (Zwaluwe Bouw):

- Het verdienmodel zit hem bij RGS in de staart;
- Bij RGS dient men naast elkaar in plaats van tegenover elkaar te staan;
- RGS is een andere werkwijze voor zowel beleidsbepalers als uitvoerende, het vraagt om een actieve en meedenkende houding;
- Bij RGS draagt iedereen bij aan het proces / resultaat;
- Goed inventariseren is cruciaal voor het proces;
- Vertrouwen is alles bepalend voor het eindresultaat.

Anoniem bedrijf A:

- Het wiel, in dit geval RGS, is uitgevonden, maar nu dient het nog te worden gefinetuned;
- Door vaak met elkaar samen te werken, ga je elkaar beter aanvoelen;
- Bewoners dien je, even als het financiële en technische aspect, vroegtijdig in het proces te betrekken;
- Het draagvlak bij RGS is van belang om het succesvol te implementeren;
- Bij RGS ben je als opdrachtnemer eindverantwoordelijk van begin (ontwerp) tot eind (beheer), wat risico's met zich mee kan brengen;
- Blijf je werkzaamheden goed doen, want je bent altijd net zo goed als je laatste klus.

Anoniem bedrijf B:

- RGS kan commercieel een opsteker zijn, oftewel een commerciële tool;
- Om RGS op een goede manier te kunnen gebruiken, dien je als betrokken partij op meerdere fronten te investeren;
- De kracht zit hem in de eenvoud.

12-01-2017

Casus schetsproject

Versie 1

Bijlage VII

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

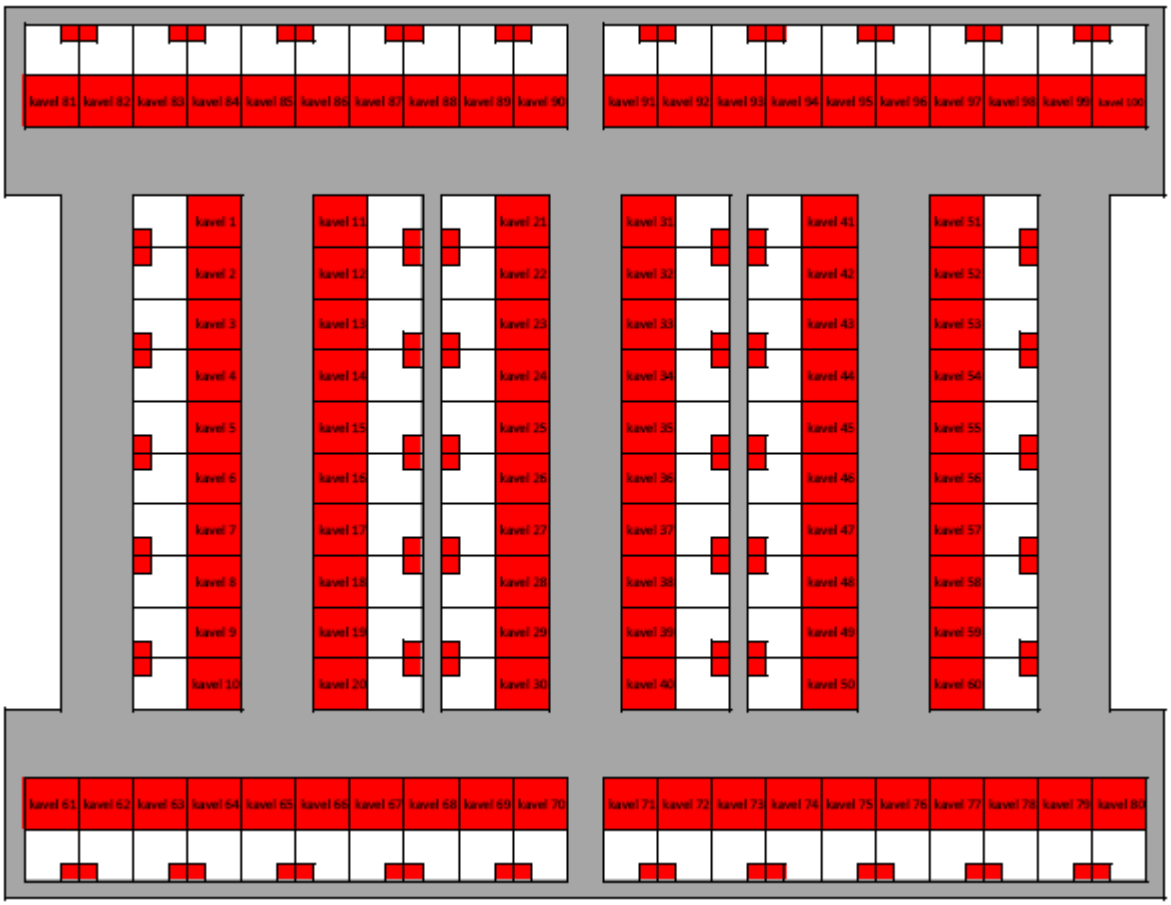
Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

Casus schetsproject

Om een uitgangspunt te creëren voor het voorbereidingsproces, is er een casus opgesteld voor zowel Hagemans als externe opdrachtnemers. Deze casus gaat over een zogenoemd RGS-schetsproject. Het RGS-schetsproject is een project dat is ontwikkeld door het onderzoeksteam, oftewel fictief. Verderop in deze casus is informatie bijgevoegd om een goed beeld te krijgen van dit schetsproject. Hierin is weergegeven wat de situatie is, hoe de woningen eruit zien en wat de kaders zijn van het onderhoudsscenario. Bij de gunning van het project is er nog vrijwel niets voorbereid door de opdrachtgever, dit wordt dus in het voorbereidingsproces meegenomen door de opdrachtnemer. Deze informatie is nodig om een planning te maken van het voorbereidingsproces van dit RGS-schetsproject.

Situatie

Hieronder is de situatie weergegeven van het schetsproject. De situatie bestaat uit 10 blokken van 10 woningen per blok.



Woningtype:	Eengezinswoningen (EGW)
Afmetingen:	8,5 x 5,4 x 7 meter (L x B x H)
Aantal woningen:	100 woningen
Bouwjaar:	1980
Exploitatieduur:	25 jaar

100 rij woningen (10 blokken)

Voorgevel van een blok

Voorgevel van een blok

Achtergevel van een woning

Linker zijgevel van een woning

Bergingen

Brandgang

Kaders onderhoudsscenario

De hieronder aangevinkte onderwerpen maken deel uit van het onderhoudsscenario met bijhorende prestatie-eisen.

Complexdelen:		Disciplinair:		Duur scenario:	
Interieur	☐	Bouwkundig	☑	15 jaar	☐
Exterieur	☑	Installatietechnisch	☐	25 jaar	☑
Terrein	☐	Elektrotechnisch	☐	30 jaar	☐

De hieronder aangevinkte bouwdelen maken deel uit van het onderhoudsscenario met bijhorende prestatie-eisen.

	Van toepassing		Van toepassing		Van toepassing
10. Onderbouw	☐	42. Binnenwandafwerkingen	☐	**70. Vaste inrichtingen**	☐
11. Bodemvoorzieningen	☐	43. Vloerafwerkingen	☐	71. Postkasten	☐
13. Vloeren op grondslag	☐	44. Trap- en hellingafw.	☑	72. Zonweringen	☐
16. Funderingsconstructie	☐	45. Plafondafwerkingen	☐	72. Privacyschermen	☐
17. Paalfundering	☐	46. Beschermlagen	☑	73. Keukenvoorzieningen	☐
19. Onderbouw algemeen	☐	47. Dakafwerkingen	☑	74. Sanitaire voorzieningen	☐
20. Bovenbouw	☐	48. Afwerkingspakketten	☐	75. Valbeveiligingen	☐
21. Buitenwanden	☑	49. Afwerking algemeen	☐	76. Opslagvoorzieningen	☐
22. Binnenwanden	☐	**50. Mechanische installaties**	☐	79. Inrichtingen algemeen	☐
23. Vloeren, galerijen	☐	51. Warmteopwekking	☐	**80. Losse inventaris**	☐
24. Trappen, hellingen	☐	52. Afvoeren	☐	81. Verkeersruimten	☐
25. Binnenzijde gevelconstructie	☐	53. Water	☐	82. Gebruiksruimten	☐
26. Vloerconstructie	☐	54. Gassen	☐	83. Keukeninventaris	☐
27. Daken	☑	55. Koude opwekking en distr.	☐	84. Sanitaire inventaris	☐
28. Hoofddraagconstructies	☐	56. Warmtedistributie	☐	85. Schoonmaak inventaris	☐
29. Draagconstructie	☐	57. Luchtbehandeling	☐	86. Opberginventaris	☐
30. Afbouw	☐	58. Klimaatregelingsinstal.	☐	89. Losse inventaris algemeen	☐
31. Wandopeningen buiten	☑	59. Mechanische installaties	☐	**90. Terrein**	☐
32. Wandopeningen binnen	☐	**60. Elektrische installaties**	☐	91. Terrein	☐
33. Vloeropeningen	☐	61. Centrale energievoorzien	☐	92. Opstallen	☐
34. Balustrades e.d.	☐	62. Kracht	☐	93. Omheiningen	☐
35. Plafonds	☐	63. Licht	☐	94. Terreinafwerkingen	☑
37. Dakopeningen	☑	64. Communicatie	☐	95. Werktuigkundig	☐
38. Inbouwpakketten overig	☐	65. Beveiliging	☐	96. Elektrotechnisch	☐
39. Afbouw algemeen	☐	66. Schuif- en draaideuren	☐	97. Standaard	☐
40. Afwerkingen	☐	67. Gebouwbeheersysteem	☐	98. Bijzonder	☐
41. Buitenwandafwerkingen	☑			99. Terrein algemeen	☐

Opdracht

Het onderzoeksteam (het tweetal studenten) vraagt u om de bijvoegde planning, aan de hand van bovengenoemde informatie en visualisaties, met aandacht en onderbouwingen in te vullen. Geef van elk onderdeel de complete looptijd aan. Gegevens die niet duidelijk zijn omschreven dienen naar eigen inzicht te worden verwerkt in de planning. Middels de, verschillend ingevulde, planningen wordt naar verwachting een duidelijk gemiddelde gecreëerd van het voorbereidingsproces. Daarnaast kunnen de mogelijke knelpunten worden bloot gelegd die wellicht efficiënter en/of effectiever kunnen.

Bijlage VIII (versie 1) Planning RGS voorbereidingsproces

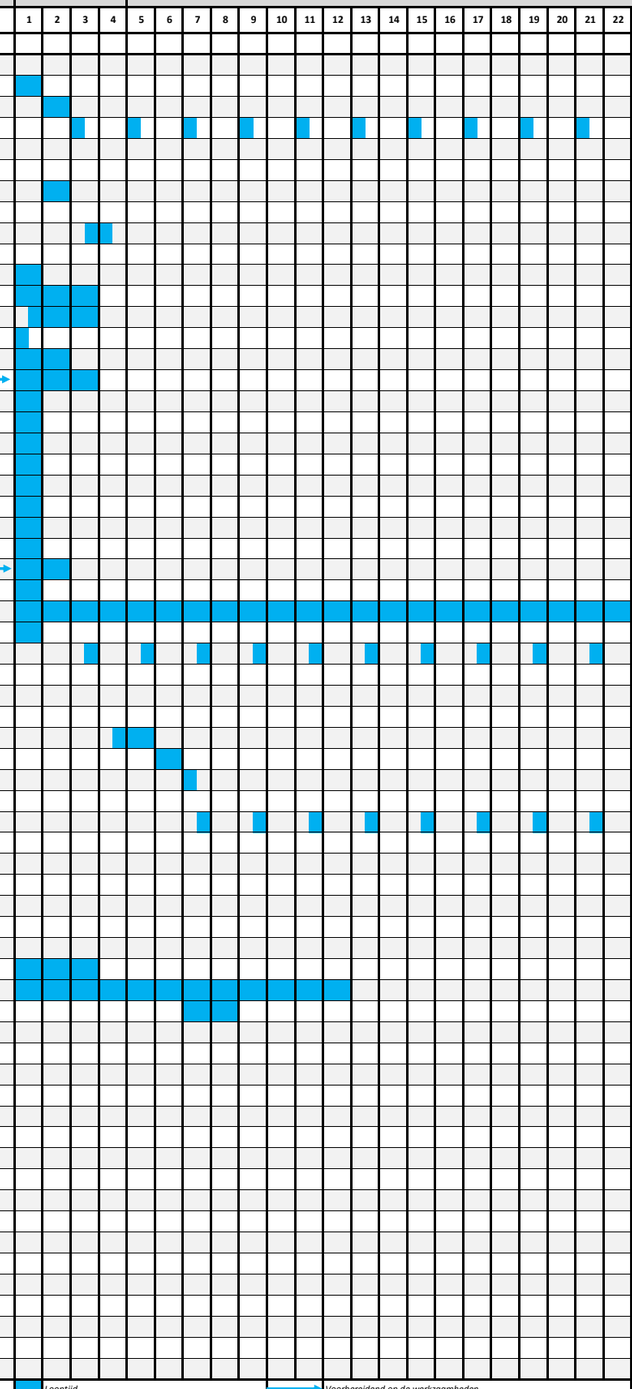
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Respondent: Wouter Pieterse

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage VIII (versie 1) Planning RGS voorbereidingsproces

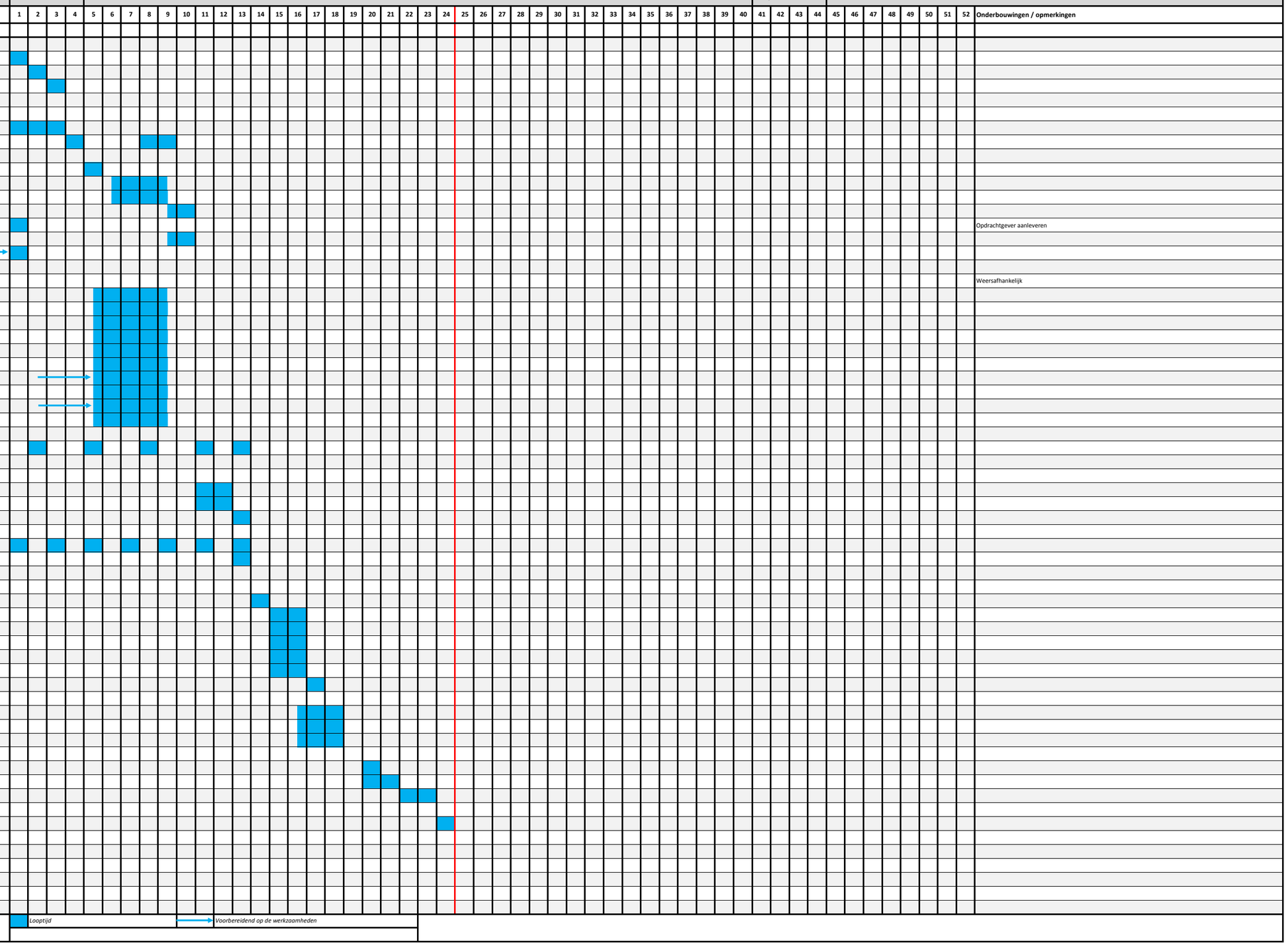
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Respondent: Arno Roozeboom

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	Opdrachtgever aanleveren
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	Weersafhankelijk
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage VIII (versie 1) Planning RGS voorbereidingsproces

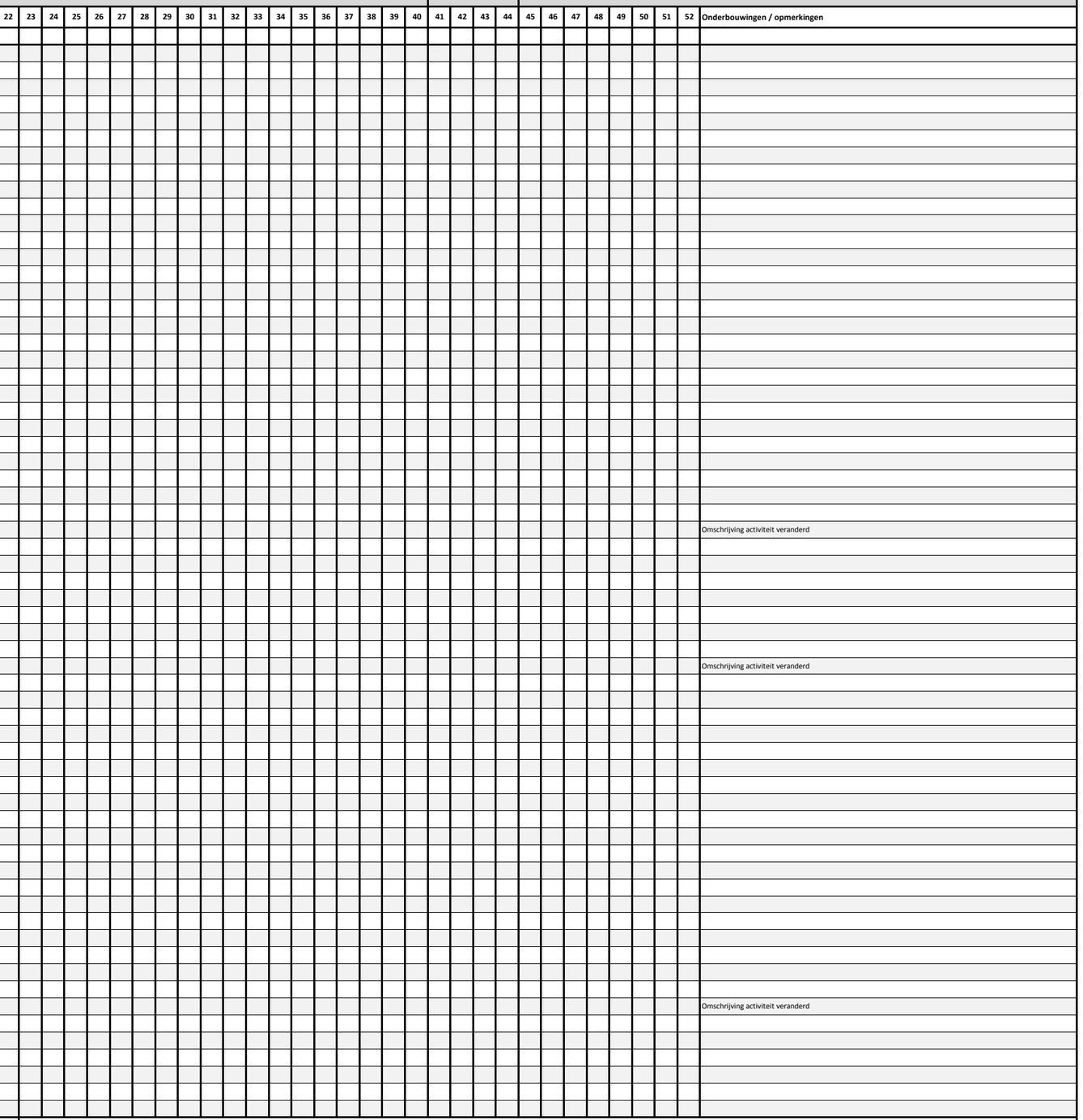
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Burgers van der Wal
Respondent: Ron Dorland

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming ~~intern projectteam~~ met OG /keten	Omschrijving activiteit veranderd
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	~~Wekelijks afstemming intern projectteam~~	Omschrijving activiteit veranderd
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming ~~intern projectteam~~	Omschrijving activiteit veranderd
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage VIII (versie 1) Planning RGS voorbereidingsproces

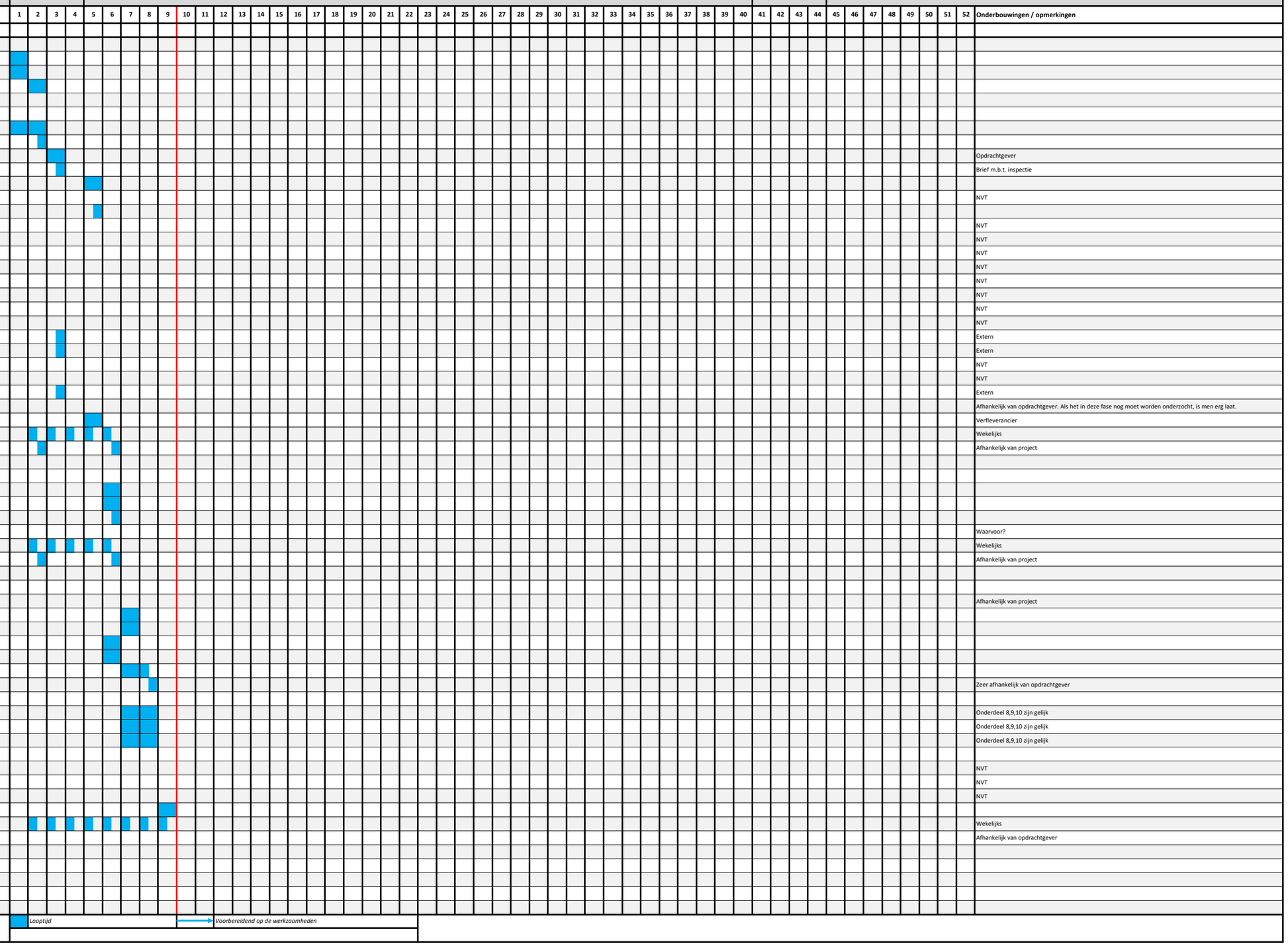
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Burghouts bedrijven
Respondent: Mario van den Akker

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	Opdrachtgever
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	Brief m.b.t. inspectie
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	NVT
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	NVT
9	Energielabel nieuwe situatie	NVT
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	NVT
11	Bouwfysisch onderzoek	NVT
12	Thermo grafische onderzoek	NVT
13	Ventilatieberekening	NVT
14	Onderzoek installaties CV/MV	NVT
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	NVT
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	Extern
17	Constructieve analyse (QuickScan)	Extern
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	NVT
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	NVT
20	Dak advisering	Extern
21	Onderzoek Flora en Fauna	Afhankelijk van opdrachtgever. Als het in deze fase nog moet worden onderzocht, is men erg laat.
22	Schilderwerk advisering	Verfleverancier
23	Periodiek afstemming intern projectteam	Wekelijks
24	Vergaderingen projectteam	Afhankelijk van project
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	Waarvoor?
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	Wekelijks
6	Vergaderingen projectteam	Afhankelijk van project
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	Afhankelijk van project
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	Zeer afhankelijk van opdrachtgever
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	Onderdeel 8,9,10 zijn gelijk
9	Proefwoning opbouwen	Onderdeel 8,9,10 zijn gelijk
10	Modelwoning opbouwen	Onderdeel 8,9,10 zijn gelijk
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	NVT
12	Voorbereiden 70% draagvlak	NVT
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	NVT
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	Wekelijks
16	Vergaderingen projectteam	Afhankelijk van opdrachtgever



Bijlage VIII (versie 1) Planning RGS voorbereidingsproces

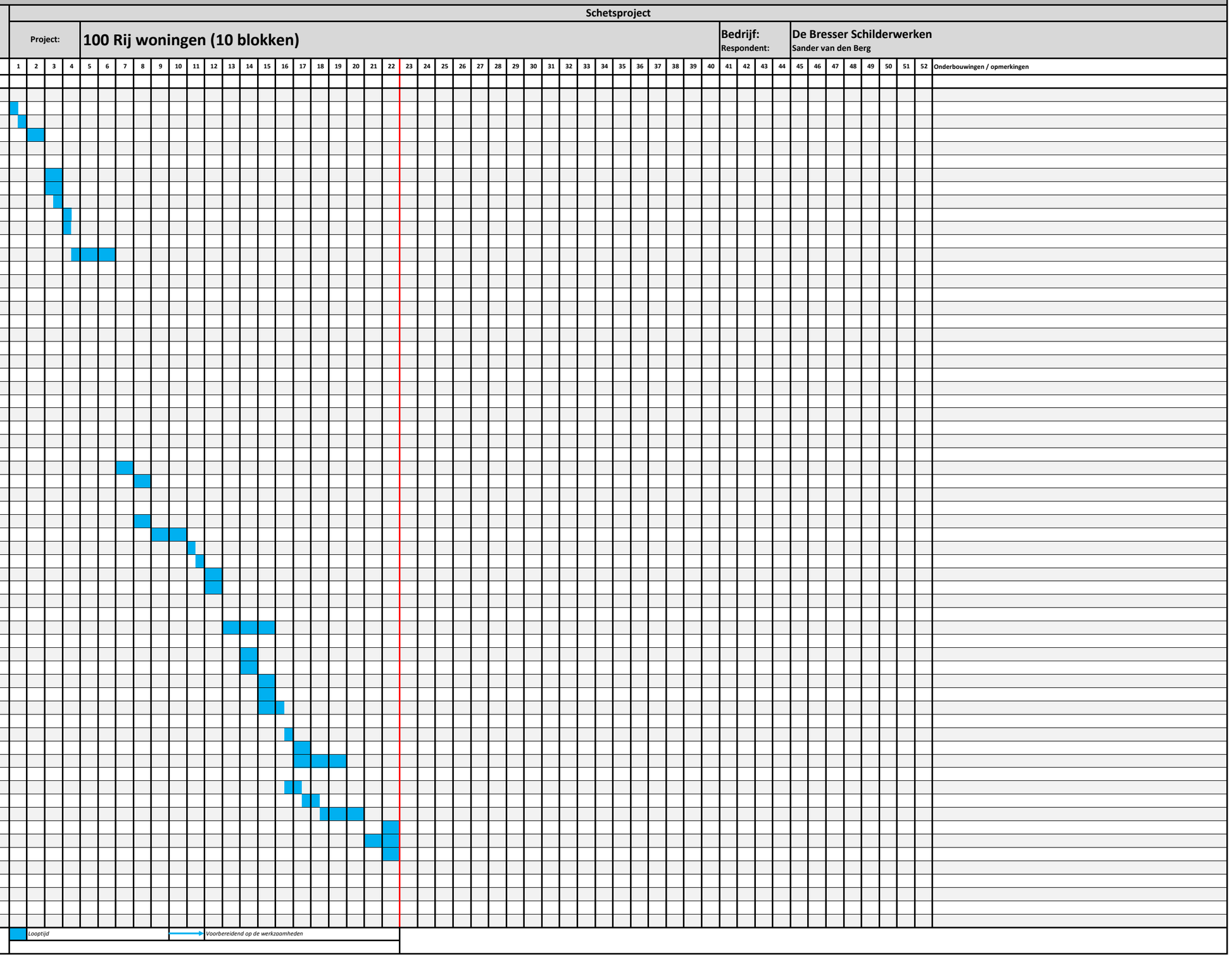
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: De Bresser Schilderwerken
Respondent: Sander van den Berg

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage VIII (versie 1) Planning RGS voorbereidingsproces

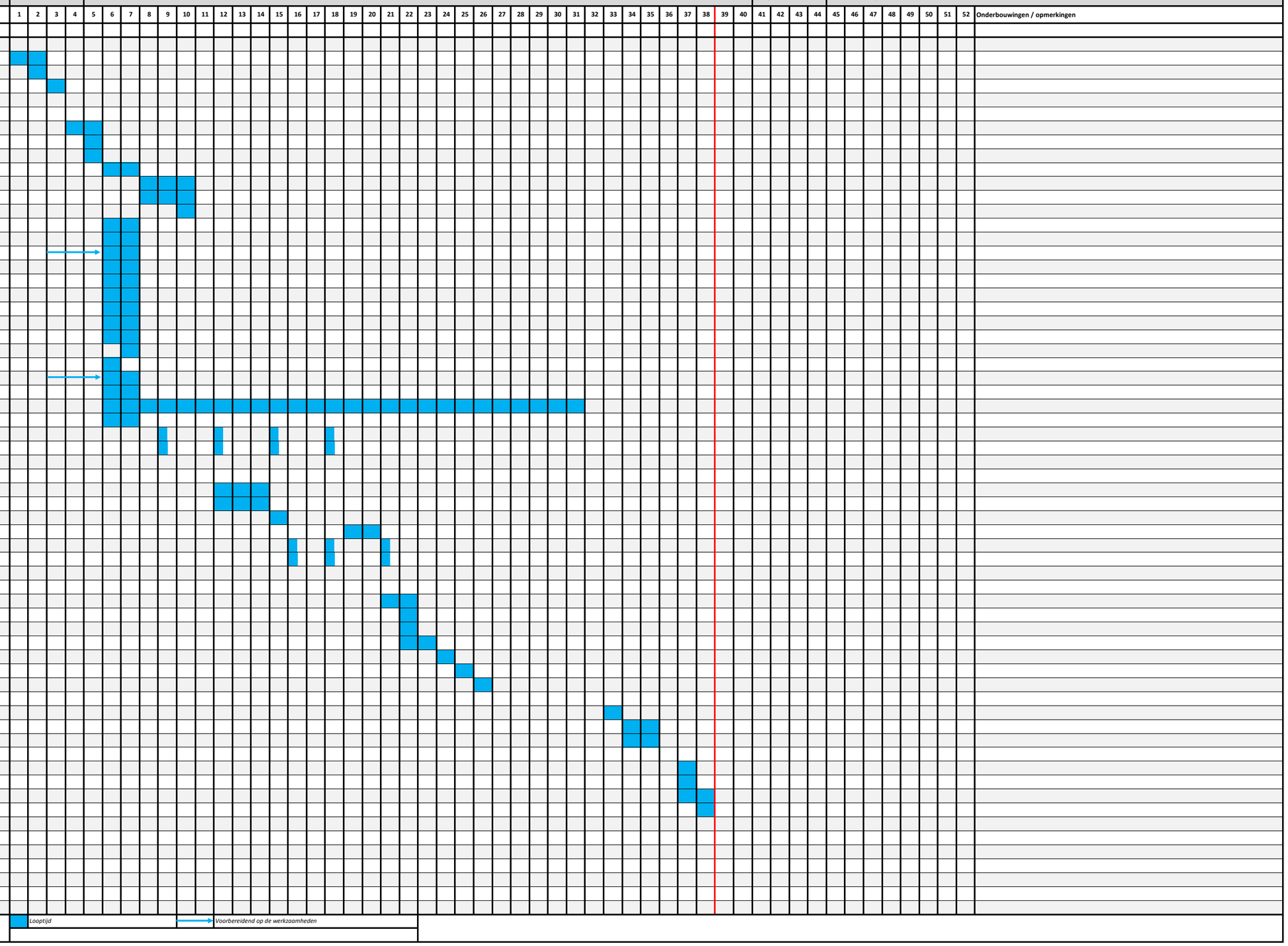
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: **100 Rij woningen (10 blokken)**

Bedrijf: **Jacobs Beheersbaar Onderhoud**
Respondent: **Chris van Dijkhuizen**

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



12-01-2017

Casus schetsproject

Versie 2

Bijlage IX

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

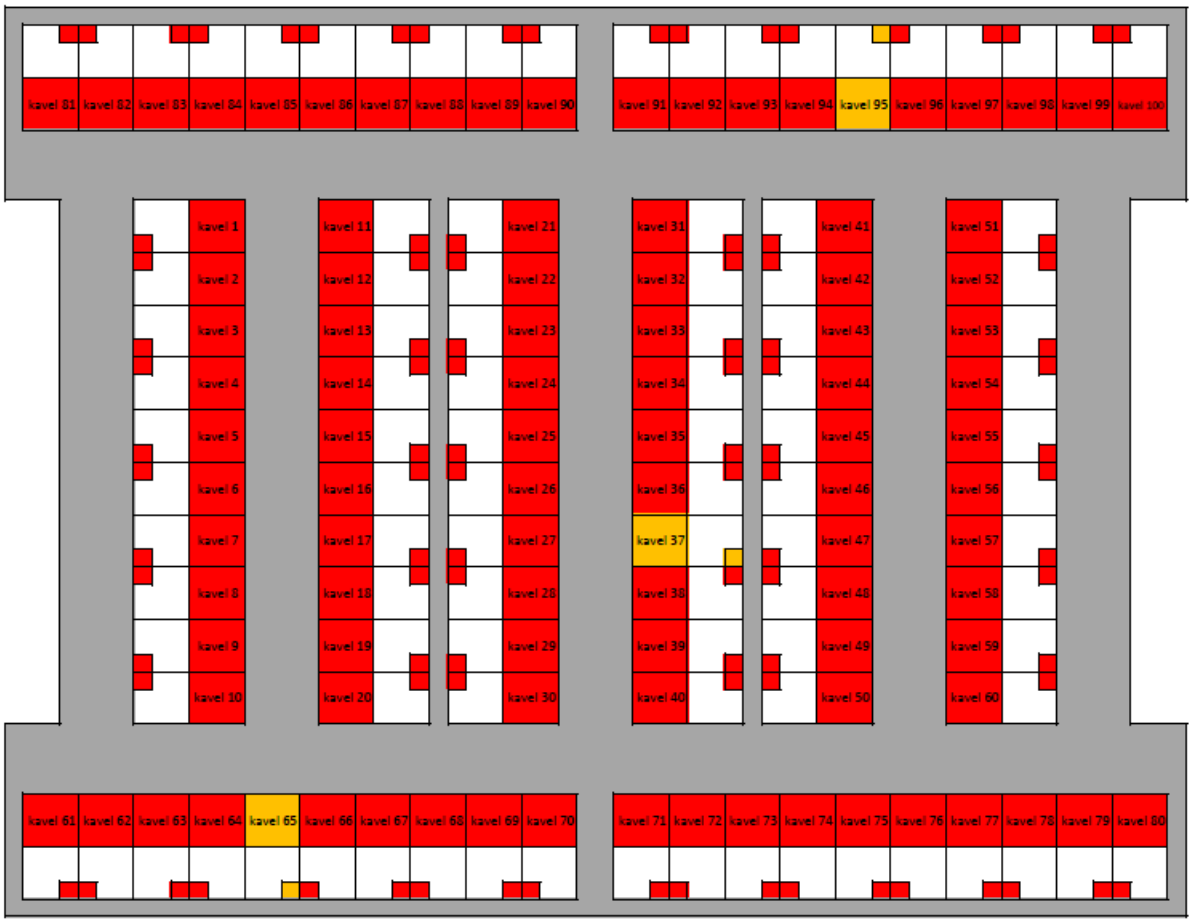
Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

Casus schetsproject

Om een uitgangspunt te creëren voor het voorbereidingsproces, is er een casus opgesteld voor zowel Hagemans als externe opdrachtnemers. Deze casus gaat over een zogenoemd RGS-schetsproject. Het RGS-schetsproject is een project dat is ontwikkeld door het onderzoeksteam, oftewel fictief. Verderop in deze casus is informatie bijgevoegd om een goed beeld te krijgen van dit schetsproject. Hierin is weergegeven wat de situatie is, hoe de woningen eruit zien, wat de strategie is voor het vastgoed, wat de onderhoudshistorie is en wat de aandachtspunten zijn. Bij de gunning van het project is er nog vrijwel niets voorbereid door de opdrachtgever, dit wordt dus in het voorbereidingsproces meegenomen door de opdrachtnemer. Deze informatie is nodig om een planning te maken van het voorbereidingsproces van dit RGS-schetsproject.

Situatie

Hieronder is de situatie weergegeven van het schetsproject. De situatie bestaat uit 10 blokken van 10 woningen per blok. De drie oranje kavels zijn mutatie woningen.



Woningtype:	Eengezinswoningen (EGW)
Afmetingen:	8,5 x 5,4 x 7 meter (L x B x H)
Aantal woningen:	100 woningen – 3 mutaties
Bouwjaar:	1980

100 rij woningen (10 blokken)

Voorgevel van een blok

Voorgevel van een blok

Achtergevel van een woning

Linker zijgevel van een woning

Bergingen

Brandgang

Complex strategie

Hieronder is de algemene visie betreffende het schetsproject kort weergegeven. Hierin komt aan bod wat het doel is van dit vastgoed en wat men ermee wil bereiken.

Wat is het type object?

- ○ Multifunctioneel
- ○ Kantoor
- ○ Educatie
- ○ Zorginstelling
- ○ Utiliteit
- ✓ **Woningbouw**
- ○ Productie

Wat is de huidige doelgroep? (Dit blijft gedurende de exploitatie de gewenste doelgroep)

- ✓ **Kinderen**
- ✓ **Volwassenen**
- ○ Ouderen
- ○ Minder validen

Wat is de resterende exploitatieperiode?

- ✓ **> 25 jaar (lange termijn)**
- ○ 10-25 jaar (middellange termijn)
- ○ < 10 jaar (korte termijn)

Wat is de beheers strategie?

- ✓ **Investeren (upgraden)**
- ○ Onttrekken (afbouwen)
- ○ Instandhouding (consolideren)

Geef het algemene kwaliteitsniveau weer?

- ○ Goed
- ○ Meerdere niveaus binnen een project
- ○ Uitstekend
- ✓ **Basis**

Geef aan of de huidige kleurstelling voldoet en of er sprake is van huisstijlkleuren?

- ○ Kleurwijziging doorvoeren, kleurenplan al bekend
- ○ Kleuradvies opstellen
- ○ Niet van toepassing
- ✓ **De huidige kleurstelling handhaven**

Worden er eisen gesteld aan het te behalen EPA energielabel?

- ✓ **Energielabel is vastgesteld en voldoet niet**
- o Niet van toepassing, geen energielabel gewenst
- o Energielabel moet nog worden vastgesteld
- o Energielabel is vastgesteld en voldoet

Toelichting
Momenteel hebben de woningen energielabel D. Middels het onderhoud wil men de woningen upgraden tot energielabel C. Hiervoor dient een thermo grafisch onderzoek te worden gedaan en er is een advies gewenst over hoe te komen tot energielabel C.

Zijn er "onveilige" materialen, denk hierbij bijvoorbeeld aan asbesthoudende materialen. En wat is het beleid hierin?

- o Niet van toepassing
- ✓ **Niet (geheel) bekend, inventarisatie gewenst**
- o Aanwezig, handhaven
- o Aanwezig, aanpassen/verwijderen

Toelichting
Bij eerdere mutaties zijn er asbestinventarisaties gedaan op woningniveau, hierbij is geconstateerd dat er bij verschillende woningen asbesthoudende vensterbanken en boeiboorden aanwezig waren. Om deze redenen is een 100% asbestinventarisatie type A gewenst bij de woningen. Bij de drie mutatie woningen is een type B inventarisatie gewenst.

Geef aan of er binnen klachten zijn over vocht / schimmel bij het vastgoed?

- o Geen klachten
- ✓ **Wel klachten, inspectie gewenst**

Toelichting
Bij verschillende bewoners is er sprake van vocht en schimmel op de badkamers. Om deze redenen dient er geïnspecteerd te worden wat er speelt. Bouwfysisch onderzoek is dus gewenst.

Geef aan of er aanpassingen gewenst zijn bij een van de volgende onderdelen?

- o Spuiventilatie (openen van ramen/deuren)
- o Mechanische ventilatie
- ✓ **Continue ventilatie (roosters e.d.)**
- o Geen aanpassingen gewenst

Toelichting
Inspecteren of er in de draaiende delen ventilatieroosters aanwezig zijn en wat de mogelijkheden zijn. Ook is een ventilatieberekening gewenst waarin is aangegeven of er aanpassingen benodigd zijn.

Geef aan of er klachten zijn over de installaties (CV/MV) bij het vastgoed?

- o Geen klachten
- ✓ **Wel klachten, inspectie gewenst**

Toelichting
Klachten over de CV installaties zijn minimaal, er dient echter wel onderzoek naar de installaties te worden gedaan.

Geef aan of de werkzaamheden in aanraking komen met de standleiding(en)?

- ○ Niet van toepassing
- ✓ **Werkzaamheden hebben raakvlak, inspectie gewenst**

Toelichting

Omdat men voornemens is de badkamers en toiletten te vervangen is het belangrijk dat de standleidingen geïnspecteerd worden, dit is mogelijk bij de drie mutatie woningen.

Waaraan moet de Inbraakwering voldoen?

- ✓ **Voldoen aan Politiekeurmerk Veilig Wonen**
- ○ Niet van toepassing
- ○ Afdoende geregeld
- ✓ **Minimale eisen aan hang- en sluitwerk**
- ○ Afgesloten entree met videotoepassing

Toelichting

Gedurende de 100% grootschalige opname interieur en exterieur dient te worden gekeken naar de inbraakwering. Hier dient een PKVW advisering (niveau incl. certificaat) voor te worden ingediend.

Geef aan in hoeverre de brandwering voldoet aan wettelijk gestelde eisen?

- ✓ **Voldoet niet, aanpassing vereist**
- ○ Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- ○ Voldoet

Toelichting

Indien onderhoud aan het dak wordt uitgevoerd dan heeft dit gevolgen voor de brandveiligheid. Daarom dient er een brandveiligheidsadvies te worden gemaakt over het interieur en exterieur.

Geef aan of er werkzaamheden worden verricht aan het dak?

- ○ Niet van toepassing
- ✓ **Compleet onderhoud aan het dak**
- ○ Deelvernieuwingen aan het dak

Toelichting

Zoals bij de werkzaamheden omschreven wordt er compleet onderhoud uitgevoerd aan het dak. Dit betekent dat een dak advisering gewenst is.

Geef aan of de werkzaamheden in aanraking komen met de Flora & fauna wet?

- ○ Niet van toepassing
- ✓ **Werkzaamheden hebben raakvlak, onderzoek gewenst**
- ○ Alleen de quickscan is noodzakelijk

Toelichting

De werkzaamheden aan het dak hebben gevolgen voor de beschermde diersoorten in de dakvlakken. Men dient hiervoor een Flora & fauna onderzoek te doen, er kan rekening worden gehouden met een onderzoek van een ½ jaar.

Geef aan of er houtrot is geconstateerd bij het vastgoed?

- ○ Niet van toepassing
- ✓ **Deels geconstateerd**
- ○ Veel geconstateerd

Toelichting

Wegens aandachtspunten bij de kozijnen in de gevels is het belangrijk om alles inzichtelijk te krijgen. Daarom is een schilderwerk advisering gewenst.

Onderhoudshistorie

Zoals eerder vermeld zijn de woningen gebouwd in 1980. Tot op heden is er regelmatig onderhoud geweest aan het vastgoed. Hieronder een globale opsomming van de werkzaamheden bij het schetsproject met de bijbehorende uitgevoerde jaartallen (overige gegevens zijn niet bekend):

- Na isolatie spouw en vloer	2010
- Dubbelglas is geplaatst bij eerder gemuteerde woningen	2000-2010
- Deelvervangingen bij de kozijnen	2010
- Schilder- en herstelwerk	2010
- Cv ketels vervangen bij eerder gemuteerde woningen	2000-2010
- Dakbedekking bij bergingsdaken vervangen	2010

Aandachtspunten

Zoals eerder vermeld is bij de gunning van het project vrijwel niets voorbereid door de opdrachtgever, dit dient dus door de opdrachtnemer in het voorbereidingsproces te worden meegenomen.

Voor het komende onderhoud verwacht men de volgende aandachtspunten:

- Badkamer en toilet vervangen;
- Zadeldak en goten vervangen (dak- en brandveiligheidsadvies en Flora & fauna vereist);
- Schilder- en herstelwerkzaamheden (schilderwerk advies vereist);
- Maatregelen t.b.v. energiesprong (thermo grafisch onderzoek vereist);
- Asbesthoudende materialen worden aangepakt volgens inventarisaties;
- Bouwfysische gebreken aanpakken conform bouwfysisch onderzoek;
- Dubbel glas plaatsen indien dit niet aanwezig is;
- Ventilatie roosters plaatsen conform ventilatieberekening;
- CV aanpakken op klachtniveau;
- Standleiding aanpakken volgens inspectie mutatie woningen;
- Aanpassingen inbraakwering volgens PKVW advies.

Om een aantal van de eerder genoemde werkzaamheden uit te kunnen voeren dient men zowel het interieur als het exterieur volledig (100%) op te nemen. Tevens dient de opdrachtnemer, in overleg met de opdrachtgever, deze geplande werkzaamheden mee te nemen in een onderhoudsscenario.

Voor deze werkzaamheden dienen de bewoners akkoord te geven. 70% akkoord van de bewoners is hierbij een vereiste.

Opdracht

Het onderzoeksteam (het tweetal studenten) vraagt u om de bijvoegde planning, aan de hand van bovengenoemde informatie en visualisaties, met aandacht en onderbouwingen in te vullen. Geef van elk onderdeel de complete looptijd aan. Gegevens die niet duidelijk zijn omschreven dienen naar eigen inzicht te worden verwerkt in de planning. Middels de, verschillend ingevulde, planningen wordt naar verwachting een duidelijk gemiddelde gecreëerd van het voorbereidingsproces. Daarnaast kunnen de mogelijke knelpunten worden bloot gelegd die wellicht efficiënter en/of effectiever kunnen.

Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

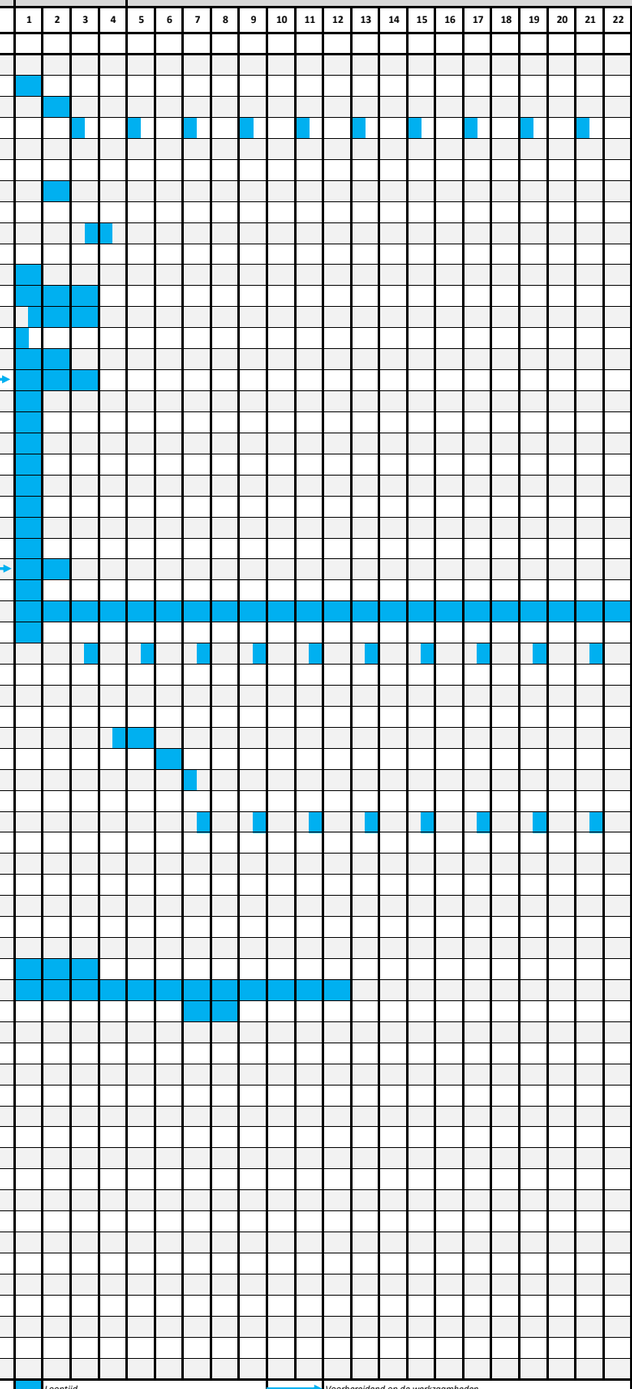
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Respondent: Wouter Pieterse

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

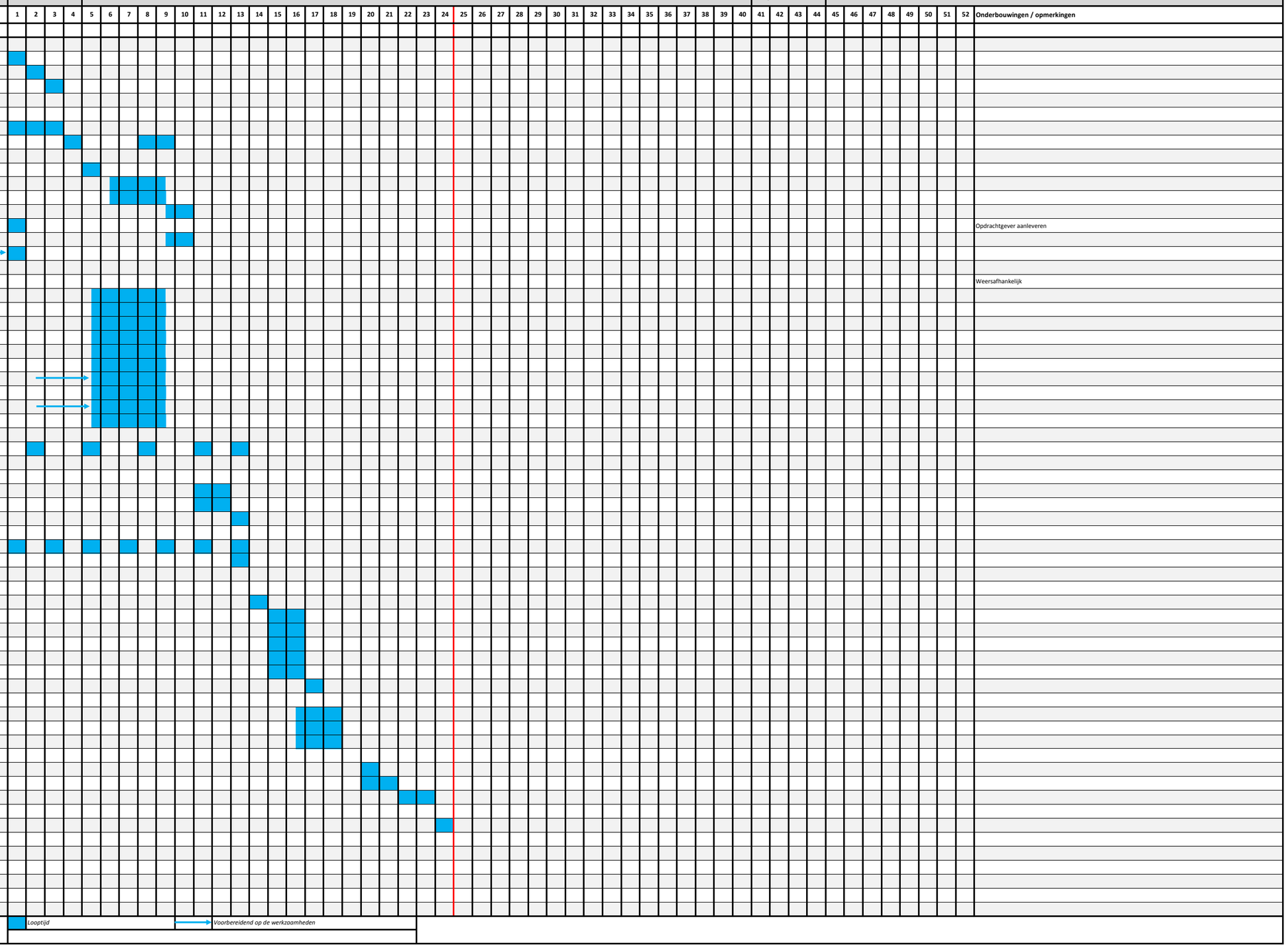
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Respondent: Arno Roozeboom

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	Opdrachtgever aanleveren
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	Weersafhankelijk
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

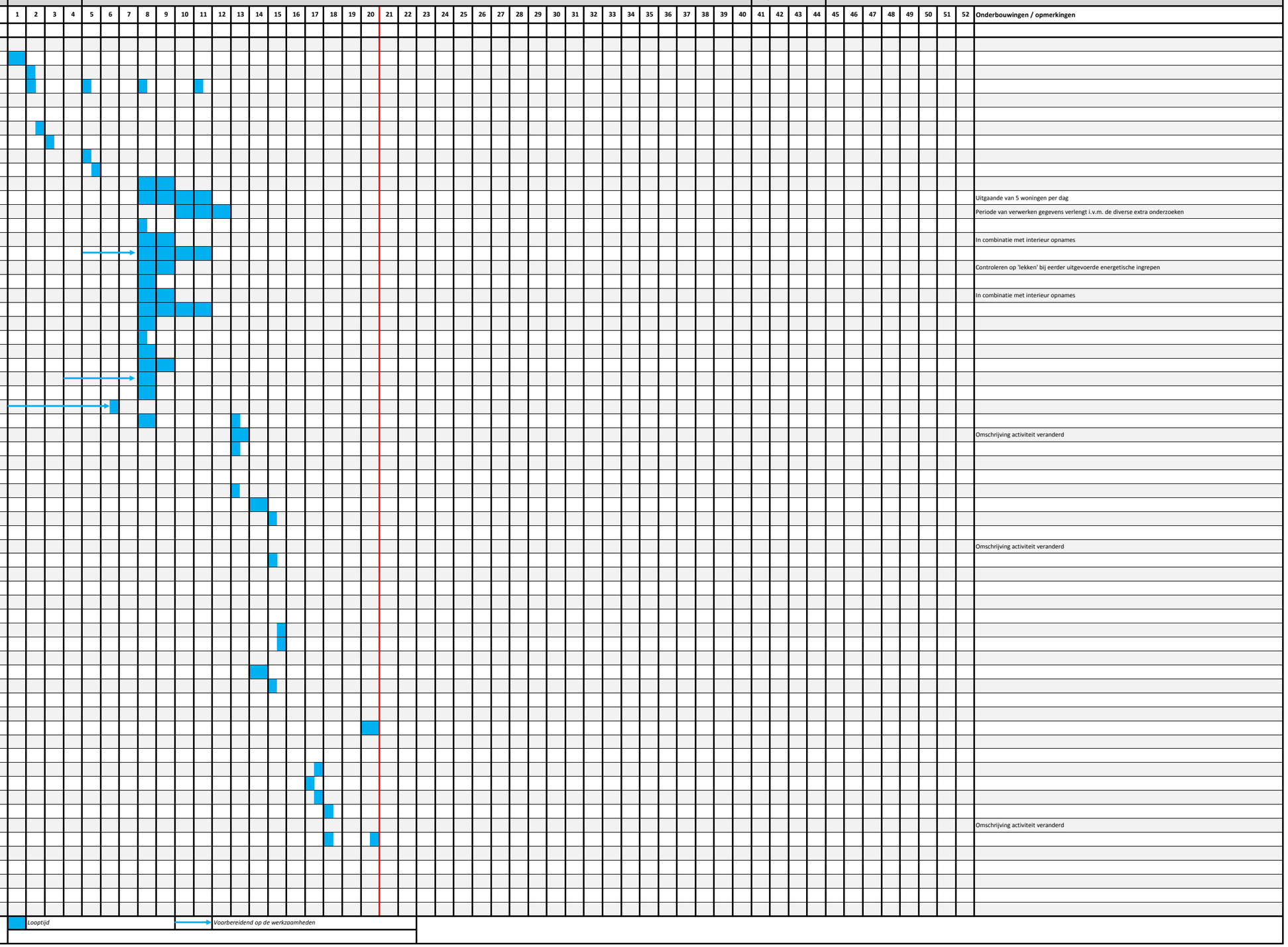
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Burgers van der Wal
Respondent: Ron Dorland

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	Uitgaande van 5 woningen per dag
7	Verwerken opnames	Periode van verwerken gegevens verlengt i.v.m. de diverse extra onderzoeken
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	In combinatie met interieur opnames
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	Controleren op 'lekken' bij eerder uitgevoerde energetische ingrepen
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	In combinatie met interieur opnames
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming ~~intern projectteam~~ met OG /keten	Omschrijving activiteit veranderd
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	~~Wekelijks afstemming intern projectteam~~	Omschrijving activiteit veranderd
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming ~~intern projectteam~~	Omschrijving activiteit veranderd
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

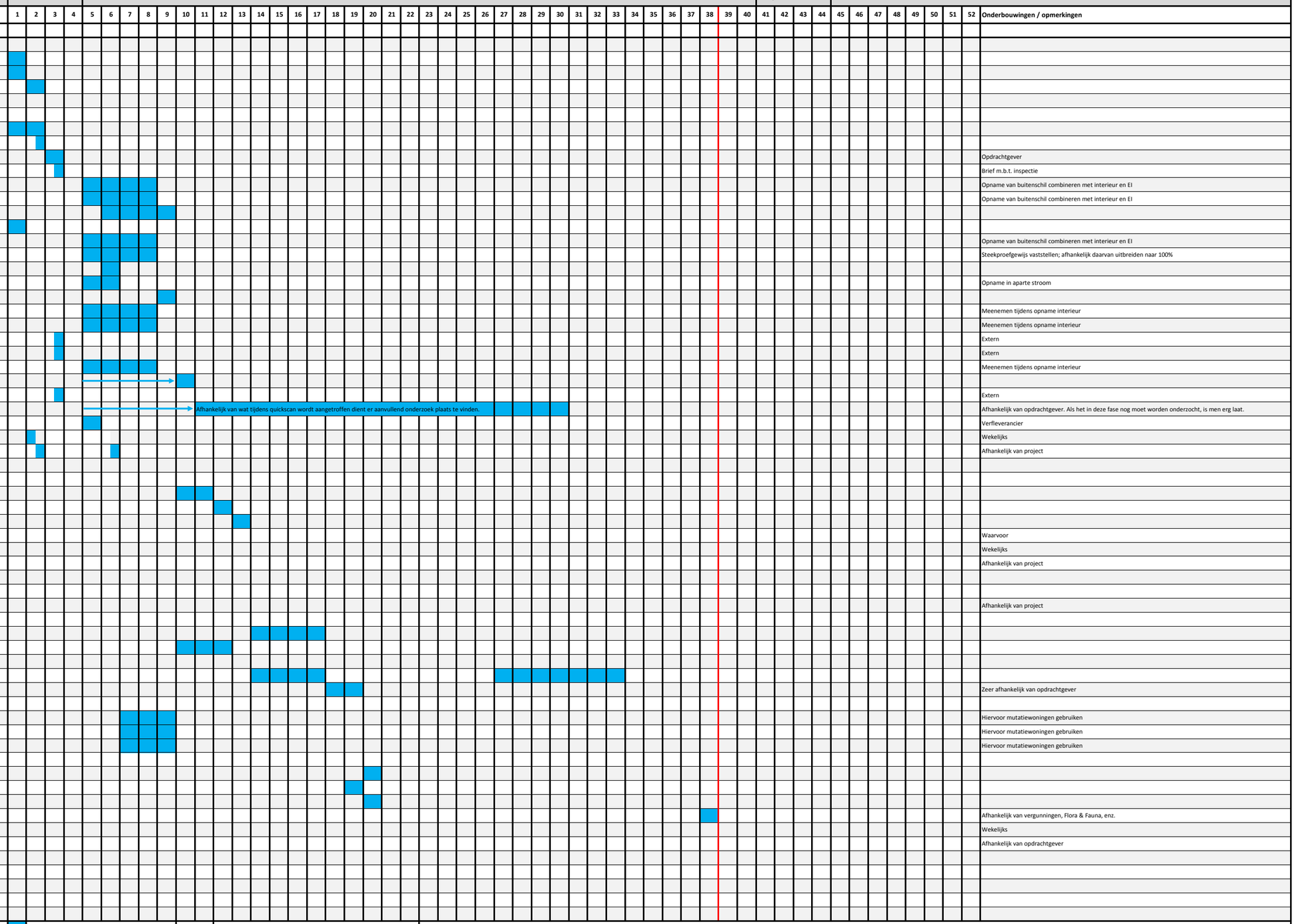
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Burghouts bedrijven
Respondent: Mario van den Akker

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	Opdrachtgever
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	Brief m.b.t. inspectie
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	Opname van buitenschil combineren met interieur en EI
6	100% / grootschalige opname interieur	Opname van buitenschil combineren met interieur en EI
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	Opname van buitenschil combineren met interieur en EI
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	Steekproefgewijs vaststellen; afhankelijk daarvan uitbreiden naar 100%
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	Opname in aparte stroom
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	Meenemen tijdens opname interieur
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	Meenemen tijdens opname interieur
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	Extern
17	Constructieve analyse (QuickScan)	Extern
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	Meenemen tijdens opname interieur
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	Extern
21	Onderzoek Flora en Fauna	Afhankelijk van opdrachtgever. Als het in deze fase nog moet worden onderzocht, is men erg laat.
22	Schilderwerk advisering	Verfleverancier
23	Periodiek afstemming intern projectteam	Wekelijks
24	Vergaderingen projectteam	Afhankelijk van project
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	Waarvoor
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	Wekelijks
6	Vergaderingen projectteam	Afhankelijk van project
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	Afhankelijk van project
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	Zeer afhankelijk van opdrachtgever
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	Hiervoor mutatiewoningen gebruiken
9	Proefwoning opbouwen	Hiervoor mutatiewoningen gebruiken
10	Modelwoning opbouwen	Hiervoor mutatiewoningen gebruiken
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	Afhankelijk van vergunningen, Flora & Fauna, enz.
15	Periodiek afstemming intern projectteam	Wekelijks
16	Vergaderingen projectteam	Afhankelijk van opdrachtgever



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

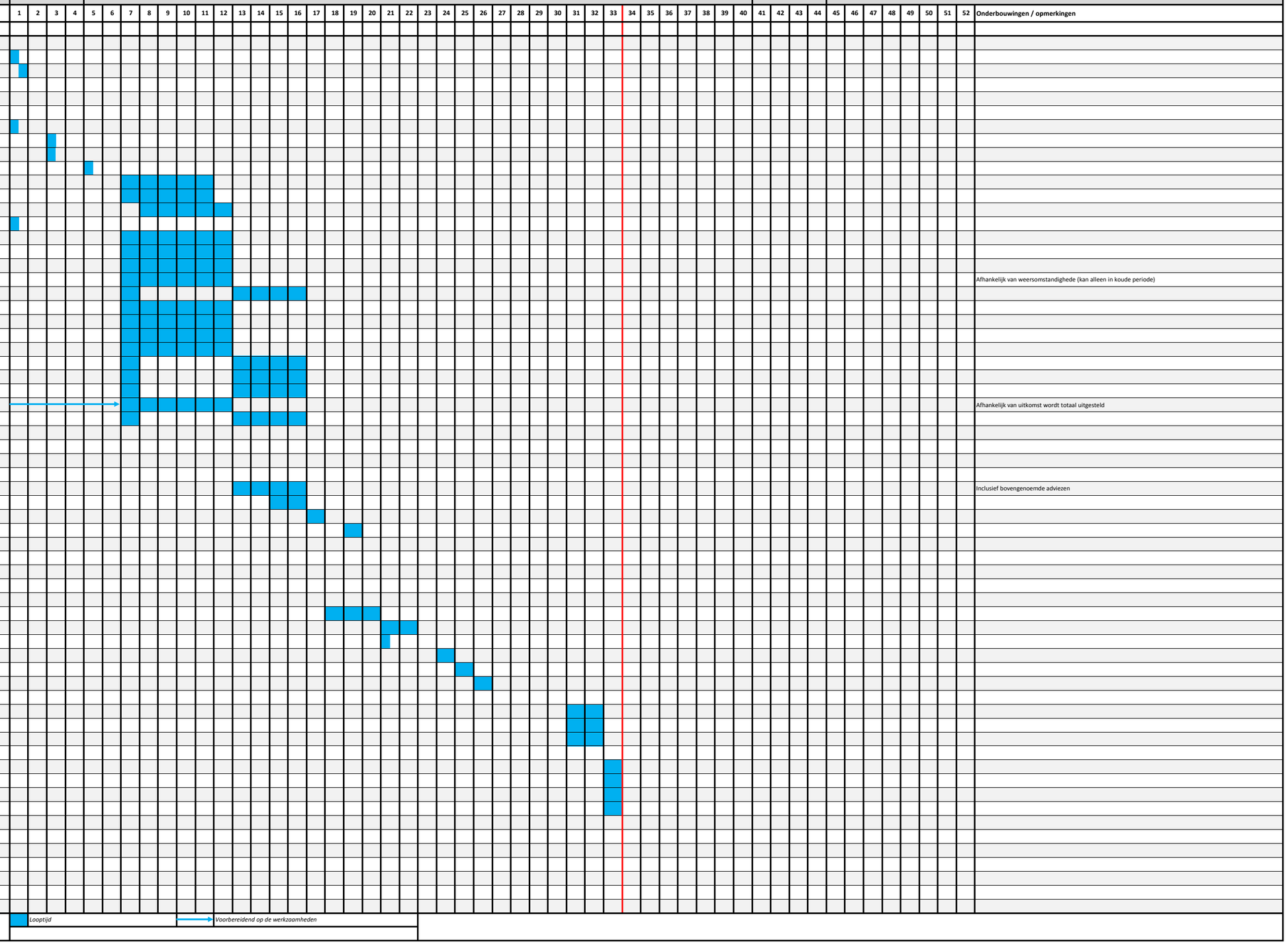
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Elk Wijchen
Respondent: Roel van Elk

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	Afhankelijk van weersomstandighede (kan alleen in koude periode)
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	Afhankelijk van uitkomst wordt totaal uitgesteld
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	Inclusief bovengenoemde adviezen
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

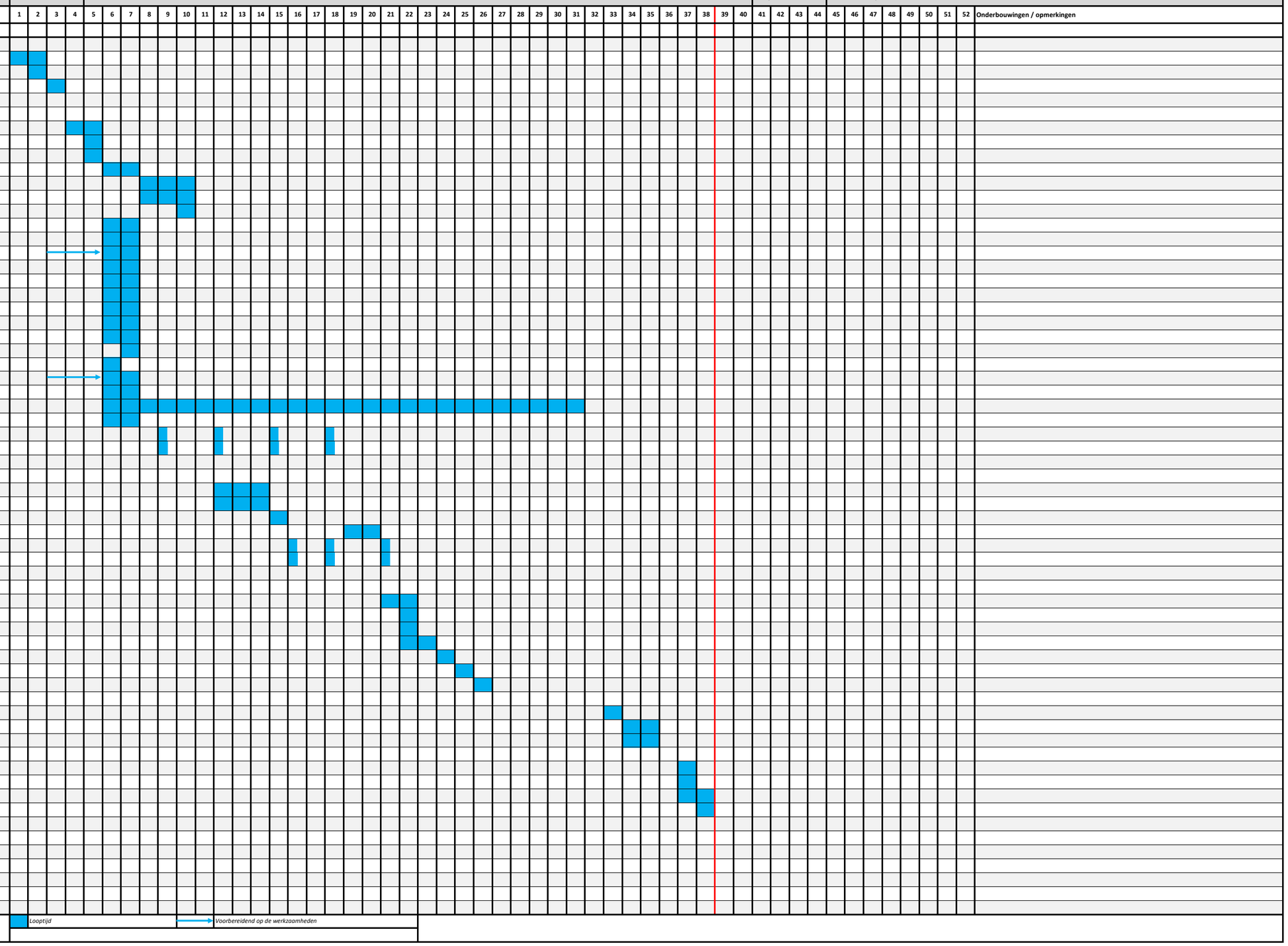
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Jacobs Beheersbaar Onderhoud
Respondent: Chris van Dijkhuizen

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

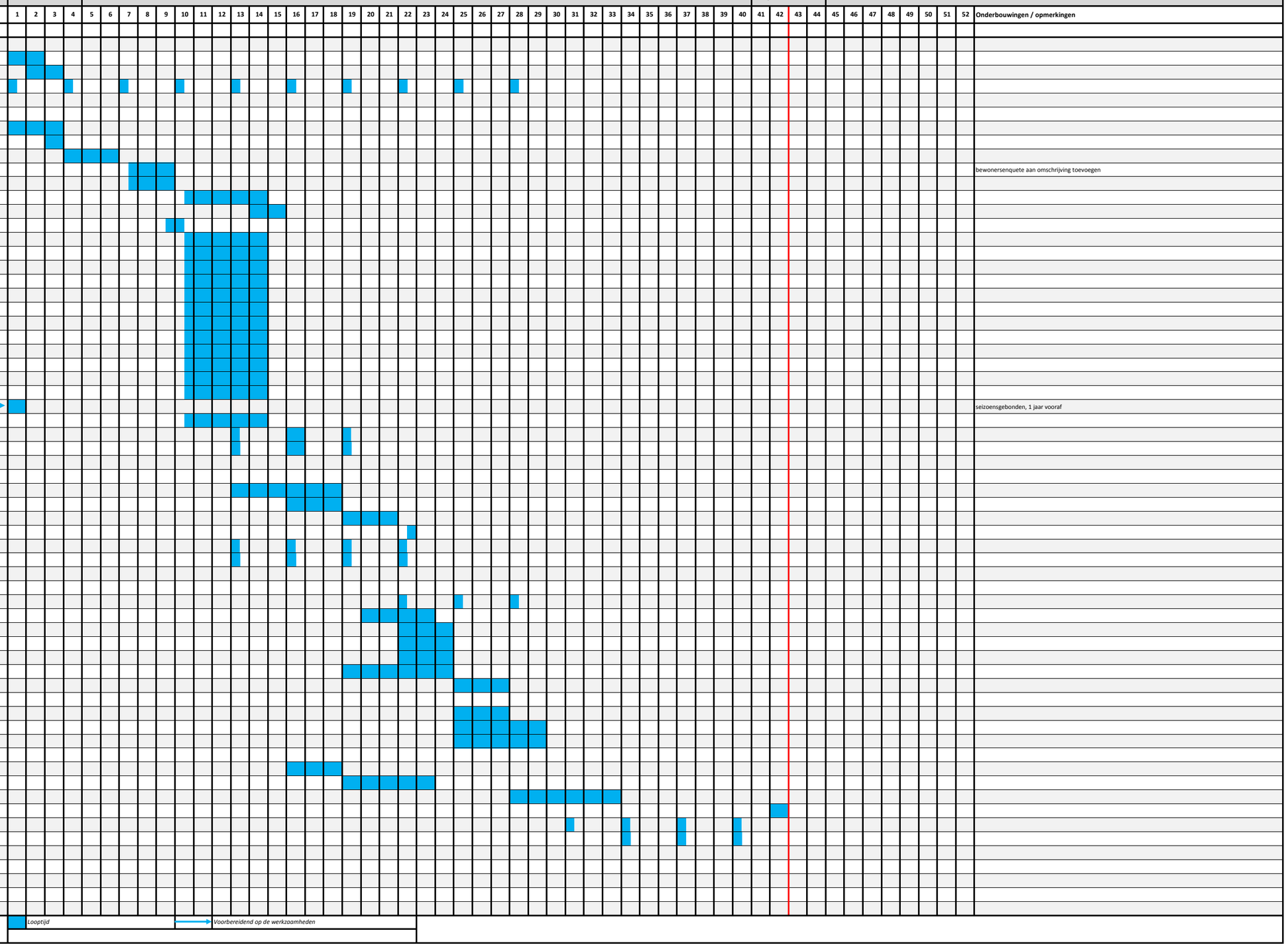
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Mens-Zeist Vastgoedonderhoud
Respondent: Rob de Vos en Harm Veldhuizen

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	bewonersenquete aan omschrijving toevoegen
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	seizoensgebonden, 1 jaar vooraf
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

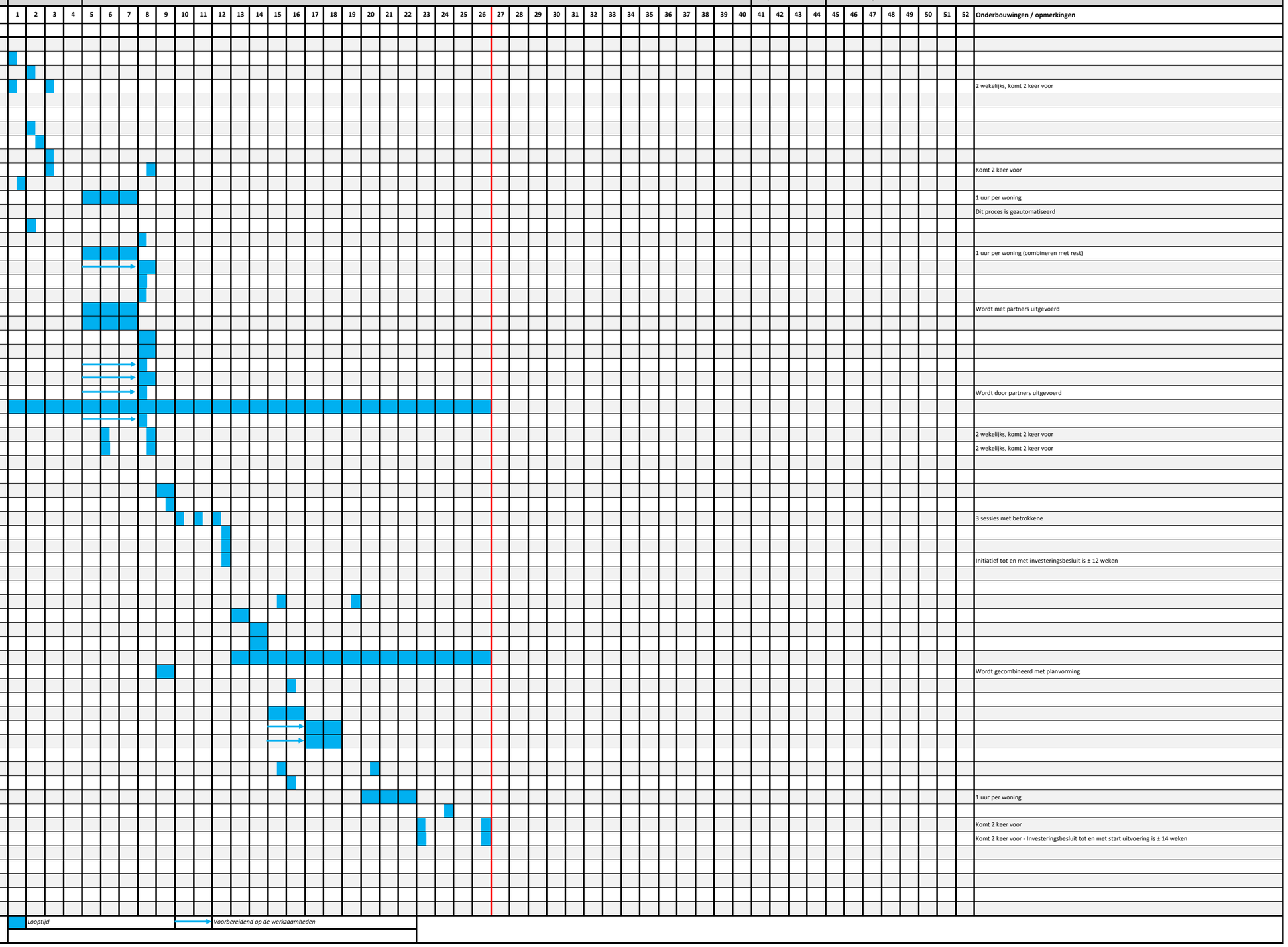
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie
Respondent: Dennis Rutges

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	2 wekelijks, komt 2 keer voor
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	Komt 2 keer voor
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	1 uur per woning
7	Verwerken opnames	Dit proces is geautomatiseerd
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	1 uur per woning (combineren met rest)
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	Wordt met partners uitgevoerd
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	Wordt door partners uitgevoerd
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	2 wekelijks, komt 2 keer voor
24	Vergaderingen projectteam	2 wekelijks, komt 2 keer voor
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	3 sessies met betrokkene
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	Initiatief tot en met investeringsbesluit is ± 12 weken
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	Wordt gecombineerd met planvorming
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	1 uur per woning
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	Komt 2 keer voor
16	Vergaderingen projectteam	Komt 2 keer voor - Investeringsbesluit tot en met start uitvoering is ± 14 weken



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

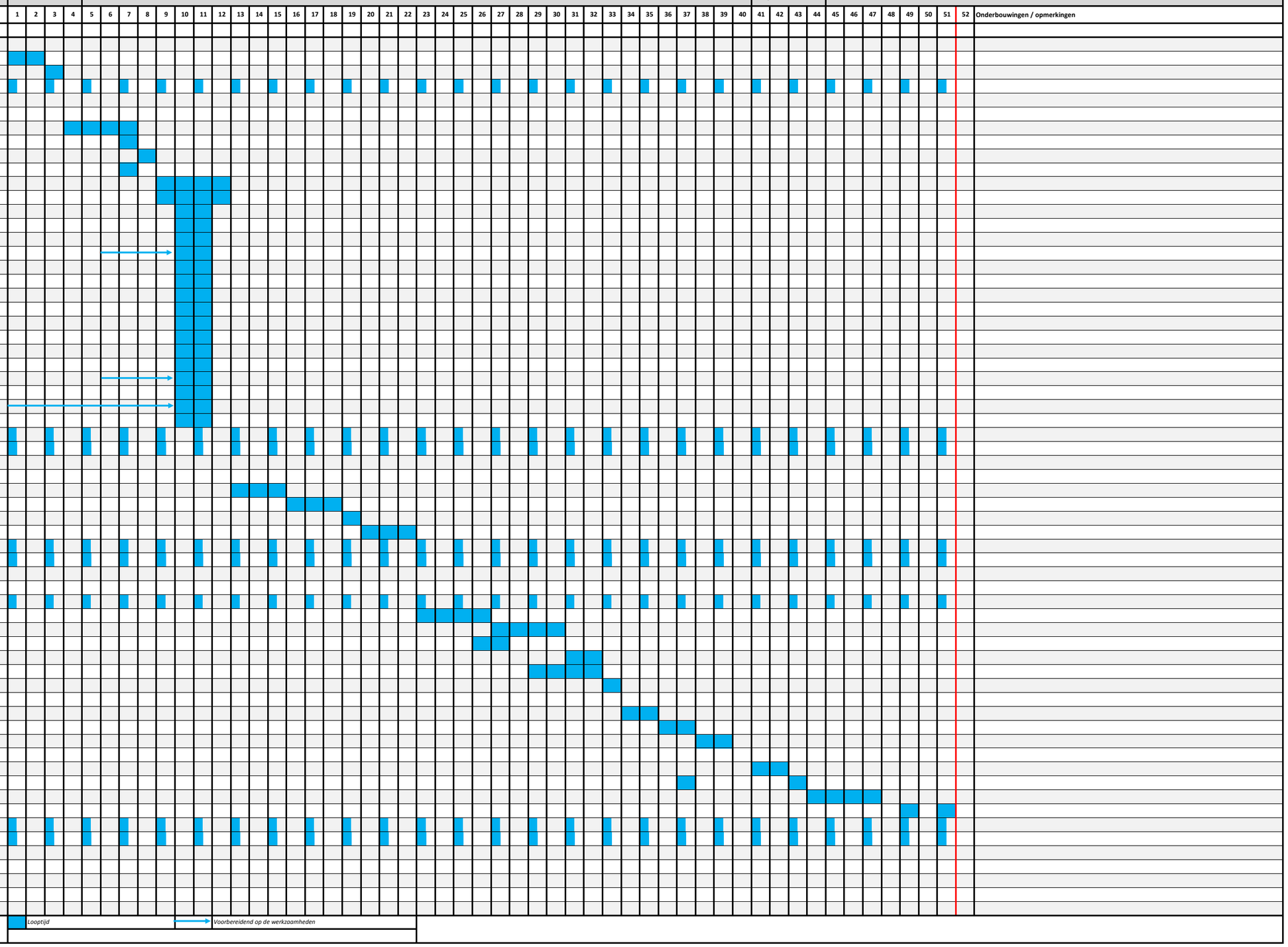
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Talen Zuid
Respondent: Emiel Talen en Patrick Bakker

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	



Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Zwaluwe Bouw
Respondent: Sander Woolschot

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
		Einde planning is week 78, het voorbereidingsproces duurt das anderhalf jaar
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	Dit is een doorlopende balk. Je moet tijdens de hele periode veel in overleg blijven bij RGS
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	Onderzoeken zoveel mogelijk samen doen, alle ketens hebben raakvlak met elkaar
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	Dit is een doorlopende balk. Je moet tijdens de hele periode veel in overleg blijven bij RGS
24	Vergaderingen projectteam	Dit is een doorlopende balk. Je moet tijdens de hele periode veel in overleg blijven bij RGS
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	

Bijlage X (versie 2) Planning RGS voorbereidingsproces

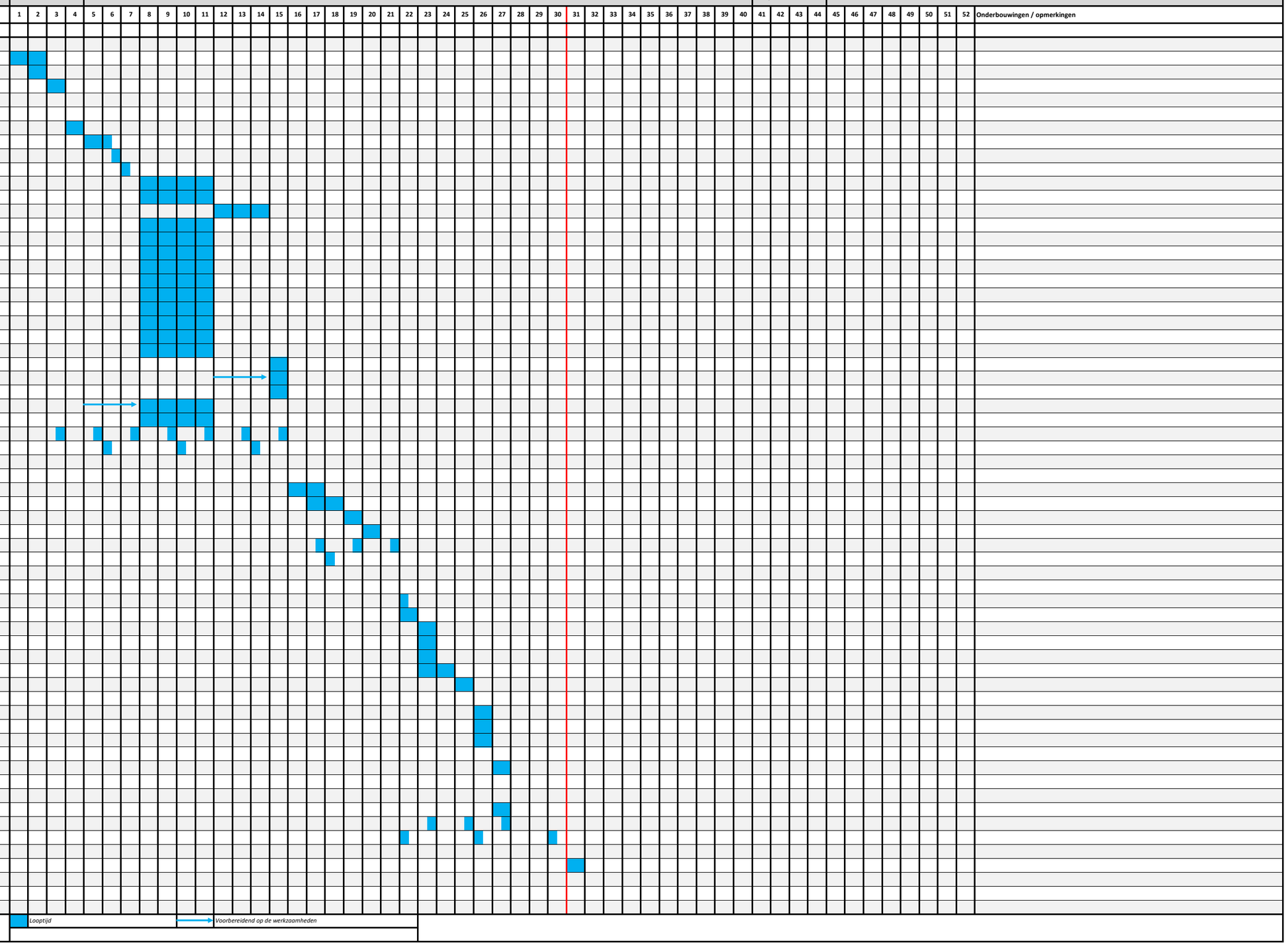
Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Studenten Erwin de Haar
Rik van Summeren

Schetsproject

Project: 100 Rij woningen (10 blokken)

Bedrijf: Anoniem bedrijf A
Respondent: *** ***

Nr.	Omschrijving	Onderbouwingen / opmerkingen
I	**Initiatief**	
1	Verkennen complex	
2	Voorbereidingsplanning vaststellen	
3	Vergaderingen projectteam	
II	**Planontwikkeling**	
1	Verzamelen / beoordelen projectinformatie	
2	Kosten opgave ontwerp en engineering	
3	Prestatie indicatoren en eisen project specifiek vaststellen	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief	
5	Opname schil o.b.v. steekproef (10%) tot volledig (100%)	
6	100% / grootschalige opname interieur	
7	Verwerken opnames	
8	Energielabel bestaande situatie	
9	Energielabel nieuwe situatie	
10	Asbest inventarisatie type A of B 100%	
11	Bouwfysisch onderzoek	
12	Thermo grafische onderzoek	
13	Ventilatieberekening	
14	Onderzoek installaties CV/MV	
15	Camera inspectie standleiding + rapportage	
16	Metselwerk onderzoek (niet constructief)	
17	Constructieve analyse (QuickScan)	
18	PKVW advisering (niveau incl. certificaat)	
19	Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	
20	Dak advisering	
21	Onderzoek Flora en Fauna	
22	Schilderwerk advisering	
23	Periodiek afstemming intern projectteam	
24	Vergaderingen projectteam	
III	**Planuitwerking**	
1	Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	
2	Samenstellen en doorrekenen scenario 's (NCW,GPR)	
3	Bespreken voorkeursscenario's	
4	Overleg met bewoners / bewonersbrief (samen met OG)	
5	Wekelijks afstemming intern projectteam	
6	Vergaderingen projectteam	
IV	**Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding**	
1	Overleg projectteam	
2	Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimailsaties	
3	Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	
4	Gevolgen toetsing wet en regelgeving	
5	Voorbereiding vergunningen / subsidies	
6	Begroten activiteiten	
7	Controle begroting / beantwoording vragen	
	Woning	
8	Experimenteren met proefwoning	
9	Proefwoning opbouwen	
10	Modelwoning opbouwen	
	Bewonerszaken	
11	Bewonersinformatie / -avonden en / of VvE vergaderingen	
12	Voorbereiden 70% draagvlak	
13	70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	
14	Bewonersinformatie uitvoering (brief)	
15	Periodiek afstemming intern projectteam	
16	Vergaderingen projectteam	
V	**Start uitvoering**	



12-01-2017

Interview

Opdrachtgevers

Bijlage XI

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

1 Inleiding

Bij het inkopen van vastgoedonderhoud kiezen steeds meer opdrachtgevers voor samenwerking met vaste poolbedrijven / marktpartijen. De vorm waarin er wordt samengewerkt verschuift hierbij van inspanningsgericht naar resultaatgericht. Deze laatste vorm wordt in de markt als ''RGS'' afgekort. Ook binnen Hagemans heeft deze vorm van samenwerken de laatste jaren een vlucht genomen. Hoe fijn dit ook is, één van de kenmerken van het RGS proces is dat met name het voorbereidende traject vaak (erg) lang duurt. Hagemans is erg benieuwd of deze ervaring ook bij andere marktpartijen zo leeft. Daarnaast is Hagemans bezig de omstandigheden die het proces van aanvraag tot feitelijke uitvoering zouden kunnen versnellen in kaart te brengen. Hiertoe is de hulp van twee stagiaires ingeroepen: Erwin de Haar en Rik van Summeren.

Wij, Erwin de Haar en Rik van Summeren, zijn studenten Bouwkunde van Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch en zitten in de laatste fase van de opleiding. In deze laatste fase doen we onderzoek naar Resultaatgericht samenwerken binnen Hagemans Vastgoedonderhoud te Nijmegen.
Het onderzoek is gericht op het voorbereidingsproces van RGS-onderhoudsprojecten.

Inmiddels zijn we begonnen met informatie verzamelen en daarbij willen we óók graag gebruik maken van jullie expertise. Dit interview kan een belangrijke bijdrage leveren aan het onderzoek.

Erwin de Haar en Rik van Summeren
Nijmegen, oktober 2016

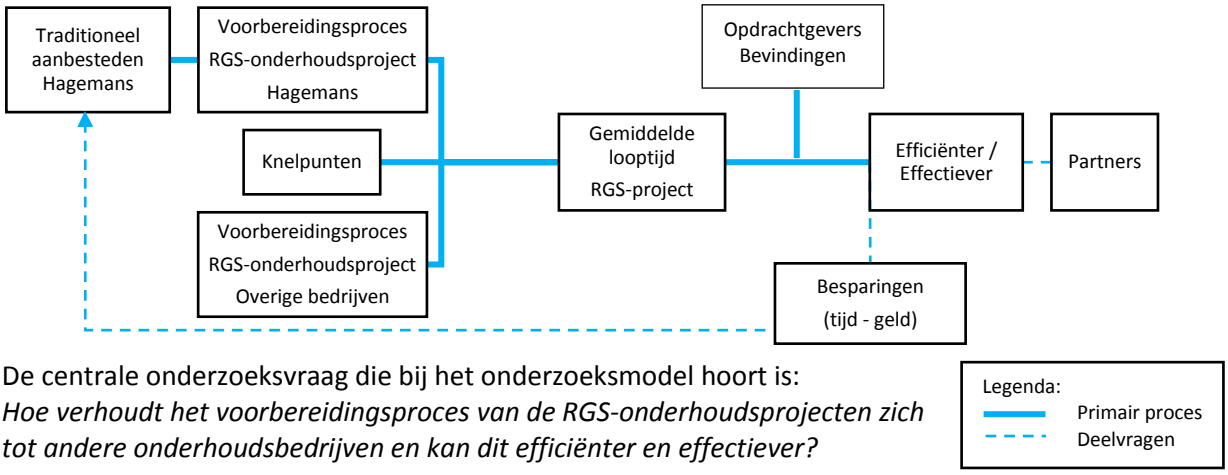
2 Introductie

Resultaatgericht samenwerken is een actueel onderwerp binnen de vastgoedwereld (VGO keur, 2016). Hagemans is dit jaar aan de voorbereiding van enkele RGS projecten begonnen. Hieruit is het vermoeden ontstaan dat het voorbereidingsproces naar verwachting te lang duurt. Het voorbereidingsproces loopt van initiatief tot projectuitvoering.

Om erachter te komen of het voorbereidingsproces bij RGS-onderhoudsprojecten te versnellen / vereenvoudigen is, is het van belang om te weten wat de gemiddelde looptijd hiervan is. Dit dient zowel binnen Hagemans als bij externe RGS-onderhoudsbedrijven onderzocht te worden. Daarnaast kunnen ervaringen en signalen uit deze interviews worden aangekaart bij opdrachtgevers.

RGS wordt d.m.v. literatuur gepromoot als ''sneller en efficiënter''. Echter wordt dit niet in specifieke getallen uitgedrukt. Hierdoor kan er nog geen specifiek onderzoek gedaan worden. Het is dus noodzakelijk om het RGS-voorbereidingsproces om te zetten in tijd en vervolgens kan hierbij gekeken worden of het versneld of vereenvoudigd kan worden. (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013)

Om duidelijk te maken wat het onderzoek inhoudt is er een onderzoeksmodel opgesteld.



De centrale onderzoeksvraag die bij het onderzoeksmodel hoort is:
Hoe verhoudt het voorbereidingsproces van de RGS-onderhoudsprojecten zich tot andere onderhoudsbedrijven en kan dit efficiënter en effectiever?

3 Toelichting interview

Met behulp van het interview kunnen vragen van het onderzoek beantwoord woorden. Ook kunnen er ideeën worden uitgewisseld over hoe het RGS-voorbereidingsproces beter kan worden doorlopen.

4 Overige informatie

Wat overige gegevens die wellicht relevant zijn voor de respondent zijn hieronder opgesomd:

Gegevens studenten

School:	Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Opleiding:	Bouwkunde – Bouwtechnisch ontwerp
Afstudeer periode:	05 september 2016 – 27 januari 2017
Studenten:	Erwin de Haar stagiaire2@hagemans.nl Rik van Summeren stagiaire@hagemans.nl

Gegevens bedrijf

Opdrachtgever:	Hagemans Vastgoedonderhoud te Nijmegen

Informatie met betrekking tot interview

Type interview:	Semigestructureerd (een vooraf opgesteld interview, met mogelijkheden om af te wijken)
Audio fragment:	Indien toegestaan nemen we het interview op
Uitwerking:	De gesproken tekst wordt omgezet in een tekstdocument
Controle:	Het tekstdocument wordt ter controle verzonden aan de respondent
Scriptie:	Bijzondere uitspraken / citaten worden wellicht gebruikt in de scriptie
Tijdsduur:	60 / 90 minuten
Locatie:	Locatie van respondent (geïnterviewde)
Ruimte:	Vergaderruimte

Indien gewenst kan het interview anoniem worden afgenomen. Hierbij worden geen inhoudelijke gegevens vermeld over de respondent. Daarnaast wordt bij de controle extra aandacht geschonken aan de anonimiteit. Als er opnames zijn dan worden deze alleen beluisterd door de interviewers ten behoeve van de analyse.

4.1 Geïnterviewde onderhoudsbedrijven

Ten aanzien van het onderzoek zijn er meerdere onderhoudsbedrijven benaderd en tevens geïnterviewd. Daar zijn in grove lijnen dezelfde vragen gesteld als die in dit interview zijn opgesomd. Binnen deze interviews is een bepaalde rode draad te herkennen. Daarom is ervoor gekozen enkele opdrachtgevers te benaderen, hiermee wordt er een beter beeld verkregen van de andere kant.

Geïnterviewde onderhoudsbedrijven	***Plaats***
Burgers van der Wal	Doetinchem
Burghouts bedrijven	Nijmegen
De Bresser schilderwerken	Ravenstein
Van Elk	Wijchen
Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud	Enschede
Jacobs Beheersbaar Onderhoud	Elst
Lenferink Schilders Afbouw en Vastgoedonderhoud	Lemelerveld
Mens-Zeist Totaalonderhoud	Zeist
Rutges vernieuwt onderhoud & renovatie	De Meern
Smits Vastgoedzorg	Rotterdam
Talen Zuid	Nijmegen
Zwaluwe Bouw	Hooge Zwaluwe
Anoniem bedrijf A	-
Anoniem bedrijf B	-

5 Interview

Het interview bestaat uit een aantal algemene-, onderzoek specifieke- en afsluitende vragen.

5.1 Algemene achtergrondvragen

- Wat is uw naam?
- Wat voor een organisatie zijn jullie en hoeveel medewerkers zijn hier actief?
- Hoeveel woningen / verhuureenheden heeft uw organisatie?
- Hoelang bent u hier werkzaam en welke functies heeft u in deze periode gehad?
- Wat is uw functie momenteel, hoelang al en wat houdt het precies in?
- Werkt de organisatie al lang volgens de RGS-systematiek?

5.2 Onderzoek specifieke vragen

1. Wat is uw ervaring / rol met Resultaatgericht samenwerken en hoe denkt u erover?
   1.1. Wat is volgens u zo goed aan RGS?
   1.2. Wat is volgens u minder goed aan RGS en hoe kan dit beter?

2. Wat zijn de overeenkomsten en / of verschillen tussen RGS en de traditionele methode?

3. Hoe is RGS geïmplementeerd binnen uw organisatie?
   3.1. Is er voldoende draagvlak binnen de organisatie over het veranderingsproces?

4. Wat is voor uw organisatie de belangrijkste drijfveer om te werken met RGS?

5. Heeft Resultaatgericht samenwerken directe gevolgen voor het personeel binnen uw organisatie (reorganisatie, rolveranderingen, regisseren) en hoe gaat de organisatie hiermee om?

6. Wat is volgens u de rol van een opdrachtgever binnen het RGS-proces en hoe houdt u hier grip op?
   6.1 Hoe stelt u de betrokkenheid van de opdrachtgever voor in het proces?

7. Worden alle betrokkenen (inclusief bewoners) van het project vroegtijdig meegenomen in het voorbereidingsproces?

8. Waar liggen volgens u de knelpunten in het RGS-voorbereidingsproces?
   8.1. Waarom zijn dit juist knelpunten en heeft u een suggestie om dit te verbeteren?

9. Hoe worden gegevens tussen uw organisatie en de onderhoudsbedrijven uitgewisseld en vastgelegd?
   9.1. Kan het volgens u eenvoudiger of overzichtelijker worden vastgelegd?

Onderzoekscijfers van de TU Delft laten zien dat er tot 30 % is te besparen bij opdrachtgevers als onderhoudsprojecten in de exploitatieperiode efficiënt worden uitgevoerd.

10. Worden de rendementen die behaald worden uit RGS-projecten (bijvoorbeeld oprekken cyclus) ingezet om innovaties, verbeteringen en optimalisaties te stimuleren?

11. Brengt het Resultaatgericht samenwerken nou het gene wat we vooraf hebben bedacht?

Signalen van de opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven)
Hieronder zijn de meest voorkomende en belangrijkste signalen opgesomd die bij de interviews met verschillende opdrachtnemers naar voren kwamen. De interviewers hebben de opdrachtgevers benaderd voor de andere kant van het verhaal. Hier kunnen de opdrachtgevers vanuit hun perspectief op reageren.

De complex strategie (uitvraag) op het vastgoed is niet specifiek genoeg.
12. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

De gunning van de projecten dient ruimschoots (1 – 1,5 jaar) voor start uitvoering te zijn.
13. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Opdrachtgevers zijn niet altijd bereid het budget te tonen voor het project, waardoor ze niet geheel open en transparant zijn.
14. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Rendementen die behaald worden uit RGS-projecten worden niet voldoende gestimuleerd.
15. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Langdurige trajecten t.b.v. onderhoud en/of renovatie dienen voor de gunning gereed te zijn.
16. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

De relevante kennis en documenten die van belang zijn voor een RGS-project, worden niet voldoende doorgekoppeld naar de opdrachtnemer.
17. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Er worden geen deadlines gesteld aan de beslismomenten, hierdoor zijn er lange wachttijden en loopt het proces vertraging op.
18. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

De verschillende manieren waarop gegevens en documenten worden vastgelegd zijn niet overzichtelijk en / of eenvoudig.
19. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

De kosten in het voorbereidingsproces worden niet altijd vergoed door de opdrachtgever.
20. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

5.3 Afsluitende vragen

- Heeft u nog vragen gemist in het gesprek?
- Heeft u nog aanvullingen of mogelijke ideeën ten aanzien van het onderzoek?
- Mogen we u na dit interview nog benaderen met betrekking tot het onderzoek?

12-01-2017

Volledige transcripten

Opdrachtgevers

Bijlage XII (Alleen digitaal beschikbaar)

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

Inleiding

In deze bijlage zijn de volledige transcripten van de interviews met de respondenten van de opdrachtgevers (woningcorporaties) weergegeven. De transcripten zijn voorzien van algemene informatie, onderzoek specifieke informatie, reacties op de signalen van de opdrachtnemers en afsluitende informatie. Hierbij zijn alle interview vragen en doorvragen uitgebreid omschreven en uitgewerkt. Zo kan er een duidelijk beeld worden geschetst van hoe de visie en werkmethodiek van de desbetreffende respondent is met RGS.

Hieronder zijn de respondenten van de opdrachtgevers weergegeven die in de digitale versie zijn te vinden:

Woningcorporatie (opdrachtgevers)	**Respondent**	**Functie**	**Interview nr.**
Groen West (Woerden)	Egbert Kunst	Manager vastgoed	17
Talis (Nijmegen)	Berto Buiting	Projectleider vastgoed	18

Wegens de grote hoeveelheid pagina's is er, in overleg met de docent begeleiders, besloten om deze bijlage niet te printen. De inhoud van de bijlage is daarom alleen in digitale versie aangeleverd, deze is te vinden op de bijgeleverde USB-stick.

12-01-2017

Overzichtslijst

Opdrachtgevers

Bijlage XIII

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

1 Inleiding

In dit document zijn alle vragen van het interview met de opdrachtgevers opgesomd. Bij iedere vraag zijn de belangrijkste antwoorden van de respondent opgesomd. Hierdoor is er in één overzicht te zien wat iedere respondent heeft geantwoord op de vraag. Met behulp van deze overzichtslijst, worden de belangrijkste en meest voorkomende bevindingen/signalen toegelicht in de samenvatting. De samenvatting is weergegeven in de scriptie.

Algemene informatie opdrachtgevers

Hierbij wordt duidelijk gemaakt bij welke opdrachtgevers er een interview is afgenomen. In onderstaande tabel zijn de opdrachtgevers en de geïnterviewde respondenten weergegeven. Tevens is de functie van de respondent vermeld, voor de beeldvorming van de betrokkenheid bij een RGS project.

Woningcorporatie (opdrachtgevers)	**Respondent**	**Functie**
Groen West (Woerden)	Egbert Kunst	Manager vastgoed
Talis (Nijmegen)	Berto Buiting	Projectleider vastgoed

Hieronder is per organisatie omschreven wat het aantal medewerkers zijn, hoeveel verhuureenheden ze hebben en wat de ervaring van de organisatie is met RGS.

Groen West is een woningcorporatie dat is gevestigd in Woerden. Ze hebben ± 100 medewerkers in dienst en ± 12.000 verhuureenheden. De organisatie heeft in 2014 een reorganisatie ingezet om ketensamenwerking en RGS te integreren. Het totale bezit is verdeeld over 6 opdrachtnemers, zij zorgen voor het beheer van de verhuureenheden.

Talis is een woningcorporatie dat is gevestigd in Nijmegen. Ze hebben ± 150 medewerkers in dienst en ± 14.000 verhuureenheden. De organisatie heeft in 2014 de eerste stappen gezet met RGS. Alle projecten die de komende jaren uitgevoerd moeten worden, worden nu opgepakt en uitgezet in RGS.

2 Overzicht (interview met samengevatte antwoorden)

De onderzoek specifieke vragen uit het interview zijn in deze overzichtslijst weergegeven. Daarnaast is er van iedere respondent bij de opdrachtgever een opsomming weergegeven van de belangrijkste antwoorden op de vraag. Daarnaast is er ook gereageerd op de signalen van de opdrachtnemers. Op basis van deze individuele resultaten is er één samenvatting gemaakt in de scriptie.

Onderzoek specifieke vragen

1. Wat is uw ervaring / rol met Resultaatgericht samenwerken en hoe denkt u erover?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De systematiek, gebaseerd op samenwerking, zorgt voor een hogere effectiviteit (juiste handelingen en werkzaamheden) en efficiëntie (minder onnodige uren);
- Risico's worden middels RGS beter beheerst, het proces wordt steeds meer kostenbesparend en de cyclussen worden steeds langer. Dit heeft positieve gevolgen voor de bewoners en de organisatie;
- De systematiek is toepasbaar bij planmatig-, groot- en dagelijks onderhoud;
- Alle verhuureenheden van de corporatie worden onderhouden middels RGS, het bezit is verdeeld over 6 vaste partners, waarvan 3 gebied zuid en 3 gebied noord beheren;
- Het proces van RGS blijven ze optimaliseren en innoveren, zodat onnodig tijdverlies en dubbelingen worden gereduceerd.

Respondent 18

- RGS is samenwerken in plaats van vechten, zoals bij de traditionele methode;
- Het bouwen en/of onderhouden had eigenlijk altijd al middels samenwerken volgens de respondent moeten gaan. Er wordt een duurzame relatie opgebouwd tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.

1.1. Wat is volgens u zo goed aan RGS?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De ontwikkelde RGS-systematiek is een innovatieve methode met als doel: ''samenwerken om verlies te reduceren.'' Het vergt veel tijd en aandacht om dit juist te implementeren;
- Middels RGS wordt de keten een soort dienstverlener van de opdrachtgever.

Respondent 18

- De taken en verantwoordelijkheden worden neergelegd, waar ze thuis horen, bij de opdrachtnemer;
- Uit de resultaten van landelijke onderzoeken blijkt dat deze manier van werken 20-30% goedkoper kan zijn. Dit ziet men ook terug in de praktijk bij de organisatie;
- De opdrachtgever moet goed weten wat ze met het vastgoed willen en met welke kwaliteit. De opdrachtnemer, met de technische kennis, moet weten hoe het wordt uitgevoerd;
- Met behulp van samenwerking kan men tot het optimale resultaat komen.

1.2. Wat is volgens u minder goed aan RGS en hoe kan dit beter?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek.

Respondent 18

- Geen minpunten benoemd over de RGS-systematiek.

2. Wat zijn de overeenkomsten en / of verschillen tussen RGS en de traditionele methode?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De traditionele methode is conservatief, er is totaal geen innovatie om verlies te reduceren;
- De traditionele methode is inspanningsgericht, er gaat veel tijd onnodig verloren in onder andere dubbelingen en onnodige onderzoeken;
- De opdrachtgever krijgt bij traditioneel niet het gewenste resultaat, de klantvraag wordt niet goed nagestreefd en er zijn veel faalkosten. Middels RGS was het resultaat beter geweest. Het schommel model is hierbij een mooie tool (zie volledig transcript);
- Voor een organisatie is het nagenoeg onmogelijk om zowel traditioneel als middels RGS te werken, bedrijven dienen zich dan te splitsen;
- De risico's worden bij RGS gezamenlijk inzichtelijk gemaakt en bepaald, bij traditioneel wordt het naar iemand anders geschoven.

Respondent 18

- De overeenkomst is dat men blijft bouwen en dat het wordt uitgevoerd door mensen. Ieder project is verschillend en dus moet men blijven nadenken over de beste oplossingen;
- In beide methodes blijven er opdrachtgevers en opdrachtnemers, maar bij RGS veranderd de relatie tussen de partijen en deze wordt anders ingevuld. De rollen veranderen, maar de opdrachtgever blijft opdrachtgever en de opdrachtnemer blijft opdrachtnemer;
- Taken die eerst werden uitgevoerd door de opdrachtgever of adviseurs, worden nu uitgevoerd door de opdrachtnemer;
- RGS en traditioneel aanbesteden zijn twee totaal verschillende inkoopvormen en dit gaat ook niet samen. De opdrachtnemers die voor dezelfde opdrachtgever werken, kunnen niet bij dezelfde opdrachtgever inschrijven voor een aanbesteding, omdat alles bekend is van elkaar;
- Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer moeten heel specifiek kiezen voor een inkoopvorm.

3. Hoe is RGS geïmplementeerd binnen uw organisatie?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De corporatie heeft het complete bezit, alle verhuureenheden, verdeeld over de keten. Alles wordt onderhouden middels RGS.

Respondent 18

- RGS gaat een steeds grotere rol spelen binnen de organisatie, wat wellicht ook gevolgen heeft voor de rest van de organisatie. Naar verwachting zijn in 2019-2020 de meeste complexen weggezet in RGS.

3.1. Is er voldoende draagvlak binnen de organisatie over het veranderingsproces?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Omdat het complete bezit wordt onderhouden in RGS is er ook voldoende draagvlak.

Respondent 18

- Vanuit alle lagen wordt Resultaatgericht samenwerken gedragen, dit is ook essentieel om er goed mee te kunnen werken;
- Als organisatie zijn ze geschikt voor een regisserende rol als opdrachtgever in plaats van een directieven rol (zoals bij traditioneel).

4. Wat is voor uw organisatie de belangrijkste drijfveer om te werken met RGS?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De doelstelling van de corporatie is om goede kwalitatieve woningen te verhuren aan de doelgroep die niet zelfstandig een woning kan kopen. Middels RGS wordt er aan de voorkant geïnvesteerd en tijdens het proces wordt er zo efficiënt en effectief mogelijk te werk gegaan. Hierdoor bespaart men op den duur op verschillende facetten met verschillende manieren.

Respondent 18

- De missie van de organisatie is: ''Het verzorgen van huisvesting, voor mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien.'' Middels RGS wordt de opdrachtnemer gevraagd om een bijdrage te leveren aan deze missie. Zij moeten het juiste onderhoud plegen tegen de markt conforme prijzen en kosten;
- Het regisserende opdrachtgeverschap biedt de mogelijkheid om meer te focussen op het sturen en regisseren en minder op inhoudelijk niveau plannen te maken;
- De bezuinigingen, waarmee het juiste / beste onderhoud op een slimme manier wordt uitgevoerd tegen lage kosten;
- Betere budget zekerheid, de prestatie afspraken en garanties zorgen voor zekerheid op de MJOB. De plannen worden gemaakt op de langere termijn en er kan dus met zekerheid vooruit worden gekeken;
- Er is als het ware geen meer- en minderwerk. Dit resulteert in meer prognose kracht in de organisatie, wanneer moet welk budget vrij komen.

5. Heeft Resultaatgericht samenwerken directe gevolgen voor het personeel binnen uw organisatie (reorganisatie, rolveranderingen, regisseren) en hoe gaat de organisatie hiermee om?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Om volledig in RGS te opereren is een reorganisatie benodigd, zodat de juiste competentie en kennis in de organisatie komt. Dit heeft te maken met de andere denk- en werkwijze en visie op het vastgoed.

Respondent 18

- De grootste gevolgen zijn de rol veranderingen, als organisatie is men veel aan het kijken hoe hiermee omgegaan dient te worden en wat de gevolgen zijn bij de afdelingen;
- Het uitgangspunt, waarmee de organisatie wilt blijven bepalen/beslissen, dient altijd te worden nagestreefd. Het vastgoed en de huurders hebben de prioriteit voor de organisatie.

6. Wat is volgens u de rol van een opdrachtgever binnen het RGS-proces en hoe houdt u hier grip op?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De opdrachtgever voert de regie en gebruikt alle aanwezige kennis om het beste plan te maken in samenwerking met de opdrachtnemer. De opdrachtgever bepaalt uiteindelijk;
- Bij RGS heeft de opdrachtgever minder medewerkers nodig, maar de competentie en de kennis dient beter te zijn;
- Wederom zijn de cultuurveranderingen erg belangrijk die gelden voor de gehele keten, iedereen dient de juiste competenties te verkrijgen.

Respondent 18

- De opdrachtgever is de regisseur en bewaakt het proces en de kwaliteit daarvan. Ze dienen hierbij niet te veel voorschrijvend te zijn.

6.1 Hoe stelt u de betrokkenheid van de opdrachtgever voor in het proces?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Veel opdrachtgevers begrijpen hun rol bij het RGS-proces tot op heden niet voldoende, dit heeft te maken met gebrek aan competentie en kennis. Ontzorgd worden middels RGS wordt hierdoor op een verkeerde manier geïnterpreteerd;
- De complex strategie dient gezamenlijk geformuleerd te worden in de keten. De opdrachtnemer geeft advies aan de opdrachtgever en de opdrachtgever neemt de beslissing.

Respondent 18

- Door een duidelijke doelstelling te formuleren wordt er voor de opdrachtnemer de ruimte gecreëerd om een plan te ontwikkelen en bij te dragen aan de geformuleerde doelstelling.

7. Worden alle betrokkenen (inclusief bewoners) van het project vroegtijdig meegenomen in het voorbereidingsproces?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De bewoners worden in het complete proces betrokken. De complex strategie en de kwaliteit uitgangspunten worden afgestemd op de bewoners in het complex;
- De klachten en signalen van de bewoners uit het complex zijn erg belangrijk, dit is de input om de initiatief fase te starten. Bij de initiatieffase wordt hier naar gekeken en wellicht wordt het meegenomen in de planontwikkelingen.

Respondent 18

- De bewoners worden vroegtijdig betrokken in het proces. Zij zorgen voor de nodige input voor het ontwikkelteam. Een goede relatie met de huurders resulteert ook in een prettigere en efficiëntere werkomgeving.

8. Waar liggen volgens u de knelpunten in het RGS-voorbereidingsproces?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De cultuurverandering is het grootste knelpunt, deze zijn erg belangrijk om RGS optimaal te laten renderen. Het vergt erg veel tijd en aandacht om draagvlak te creëren. Helaas wordt dit vaak vergeten;
- Mensen / medewerkers zijn angstig voor veranderingen en/of vernieuwingen, hierdoor loopt men tegen competenties en het leerproces aan;
- De opdrachtnemer die niet goed doorvraagt (competentie probleem);
- De opdrachtgever die niet scherp in beeld heeft wat ze met het vastgoed willen.

Respondent 18

- Communicatie bij alle betrokkenen is nog niet optimaal;
- De opdrachtnemers moeten kennis en ervaring hebben om een scenario te bouwen, er dient een koppeling te zijn tussen de initiële ingreep en de beheerperiode;
- De opdrachtnemer die niet goed doorvraagt (competentie probleem);
- Gebrek aan kennis en informatie over het vastgoed bij de opdrachtgever;
- De cultuurverandering die bij de overstap naar RGS plaats vindt. Dit vergt veel tijd, energie en wellicht een reorganisatie;
- RGS kan gezien worden als een commerciële tool of om continuïteit binnen te halen, waar het niet voor bedoeld is.

8.1. Waarom zijn dit juist knelpunten en heeft u een suggestie om dit te verbeteren?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De opdrachtnemer moet goed doorvragen naar wat de opdrachtgever precies met het complex wilt. De complex strategie en de doelstellingen zijn essentieel voor het proces. De zeven kwaliteitsthema's kunnen helpen bij het doorvragen en fungeren als soort checklist;
- Wellicht kan de nieuwe generatie, die opgegroeid is met samenwerken, succesvol opereren met RGS;
- Doordat de doelen nog onduidelijk zijn bij de opdrachtgever wordt een opdrachtnemer betrokken bij het proces die helpt bij het bepalen van de complex strategie;
- Idealiter zouden de tijdrovende onderzoeken al bij de initiatieffase gereed moeten zijn, zodat de plannen gebaseerd kunnen worden op de onderzoeksresultaten (feiten).

Respondent 18

- De opdrachtgever zou bij de allereerste gedachte/afwegingen over het vastgoed en eventueel onderhoud al moeten bedenken met welke langdurige trajecten ze te maken krijgen. Hierdoor zouden ze deze trajecten al uit kunnen zetten, zodat de gegevens bij de kick-off en scenario ontwikkeling gereed zijn;
- Het is belangrijk dat de opdrachtnemer doorvraagt over de klantvraag. Zij moeten het initiatief nemen en een proactieve houding hebben (cultuurverandering).

9. Hoe worden gegevens tussen uw organisatie en de onderhoudsbedrijven uitgewisseld en vastgelegd?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Ze werken nu gedeeltelijk met Dropbox en andere programma's. Hier zijn nog verbeteringen in te halen.

Respondent 18

- Middels een RGS-dossier / begrotingsoverzicht, wat volgens de respondent een prima document is om informatie mee uit te wisselen;
- Momenteel wordt dit per mail uitgewisseld, maar men gaat binnenkort middels een Cloud / SharePoint informatie uitwisselen. Op deze manier kan men open en transparant de informatie eenvoudig en op een goede manier beheersen.

9.1. Kan het volgens u eenvoudiger of overzichtelijker worden vastgelegd?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- In de toekomst zou een BIM-module ideaal zijn, die gekoppeld is aan SharePoint. Op deze manier wordt het vastgoed in beeld gebracht, het degradatieproces wordt bijgehouden en het bestand wordt continue geactualiseerd.

Respondent 18

- Wellicht is het in de toekomst beter om andere softwareprogramma's te gebruiken in een soort BIM-gedachte, die de efficiëntie en effectiviteit laat stijgen;
- De respondent geeft aan dat de opdrachtnemers initiatief moeten nemen in efficiëntere en effectievere ontwikkelingen.

Onderzoekscijfers van de TU Delft laten zien dat er tot 30 % is te besparen bij opdrachtgevers als onderhoudsprojecten in de exploitatieperiode efficiënt worden uitgevoerd.

10. Worden de rendementen die behaald worden uit RGS-projecten (bijvoorbeeld oprekken cyclus) ingezet om innovaties, verbeteringen en optimalisaties te stimuleren?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Indien de opdrachtgever het complete vastgoed niet heeft verdeeld, dan is het mogelijk om ''de betere'' opdrachtnemers te stimuleren door ze extra projecten te gunnen. Dit is bij de organisatie van de respondent echter niet meer mogelijk.

Respondent 18

- Er is in de RGS-systematiek altijd ruimte en aandacht om te investeren in innovaties, verbeteringen en optimalisaties. Dit is een visie en vereiste van RGS, maar hiervoor zal de opdrachtgever geen extra financiële ''beloning'' geven aan de opdrachtnemer;
- De opdrachtgever kiest voor de RGS-systematiek om efficiënter en effectiever te werken, zodat de huurkosten zo laag mogelijk zijn voor de huurders.

11. Brengt het Resultaatgericht samenwerken nou het gene wat we vooraf hebben bedacht?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Zeker in het begin geeft het niet het resultaat wat men verwacht;
- Alle veranderingen die er zijn en komen met RGS hebben een behoorlijke impact. Voor de mindset van de opdrachtgever brengt het veranderingen op competentie, cultuur, proces inrichting en verantwoordelijkheid die wordt verlegd. Voor de mindset van de opdrachtnemer brengt het continuïteit, rust in de organisatie en innovatie, dit resulteert uiteindelijk in omzet en rendement;
- De veranderingen vergen veel tijd en dit is gekoppeld aan het INK-model. Een stap hogerop met de organisatie, met betere resultaten, kost wellicht 4-5 jaar;
- Momenteel worden beide methodes nog toegepast bij andere organisaties, omdat er nog niet voldoende vraag is naar RGS. Naar verwachting is er in de toekomst meer vraag naar RGS.

Respondent 18

- RGS brengt kostenbesparingen met zich mee, door het inzetten van slimme innovaties gericht op de lange termijn. Als de beheerperiode goed is vorm gegeven, dan heeft de opdrachtgever middels RGS veel meer inzicht in het beheersen van de kwaliteit van het bezit;
- Bij RGS kan de kwaliteit van het vastgoed eenvoudig worden getoetst en vastgelegd. Tevens is de manier van werken voor alle betrokken partijen leuker dan de traditionele methode.

Signalen van de opdrachtnemers
Hieronder zijn de meest voorkomende signalen opgesomd die bij de interviews met verschillende opdrachtnemers naar voren kwamen. Het onderzoeksteam is erg benieuwd naar hoe de opdrachtgevers in deze situaties staan, ofwel naar de andere kant van het verhaal.

De complex strategie (uitvraag) op het vastgoed is niet specifiek genoeg.
12. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?
Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17
- De opdrachtgever weet vaak niet goed wat ze met het complex willen, ze hebben geen duidelijk beeld op wat de mogelijkheden zijn en wat juist niet. Om deze redenen is het voor hen noodzakelijk om een opdrachtnemer bij het proces te betrekken die met de kennis, advies en innovatie een heldere complex strategie kan helpen formuleren.

Respondent 18
- De respondent vindt het vreemd dat dit signaal door de opdrachtnemers is benoemd, want als er onduidelijkheden zijn over de strategie dan is dit te verhelpen door het simpelweg te vragen en te bespreken;
- Mocht daar niets uit komen, dan dient de opdrachtnemer een uitgangspunt te nemen om een scenario te ontwikkelen. Zowel opdrachtgever als met name de opdrachtnemer zullen initiatief moeten nemen om de strategie van het complex in beeld te krijgen;
- Het is volgens de respondent een idee om de uitvraag naar voren te halen, zodat vroegtijdig kan worden vastgesteld wat de strategie is van een complex. Zo kan de opdrachtnemer vroegtijdig en gericht te werk gaan, waarbij dubbelingen worden voorkomen.

De gunning van de projecten dient ruimschoots (1 – 1,5 jaar) voor start uitvoering te zijn.
13. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?
Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17
- Indien het proces van gunning tot start uitvoering te kort op elkaar zit dan kunnen niet alle onderzoeken worden uitgevoerd in de periode. Er dient dan een inhaalslag te worden gemaakt bij de opdrachtgever, zodat de gunning ruimschoots voor start uitvoering plaats vindt.

Respondent 18
- Momenteel schenkt de woningcorporatie veel aandacht aan de inhaalslag, waarbij de kick-off van verschillende projecten vroegtijdig wordt uitgezet;
- Op deze manier kunnen tijdrovende onderdelen vroegtijdig worden ingezet door de desbetreffende verantwoordelijke. Opdrachtgever en opdrachtnemer zullen geregeld met elkaar moeten sparren over projecten die in de toekomst onderhoud nodig hebben.

Opdrachtgevers zijn niet altijd bereid het budget te tonen voor het project, waardoor ze niet geheel open en transparant zijn.

14. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Binnen de complete keten is het essentieel om open en transparant te zijn. De opdrachtnemer maakt de kosten voor de opdrachtgever inzichtelijk bij de planontwikkelingen, dit is in principe het budget voor de opdrachtgever.

Respondent 18

- De respondent vindt dit signaal van de onderhoudsbedrijven een ''no-go'', omdat er in principe geen budget is bij RGS maar een richtlijn. Het budget wordt gevormd door het juiste onderhoud, voor de laagste / marktconforme prijs op een maatschappelijk verantwoorde manier;
- De woningcorporatie geeft het budget zoals het hoort altijd mee aan de opdrachtnemers ter informatie en uit het oogpunt van openheid en transparantie, maar dit mag niet worden gebruikt als richtlijn;
- Er zijn ook een aantal opdrachtnemers die puur uit eigen beeldvorming gaan werken en geen budget van de opdrachtgever willen zien. Hier willen opdrachtgevers vanzelfsprekend naartoe, zodat er marktconforme prijzen worden gehanteerd, waarbij de opdrachtnemer ook zijn kost kan verdienen;
- Voor de opdrachtnemer is het een geheel andere manier van ondernemen, waardoor hij zal moeten wennen aan de cultuurverandering. Veel geld verdienen mag niet het belangrijkste uitgangspunt zijn bij RGS.

Rendementen die behaald worden uit RGS-projecten worden niet voldoende gestimuleerd.

15. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Binnen deze manier van werken gaat het niet om de prijs, maar om het constant leren en efficiënter en effectiever werken met de keten.

Respondent 18

- Dat is het spel wat men als opdrachtgever speelt. De opdrachtgever kan er ook voor kiezen om een MJOB aan de opdrachtnemer mee te geven met daarbij een vereiste dat er een rendement van 20 – 30% wordt behaald;
- De respondent vraagt zich af of het juiste onderhoud wordt verricht als men het op bovenstaande wijze doet, omdat er al zo veel informatie is meegegeven;
- Op deze manier wordt de opdrachtgever gezien als budget gestuurde organisatie, waar men vanaf wil, zodat de doelstelling van lage huurkosten behaald kan worden.

Langdurige trajecten t.b.v. onderhoud en/of renovatie dienen voor de gunning gereed te zijn.

16. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Idealiter zouden de tijdrovende onderzoeken bij de initiatieffase gereed moeten zijn. Hierdoor kunnen er plannen worden gemaakt op basis van de feiten / onderzoeksresultaten;
- Als onderzoeken niet gereed zijn bij de initiatieffase dan dient de opdrachtgever een inhaalslag te maken.

Respondent 18

- Als de kick-off van een project eerder zal plaats vinden, dan kan de opdrachtnemer dit volgens de respondent het beste zelf op zich nemen. Op deze manier kan de opdrachtnemer onder andere de planning beter bewaken, doordat er minder tussenschakels zijn.

De relevante kennis en documenten die van belang zijn voor een RGS-project, worden niet voldoende doorgekoppeld naar de opdrachtnemer.

17. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De klachten en signalen van de bewoners uit het complex zijn essentieel, dit is de input om de initiatieffase te starten;
- Binnen RGS is het een gezamenlijk proces, alles dient binnen de keten te worden geregeld en afgesproken.

Respondent 18

- Volgens de respondent moet de doorkoppeling volledig zijn, dus de aanwezige informatie moet gelijk door de opdrachtgever verstrekt worden aan de opdrachtnemer;
- Het komt ook regelmatig voor dat de opdrachtgever geen informatie heeft over het betreffende complex, wat dan ook duidelijk gecommuniceerd dient te worden;
- Wanneer er geen informatie beschikbaar is, dan moet de opdrachtnemer gewoon bij een nulpunt beginnen en goed inventariseren.

Er worden geen deadlines gesteld aan de beslismomenten, hierdoor zijn er lange wachttijden en loopt het proces vertraging op.

18. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Bij aanvang van het voorbereidingsproces dient men inzichtelijk te maken welke werkzaamheden verricht moeten worden en daar moeten de verantwoordelijke en deadlines aan worden gekoppeld.

Respondent 18

- Als opdrachtnemer dient men initiatief te nemen en planningen met mijlpalen op te stellen. De deadlines die de opdrachtnemer stelt en vroegtijdig heeft doorgekoppeld naar de partners dient hij dan ook zelf te bewaken;
- Hierbij mag de opdrachtnemer druk zetten op de partijen (inclusief de opdrachtgever) die verantwoordelijk zijn voor het behalen van de deadlines.

De verschillende manieren waarop gegevens en documenten worden vastgelegd zijn niet overzichtelijk en / of eenvoudig.

19. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- De proces opbouw is erg belangrijk, hier dient de opdrachtgever mee te beginnen. Men dient vooraf te bepalen met welke documenten en/of tools het gewenste proces bereikt kan worden.

Respondent 18

- De woningcorporatie heeft er bewust voor gekozen om één format te hanteren, doordat men op deze manier eenduidigheid creëert voor alle partijen die ermee werken;
- De respondent realiseert dat dit per opdrachtgever verschillend is, wat het niet eenvoudig maakt voor de opdrachtnemers. Opdrachtnemers mogen naar zijn mening ook vragen aan opdrachtgevers waarom iedereen de gegevens op een verschillende manier vast legt;
- Wellicht kan in de toekomst één format worden toegepast, dat voor iedereen efficiënt en effectief te gebruiken is. Samen zoeken naar de beste oplossing wat past in de visie van RGS.

De kosten in het voorbereidingsproces worden niet altijd vergoed door de opdrachtgever.

20. Hoe wordt er binnen uw organisatie gekeken naar dit signaal en hoe verloopt dit in de praktijk?

Individuele bevindingen van de interviews

Respondent 17

- Dit signaal is heel verschillend per opdrachtgever. Als de opdrachtnemer geen risico's wilt lopen dan dient hij vooraf inzichtelijk te maken wat het voorbereidingsproces gaat kosten. Als de samenwerking dan toch wordt beëindigt, dan worden de kosten uitbetaald;
- Enkele opdrachtnemers maken een afweging, of ze voorbereidingskosten rekenen, tussen planmatig onderhoud (relatief weinig voorbereidingskosten) en investeringsprojecten (meer voorbereidingskosten).

Respondent 18

- Dit signaal mag niet voorkomen als dit duidelijk in het proces is geborgd. Aan de voorkant worden hierover afspraken gemaakt, wat ook duidelijk in de leidraad staat beschreven;
- Bij dit signaal krijgt de respondent het gevoel van een traditionele aanbesteding waarbij de laagste prijs de hoogste prioriteit heeft, wat tegen alle principes van RGS is;
- De verhoogde risico's voor de opdrachtnemer zijn volgens de respondent niet altijd van toepassing. Als opdrachtgever dient men mee te delen in de risico's, als dit van toepassing is.

Citaten

Hierbij zijn enkele kenmerkende uitspraken van iedere respondent, die daar toestemming voor gaf, opgesomd.

Egbert Kunst (Groen West):

- Goed instrueren is belangrijk bij RGS;
- Zakelijker worden om sociaal te blijven;
- Bij RGS dient de gehele keten een waardig gesprekspartner / sparringpartner te zijn;
- Cultuurverandering is het grootste knelpunt binnen RGS;
- De opdrachtnemers moeten de opdrachtgever helpen een heldere strategie te bepalen voor een complex;
- Een groot competentie probleem is dat opdrachtnemers niet goed doorvragen aan de opdrachtgever, naar wat ze precies willen met het complex;
- De bewoners belangen behartigen resulteert vaak in een betere klant tevredenheid;
- Het gaat bij de RGS keten niet in het begin om winst, maar om klanttevredenheid, continuïteit, constant leren en innoveren. Dan komt het rendement van zelf;
- Resultaatgericht samenwerken geeft in het begin niet het resultaat wat men ervan verwacht, de veranderingen hebben tijd nodig;
- De ontwikkelde RGS-systematiek is een innovatieve methode met als doel: ''samenwerken om verlies te reduceren'';
- De signalen van de bewoners zijn de input om de initiatief fase te starten.

Berto Buiting (Talis):

- Met samenwerking weet en bereikt men meer dan alleen;
- Goede dingen hebben tijd nodig, ofwel de cultuurverandering van traditioneel naar RGS;
- Het initiatief durven nemen met RGS heeft echt te maken met de cultuurveranderingen;
- De doelstelling van RGS is om efficiënt en effectief te werken, zodat de huurders voor een zo laag mogelijk bedrag op een bepaald kwaliteitsniveau kunnen wonen;
- Opdrachtnemers moeten voorkomen dat RGS een invuloefening wordt.

12-01-2017

Complex strategie

Checklist

Bijlage XIV

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

Inleiding

Tijdens verschillende interviews met respondenten van opdrachtnemers kwamen er meerdere signalen naar voren. Eén van deze signalen was; *''De complex strategie (uitvraag) op het vastgoed is niet specifiek genoeg.''* Dit signaal is volgens hen voornamelijk de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever.

Enkele, meer ervaren, opdrachtnemers reageerde hier echter op dat de complex strategie gezamenlijk bepaald dient te worden met de opdrachtgever. Hierdoor kunnen onduidelijkheden worden voorkomen en kan de kennis en expertise van de opdrachtnemer echt worden gebruikt om de opdrachtgever te adviseren.

De reactie van respondenten bij de opdrachtgevers waren vrijwel identiek aan die van de meer ervaren opdrachtnemers, ook zij zeiden dat de complex strategie gezamenlijk geformuleerd dient te worden. De opdrachtgevers hebben veelal geen goed beeld van de mogelijkheden voor het complex, hierdoor is het lastig om een doel te stellen. Voor hen is het dus noodzakelijk dat er hulp wordt geboden door de opdrachtnemers, ofwel de specialisten / adviseurs. De opdrachtnemer moet hierbij een proactieve houding aan nemen en doorvragen. Wellicht kunnen de zeven kwaliteitsthema's uit de leidraad de opdrachtnemer helpen bij het doorvragen.

Met behulp van deze reacties op het signaal van een aantal opdrachtnemers is er een checklist opgesteld, waarmee beter kan worden doorgevraagd. Het doel hierbij is de complex strategie volledig te achterhalen. Indien dit proces goed wordt doorlopen biedt het voordelen voor alle betrokkenen, namelijk:

- Er is één document (checklist) waarin alle gemaakte keuzes staan opgesomd, hierdoor weten alle betrokkenen wat de gevolgen hiervan zijn;
- Bij het allereerste contact moment (kick-off) kan de checklist worden doorlopen, hierdoor weten alle betrokkenen meteen wat de stand van zaken is en wat dit voor impact heeft op het voorbereidingsproces.

Op deze manier kan de complex strategie wellicht beter worden achterhaalt en dus draagt dit bij aan een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces. Er wordt minder onnodig gedaan en de acties worden gebaseerd op de gemaakte beslissingen van de checklist. Daarnaast zou de checklist universeel gemaakt moeten worden, zodat het overal toepasbaar is.

Bij het opstellen van de checklist is er gebruik gemaakt van de tabellen die hieronder staan weergegeven. (Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, 2013, pp. 54, 83)

Bouwkundige strategie	
Investeren	Renovatie (complexmatig) Upgrading (mutatie) Samenvoegen/afsplitsen
Onttrekken	Verkopen Upgraden en dan verkopen Slopen
Consolideren	Consolideren Consolideren min Consolideren plus

Kwaliteitsthema's	**Kwaliteitsvelden**
Veiligheid	Constructief-technisch veilig (sterkte/stijfheid) Veiligheid verticaal en horizontaal transport (gebruiksveiligheid) Brandveiligheid Veiligheid installaties Inbraakveiligheid Sociale veiligheid Valbeveiliging Veiligheid materialen (asbest, e.d.).
Gezondheid	Luchtkwaliteit/luchtverversing Vochtregulering/waterkering Geluid Visueel comfort/licht Thermisch comfort
Energieprestaties	Energieklasse Energiebesparing Warmteweerstand gebouwdelen
Gebruikskwaliteit (wooncomfort)	Toe- en doorgankelijkheid Gebruiksoppervlak Bruikbaarheid bouwdelen Voorzieningen (soort, type en aantal voorzieningen) Voorzieningen (onderhoudsvriendelijk) Uniformiteit Visuele beleving ondergrond en afwerking Bevestiging bouwdelen en voorzieningen
Milieu (exclusief energieprestatie)	Waterhuishouding Milieubelasting
Toekomstwaarde	Extra eisen ouderen en zorg (toe- en doorgankelijkheid) Flexibiliteit (indeling en installaties) Belevingswaarde en architectuur
Wonen/leefbaarheid	Gebruikers- of bewonerskeuze

Checklist complex strategie (versie 1)

Deze lijst dient als hulpmiddel gebruikt te worden bij het eerste contactmoment (kick-off). Het is bedoeld om informatie te verzamelen over het project en daarnaast worden er keuzes gemaakt voor het project.

Algemeen

Hieronder kan de algemene visie betreffende het project kort worden weergegeven. Hierin komt aan bod wat het doel is van dit vastgoed en wat men ermee wil bereiken.

Wat is het type object?

- Multifunctioneel
- Kantoor
- Educatie
- Zorginstelling
- Utiliteit
- Woningbouw
- Productie

Wat is de huidige doelgroep?

- Kinderen
- Volwassenen
- Ouderen
- Minder validen
- Anders, namelijk:

Wat is de gewenste doelgroep?

- Kinderen
- Volwassenen
- Ouderen
- Minder validen
- Anders, namelijk:

Wat is de resterende exploitatieperiode?

- > 40 jaar (extreem lange termijn)
- > 25 jaar (lange termijn)
- 10-25 jaar (middellange termijn)
- < 10 jaar (korte termijn)

Wat is de beheers strategie?

- Investeren (upgraden)
- Instandhouding (consolideren)
- Onttrekken (afbouwen)

Wat is de strategie na exploitatie?

- Niet bekend
- Hergebruik (andere bestemming)
- Consolideren
- Verkopen
- Upgraden en dan verkopen
- Slopen

Wat is het algemene kwaliteitsniveau in de huidige staat?

- Uitstekend
- Goed
- Meerdere niveaus binnen het project
- Basis
- Slecht

Wat zijn de uitganspunten voor het onderhoud?

- Lage onderhoudskosten over de totale periode
- Klimaatneutraal / groen (rekening houdend met het milieu)
- Overlast van gebruiker(s) beperken
- Duurzaamheid en kwaliteit
- Lage onderhoudskosten op korte termijn
- Anders, namelijk:

Wie draag de risico's met betrekking tot het reparatiewerk?

- Reparatiewerk kan verrekenbaar worden gesteld op basis van vooraf vastgestelde eenheidsprijzen (risico voor opdrachtgever)
- Er wordt vooraf geïnventariseerd wat de risico's zijn en dit wordt als een vaste post opgenomen in de begroting (risico voor opdrachtnemer)
- Opdrachtgever en opdrachtnemer
- Opdrachtgever
- Opdrachtnemer

Hoe belangrijk is de communicatie met betrekking tot de gebruikers (bewoners)?
Dit kan variëren van informatie verlening tot inspraakronden en evaluaties.

- Niet belangrijk, informatie via de opdrachtgever
- Belangrijk, informatie met uit te voeren werkzaamheden
- Heel belangrijk, inspraak mogelijkheid van de gebruikers
- Zeer belangrijk, meerdere inspraakronden en evaluaties

Veiligheid

Zijn er aandachtspunten op gebied van constructieve / technische aspecten?
Denk hierbij aan voldoende doorvalbeveiliging, balustraden op juiste hoogte etc.

- Niet van toepassing
- Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- Voldoet niet, aanpassing vereist
- Voldoet

Toelichting:

Dienen er onderdelen te worden aangepast op functionele aspecten?
Denk hierbij aan slipweerstand op (galerij) vloeren

- Niet van toepassing
- Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- Voldoet niet, aanpassing vereist
- Voldoet

Geef aan in hoeverre de brandwering voldoet aan wettelijk gestelde eisen?

- Niet van toepassing
- Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- Voldoet niet, aanpassing vereist
- Voldoet

Toelichting:

Waaraan moet de Inbraakwering voldoen?

- Niet van toepassing
- Minimale eisen aan hang en sluitwerk
- Voldoen aan Politiekeurmerk Veilig Wonen
- Verlichting bij entree / looppaden
- Afgesloten entree met videotoepassing
- Afdoende geregeld
- Anders, namelijk:

Zijn er "onveilige" materialen, zoals asbesthoudende materialen en wat is het beleid hierin?

- Niet van toepassing
- Niet bekend, inventarisatie gewenst
- Aanwezig, aanpassen / verwijderen
- Aanwezig, handhaven

Toelichting:

Gezondheid

Geef aan of er aanpassingen gewenst zijn op gebied van luchtkwaliteit / luchtverversing (ventilatie)?

- Niet van toepassing
- Geen aanpassingen gewenst
- Spuiventilatie (openen van ramen/deuren)
- Continu ventilatie (roosters e.d.)
- Mechanische ventilatie
- Anders, namelijk:

Toelichting:

Zijn er aandachtspunten of aanpassingen gewenst met betrekking tot geluid en/of akoestiek?

- Niet van toepassing
- Geen aanpassingen gewenst
- Geluidsdemping (last van nagalm)
- Geluidsisolatie (geluid van buiten)

Toelichting:

Zijn er aandachtspunten of aanpassingen gewenst met betrekking tot vochtregulering / waterkering?

- Niet van toepassing
- Geen aanpassingen gewenst
- Vocht / schimmelvorming
- Aanpassingen gewenst

Toelichting:

Energieprestaties

Worden er eisen gesteld aan het te behalen EPA energielabel?

- Niet van toepassing (geen energielabel gewenst)
- Energielabel moet nog worden vastgesteld
- Energielabel is vastgesteld en voldoet niet
- Energielabel is vastgesteld en voldoet

Dient het object te voldoen aan een bepaalde EPC-waarde (energieprestatie coëfficiënt)?

- Niet van toepassing
- Niet bekend, aanvullend onderzoek gewenst
- Is bekend

Gebruikskwaliteit (wooncomfort)

Zijn er speciale eisen met betrekking tot toegankelijkheid van mensen?

- Markering voor visueel gehandicapten
- Rolstoeltoegankelijk
- 24 uur toegankelijk

Toekomstwaarde

Geef aan of de huidige kleurstelling voldoet en/of er sprake is van huisstijlkleuren?

- Niet van toepassing
- De huidige kleurstelling handhaven
- Kleuradvies opstellen
- Kleurwijziging doorvoeren, kleurenplan al bekend

Wat is de gewenste uitstraling voor het vastgoed?
Met behulp van bepaalde kleuren en materialen kan er een bepaalde sfeer worden behaald

- Niet van toepassing
- Schoon / hygiënisch
- Gezellig / sfeervol
- Modern
- Rustgevend
- Zakelijk

Wonen / leefbaarheid

Dienen de bevindingen van de gebruikers van het object ook meegenomen te worden in de plannen?

- Niet van toepassing
- Bevindingen niet meenemen
- Bevindingen meenemen in planvorming

Toelichting:

Toetsing versie 1

De 1e versie van de checklist die is opgesteld en hierboven is weergegeven is getoetst bij een echt project. Bij dit project is Hagemans de opdrachtnemer en Talis de opdrachtgever. Het gaat om een project in Hatert bestaande uit 358 woningen, waarvan ± 223 huurwoningen en ± 135 verkochte woningen. De huurwoningen worden weggezet in Resultaatgericht samenwerken (RGS). Hieronder een impressie van de voorgevel van enkele huurwoningen.

De toetsing vond plaats op het kantoor van Talis. Het was het allereerste contactmoment tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer, ofwel de kick-off. Bij deze kick-off werden de betrokkenen van Talis en Hagemans geïntroduceerd aan elkaar. Hieronder een opsomming van alle betrokkenen:
De opdrachtgever (Talis):

- Projectleider vastgoed
- Technisch beheerder
- Wijkbeheerder
- Wijkadviseur
- Onderhoudsanalist

De opdrachtnemer (Hagemans):

- Projectleider
- Afstudeerder (Erwin de Haar)

Daarnaast werden er veel zaken besproken die gerelateerd zijn aan het project in Hatert. Hieronder is de eerder toegelichte checklist (versie 1) weergegeven en ingevuld op basis van de onderdelen die gedurende het overleg naar voren kwamen.

Algemeen

Hieronder kan de algemene visie betreffende het project kort worden weergegeven. Hierin komt aan bod wat het doel is van dit vastgoed en wat men ermee wil bereiken.

Wat is het type object?

- ○ Multifunctioneel
- ○ Onderwijs
- ○ Zorginstelling
- ○ Utiliteit
- ✓ **Woningbouw**

Wat is de huidige doelgroep?

- ○ Kinderen
- ✓ **Volwassenen**
- ✓ **Ouderen**
- ○ Minder validen
- ✓ **Anders, namelijk: Gezinnen en veel 65+**

Wat is de gewenste doelgroep?

- ✓ **Kinderen**
- ✓ **Volwassenen**
- ○ Ouderen
- ○ Minder validen
- ✓ **Anders, namelijk: Indien mogelijk verjongen**

Wat is de resterende exploitatieperiode?

- ○ ≥ 40 jaar (extreem lange termijn)
- ✓ **≥ 25 jaar (lange termijn)**
- ○ 10-25 jaar (middellange termijn)
- ○ ≤ 10 jaar (korte termijn)

Wat is de beheers strategie?

- ○ Investeren (upgraden)
- ✓ **Instandhouding (consolideren)**
- ✓ **Onttrekken (afbouwen)**

Wat is de strategie na exploitatie?

- ○ Niet bekend
- ○ Hergebruik (andere bestemming)
- ○ Consolideren
- ○ Verkopen
- ✓ **Upgraden en dan verkopen**
- ○ Slopen

Wat is het algemene kwaliteitsniveau in de huidige staat?

- Uitstekend
- **Goed**
- Meerdere niveaus binnen het project
- Voldoende
- Slecht

Wat zijn de uitganspunten voor het onderhoud?

- Lage onderhoudskosten over de totale periode
- Klimaatneutraal / groen (rekening houdend met het milieu)
- Overlast van gebruiker(s) beperken
- Duurzaamheid en kwaliteit
- Lage onderhoudskosten op korte termijn
- ✓ **Anders, namelijk: Zie Kwaliteit in Balans**

Wie draag de risico's met betrekking tot het reparatiewerk?

- Reparatiewerk kan verrekenbaar worden gesteld op basis van vooraf vastgestelde eenheidsprijzen (risico voor opdrachtgever)
- Er wordt vooraf geïnventariseerd wat de risico's zijn en dit wordt als een vaste post opgenomen in de begroting (risico voor opdrachtnemer)
- ✓ **Opdrachtgever en opdrachtnemer**
- Opdrachtgever
- Opdrachtnemer

Toelichting: Risico's dienen in kaart te worden gebracht en dit dient afgestemd te worden met alle betrokkenen.

Hoe belangrijk is de communicatie met betrekking tot de gebruikers (bewoners)?
Dit kan variëren van informatie verlening tot inspraakronden en evaluaties.

- Niet belangrijk, informatie via de opdrachtgever
- Belangrijk, informatie met uit te voeren werkzaamheden
- ✓ **Heel belangrijk, inspraak mogelijkheid van de gebruikers**
- Zeer belangrijk, meerdere inspraakronden en evaluaties

Toelichting: De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de communicatie en bewoners begeleiding, dit is erg belangrijk binnen het project. De wijkbeheerder heeft informatie over ouderen en probleemgevallen binnen het project. Hier dient extra aandacht aan te worden geschonken.

Algemene toelichting:

- Met betrekking tot het project zijn er nog geen prijs afspraken gemaakt, de opdrachtgever gaat over de prijs en het proces niveau;
- De opdrachtnemer dient een proactieve houding aan te nemen en neemt initiatief voor het project in Hatert. Daarnaast mag er out of the box worden gedacht;
- De opdrachtnemer dient een voorbereidingsplanning op te stellen en er moet een engineering offerte in worden gediend;
- Bij de planvorming / -uitwerking dient er extra aandacht te worden geschonken aan het maken van een logistiek plan, alles dient zo efficiënt mogelijk op elkaar aan te sluiten;
- Zorg voor afstemming op de onderhoudshistorie, dit is eerder uitgevoerd door Jacobs Beheersbaar Onderhoud;
- Neem contact op met Burghouts om het voorbereidingsproces van hun project af te stemmen op dit project;
- De werkzaamheden die zijn verricht in eerdere mutatie woningen en de huidige mutatie woningen worden nagevraagd binnen Talis;
- De technisch beheerder zorgt voor de klachten historie, dit wordt teruggekoppeld bij Hagemans;
- Bewonersavond organiseren voor de huurders en kopers van het complex. De opdrachtnemer bepaalt of ze kopers opties meenemen;
- De eerste brief, inclusief suggestiebrief m.b.t. het onderhoud, wordt verzorgd door Talis. Deze gegevens en de leefbaarheidsvraagstukken dienen meegenomen te worden in de planvorming;
    - Wellicht is er een optie om met huurverhoging te zorgen voor een schoner project, dit is afhankelijk van de STEP-subsidie.

Veiligheid

Zijn er aandachtspunten op gebied van constructieve / technische aspecten?
Denk hierbij aan voldoende doorvalbeveiliging, balustraden op juiste hoogte etc.

- o Niet van toepassing
- o Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- ✓ **Voldoet niet, aanpassing vereist**
- o Voldoet

Toelichting: Er dient onderzoek te worden verricht naar de constructieve veiligheid van de gestorte betonnen banden en overige constructieve / technische aspecten;

Dienen er onderdelen te worden aangepast op functionele aspecten?
Denk hierbij aan slipweerstand op (galerij) vloeren

- ✓ **Niet van toepassing**
- o Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- o Voldoet niet, aanpassing vereist
- o Voldoet

Geef aan in hoeverre de brandwering voldoet aan wettelijk gestelde eisen?

- o Niet van toepassing
- o Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- o Voldoet niet, aanpassing vereist
- ✓ **Voldoet (twijfelachtig over bepaalde onderdelen)**

Toelichting: De brandwerendheid bij het project is eerder aangepakt. Er is destijds extra aandacht geschonken aan de brandoverslag tussen dak en scheidingswand. Dit voldoet tussen huur-huurwoningen en huur-koopwoningen. Er is onduidelijk of dit voldoet tussen koop-koopwoningen, dit wordt binnen Talis nagevraagd. Wellicht is aanvullend onderzoek dan noodzakelijk. Brandmelders zijn in principe niet noodzakelijk.

Waaraan moet de Inbraakwering voldoen?

- o Niet van toepassing
- o Minimale eisen aan hang en sluitwerk
- o Voldoen aan Politiekeurmerk Veilig Wonen
- o Verlichting bij entree / looppaden
- o Afgesloten entree met videotoepassing
- o Afdoende geregeld
- ✓ **Anders, namelijk: Zie Kwaliteit in Balans**

Zijn er "onveilige" materialen, zoals asbesthoudende materialen en wat is het beleid hierin?

- o Niet van toepassing
- ✓ **Niet bekend, inventarisatie gewenst**
- o Aanwezig, aanpassen / verwijderen
- o Aanwezig, handhaven

Toelichting: Er zijn enkele oude asbestrapporten, waarbij asbesthoudende kanalen aanwezig zijn. Aanvullend onderzoek is noodzakelijk en kan worden uitgezet door de opdrachtnemer bij één van de vaste partners van de opdrachtgever. De opdrachtnemer dient hierbij te communiceren met de asbest ''adviseur'' van Talis over het beleid en de keuzes.

Algemene toelichting:

- Er zijn veel koude bruggen aanwezig in het project. Eén van de oorzaken is de hoeveelheid valspecie die aanwezig is, meenemen in planvorming;
- De spouwisolatie bestaat uit PS-korrels zonder bindmiddel, wellicht is dit weggezakt door trillingen van damwanden die in de buurt zijn geplaatst;
- In 1996 zijn enkele installaties aangepast, verbeterd en/of veranderd;
- Zelf aangebrachte badkamers en toiletten dienen wellicht vervangen te worden;
- Aandachtspunten met betrekking tot de sociale veiligheid wordt nagevraagd binnen Talis, dit wordt terugekoppeld bij Hagemans;
- Het is noodzakelijk om Flora & Fauna uit te zetten (bij Arcadis), wellicht heeft dit gevolgen voor de spouw werkzaamheden;
- Er zijn enkele lekkages bij de hijsogen van de prefab elementen;
- De garage daken zijn naar verwachting in slechte staat, meenemen in planvorming;
- Er is wateroverlast door het verbeterde afschot van de schuurtjes in 2014, meenemen in planvorming;
- Er zijn verschillende lekkages bij dakdoorvoeren, meenemen in planvorming.

Gezondheid

Geef aan of er aanpassingen gewenst zijn op gebied van luchtkwaliteit / luchtverversing (ventilatie)?

- ○ Niet van toepassing
- ○ Geen aanpassingen gewenst
- ○ Spuiventilatie (openen van ramen/deuren)
- ✓ **Continu ventilatie (roosters e.d.)**
- ○ Mechanische ventilatie
- ○ Anders, namelijk:

Toelichting: Uitzoeken of er voldoende ventilatie capaciteit is. Ventilatie meenemen in energetische maatregelen.

Zijn er aandachtspunten of aanpassingen gewenst met betrekking tot geluid en/of akoestiek?

- ○ Niet van toepassing
- ○ Geen aanpassingen gewenst
- ○ Geluidsdemping (last van nagalm)
- ○ Geluidsisolatie (geluid van buiten)
- ✓ **Anders, namelijk: zie onderstaand**

Toelichting: De akoestiek dient te worden afgestemd op de suggesties/bevindingen van de gebruikers. Wellicht is het i.v.m. akoestiek noodzakelijk om maatregelen te treffen rondom contactgeluid en extra isoleren.

Zijn er aandachtspunten of aanpassingen gewenst met betrekking tot vochtregulering / waterkering?

- ○ Niet van toepassing
- ○ Geen aanpassingen gewenst
- ✓ **Vocht / schimmelvorming**
- ○ Aanpassingen gewenst

Toelichting: Er is veel schimmelvorming.

Energieprestaties

Worden er eisen gesteld aan het te behalen EPA energielabel?

- ○ Niet van toepassing (geen energielabel gewenst)
- ✓ **Energielabel moet nog worden vastgesteld**
- ○ Energielabel is vastgesteld en voldoet niet
- ○ Energielabel is vastgesteld en voldoet

Toelichting: Energie Index moet bepaald worden aan de hand van een aantal willekeurige woningen verdeeld over het project met verschillende oriëntaties. Dit is ten behoeve van het onderzoek naar energielabeling. Het gewenste energielabel wordt afgestemd op het bestaande energielabel. Indien mogelijk kan label B worden behaald, dit moet worden afgestemd op de mogelijkheden en scenario's. Deze isolerende maatregelen moeten worden afgestemd op de lange termijn.

Dient het object te voldoen aan een bepaalde EPC-waarde (energieprestatie coëfficiënt)?

- ○ Niet van toepassing
- ✓ **Niet bekend, aanvullend onderzoek gewenst**
- ○ Is bekend

Algemene toelichting:
Er is budget voor PV-panelen, dit dient in 2017 te worden uitgegeven. Wellicht is de STEP-subsidie (Stimuleringsregeling energieprestatie huursector) van toepassing. Dit dient meegenomen te worden in de planvorming;

- De opdrachtnemer dient een plan aan te leveren met daarin de mogelijkheden voor PV-panelen gekoppeld aan warm water opwekking of aan elektriciteit opwekking;
- De gevolgen voor het dak, dat in 1996 voor het laatst onderhoud heeft gehad, met betrekking tot de PV-panelen dient onderzocht te worden;
- De hoeveelheid panelen per woning wordt opgenomen in het advies en dit moet afgestemd worden op de naastliggende hoogbouw, daarnaast moet er bij het positioneren rekening worden gehouden met installaties / dakdoorvoeren;

Gebruikskwaliteit (wooncomfort)

Zijn er speciale eisen met betrekking tot toegankelijkheid van mensen?

- ○ Markering voor visueel gehandicapten
- ○ Rolstoeltoegankelijk
- ○ 24 uur toegankelijk
- ✓ **Anders, namelijk: Zie toelichting**

Toelichting: Wmo aanpassingen moeten afgestemd worden op de planvorming.

Toekomstwaarde

Geef aan of de huidige kleurstelling voldoet en/of er sprake is van huisstijlkleuren?

- ✓ **Niet van toepassing**
- ✓ **De huidige kleurstelling handhaven**
- ○ Kleuradvies opstellen
- ○ Kleurwijziging doorvoeren, kleurenplan al bekend

Wat is de gewenste uitstraling voor het vastgoed?
Met behulp van bepaalde kleuren en materialen kan er een bepaalde sfeer worden behaald

- ✓ **Niet van toepassing**
- ○ Schoon / hygiënisch
- ✓ **Gezellig / sfeervol**
- ○ Modern
- ○ Rustgevend
- ○ Zakelijk

Wonen / leefbaarheid

Dienen de bevindingen van de gebruikers van het object ook meegenomen te worden in de plannen?

- ○ Niet van toepassing
- ○ Bevindingen niet meenemen
- ✓ **Bevindingen meenemen in planvorming**

Toelichting: Bewonerskeuzes en leefbaarheid vraagstukken dienen meegenomen te worden in de planvorming.

Conclusie versie 1

Gedurende de toetsing werd er al snel duidelijk dat er nog een aantal onderdelen ontbraken aan de checklist. Hierdoor was het noodzakelijk om de 1e versie van de checklist bij te stellen tot een complete checklist. Daarnaast kwamen er bij de toetsing van de signalen enkele punten naar boven die van toevoeging zijn op de checklist. Deze punten kunnen behandeld worden bij de kick-off. Bij de 2e versie dient er meer aandacht te worden geschonken aan de volgende onderdelen:

- Alle kwaliteitsvelden die horen bij de kwaliteitsthema's dienen aan bod te komen, zodat er een compleet beeld kan worden verkregen;
- De projectinformatie dient duidelijk te worden vormgegeven;
- De koppeling aan het RGS-dossier dient te worden vormgegeven, wellicht met de kaders voor het onderhoudsscenario;
- Er dient gevraagd te worden naar de richtlijnen voor het budget;
- Er dient een kruislijst te worden toegevoegd waarop kan worden aangegeven wat de verkregen projectinformatie is en wie dit verzamelt;
- De mogelijke onderzoeken die in het voorbereidingsproces aan bod (kunnen) komen dienen met behulp van de checklist te worden achterhaalt.

Alle mogelijke onderzoeken die in het voorbereidingsproces aan bod kunnen komen zijn hieronder opgesomd. Bij de vragen in de checklist staat in verschillende gevallen aangegeven als er gedacht dient te worden aan deze onderzoeken:

- Constructieve analyse;	CONS
- Metselwerk onderzoek;	METS
- Brandveiligheidsadvies (zowel interieur als exterieur);	BRAN
- Onderzoek installaties (CV/MV);	INST
- Camera inspecties standleiding en verslaglegging;	CAME
- PKVW advisering;	PKVW
- Asbest inventarisaties;	ASBE
- Ventilatie berekeningen / onderzoek;	VENT
- Bouwfysisch onderzoek;	BOUW
- Energielabel onderzoek (zowel bestaand als nieuw);	ENER
- Thermo grafisch onderzoek;	THER
- Flora & Fauna onderzoek;	FLFA
- Dak advisering;	DAK
- Schilderwerk advisering.	SCHI

Checklist complex strategie (versie 2)

Deze lijst dient als hulpmiddel gebruikt te worden bij het eerste contactmoment (kick-off). Het is bedoeld om informatie te verzamelen en daarnaast worden er keuzes gemaakt voor het project. Met de checklist kan ook worden achterhaalt welke mogelijke onderzoeken uitgezet kunnen worden.

Projectinformatie

Opdrachtgever: Datum:
Opdrachtnemer:

Projectnaam:
Complex- / projectnummer:
Aantal woningen / VHE:

Betrokkene	Functie	Mail	Telefoonnummer
…			
…			
…			

Algemeen

Hieronder kan de algemene visie betreffende het project kort worden weergegeven. Hierin komt aan bod wat het doel is van dit vastgoed en wat men ermee wil bereiken.

Wat is het type object?

- Multifunctioneel
- Onderwijs
- Zorginstelling
- Utiliteit
- Woningbouw

Wat is de huidige doelgroep?

- Alleenstaand
- Gezinnen
- Ouderen
- Minder validen
- Anders, namelijk:

Wat is de gewenste doelgroep?

- Alleenstaand
- Gezinnen
- Ouderen
- Minder validen
- Anders, namelijk:

Wat is de resterende exploitatieperiode?

- ≥ 40 jaar (extreem lange termijn)
- ≥ 25 jaar (lange termijn)
- 10-25 jaar (middellange termijn)
- ≤ 10 jaar (korte termijn)

Wat is de beheers strategie?
- Investeren (upgraden)
- Instandhouding (consolideren)
- Onttrekken (afbouwen)

Wat is de strategie na exploitatie?
- Niet bekend
- Hergebruik (andere bestemming)
- Consolideren
- Verkopen
- Upgraden en dan verkopen
- Slopen

Wat is het algemene kwaliteitsniveau in de huidige staat?
- Uitstekend
- Goed
- Voldoende
- Slecht
- Meerdere niveaus binnen het project

Wat zijn de uitganspunten voor het onderhoud?
- Lage onderhoudskosten over de totale periode
- Klimaatneutraal / groen (rekening houdend met het milieu)
- Overlast van gebruiker(s) beperken
- Duurzaamheid en kwaliteit
- Lage onderhoudskosten op korte termijn
- Anders, namelijk:

Wie draagt de risico's met betrekking tot het reparatiewerk?
- Reparatiewerk kan verrekenbaar worden gesteld op basis van vooraf vastgestelde eenheidsprijzen (risico voor opdrachtgever)
- Er wordt vooraf geïnventariseerd wat de risico's zijn en dit wordt als een vaste post opgenomen in de begroting (risico voor opdrachtnemer)
- Opdrachtgever en opdrachtnemer
- Opdrachtgever
- Opdrachtnemer

Hoe belangrijk is de communicatie met betrekking tot de gebruikers (bewoners)?
Dit kan variëren van informatie verlening tot inspraakronden en evaluaties.
- Niet belangrijk, informatie via de opdrachtgever
- Belangrijk, informatie met uit te voeren werkzaamheden
- Heel belangrijk, inspraak mogelijkheid van de gebruikers
- Zeer belangrijk, meerdere inspraakronden en evaluaties

Toelichting:

Zijn er subsidies van toepassing bij het project?
- Niet van toepassing
- Ja, namelijk:

Wat is het budget voor de initiële ingreep?

Wat is het budget per woning per resterend exploitatiejaar?

Zijn er aandachtspunten op gebied van constructieve / technische aspecten?
Denk hierbij aan scheurvorming, dilataties, baksteenregen

- Niet van toepassing
- Geen aandachtspunten
- Wel aandachtspunten

Toelichting: CONS / METS

Dienen er onderdelen te worden aangepast op functionele aspecten en/of gebruiksveiligheid?
Denk hierbij aan slipweerstand op (galerij) vloeren

- Niet van toepassing
- Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- Voldoet niet, aanpassing vereist
- Voldoet

Toelichting:

Geef aan in hoeverre de brandveiligheid voldoet aan wettelijk gestelde eisen?

- Niet van toepassing
- Niet optimaal, behoeft geen aanpassing
- Voldoet niet, aanpassing vereist
- Voldoet

Toelichting: BRAN

Zijn er aandachtspunten omtrent installaties en zijn deze veilig?

- Niet van toepassing
- Geen aandachtspunten
- Wel aandachtspunten

Toelichting: INST / CAME

Moet het project voldoen aan PKVW?

- Niet van toepassing
- PKVW op woning niveau
- PKVW op complex niveau
- PKVW op woonomgeving
- Anders, namelijk:

Toelichting: PKVW

Zijn er aandachtspunten omtrent de sociale veiligheid?

- Niet van toepassing
- Geen aandachtspunten
- Wel aandachtspunten

Toelichting:

Zijn er aandachtspunten op gebied van valbeveiliging?
Denk hierbij aan voldoende doorvalbeveiliging, balustraden op juiste hoogte etc.

- Niet van toepassing
- Geen aandachtspunten
- Wel aandachtspunten

Toelichting:

Zijn er "onveilige" materialen, zoals asbesthoudende materialen en wat is het beleid hierin?

- Niet van toepassing
- Niet bekend, inventarisatie gewenst
- Aanwezig, aanpassen / verwijderen
- Aanwezig, handhaven

Toelichting: ASBE

Gezondheid — Mogelijk onderzoek

Geef aan of er aanpassingen gewenst zijn op gebied van ventilatie (luchtkwaliteit / luchtverversing)?

- Niet van toepassing
- Geen aanpassingen gewenst
- Spuiventilatie (openen van ramen/deuren)
- Continue ventilatie (roosters e.d.)
- Mechanische ventilatie
- Anders, namelijk:

Toelichting: VENT

Geef aan of er aanpassingen gewenst zijn op gebied van vochtregulering / waterkering?

- Niet van toepassing
- Geen aanpassingen gewenst
- Vocht / schimmelvorming
- Aanpassingen gewenst

Toelichting: BOUW

Geef aan of er aanpassingen gewenst zijn op gebied van geluid en/of akoestiek?

- Niet van toepassing
- Geen aanpassingen gewenst
- Geluidsdemping (last van nagalm)
- Geluidsisolatie (geluid van buiten)
- Anders, namelijk:

Toelichting: BOUW

Zijn er aandachtspunten op gebied van thermisch comfort of visueel comfort?

- Niet van toepassing
- Geen aandachtspunten
- Wel aandachtspunten

Toelichting: BOUW

Energieprestaties — Mogelijk onderzoek

Worden er eisen gesteld aan het te behalen energielabel?

- Niet van toepassing (geen energielabel gewenst)
- Energielabel moet nog worden vastgesteld
- Energielabel is vastgesteld en voldoet niet
- Energielabel is vastgesteld en voldoet

Toelichting: ENER

Dient het object te voldoen aan een bepaalde EPC-waarde?

- Niet van toepassing
- Niet bekend, aanvullend onderzoek gewenst
- Ja, namelijk:

Toelichting: ENER

Zijn er uitgangspunten omtrent de energiebesparing?

- Niet van toepassing
- Nee
- Ja

Toelichting: ENER

Zijn er aandachtspunten omtrent de warmteweerstand van bepaalde gebouwdelen?

- Niet van toepassing
- Geen aandachtspunten
- Wel aandachtspunten

Toelichting: THER

Gebruikskwaliteit (wooncomfort)

Zijn er speciale eisen met betrekking tot de toe- en doorgankelijkheid van mensen?

- Markering voor visueel gehandicapten
- Rolstoeltoegankelijk
- 24 uur toegankelijk
- Anders, namelijk:

Toelichting:

Zijn er nog specifieke eisen / aandachtspunten ten aanzien van de gebruikskwaliteit?

- Gebruiksoppervlak, namelijk:
- Bruikbaarheid bouwdelen, namelijk:
- Voorzieningen (soort, type en aantal voorzieningen), namelijk:
- Voorzieningen (onderhoudsvriendelijk), namelijk:
- Uniformiteit, namelijk:
- Visuele beleving ondergrond en afwerking, namelijk:
- Bevestiging bouwdelen en voorzieningen, namelijk:

Toelichting:

Milieu (exclusief energieprestaties)

Zijn er nog specifieke eisen / aandachtspunten ten aanzien van het milieu?

- Waterhuishouding, namelijk:
- Milieubelasting, namelijk:

Toelichting:

Toekomstwaarde

Geef aan of de huidige kleurstelling voldoet en/of er sprake is van huisstijlkleuren?

- Niet van toepassing
- De huidige kleurstelling handhaven
- Kleuradvies opstellen
- Kleurwijziging doorvoeren, kleurenplan al bekend

Toelichting:

Wat is de gewenste uitstraling voor het vastgoed?

- Niet van toepassing
- Schoon / hygiënisch
- Gezellig / sfeervol
- Modern
- Rustgevend
- Zakelijk

Toelichting:

Zijn er nog specifieke eisen / aandachtspunten ten aanzien van de toekomstwaarde?

- Extra eisen ouderen en zorg (toe- en doorgankelijkheid), namelijk:
- Flexibiliteit (indeling en installaties), namelijk:
- Belevingswaarde en architectuur, namelijk:

Toelichting:

Wonen / leefbaarheid

Dienen de bevindingen van de gebruikers of bewoners van het object ook meegenomen te worden in de plannen?

- Niet van toepassing
- Bevindingen niet meenemen
- Bevindingen meenemen in planvorming

Toelichting:

Hieronder is een overzicht weergegeven van de verschillende bouwdelen. De bouwdelen die naar verwachting in het scenario worden meegenomen kunnen worden aangevinkt.

De hieronder aangevinkte onderwerpen maken deel uit van het onderhoudsscenario met bijhorende prestatie-eisen.

Complexdelen:		Disciplinair:		Duur scenario:	
Interieur	☐	Bouwkundig	☐	15 jaar	☐
Exterieur	☐	Installatietechnisch	☐	25 jaar	☐
Terrein	☐	Elektrotechnisch	☐	30 jaar	☐

De hieronder aangevinkte bouwdelen maken deel uit van het onderhoudsscenario met bijhorende prestatie-eisen.

	Van toepassing		Van toepassing		Van toepassing
10. Onderbouw	☐	42. Binnenwandafwerkingen	☐	**70. Vaste inrichtingen**	☐
11. Bodemvoorzieningen	☐	43. Vloerafwerkingen	☐	71. Postkasten	☐
13. Vloeren op grondslag	☐	44. Trap- en hellingafw.	☐	72. Zonweringen	☐
16. Funderingsconstructie	☐	45. Plafondafwerkingen	☐	72. Privacyschermen	☐
17. Paalfundering	☐	46. Beschermlagen	☐	73. Keukenvoorzieningen	☐
19. Onderbouw algemeen	☐	47. Dakafwerkingen	☐	74. Sanitaire voorzieningen	☐
20. Bovenbouw	☐	48. Afwerkingspakketten	☐	75. Valbeveiligingen	☐
21. Buitenwanden	☐	49. Afwerking algemeen	☐	76. Opslagvoorzieningen	☐
22. Binnenwanden	☐	**50. Mechanische installaties**	☐	79. Inrichtingen algemeen	☐
23. Vloeren, galerijen	☐	51. Warmteopwekking	☐	**80. Losse inventaris**	☐
24. Trappen, hellingen	☐	52. Afvoeren	☐	81. Verkeersruimten	☐
25. Binnenzijde gevelconstructie	☐	53. Water	☐	82. Gebruiksruimten	☐
26. Vloerconstructie	☐	54. Gassen	☐	83. Keukeninventaris	☐
27. Daken	☐	55. Koude opwekking en distr.	☐	84. Sanitaire inventaris	☐
28. Hoofddraagconstructies	☐	56. Warmtedistributie	☐	85. Schoonmaak inventaris	☐
29. Draagconstructie	☐	57. Luchtbehandeling	☐	86. Opberginventaris	☐
30. Afbouw	☐	58. Klimaatregelingsinstal.	☐	89. Losse inventaris algemeen	☐
31. Wandopeningen buiten	☐	59. Mechanische installaties	☐	**90. Terrein**	☐
32. Wandopeningen binnen	☐	**60. Elektrische installaties**	☐	91. Terrein	☐
33. Vloeropeningen	☐	61. Centrale energievoorzien	☐	92. Opstallen	☐
34. Balustrades e.d.	☐	62. Kracht	☐	93. Omheiningen	☐
35. Plafonds	☐	63. Licht	☐	94. Terreinafwerkingen	☐
37. Dakopeningen	☐	64. Communicatie	☐	95. Werktuigkundig	☐
38. Inbouwpakketten overig	☐	65. Beveiliging	☐	96. Elektrotechnisch	☐
39. Afbouw algemeen	☐	66. Schuif- en draaideuren	☐	97. Standaard	☐
40. Afwerkingen	☐	67. Gebouwbeheersysteem	☐	98. Bijzonder	☐
41. Buitenwandafwerkingen	☐			99. Terrein algemeen	☐

Komen er naar verwachting werkzaamheden in aanraking met de gevel?

- Niet van toepassing
- Nee
- Ja

Toelichting: FLFA

Komen er naar verwachting werkzaamheden in aanraking met het dak?

- Niet van toepassing
- Nee
- Ja

Toelichting: FLFA / DAK

Komen er naar verwachting werkzaamheden in aanraking met schilderwerk?

- Niet van toepassing
- Nee
- Ja

Toelichting: SCHI

Kruislijst projectinformatie

Bij de kick-off in de initiatieffase of planontwikkeling dient alle informatie over het project/complex te worden doorgekoppeld naar de opdrachtnemer. Hierdoor kunnen dubbelingen worden voorkomen en kan men efficiënter, effectiever en gerichter te werk gaan. Met behulp van de kruislijst hieronder kan worden geïnventariseerd wat er aanwezig is en wat niet.

Onderdelen en relevante projectinformatie	**Aanwezig**	
	Ja	**Nee**
Algemene projectinformatie		
Adressenlijst: - Straatnamen, huisnummers, type verhuureenheden e.d. - NAW-gegevens bewoners - Type bewoners - Bijzonderheden over bepaalde adressen (rekening mee houden) - Mutatiewoningen Type woningen Tekeningen: - Situatie tekening - Aanzichten / geveltekeningen - Plattegronden van de woningen Bouwkundige kenmerken: - Materialisering bouwdelen en afwerking (inclusief toegepaste kleuren) - Oriëntatie N/O/Z/W en situering van bouwdelen - Lopende contracten / garanties Bewonersonderzoek Budget (MJOB) Overige gegevens:		
Onderhoudshistorie		
- Overzicht uitgevoerd (groot) onderhoud en omvangrijk planmatig onderhoud in de afgelopen 10-15 jaar - Gegevens over laatste ingrepen m.b.t. voegwerk, beglazing, vloercoating, schilderwerk, dak, cv-installatie, mv-installatie, keuken/douches/toiletten - Recente opnamerapporten van het complex (gebreken aan bouw- en installatiedelen) - Gegevens over dagelijks-, reparatie- en mutatieonderhoud Overige gegevens:		
Aandachtspunten		

- Specifieke aandachtspunten vanuit onderhoud, voorzieningenniveau en woonomgeving
- Uitgevoerd specialistisch onderzoek, zoals:
  o Constructieberekeningen
  o Brandveiligheid
  o Geluidsmetingen
  o Energieprestatieberekeningen
  o Onderzoek naar bouwfysische problemen
  o Spouwankeronderzoek
  o Installatieadvies (cv en mv)
  o Dakonderzoek
  o PKVW-advies
  o Ventilatieberekeningen
  o Asbestinventarisatie type A/B
- Klachtendossier bewoners
- De voorgenomen werkzaamheden uit MJOP
Overige gegevens:		

Overige		
- Overige relevante informatie - Ontbrekende informatie		

12-01-2017

Conclusies

Deelvragen

Bijlage XV

Erwin de Haar - 2074008
Rik van Summeren - 2077526
RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

School: Avans Hogeschool te ’s-Hertogenbosch
Opleiding: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerp)
Docenten: Moniek Heitbrink
Joop de Zwart
Sylvia Corsten

Bedrijf: Hagemans Vastgoedonderhoud
Begeleiders: Simon Ruijs
Arno Roozeboom
Wouter Pieterse

1 Inleiding

Bij het onderzoek zijn verschillende onderzoeksvragen geformuleerd. Deze vragen zijn opgesomd in hoofdstuk 1 van de scriptie en bestaan uit één hoofdvraag en verschillende deelvragen. Veel onderdelen van de verschillende onderzoeksvragen zijn ergens in de scriptie of bijlagen aan bod gekomen, echter is er nergens concreet en bondig antwoord gegeven op de vragen. Met behulp van deze bijlage wordt er specifiek antwoord gegeven op iedere deelvraag in de vorm van een conclusie. Op basis van deze antwoorden en conclusies kan de hoofdvraag uit de scriptie worden beantwoord. Met alle conclusies, zowel van de hoofdvraag als deelvragen, kunnen aanbevelingen worden opgesteld in de scriptie. Deze aanbevelingen moeten ertoe leiden dat het voorbereidingsproces van RGS efficiënter en effectiever kan verlopen. Ook bevat deze bijlage een veelvoud van overige aanbevelingen, die mogelijk een bijdrage leveren aan een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces. Dit is voornamelijk informatie die verkregen is uit de interviews, hier is verder geen onderzoek meer naar gedaan.

Hieronder zijn voor de duidelijkheid nogmaals alle deelvragen opgesomd, die in deze bijlage concreet en bondig worden beantwoord:

Deelvragen

1. Wat is RGS precies en wat houdt het in ten opzichte van traditioneel aanbesteden?
2. Hoe ziet het RGS-voorbereidingsproces eruit?
3. Wat is de gemiddelde looptijd van een RGS-voorbereidingsproces?
4. Waar liggen de knelpunten binnen het RGS-voorbereidingsproces en kunnen deze efficiënter en/of effectiever?
5. Hoe maken we het RGS-voorbereidingsproces voor alle projecten overzichtelijk en inzichtelijk en wat zijn de mogelijkheden?
6. Waaruit blijkt dat het RGS-proces besparingen oplevert ten opzichte van het traditionele proces?
7. Hoe worden de RGS-afspraken tussen opdrachtnemer en opdrachtgever doorgekoppeld naar de partners?

1. Wat is RGS precies en wat houdt het in ten opzichte van traditioneel aanbesteden?

Resultaatgericht samenwerken is simpelweg een vorm van werk inkopen. Deze vorm is nog niet zo bekend als het traditionele aanbesteden wat tot op heden nog steeds de meest toegepaste inkoopvorm is. Echter is er, zoals eerder vermeld, een duidelijke verschuiving zichtbaar van traditioneel inkopen naar meer in bouwteam, wat dus ook perspectief biedt voor RGS (SBRCURnet, 2016). Hieronder wordt kort verwoord wat Resultaatgericht samenwerken nou precies is en wat het is ten opzichte van traditioneel aanbesteden. Naast deze genoemde inkoopvormen zijn er nog meer mogelijkheden, maar deze blijven hier buiten beschouwing.

Resultaatgericht samenwerken

RGS is in feite een verder ontwikkelde vorm van de bouwteam aanbesteding. In deze vorm veranderen de rollen voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. De opdrachtgever veranderd van voorschrijvend naar ''de markt uitdagend'' en wordt veelal gezien als ''regisseur''. De opdrachtnemer wordt in deze vorm al bij de initiatieffase of planontwikkeling geselecteerd en is daardoor als specialist nauw betrokken bij de vorming van de plannen voor het vastgoed. Daarnaast blijft deze betrokken bij het gehele verdere proces, ofwel tot en met de beheerfase. De opdrachtnemer blijft, afhankelijk van het gekozen samenwerkingsmodel, in deze beheerfase (of resterende exploitatieduur) verantwoordelijk voor de kwaliteit van het vastgoed. Zo worden de plannen gebaseerd op de resterende exploitatieduur, waardoor er andere keuzes worden gemaakt. Het principe van RGS is dat dezelfde partijen het de volgende cyclus wederom uitvoeren, hierdoor is het proces repeterend.

Conform de principes van RGS is het niet de bedoeling dat er al bij voorbaat doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden volledig uitgewerkt in oplossingen voorhanden zijn. De opdrachtgever ''daagt'' de opdrachtnemer uit, zodat deze kan laten zien wat hij kan presteren en hoe hij zichzelf meet en verbetert. De nadruk ligt op proactief gedrag van de gegadigden om aanwezige risico's vooraf te identificeren en kansen te benoemen. Daarmee neemt de opdrachtnemer verantwoordelijkheid voor de vraagspecificatie van de opdrachtgever. Binnen deze methode is de nauwe samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dan ook erg belangrijk. Hierdoor zijn meer specialisten gebundeld waardoor risico's beter gemanaged worden. Er wordt bij de planvorming gezocht naar de balans tussen geld, techniek, veiligheid, leefbaarheid en enkele overige zaken. Dit wordt vertaald in enkele scenario's die vervolgens met elkaar worden vergeleken. Samen vinden ze het scenario dat het beste is gebalanceerd en daardoor het beste past bij het vastgoed. Hierdoor ontstaat er maatwerk bij elk project.

Traditionele aanbesteding
De opdrachtgever vertaalt zijn vraag, soms met ondersteuning van adviseurs/architect, naar een werkomschrijving of een bestek en tekeningen. Deze worden vervolgens meervoudig aanbesteed. Dit betekent dat meerdere partijen worden uitgenodigd (of bij openbaar zichzelf aanmelden) om in concurrentie in te schrijven. Dit houdt in dat de verschillende partijen een prijs koppelen aan het uit te voeren werk, gebaseerd op de werkomschrijving/bestek en tekeningen. De opdrachtnemer die de laagste prijsaanbieding doet, mag het werk uitvoeren. Voor de overige bedrijven brengt het niks op. Het onderhoudsbedrijf beperkt zich alleen tot de uitvoeringsvoorbereiding, uitvoering en oplevering van het werk en wat daarop volgt is meestal niet bekend. Bij de plannen en het onderhoud wordt niet of nauwelijks nagedacht over de gevolgen voor de beheerperiode, een levensduurbenadering ontbreekt. De beheer- en onderhoudskosten vallen vaak hoger uit dan verwacht. Ook de impact op de waardeontwikkeling van het vastgoed blijft veelal buiten beeld (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013).

Deze manier van werken vergt veel tijd van de opdrachtgever, terwijl een opdrachtnemer eigenlijk de specialist is op het gebied van techniek. Ook wordt er voor ieder nieuw onderhoud een zelfde aanbesteding gehouden, wat kan leiden tot verschillende opdrachtnemers die het werk uitvoeren. Gegevens die beschikbaar zijn worden niet ''hergebruikt'' en alles wordt opnieuw onderzocht, met als gevolg veel dubbelingen. Daarnaast resulteren de oneffenheden in het bestek in meer- en minderwerken met als gevolg frustraties en wrijving bij alle betrokkenen.

Traditioneel aanbesteden versus Resultaatgericht samenwerken
Bij de interviews met de opdrachtnemers en opdrachtgevers is er ook gevraagd naar de overeenkomsten en/of verschillen tussen RGS en de traditionele methode. De belangrijkste zijn hieronder opgesomd:

- De eerste cyclus van het voorbereidingsproces bij RGS is intensiever en kost meer capaciteit en energie dan bij traditioneel. De volgende cyclussen is het voorbereidingsproces bij RGS aanzienlijk korter. Het kan op lange termijn dus worden terug geschaald, omdat alle gegevens bekend en ''herbruikbaar'' zijn;
- Bij RGS heeft de opdrachtnemer een deskundige en adviserende rol, ze hebben de mogelijkheid om te sturen in het proces en zijn hierdoor beter betrokken, bij traditioneel dient men zich te houden aan het bestek en hierbij is er geen ruimte voor advies;
- Resultaatgericht samenwerken wordt gestuurd op samenwerking en resultaat, wat resulteert in het juiste onderhoud, prettige werkomgeving en betere klanttevredenheid, traditioneel aanbesteden wordt gestuurd op prijs en de partijen zijn inspanningsgericht, dit resulteert in meer machtsverhouding(en) en onderlinge wrijving;
- Door de verandering in rollen bij RGS heeft de opdrachtnemer meer risico's en verantwoordelijkheden gekregen ten opzichte van de traditionele aanbesteding;
- Bij traditioneel werken steekt de opdrachtnemer tijd en energie in iets wat een andere partij wellicht gaat uitvoeren, de scoringskans hierbij is 20-25%, bij RGS is er meer zekerheid m.b.t. de gunning, deze scoringskans is veel hoger. Dit resulteert in meer continuïteit en men ziet eerder hoe de orderportefeuille zich ontwikkelt;
- Met RGS zijn er meer mogelijkheden om innovaties te gebruiken dan bij traditioneel werken.

Meer overeenkomsten en/of verschillen tussen beide inkoopvormen zijn te vinden in de aanvullingen op de theorie van RGS (bijlage II) en in de overzichtslijsten van de opdrachtnemers (bijlage VI) en opdrachtgevers (bijlage XIII).

2. Hoe ziet het RGS-voorbereidingsproces eruit?

Het complete RGS-proces bestaat uit 7 fasen, zoals in hoofdstuk 2 vermeld. Het voorbereidingsproces legt beslag op 4 fasen van dit proces. Hieronder worden deze vier fasen kort toegelicht.

Initiatieffase (fase I)
In deze fase stelt de opdrachtgever de projectkaders vast in een startdocument. Het startdocument bevat onder andere algemene informatie over het project/complex, aandachtspunten, de planning/doorlooptijd en het beschikbare budget. De opdrachtgever en opdrachtnemer kiezen samen de gewenste projectorganisatie (met het oog op techniek, markt en financiën), ofwel het ontwikkelteam. Dit ontwikkelteam legt daarna diverse afspraken, taken en verantwoordelijkheden vast, zodat voor iedereen duidelijk is wat men van elkaar kan verwachten. Hierbij kan gedacht worden aan afspraken over de samenwerking, wijze van kwaliteitsmeting en –bewaking, prijsvorming en indexatie, etc. De opdrachtnemer neemt, indien gewenst, verschillende taken van de opdrachtgever over, of ondersteund hem bij de uitvoering van die taken. Hierbij kan gedacht worden aan het uitvoeren van verschillende soorten specialistisch onderzoek. Dit wordt allemaal vastgelegd in de voorbereidingsplanning. Belangrijk hierbij is dubbelingen voorkomen.

Planontwikkeling (fase II)
Hierin formuleert de opdrachtgever een marktvisie voor het complex, met betrekking op de doelgroep, de verhuurbaarheid en de huurstelling. Ook stelt hij randvoorwaarden voor het project vast op het gebied van de exploitatie termijn, het investeringsniveau en de onderhoudskosten. Het ontwikkelteam stelt, op basis van de marktvisie, de uitgangspunten voor de renovatie en de aansluitende beheerfase vast. Daarna werkt het ontwikkelteam deze uit in functionele specificaties per kwaliteitsthema. Op basis van de uitgangspunten worden prestatie eisen per bouwdeel uitgewerkt. Een prestatie eis beschrijft nauwkeurig waaraan elk bouwdeel moet voldoen (en binnen welke kaders), zowel in bouwtechnisch als in esthetisch oogpunt. Vervolgens kan de opdrachtnemer beginnen met de projectopname, bestaande uit inspecteren (het vaststellen van de huidige situatie op basis van de vastgestelde prestatie eisen) en inventariseren (hoeveelheden bepalen). In deze fase wordt ook aandacht besteed aan de vergoeding van de kosten voor ontwerp en engineering, de voorbereidingsplanning wordt vast gesteld en de communicatie met bewoners wordt besproken.

Planuitwerking en optimalisatie (fase III)
De opdrachtnemer bepaalt welke maatregelen nodig zijn om de prestatie eisen te halen. Hij werkt verschillende oplossingen voor onderhoud en renovatie uit in scenario's die daarna in het ontwikkelteam met de opdrachtgever worden besproken. De prijs vorming vindt plaats op basis van een open begroting. Voor ieder scenario worden ook de onderhoudskosten voor de beheerfase uitgerekend, zodat ze met elkaar kunnen worden vergeleken. De ontwikkelde scenario's worden niet alleen in geld doorgerekend, maar ook naar de prestaties van de zeven kwaliteitsthema’s. De opdrachtgever en opdrachtnemer vinden samen de juiste balans voor het betreffende complex, zodat ze een weloverwogen keuze maken. De opdrachtgever kiest uiteindelijk het scenario dat het beste past bij de gestelde visie en randvoorwaarden voor de korte en lange termijn, ook wel het investeringsbesluit genoemd.

Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding (fase IV)
Na het genomen investeringsbesluit wordt een gedetailleerde begroting uitgewerkt door de opdrachtnemer. Het definitieve plan en de begroting, wordt later ter controle en goedkeuring voorgelegd bij de opdrachtgever. Na de goedkeuring sluiten de opdrachtgever en opdrachtnemer een RGS aannemingsovereenkomst af. Deze bevat het uit te voeren project en de activiteiten van het eerste onderhoudsinterval. Aansluitend start men met de projectvoorbereiding, waarbij alles in detail wordt gepland. Na deze fase begint de uitvoering. (OnderhoudNL, 2013)

De onderdelen/taken die horen bij iedere fase zijn weergegeven in de planningen (bijlage VIII en X).

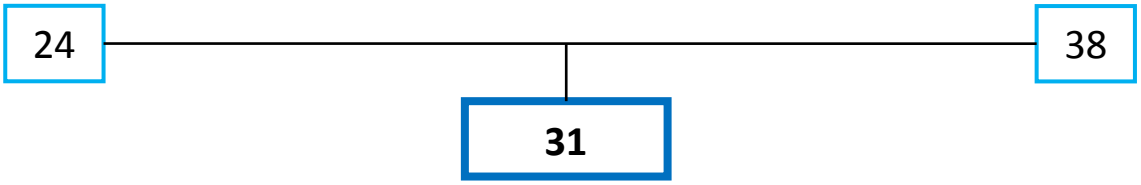
3. Wat is de gemiddelde looptijd van een RGS-voorbereidingsproces?

Zoals eerder vermeld was de opgestelde casus een belangrijk onderdeel binnen het onderzoek. Met behulp van de casus is er een gemiddeld beeld verkregen van hoelang een voorbereidingsproces kan duren bij een RGS-project. In bijna alle interviews kwam namelijk naar voren dat een voorbereidingsproces heel afhankelijk is van verschillende factoren. Hierbij kan gedacht worden aan de grootte en complexiteit van een project, de situatie, de betrokken partijen en of het een investeringsproject of planmatig onderhoud project betreft.

Indien het een RGS project betreft waarbij alleen planmatig onderhoud wordt gedaan, dan is het voorbereidingsproces heel anders. Er zijn minder vooronderzoeken van toepassing, waardoor het totale voorbereidingsproces aanzienlijk minder tijd kost. Het is dus erg belangrijk om onderscheid te maken tussen investeringsprojecten en planmatig onderhoud projecten. De conclusie die hier wordt getrokken is gebaseerd op de casus en is specifiek gericht op RGS-projecten waarbij een investering wordt gedaan en later wordt onderhouden in RGS. Naar verwachting is de conclusie van deze casus dan ook reëel voor projecten van ongeveer 50 – 250 woningen. Het aantal woningen is namelijk niet maatgevend voor de voorbereidingstijd, maar de stappen die bij het proces doorlopen dienen te worden wel.

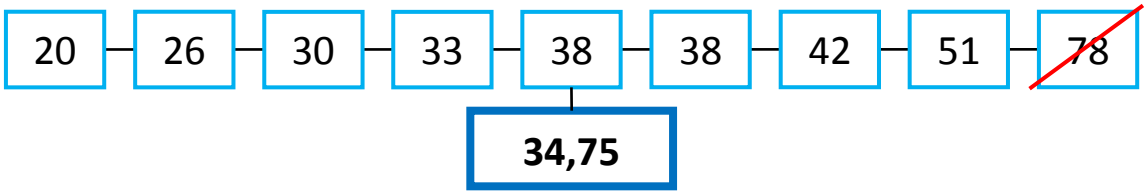
Het gemiddelde voorbereidingsproces wordt bepaald met behulp van de elf planningen die zijn voortgekomen uit de casus. De resultaten zijn weergegeven in figuur 1. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt in het voorbereidingsproces van Hagemans en van externe opdrachtnemers.

Gemiddelde Hagemans Vastgoedonderhoud



Het gemiddelde voorbereidingsproces van Hagemans bij de casus komt uit op 31 weken (± 7 maanden).

Gemiddelde externe opdrachtnemers



Figuur 1: Voorbereidingsproces Hagemans versus externe opdrachtnemers

Het gemiddelde voorbereidingsproces van de externe opdrachtnemers bij de casus komt uit op ± 35 weken (± 8 maanden). Bij dit gemiddelde is de uitkomst van één van de opdrachtnemers niet meegenomen, omdat zij maar geringe ervaring hebben met RGS. Daarnaast is 78 weken niet geheel realistisch is voor dit project.

Resumé

De planningen zijn ingevuld op basis van inzicht, kennis en ervaring met RGS. Hieruit blijkt dat het voorbereidingsproces in tijd van Hagemans zich onder het gemiddelde bevindt. Echter was het voorbereidingsproces bij enkele praktijkvoorbeelden 9-10 maanden, zoals vermeld bij hoofdstuk 3. Op basis van de resultaten uit de casus en de praktijkvoorbeelden, zou het gemiddelde dus wat hoger uitkomen, ofwel op ± 35 weken.

4. Waar liggen de knelpunten binnen het RGS-voorbereidingsproces en kunnen deze efficiënter en/of effectiever?

De opgestelde interviews voor zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers zijn onder andere gericht op het achterhalen/vaststellen van de knelpunten in het RGS-voorbereidingsproces. Voor de opdrachtnemers en opdrachtgevers is er een apart interview opgesteld. Eerst zijn de interviews met alle opdrachtnemers afgenomen (zowel intern als extern), waaruit verschillende knelpunten/signalen naar voor zijn gekomen. Deze knelpunten/signalen zijn verweven in het interview voor de opdrachtgevers, evenals een aantal onderzoek specifieke vragen. Op deze manier kan er nieuwe informatie worden ingewonnen en er kan worden gereageerd op de signalen, ofwel een terugkoppeling en tussentijdse toetsing. De reacties van de opdrachtgevers op de knelpunten/signalen van de opdrachtnemers worden vervolgens intern getoetst bij een aantal RGS-deskundige, dus niet meer bij externe opdrachtnemers. Op deze manier is Hagemans op de hoogte van wat er speelt en de eigen organisatie kan erop inspelen. De knelpunten en signalen zijn, waar mogelijk, ook nog getoetst op de literatuur. Op basis van de interne reacties zullen er conclusies worden geformuleerd met het oogpunt op een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces.

Hieronder zijn in figuur 2 de verkregen knelpunten/signalen van opdrachtnemers en opdrachtgevers apart weergegeven. In de kaders aan de linkerzijde worden de knelpunten benoemd en in de kaders aan de rechterzijde de opties om de efficiëntie en effectiviteit van dit knelpunt/signaal te verbeteren.

Knelpunten/signalen	*Opties t.b.v. efficiëntie en effectiviteit opdrachtnemers*
Complexstrategie	•Checklist hanteren
Gunning van de projecten	•Opdrachtnemer heeft geen invloed, kan wel proberen te sturen zodat er meer rust en betere bundeling ontstaat in het proces
Open en transparant (budget)	•Budget mogelijkheden opnemen in de checklist
Langdurige trajecten gereed bij gunning	•Meer druk uitoefenen op de opdrachtgever •Indien bij gunning gereed, het proces beter op elkaar afstemmen
Kennis en documenten doorkoppelen	•Kruisjeslijst toevoegen aan checklist, zodat duidelijk wordt wat wel en niet aanwezig is
Lange wachttijden en beslismomenten	•Overlegmomenten inbouwen en duidelijke afspraken maken •Intern procesmanager aanstellen
Vastleggen gegevens en documenten	•Sturen op één document wat in grove lijnen overal hetzelfde is om uniformiteit te creëren
Knelpunten/signalen	*Opties t.b.v. efficiëntie en effectiviteit opdrachtgevers*
Bewoners betrokkenheid	•Bewonersonderzoek •Bewonersparticipatiegroep

Figuur 2: Schematisering van knelpunten/signalen en opties

In de aanbeveling zullen de opties, die ervoor zorgen dat de efficiëntie en effectiviteit van het proces wordt verbeterd, duidelijk worden omschreven.

5. Hoe maken we het RGS-voorbereidingsproces voor alle projecten overzichtelijk en inzichtelijk en wat zijn de mogelijkheden?

Als opdrachtnemer heeft men te maken met verschillende opdrachtgevers. Het gevolg van verschillende opdrachtgevers, is dat er verschillende methodes zijn die worden gehanteerd voor het vastleggen en uitwisselen van relevante projectinformatie. Dit heeft er mee te maken dat RGS door iedereen op een andere manier wordt geïnterpreteerd. Het ontstaan van verschillende methodes komt voort door meerdere factoren. De methode die een organisatie toepast wordt met name bepaald door de aanwezige kennis en competentie én de visie over RGS. Hieronder zijn een aantal methodes opgesomd die de geïnterviewde opdrachtnemers hanteren bij opdrachtgevers voor het vastleggen en uitwisselen van de informatie.

1. De relevante informatie wordt digitaal door de opdrachtnemer vastgelegd in een niet-gedeelde mappenstructuur en wordt per mail of fysiek uitgewisseld met opdrachtgever en partners;
2. De relevante informatie wordt doormiddel van een eigen format of methode van de opdrachtgever vastgelegd en uitgewisseld door de opdrachtnemer;
3. De relevante informatie wordt digitaal door de opdrachtnemer vastgelegd en uitgewisseld met opdrachtgever en partners in een gedeelde mappenstructuur met onder andere de programma's SharePoint, Dropbox en Google Drive;
4. De relevante informatie wordt doormiddel van een RGS-dossier vastgelegd en uitgewisseld;

Hieronder wordt per methode in een tabel weergegeven wat niet goed is en hoe het in de toekomst wellicht efficiënter en effectiever kan. Deze onderdelen zijn gebaseerd op de informatie uit de interviews.

Methode 1, informatie digitaal vastleggen en per mail of fysiek uitwisselen

Nadelen	**Opties voor efficiëntie en effectiviteit**
Arbeidsintensief	Dubbelingen wegnemen
Foutgevoelig (niet up-to-date)	Actielijsten hanteren t.b.v. bewaking
Niet toegankelijk voor alle betrokkenen	Gedeelde mappenstructuur toepassen
Niet gebruikersvriendelijk voor alle betrokkenen	Gebruikersvriendelijker maken
Geen openheid en transparantie	Gedeelde mappenstructuur toepassen

Deze methode geniet niet de voorkeur uit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit. Er worden veel handelingen verricht die bij een andere methode niet van toepassing zijn. Het uitwisselen van de informatie per mail of fysiek vergt veel tijd.

Methode 2, informatie digitaal vastleggen en uitwisselen naar behoefte van de opdrachtgever

Nadelen	**Opties voor efficiëntie en effectiviteit**
Conformeren naar behoefte opdrachtgever	Uniformiteit creëren
Niet gebruikersvriendelijk voor alle betrokkenen	Gebruikersvriendelijker maken
Arbeidsintensief	Dubbelingen wegnemen

Ook deze methode geniet niet de voorkeur uit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit. Voor de organisatie van een opdrachtnemer is het lastig om constant te schakelen in een systeempatroon van de klant. Daarbij zijn de formats en methodes die de opdrachtgevers hanteren vaak niet efficiënt en/of effectief.

Methode 3, informatie digitaal vastleggen en uitwisselen in een gedeelde mappenstructuur

Nadelen	**Opties voor efficiëntie en effectiviteit**
Veel losse bestanden	Bestanden bundelen
Mappenstructuur komt niet altijd overeen	Uniformiteit creëren
Arbeidsintensief	Dubbelingen wegnemen

Als men de informatie vastlegt en uitwisselt in een gedeelde mappenstructuur, dan bevat het veel losse bestanden. Tevens komt de mappenstructuur van opdrachtgever en opdrachtnemer vaak niet overeen, waardoor er dubbelingen ontstaan. Echter is de gedachte om bestanden uit te wisselen en vast te leggen middels de Cloud een goede methode.

Methode 4, informatie vastleggen en uitwisselen middels een RGS dossier

Nadelen	**Opties voor efficiëntie en effectiviteit**
Foutgevoelig (Excel programma)	Ander programma hanteren
Bestand is groot en lastig per mail uit te wisselen	Bestand in een gedeelde map uitwisselen
Arbeidsintensief	Dubbelingen wegnemen
Niet gebruikersvriendelijk voor alle betrokkenen	Gebruikersvriendelijker maken

De gedachte waarbij alle relevante informatie wordt gebundeld in één bestand, past in de visie van efficiëntie en effectiviteit. Tevens speelt men met het RGS dossier goed in op het gebied van openheid en transparantie. Echter zijn bepaalde zaken nog niet optimaal op het gebied van efficiëntie en effectiviteit. De gedachte van de methode is goed, maar de uitvoering vergt nog aandacht.

Resumé

Uit het onderzoek blijkt dat als er een combinatie tussen methode 3 en 4 wordt bedacht, dat de efficiëntie en effectiviteit zou worden verbeterd. Wellicht is hiervoor al een vergelijkbaar programma dat men zou kunnen hanteren. In de aanbevelingen van de scriptie is te zien wat daar voor nodig is en hoe dit mogelijk gemaakt kan worden.

6. Waaruit blijkt dat het RGS-proces besparingen oplevert ten opzichte van het traditionele proces?

De besparingen die middels RGS ten opzichte van het traditionele proces worden behaald zijn hieronder opgesomd. Deze bevindingen zijn tot stand gekomen door literatuuronderzoek en interviews. Voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer levert de systematiek besparingen op. Hierin wordt onderscheidt gemaakt in de opsomming.

Allereerst worden er een aantal bevindingen weergegeven die doormiddel van literatuuronderzoek zijn ontstaan. Zo zijn er bij RGS minder faalkosten en meer optimaliseringen, ofwel gemiddeld 20% lagere directe kosten. De indirecte kosten (proces) liggen bij een goede taakverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer 30% lager dan bij traditioneel werken (SBRCURnet, TNO, OnderhoudNL, 2013).

Besparingen opdrachtgever RGS t.o.v. traditioneel
- Grip op het proces en daarmee lagere indirecte kosten;
- Beheersen en verlagen van de kosten van het werk over de gehele exploitatieperiode;
- Dubbelingen eruit over de resterende exploitatieperiode;
- Meer budgetzekerheid door minder risico's en faalkosten, tegenvallers worden tijdig gesignaleerd;
- Bij RGS krijgt de opdrachtnemer een markt conforme prijs voor de werkzaamheden die ze uitvoeren, bij traditioneel kan dit lager maar ook hoger zijn.

Besparingen opdrachtnemer RGS t.o.v. traditioneel
- Continuïteit, zowel meerjarig- als wintercontinuïteit;
- Rendementsverbetering door lagere indirecte kosten.

Zoals eerder aangegeven zijn er in de interviews belangrijke oorzaken van besparingen genoemd. Deze oorzaken zijn hieronder weergegeven:

De besparingen volgens de respondenten
- Bij RGS is alles gericht op effectiviteit, kwaliteit en de juiste inspanning voor het resultaat. Bij traditioneel is het puur gericht op prijs;
- Bij traditioneel werken steekt de opdrachtnemer tijd en energie in iets wat een andere partij wellicht gaat uitvoeren, de scoringskans hierbij is 20-25%, bij RGS is er meer zekerheid m.b.t. de gunning, deze scoringskans is veel hoger. Dit resulteert in meer continuïteit en men ziet eerder hoe de orderportefeuille zich ontwikkelt;
- De eerste cyclus van het voorbereidingsproces bij RGS is intensiever en kost meer capaciteit en energie dan bij traditioneel. De volgende cyclussen is het voorbereidingsproces bij RGS aanzienlijk korter. Het kan op lange termijn dus worden terug geschaald, omdat alle gegevens bekend en ''herbruikbaar'' zijn;
- RGS levert continuïteit voor de opdrachtnemers en tot 30% besparing bij de opdrachtgever;
- Het eindproduct wat wordt opgeleverd bij RGS loopt synchroon met de kosten en baten. Op het juiste moment de juiste investering doen, waardoor elke euro raak is;
- Bij RGS zijn de prijzen al in de voorbereiding bekend bij de traditionele methode zijn de prijzen pas bekend gedurende het proces. Hierdoor wijkt de traditionele aanbestedingsprijs vaak af van de uiteindelijke prijs, door bijv. meer- en minderwerk. Bij RGS is dit verschil nihil.

Resumé
De RGS systematiek levert met name besparingen op voor de lange termijn. Doordat men met een andere visie kijkt naar het vastgoed, worden de plannen ontwikkeld met het oogpunt op efficiëntie en effectiviteit, in tegenstelling tot het traditionele proces.

7. Hoe worden de RGS-afspraken tussen opdrachtnemer en opdrachtgever doorgekoppeld naar de partners?

Eén van inefficiënte en ineffectieve onderdelen in het voorbereidingsproces heeft te maken met de RGS-afspraken. RGS is voornamelijk gericht op de langere termijn. Daarom moeten de partners evenals de opdrachtnemers het werk op een andere manier benaderen, met als gevolg ook andere afspraken die door gekoppeld moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan afspraken over de samenwerking, garanties, risico's, wijze van kwaliteitsmeting en –bewaking, prijsvorming en indexatie, etc. Het doel hiervan is besparingen te realiseren, risico's te reduceren, dubbelingen te voorkomen en randvoorwaarden en eisen van de opdrachtgever na te streven. Er zijn verschillende mogelijkheden om te komen tot duidelijke afspraken. Hierbij is het van belang dat er onderscheid wordt gemaakt in partners die zijn betrokken in de planvorming en partners die alleen leveren en/of produceren.

Op basis van het startdocument en bijbehorende projectinformatie en aandachtspunten, wordt er een ontwikkelteam samengesteld. In sommige gevallen dient er gebruik gemaakt te worden van de partners van de opdrachtgever (dakdekkers, installateurs, etc.), omdat zij de wensen / eisen kennen van de opdrachtgever.

Bij de overige onderdelen (waarbij de opdrachtnemer zelf mag selecteren) dient de opdrachtnemer een afweging te maken, met of de kennis voor het aandachtspunt intern aanwezig is of dat er een extern bedrijf bij moet worden gehaald. Deze afweging moet gemaakt worden voor het uitwerken van de plannen en de uitvoering ervan. Afhankelijk van deze keuzes wordt er een partner benaderd, met bijbehorende rol, voor het ontwikkelteam. De benadering hoort niet in concurrentiestrijd. De afspraken, taken en verantwoordelijkheden worden vervolgens afgestemd en vastgelegd.

Het ontwikkelteam stelt vervolgens uitgangspunten voor de renovatie en de aansluitende beheerfase vast. Deze zijn afgestemd op de visie en randvoorwaarden van de opdrachtgever. Iedere partij in het ontwikkelteam is verantwoordelijk voor de eigen taken en/of onderdelen, zij dragen dus ook het risico van de desbetreffende taak. Dit geldt voor de afgesproken termijn, veelal dus voor de initiële ingreep en de resterende exploitatieperiode.

Echter komt het ook regelmatig voor dat de planuitwerking door de opdrachtnemer wordt gerealiseerd en dat er voor de uitvoering een partner wordt betrokken. Deze partner participeert dan niet in het ontwikkelteam en heeft alleen afspraken met de opdrachtnemer. Vanzelfsprekend gelden hier andere afspraken, verantwoordelijkheden en risico's dan binnen het ontwikkelteam, want als er veel risico's zijn bij het betreffende onderdeel dan zou deze partner in het ontwikkelteam zitten. Aan deze afspraken wordt echter nog onvoldoende aandacht geschonken, zowel bij enkele opdrachtnemers als bij Hagemans Vastgoedonderhoud. Om deze redenen is hier een aanbeveling voor gemaakt.

Overige aanbevelingen

Hieronder zijn de overige aanbevelingen opgesomd, die mogelijk een bijdrage leveren aan een efficiënter en effectiever voorbereidingsproces. Deze zijn voornamelijk gebaseerd op informatie uit de interviews, waarnaar verder geen onderzoek meer is gedaan.

- Een intern procesmanager dient het proces en tijdpad te bewaken, zodat wachttijden worden gereduceerd. De benodigde informatie wordt verzameld en afspraken worden nagekomen;
- De opdrachtnemer kan proberen te sturen op één document (voor het vastleggen en uitwisselen van gegevens) wat in grove lijnen overal hetzelfde is en toepasbaar bij alle opdrachtgevers;
- Het is raadzaam om een bewonersparticipatiegroep op te richten voor een investeringsproject, zodat bewoners worden betrokken bij het proces en het juiste onderhoud wordt uitgevoerd. Dit resulteert in meer draagvlak en klanttevredenheid;
- De opdrachtnemer dient met vaste partners raamafspraken te maken, zodat er een partnerkring ontstaat. Hierin worden de prestaties, prijzen en garanties vastgelegd, zodat er geen discussies kunnen ontstaan. Deze prijzen worden gebaseerd op marktconformiteit, zodat alles wordt gestandaardiseerd. Tevens is er een duidelijk risicomanagement;
- Indien de opdrachtgever een specifiek afwijkend onderdeel wenst, dan dient de opdrachtnemer een andere leverancier te selecteren (buiten de partnerkring). Dit brengt meer kosten met zich mee, omdat de opdrachtnemer extra handelingen moet verrichten als leveranciers benaderen, offertes opvragen, contracten opstellen, etc.;
- Om te voorkomen dat partijen extra winstmarges rekenen, dient men aan de voorkant af te spreken wat de kostprijzen en de winstmarges mogen zijn;
- Zorg ervoor dat klachten en signalen van de bewoners worden vastgelegd, deze zijn essentieel en dienen als input voor het onderhoud en/of renovatie;
- Er dient een duidelijke splitsing te zijn tussen planmatig onderhoud en investeringsprojecten, omdat de stappen in het proces verschillend zijn;
- De opdrachtgever moet steekproefsgewijs monitoren. Dit dient men uit te laten voeren door externe bedrijven of interne medewerkers;
- De inspectietool ‘’Visual Solutions’’ zet een foto van een gevel eenvoudig om in een schetsmatige geveltekening in plaats van dat men dit via een tekenprogramma of schets zelf uit te werken. Hierdoor werkt men efficiënter en effectiever;
- In de toekomst zou een BIM-module uitkomst bieden, die gekoppeld is aan Sharepoint. Op deze manier wordt het vastgoed in beeld gebracht, het degradatieproces wordt bijgehouden en het bestand wordt continue geactualiseerd;
- Scenario’s uitwerken via Excel is erg intensief en foutgevoelig. Hiervoor kan men het programma Alert van Centric hanteren voor het automatiseren van Kwaliteit in Balans. Middels Alert zijn scenario’s relatief eenvoudig en snel te realiseren, actualiseren en optimaliseren.