

Leidraad Resultaatgericht Samenwerken

Duurzaam samenwerken bij onderhouden
en investeren in vastgoed

Aansprakelijkheid

Stichting RGS en degenen die aan dit product hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze publicatie. Toch kan niet worden uitgesloten dat de inhoud onjuistheden bevat of op een verkeerde manier wordt toegepast in de praktijk. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. Stichting RGS sluit, mede voor de auteur, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van informatie uit dit product.

© Stichting RGS

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot: Stichting RGS, Postbus 30, 2740 AA Waddinxveen.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm, stored in a database or retrieval system, or any other means without written permission from Stichting RGS.

Waddinxveen, april 2021



Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met:



Colofon

Stichting RGS projectcoördinator

Edwin Meeuwsen

Auteurs

Olaf Piekhaar (Key Vision)

Geert Vijverberg (Vijverberg Consulting)

Hans van der Krogt (Smits Vastgoedzorg)

Redactie

Inge van der Brug (Van der Brug communicatie)

Vormgeving

Boerma Reclame, Gouda

Drukwerk

Scanlaser Printing on Demand

Vooraf

Het resultaat dat een institutionele vastgoedeigenaar zoals woningcorporatie, gemeente, zorginstelling en onderwijsinstelling wil bereiken met het vastgoed voor zijn klant is het vertrekpunt. Ketensamenwerking bij onderhouden van en investeren in vastgoed is daarvoor het middel.

Voorheen

Resultaatgericht samenwerken (RGS) kent een lange geschiedenis. Ongeveer 20 à 25 jaar geleden is een start gemaakt met kwaliteitszorg in de Nederlandse schilders- en onderhoudsbranche. Na diverse publicaties leidde dat tot de publicatie *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden*; kortweg Leidraad RGS [SBR, 2013]. In deze leidraad is de focus verlegd van gevelelementen naar het gehele gebouw. Vervolgens is deze leidraad geactualiseerd met vooral juridische vraagstukken voor opdrachtgevers [SBRCURnet, 2015]. De nieuwe Leidraad RGS is geactualiseerd met recente ontwikkelingen en alles wat in de praktijk beproefd en bruikbaar is. Daarmee vervangt deze leidraad de voorgaande publicaties.

Door wie

Sinds 2015 verzorgt Stichting RGS diverse publicaties over RGS. Deze stichting is in 2015 opgericht met als doel de kwaliteit en duurzaamheid van vastgoedonderhoud te bevorderen door het verdergaand professionaliseren van resultaatgericht samenwerken. Het bestuur bestaat uit diverse vertegenwoordigers van opdrachtgevers en opdrachtnemers. De Programmaraad RGS ondersteunt het bestuur bij kennisontwikkeling en kennisoverdracht.

De Leidraad RGS is geschreven door Olaf Piekhaar, Geert Vijverberg en Hans van der Krogt, met ondersteuning van een werkgroep, begeleidingscommissie en klankbordgroep van de Leercirkel RGS. De werkgroep was verantwoordelijk voor onder andere de organisatie, inhoud en voortgang. De uitkomsten van diverse discussies in en feedback van de begeleidingscommissie en klankbordgroep zijn meegenomen in de nieuwe Leidraad RGS.

De werkgroep bestaat uit:

- Hans van der Krogt (voorzitter Stichting RGS, directeur-bestuurder Smits Vastgoedzorg)
- Edwin Meeuwse (secretaris st. RGS en st. VGO, sectormanager OnderhoudNL Totaal en Vastgoed)
- Olaf Piekhaar (Key Vision, advies & management)
- Geert Vijverberg (Vijverberg Consulting).

De begeleidingscommissie is samengesteld uit vertegenwoordigers van corporaties, vastgoedonderhouds-bedrijven, Stichting RGS, de Leercirkel RGS, TNO, Aedes, OnderhoudNL en Bouwend Nederland.

Onze dank gaat in het bijzonder uit naar:

- Joppe Duijndam (coördinator Verenigingszaken Bouwend Nederland)
- Maarten Georgius (adviseur Opdrachtgeverschap Aedes)
- Carel Hagemans (bestuurslid st. RGS en directeur-bestuurder Hagemans VGO)
- Wim van den Herik (manager Vastgoed Poort 6)
- Tom Hoekveld (bestuurslid st. RGS en st. VGO en directeur Vastgoed Wooncompas)
- Maurits Jansen (bestuurslid st. RGS en directeur-bestuurder Mulder VGO)
- Egbert Kunst (deelnemer Leercirkel RGS en strategisch adviseur Vastgoed GroenWest)
- Nancy Westerlaken (onderzoeksmanager TNO)
- Remko Zuidema (adviseur Verduurzaming en Veilig Wonen Aedes).

Agendalid begeleidingscommissie is:

- Thomas Piessens (programmamanager Techniek Nederland).

De klankbordgroep bestaat uit:

- de leden van de Leercirkel RGS.

Voor wie

Verbreding doelgroep

De leidraad is geschreven vanuit het ontwikkelde gedachtegoed van woningcorporaties en vastgoedonderhoudsbedrijven. Maar bij de uitwerking van de leidraad is het uitgangspunt dat de leidraad geschikt is voor een bredere doelgroep.

Uitdaging

We komen er steeds meer achter dat resultaatgericht samenwerken een paradigmashift is: het vergt een andere kijk op de wereld, je dagelijkse werk en de wijze waarop je samenwerkt met zowel je directe collega's als collega's van andere organisaties. RGS vraagt om een andere mix van kennis, vaardigheden en gedrag. Het is een ontdekkingstocht in wat werkt, wat niet en hoe we het samen stap voor stap kunnen verbeteren.

Spanningsveld

In de dagelijkse praktijk leidt dat tot een spanningsveld tussen organisaties die al jaren werken aan de ontwikkeling en implementatie van RGS en degenen voor wie RGS nieuw is en zoekende zijn wat RGS is en wat dat voor hen kan betekenen. Vanuit de praktijk, de klankbordgroep en de begeleidingscommissie is dan ook terecht aandacht gevraagd om de Leidraad RGS zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de belangen van beide groepen: uitdagend voor organisaties met ervaring maar wel toegankelijk voor organisaties die er nieuw mee aan de slag willen.

Nieuw vakgebied

Doel van de Leidraad RGS is om weer een goed fundament te leggen voor de komende vijf jaar. We bouwen daarbij voort op het goede werk dat is verricht in de voorgaande versies van de leidraad. Tegelijkertijd is duidelijk dat de leidraad niet het enige middel is dat organisaties kunnen inzetten. Het zal altijd een combinatie zijn van organisatie- en persoonlijke ontwikkeling, volgen van zowel praktijkgerichte als meer theoretische opleidingen maar vooral ook (intensief) de samenwerking in de praktijk opzoeken. Lef hebben om met elkaar een ambitie uit te spreken en samen op zoek te gaan naar wat werkt en wat niet. Onderdeel daarvan is zakelijk en respectvol met elkaar omgaan, elkaar ondersteunen maar ook elkaar aanspreken op de afgesproken taken en verantwoordelijkheden.

Belangrijke wijzigingen

De tijd staat niet stil. Dat geldt ook voor RGS. De wereld om ons heen verandert en RGS gaat daarin mee. Het ontwikkelt zich zowel in de toepassing en innovatie als in de borging en institutionalisering van de werkwijze. Ruim een kwart van de corporaties heeft ervaring met of is totaal overgestapt op RGS [USP, 2018]. In 2017 introduceerde Aedes de *Routekaart CO₂-neutraal 2050 2.0* [Aedes, 9 februari 2018]. Daaruit blijkt dat de verduurzamingsopgave voor de komende decennia in de corporatiesector enorm is. RGS kan daarin een belangrijke rol vervullen. Dit was aanleiding voor Stichting RGS om de publicatie *Routekaart & RGS CO₂-monitor* uit te brengen. Om de strategie van een onderneming beter te kunnen verbinden met mogelijke inkoop- en samenwerkingsvormen zoals RGS is het model van de vier vastgoedbusinessmodellen ontwikkeld.

Breedte

Concreet verschuift het accent in de *Leidraad RGS 2021* meer naar:

- projectoverstijgend werken, waarbij co-makers meer gaan meedenken en adviseren over de meest optimale oplossing voor een deelportefeuille in plaats van sec een individueel project of complex;
- breder toepassen van RGS op meerdere werksoorten zoals het planmatig, contract- en dagelijks onderhoud, renovatie, verduurzaming en waar gewenst nieuwbouw;
- verbinden van de managementrollen besturen, portefeuille-, asset- en propertymanagement en daarmee het integraal onderhouden van en investeren in vastgoed beter mogelijk te maken.

Innovatie

Verbeteringen van diverse instrumenten (methoden, systemen, software) zijn in de praktijk toegepast en doorontwikkeld. Denk daarbij aan de *Model Vraagspecificatie* die in 2018 door Stichting RGS, OnderhoudNL en Aedes is ontwikkeld. De innovatie zien we ook terug in de ontwikkeling van diverse digitale uitwisselingsplatforms en procesondersteunende software.

Borging

De leidraad is ook geactualiseerd voor contracten, mededinging en kwaliteit. Stichting RGS, OnderhoudNL en Aedes hebben in 2016 gezamenlijk RGS Modelovereenkomsten (contracten) ontwikkeld en deze in 2020 herijkt. Samen met MBF advocaten en Vijverberg Consulting heeft Stichting RGS in 2018 een 'Gedragscode Mededinging' voor deelname aan RGS opgesteld. De Gedragscode is in 2021 herijkt samen met MBF, HVG Law en een bredere toetsingscommissie met onder meer VBTM. Het Vastgoed Onderhoud (VGO) keurmerk is doorontwikkeld en biedt opdrachtgevers meer zekerheid dat vastgoedonderhoudsbedrijven RGS beheersen. Tot slot geeft de Leidraad RGS aan wat de mogelijkheden zijn om RGS toe te passen wanneer een opdrachtgever een aanbestedende dienst is.

Complex maar leuk

Op diverse meer en minder ingrijpende ontwikkelingen is de Leidraad RGS geactualiseerd. Hieruit blijkt dat RGS innoveert, veelbelovend is en duurzaam samenwerken beter mogelijk maakt. Voor ons is RGS daarmee een middel om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke woon- en vastgoedvraagstukken. Wat ons betreft kent RGS niet echt nadelen, wel een aantal harde randvoorwaarden om met elkaar succesvol te zijn. Wij wensen vastgoedeigenaren en -onderhoudsbedrijven, leveranciers, adviseurs en overige ketenpartners succes met het toepassen van de leidraad. Maar vooral ook veel plezier met samenwerken.

Hans van der Krogt
voorzitter Stichting RGS



Samenvatting

Deze samenvatting is een eerste stap om RGS toegankelijk te maken voor mensen voor wie RGS relatief nieuw is. Wat is de essentie en welke stappen zou je als eerste kunnen zetten om RGS toe te gaan passen?

Keten van duurzaam samenwerkende organisaties

In deze leidraad verstaan we onder ketenpartners opdrachtgevers en opdrachtnemers. Maar omdat in de praktijk iemand vaak zowel opdrachtgever als opdrachtnemer is, maken we onderscheid in:

- opdrachtgevers: de vastgoedeigenaren;
- opdrachtnemers, ook wel markt, marktpartij, co-makers, partners genoemd;
- opdrachtnemer die in opdracht van de vastgoedeigenaar verschillende disciplines aanstuurt, ook wel main contractor genoemd;
- opdrachtnemer die in opdracht van de vastgoedeigenaar verschillende adviseurs (denk aan constructeur, bouwfysicus, energieadviseur, ecooloog en dergelijke) aanstuurt, ook wel main consultant genoemd;
- ketenpartners die onder de main contractor werken, ook wel aangeduid als subcontractor, onderopdrachtnemers of leveranciers.

Tot slot maken we onderscheid in totaalbedrijf en specialist. Een totaalbedrijf is een allround bedrijf en een specialist is bijvoorbeeld een gevel-, dak-, installatie- of interieurbedrijf. Voor ontwikkelaars en/of bouwers die RGS toepassen is bovenstaande ook van toepassing.

Essentie is duurzaam samenwerken

Door duurzaam samenwerken kunnen ketenpartners samen het vastgoedproduct en -proces continu verbeteren, waarde toevoegen, kosten beheersen en verlagen. Zij zijn aantoonbaar in control: voorspelbaar onderhouden van en investeren in vastgoed over een afgesproken onderhouds- of exploitatieperiode. Daarbij ondersteunen scenariostudies bij het maken, afwegen, adviseren en kiezen van de meest optimale oplossing: specifiek op bouw- en installatiedeel en in samenhang met de gehele vastgoedportefeuille.

Breed, smal, integraal of specifiek toepassen

RGS heeft zijn wortels in het schilderonderhoud van corporatiewoningen door VGO-bedrijven. Inmiddels wordt RGS breder toegepast. Deze publicatie richt zich dan ook op werksoorten zoals het reparatie-, mutatie-, contract-, curatief en planmatig onderhoud, renovatie, verduurzaming en nieuwbouw. Een vastgoedeigenaar heeft daarbij de keuze uit meerdere inkoop- en samenwerkingsvormen. Bijvoorbeeld integraal – door alles in een hand te geven bij een beperkt aantal co-makers – of specifiek en per bouw- en installatiedeel – door daarvoor direct specialisten in te huren. Randvoorwaarde is dat alle ketenpartners (uiteindelijk) samen in staat zijn om gegeven de kaders van een vastgoedeigenaar de meest optimale oplossing te adviseren en de daarbij behorende prestaties te garanderen, zowel voor een individueel complex als een deelportefeuille.

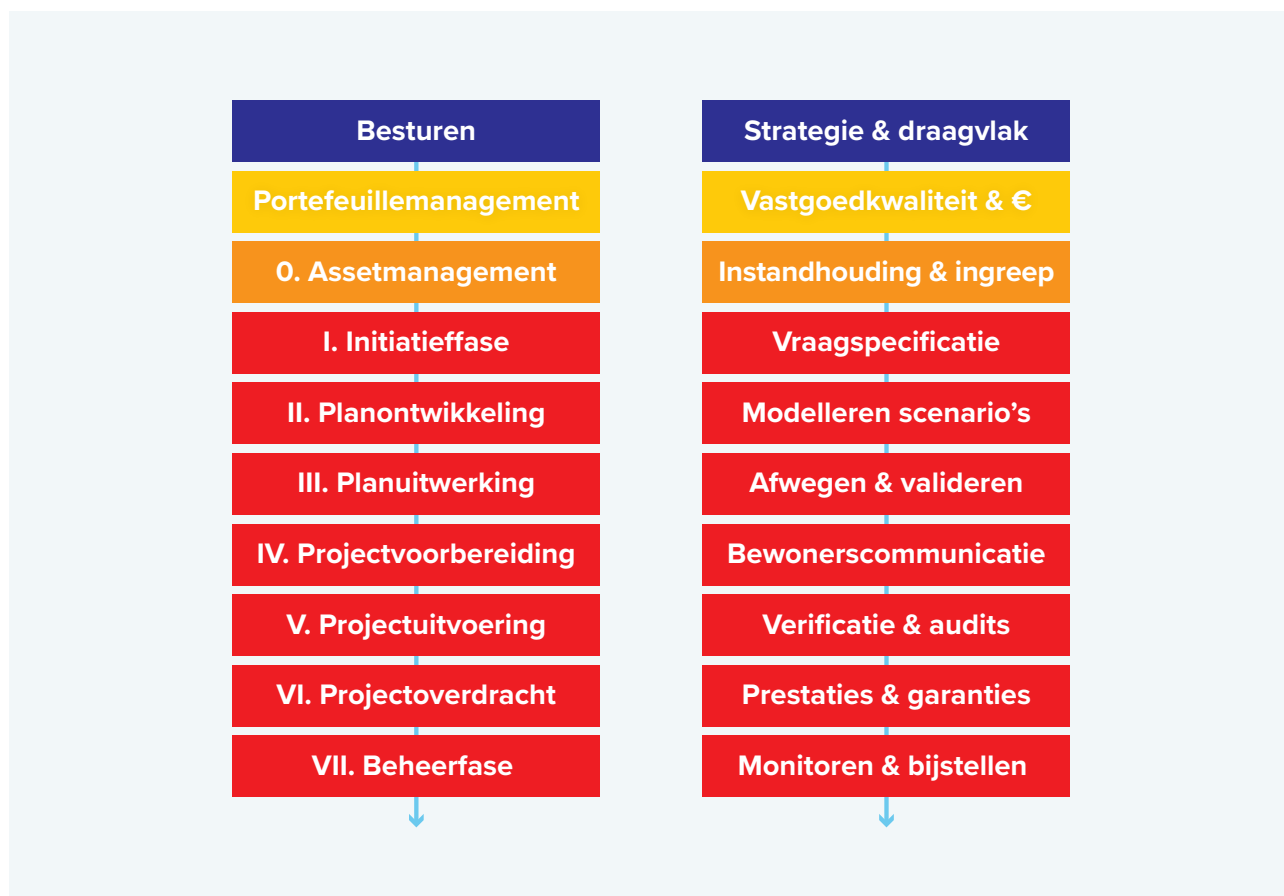
Kenmerken en doelen

De essentie van RGS is universeel, maar de toepassing en de doelen die een vastgoedeigenaar en marktpartij met RGS wil bereiken, zijn een individuele keus voor beiden. Vooropgesteld, er zijn geen goede of slechte strategische keuzes voor de verschillende inkoop- en samenwerkingsvormen. Elk model heeft zijn voor- en nadelen. Maak een heldere keuze en werk deze vervolgens consequent en goed uit! Er zijn goede redenen om RGS toe te passen. Kenmerken en doelen van RGS zijn namelijk onder andere elkaars expertise beter benutten om complexer wordende vraagstukken op te lossen, middelen optimaal te besteden en de afgesproken vastgoedkwaliteit tegen lagere integrale exploitatiekosten te realiseren. Er is daarbij een resultaat- of prestatieverplichting in plaats van inspanningsverplichting en de prestaties worden door de opdrachtnemer over de contractperiode gegarandeerd (prestatiegaranties). Opdrachtgever en opdrachtnemers zijn samen aantoonbaar in control. Daarmee wordt regisserend opdrachtgeverschap op een verantwoorde wijze mogelijk en kan de klanttevredenheid structureel worden verbeterd.

RGS-procesmodel

Het RGS-procesmodel met de fasen 0 tot en met VII in figuur 0.1 (links) blijkt in de praktijk het meest effectieve praatplaatje om met elkaar het goede gesprek te voeren, stap voor stap ketenpartners te verbinden en samen continu te kunnen verbeteren. Je kunt RGS breed toepassen, waarbij de begrippen 'plan' en 'project' ook de betekenis hebben van 'complex' of een 'cluster van complexen'.

Per fase zijn in figuur 0.1 (rechts) de kritische aspecten per managementrol en per fase aangegeven.



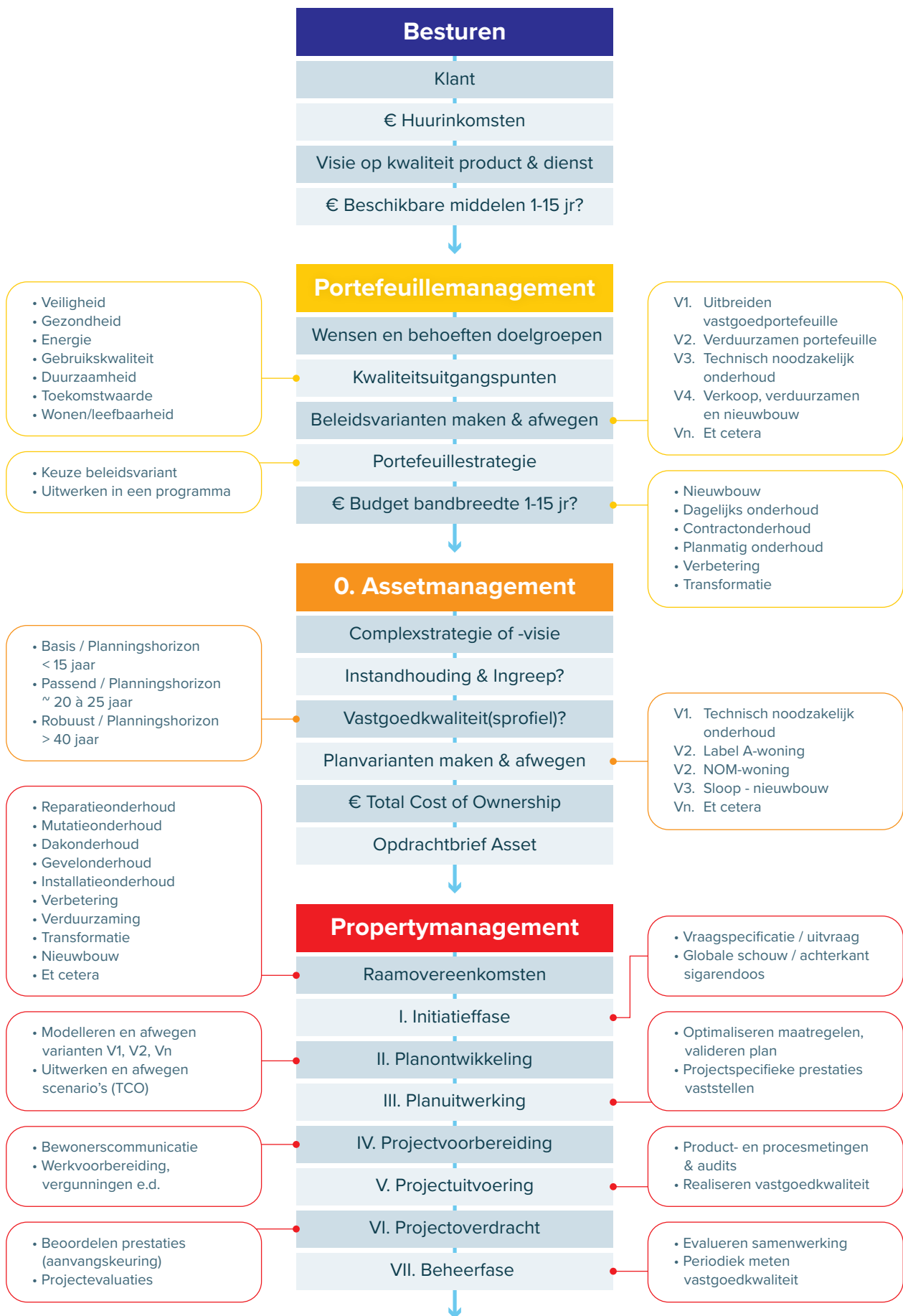
Figuur 0.1: RGS-procesmodel (links) en kritische aspecten per fase (rechts).

Verbinden en verbeteren

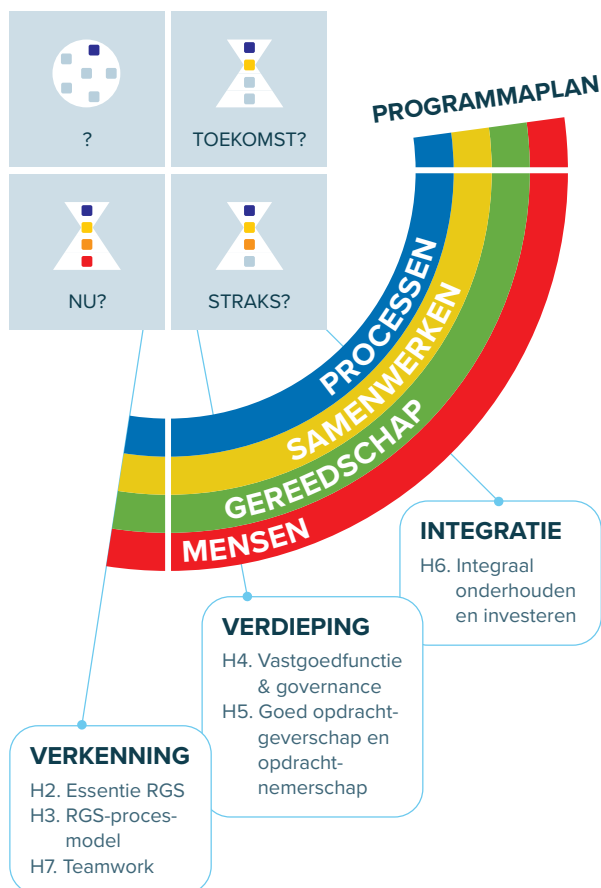
Governance is het proces van beslissingen nemen en het proces waarmee die beslissingen worden geïmplementeerd. Good governance – goed bestuur – is het meten hoe een organisatie presteert en hoe deze (maatschappelijke) middelen verantwoord weet te benutten. De vastgoedfunctie van een vastgoedeigenaar, zoals een woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling of institutionele belegger, is een middel om het vastgoed te bouwen, onderhouden, verbeteren en tot slot te transformeren of te herontwikkelen. De vastgoedfunctie bestaat in figuur 0.2 uit de vier managementrollen besturen, portefeuille-, asset- en propertymanagement. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de effectiviteit van de vastgoedfunctie. Wanneer je RGS tot een gezamenlijk succes wil maken, dan moeten deze vier managementrollen in staat zijn om te verbinden en te zorgen voor continue verbetering.

Inzicht in samenhang

De integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) bestaat uit de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB), de meerjareninvesteringsbegroting (MJIB) en jaarbegroting voor onderhoud en investeringen. De IVP is de financiële vertaling en uitwerking van de portefeuillestrategie. Het is een concreet programma voor nieuwbouw, onderhoud en verbetering van het vastgoed voor de gehele vastgoedportefeuille over meerdere jaren. Dat betekent dat ook per complex duidelijk is wat de komende jaren aan instandhouding & ingrepen wordt gedaan zoals dagelijks, contract- en planmatig onderhoud, verbetering en (sloop en vervangende) nieuwbouw. Elke managementrol geeft input en gevolg aan de IVP; daarmee is de IVP de ruggengraat van de vastgoedfunctie. De RGS-werkwijze is voor een vastgoedeigenaar bij uitstek geschikt om samen met de co-makers over een langere periode de meest optimale scenario's te ontwikkelen. Scenario's die niet op zichzelf staan maar op een slimme manier zijn afgestemd op de instandhouding van en ingrepen in alle afzonderlijke complexen.



Figuur 0.2: Procesmodel van de vastgoedfunctie waarvan het RGS-procesmodel onderdeel uitmaakt [O. Piekhaar, 2021].



Figuur 0.3: Stap voor stap RGS toepassen.

Stap voor stap RGS toepassen en doorontwikkelen

Starten met RGS vraagt om een heldere en expliciete keuze: 'We gaan het wel of niet doen.' Op basis van 20 à 25 jaar praktijkervaring weten we inmiddels dat je RGS op specifieke onderdelen zoals gevelonderhoud of een projectgebonden renovatieproject relatief snel kan implementeren. De [hoofdstukken 2, 3 en 7](#), inclusief bijbehorende bijlagen, bieden daarvoor een prima basis. [Hoofdstuk 2](#) gaat over de essentie van RGS, [hoofdstuk 3](#) behandelt integraal en stap voor stap het RGS-procesmodel en [hoofdstuk 7](#) doet aanbevelingen hoe je een verkenning en analyse van de huidige en gewenste situatie kan maken (gap & match) en een programmaplan kan samenstellen om de gewenste doelen te bereiken.

Om de werkwijze RGS continu te kunnen verbeteren en desgewenst breder te kunnen toepassen, is verdieping nodig. In [hoofdstuk 4](#) (Vastgoedfunctie & governance) en [hoofdstuk 5](#) (Goed opdrachtgever- en ondernemerschap) zijn daarvoor de kenmerken en succesfactoren van RGS nader uitgewerkt. Denk daarbij aan het beheersen van de vraagspecificatie, het uitwerken van scenario's en het inrichten van een kwaliteitsmanagementsysteem. Elk onderdeel is niet uitputtend behandeld maar biedt voldoende inzicht om het onderwerp op waarde te kunnen schatten: 'Wat is het en wat kunnen we ermee.' Gebruik deze hoofdstukken wanneer je daaraan toe bent en behoefte hebt.

Teamwork

RGS succesvol implementeren en doorontwikkelen vereist teamwork. Ons advies is om voorafgaand draagvlak te creëren door met elkaar de essentie, toepassing, doel en consequenties van RGS te bespreken. Vervolgens kun je een analyse maken van de huidige en gewenste situatie en wat nodig is om die 'stip op de horizon' te bereiken. Op basis van praktijkervaring is het verstandig dat een vastgoedeigenaar zich niet te vroeg maar zeker ook niet te laat oriënteert op wie potentiële co-makers zijn waarmee zij duurzaam kunnen samenwerken en op welk niveau.

Vijf succesfactoren

De leidraad ondersteunt gebruikers bij het herkennen van wat belangrijk is om RGS succesvol toe te kunnen passen. Op basis van ervaring en best practice behoren wat ons betreft onderstaande onderwerpen tot de top vijf:

- competentie- en organisatieontwikkeling;
- teamwork & leiderschap;
- van grof naar fijn werken;
- innovatie;
- procesbeheersing.

Hoofdstuk 6 (Integraal onderhouden & investeren) gaat verder dan RGS en is een eerste poging om de samenhang van de vier managementrollen van de vastgoedfunctie financieel en procesmatig te duiden. Het is wellicht een van de meest complexe onderdelen om met elkaar goed te kunnen beheersen. Iedereen heeft het erover, maar weinigen weten hoe het echt moet! Maar wil je uiteindelijk in de keten optimaal kunnen samenwerken, dan zal iedereen in meer of mindere mate het principe van de integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) moeten begrijpen en kunnen toepassen.

Programmaplan

Algemeen doel van een programmaplan is om stap voor stap RGS te kunnen toepassen en doorontwikkelen. In de Leidraad RGS maken we vervolgens onderscheid in de speerpunten 'mensen', 'gereedschap', 'samenwerken' en 'processen'. We willen hiermee het volgende bereiken:

- competenties en gedrag van mensen versterken;
- het benodigde gereedschap effectief gebruiken en (door)ontwikkelen;
- RGS effectief toepassen en samen leren en werken in een veilige omgeving;
- processen borgen en continu verbeteren en daarmee extra waarde creëren.

Het is belangrijk om een werkbare combinatie te bereiken van 'productie maken' en 'continu verbeteren'. Een programmaplan is bij voorkeur robuust van opzet, zodat de partners met elkaar de vrijheid hebben om vanuit voortschrijdend inzicht de plannen aan te scherpen. Het programmaplan heeft bijvoorbeeld een horizon van drie jaar; de uitwerking van het programmaplan heeft echter een focus van bijvoorbeeld één jaar. Tussentijds maken partijen de balans op en stellen zij waar nodig bij. In de praktijk blijkt het belangrijk dat alle partijen elkaar regelmatig ontmoeten in bijvoorbeeld stuur- en werkgroepen. Een programmaplan vraagt om een heldere organisatiestructuur, maar ook om een veilige werkomgeving, waarin deelnemers zich vrij voelen om op een zakelijke en respectvolle manier kritisch opbouwend te zijn. Het is een collectief leerproces met periodieke evaluaties en bijsturing. Ons leidmotief is:

- Creëer voor iedereen voldoende tijd, ruimte en een veilige situatie om open met elkaar de dialoog aan te kunnen gaan: Rust, Ruimte, Regelmaat om de beste Resultaten te kunnen Realiseren (R⁵).
- Start gewoon en houd de snelheid erin: Beginnen, Bespoedigen, Bereiken en Borgen (B⁴). Dit kan ook gewoon met pilotprojecten waarin ervaring wordt opgedaan. Bij een positieve evaluatie wordt dan overgestapt op een meer uitgebreide introductie.

Gemeenschappelijk gedachtegoed

De Leidraad RGS biedt een goede basis, maar het is aan opdrachtnemers en opdrachtgevers om te bepalen of en hoe zij de vertaalslag maken naar en RGS implementeren in hun eigen dagelijkse praktijk. Partijen die ermee starten kunnen ondersteuning vragen van ter zake deskundige adviseurs, kwartiermakers, procesmanagers, coaches en dergelijke. Vanzelfsprekend kunnen ook opleidingen worden gevolgd. De Leidraad RGS is een goed vertrekpunt en een degelijke basis voor een gemeenschappelijke taal, gedachtegoed en draagvlak in Nederland.

Inhoud

1

Inleiding

1.1	Wereld verandert	14
1.2	Middel en doel	16
1.3	Reikwijdte	18
1.4	Leeswijzer	19

2

Essentie RGS

2.1	Essentie	21
2.2	Positionering	21
2.3	Duurzaam samenwerken	25
2.4	Kenmerken en doelen	26
2.5	Succesfactoren en voordelen	28
2.6	Vraagspecificatie	29
2.7	Hoe werkt het?	30
2.8	Samenvatting RGS-procesmodel	32
2.9	Waarop toepassen?	35
2.10	Onderhouds- en investeringscenario's	36
2.11	Implementatie en borging	37

3

RGS-procesmodel

3.1	Voorspel	40
3.2	Assetmanagement (fase 0)	48
3.3	Initiatief (fase I)	51
3.3.1	Propertymanagement	52
3.3.2	Initiatieffase project of complex	54
3.4	Planontwikkeling (fase II)	57
3.5	Planuitwerking (fase III)	61
3.6	Projectvoorbereiding (fase IV)	65
3.7	Projectuitvoering (fase V)	67
3.8	Projectoverdracht (fase VI)	69
3.9	Beheer (fase VII)	71
3.9.1	Start beheerfase	72
3.9.2	Beoordeling en evaluatie samenwerking	73

4

Vastgoedfunctie & governance

4.1	Inkoop- en samenwerkingsvormen	75
4.2	Selectiemethoden RGS	77
4.3	Functie-invulling Vastgoedmanager en Vastgoedregisseur	80
4.4	Consulting en contracting	84
4.5	RGS-model A, B of C	87
4.6	Organisatie en verdienmodel ketenpartners	89
4.7	Vastgoedkwaliteit & kwaliteitsuitgangspunten	92
4.8	Metten en vastleggen prestaties vastgoedkwaliteit	93
4.9	Vraagspecificatie	95
4.10	Scenario's en afwegingskader	98
4.11	Besluitvorming	107
4.12	Risicomanagement	108
4.13	Kwaliteitsmanagement- systeem (KMS)	110

5

Goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

5.1	Inkoopbeleid en RGS breed toepassen	117
5.2	Goed opdrachtgeverschap	122
5.3	Goed opdrachtnemerschap	124
5.4	RGS bij opdrachtnemer	125

6

Integraal onderhouden & investeren

6.1	Verbinden doelen onderneming	132
6.2	Metrokaart vastgoedexploitatie	135
6.3	Inzicht krijgen in directe en indirecte kosten	137
6.4	Prijzenboek en opstellen eenheidsprijzen	142
6.5	Integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP)	143
6.6	Data-analyse en informatisering	150

7

Teamwork

7.1	Verkenning	153
7.2	Analyse	155
7.3	Gap & match	156
7.4	Programmaplan, routekaart	158
7.5	Gewoon beginnen en (draai)snelheid erin houden	160
7.6	Draagvlak krijgen, weerstand overwinnen	161
7.7	Ontwikkelagenda	163

Referenties	168
-------------	-----

Definities en begrippen	172
-------------------------	-----

Bijlagen

Voorbeelden

- Bijlage 1: Voorbeeld selectiecriteria opdrachtnemers RGS	180
- Bijlage 2: Model Raamovereenkomst RGS (versie Aedes en OnderhoudNL 2020)	186
- Bijlage 3: Voorbeeld Afstandsverklaring RGS (gebruik bij Raamovereenkomst RGS)	196
- Bijlage 4: Voorbeeld Raamafspraken RGS (gebruik bij pilotprojecten)	198
- Bijlage 5: Voorbeeld startdocument RGS	200
- Bijlage 6: Voorbereidingsplanning	204
- Bijlage 7: Voorbeeld Ontwerp & engineering	205
- Bijlage 8: Toelichting op Kwaliteit in Balans (KiB)	210
- Bijlage 9: Voorbeeld kwaliteits-uitgangspunten	213
- Bijlage 10: Voorbeeld Kwaliteitsplan RGS	217
- Bijlage 11: Voorstel planvarianten, scenario's en maatregelen	220
- Bijlage 12: MJOB-scenario inclusief NCW-berekening	222
- Bijlage 13: Balanceren scenario's en beslissingsmatrix	223
- Bijlage 14: Model Aannemingsovereenkomst RGS (versie Aedes en OnderhoudNL 2020)	226
- Bijlage 15: Voorbeeld evaluatie RGS-projecten	232
- Bijlage 16: Voorbeeld beoordeling RGS-projecten	233
- Bijlage 17: Voorbeeld evaluatie samenwerking RGS	235

1 Inleiding

De sector staat voor uitdagingen. Diverse interessante ontwikkelingen in de gebouwde omgeving bieden kansen maar zorgen ook voor een complexe vraagstelling. Denk daarbij aan vraagstukken als het verduurzamen van vastgoedportefeuilles, hergebruik van grondstoffen, CO₂-emissie, krapte op de woonmarkt en verouderd maatschappelijk vastgoed.

Duurzaam samenwerken

De toekomstige maatschappelijke vastgoedopgave is ingewikkeld en omvangrijk. De totale investeringen in nieuwbouw van vastgoed voor burger- en utiliteitsbouw bedroeg in Nederland in 2019 circa 24,5 miljard euro. De totale onderhouds- en verbeterproductie in de burger- en utiliteitsbouw bedroeg in 2019 circa 28 miljard euro [EIB, 2020].

Duurzaam samenwerken is naar onze mening de beste route om kansen te benutten en de ingewikkelde vastgoedopgave in goede banen te leiden. Het is een combinatie van continuïteit bieden en investeren in technische, proces- en sociale innovatie. Een keten van experts die in een complexer wordende wereld elkaar uitdaagt, innoveert en brengt daarmee het onderhouden van en investeren in vastgoed een stap verder.

Voor wie is de leidraad?

Deze leidraad is vooral geschreven voor opdrachtgevers en opdrachtnemers. Opdrachtgevers zijn de institutionele vastgoedeigenaren zoals woningcorporaties, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen en institutionele beleggers. Dit zijn de opdrachtgevers die over een relatief grote vastgoedportefeuille beschikken om hun maatschappelijke en economische missie te kunnen realiseren. Opdrachtnemers zijn marktpartijen (de markt of co-makers) die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen, onderhouden en verbeteren van vastgoed.

Desalniettemin ligt de focus op woningcorporaties en vastgoedonderhoudsbedrijven. Daarvoor zijn meerdere redenen. RGS is oorspronkelijk ontwikkeld vanuit de schilders- en onderhoudsbranche en woningcorporaties. Beide sectoren zagen al lang geleden de voordelen om, op basis van duurzame samenwerking, het onderhoud meer voorspelbaar te maken en beter te beheersen. Daardoor is simpelweg de meeste ervaring opgedaan in deze sectoren. Dit laat onverlet dat we merken dat ook andere sectoren steeds meer interesse hebben om de RGS-methodiek toe te passen.

1.1 Wereld verandert

Uitdaging

Vastgoedeigenaren, bouw- en onderhoudssector staan voor de uitdaging om de woningproductie te verhogen, verouderd zorg- en maatschappelijk vastgoed te transformeren en tegelijkertijd de verduurzaming van de bestaande vastgoedvoorraad en de energietransitie te organiseren. Daarvoor zijn kennis, beschikbare bouwlocaties, bouwcapaciteit, financiële middelen, vergunningen en subsidies nodig. Wanneer een of meerdere van deze ingrediënten niet of te laat beschikbaar zijn, dan stagneert het geheel.

Alles hangt met elkaar samen

Voorheen bouwden we een gebouw, vervolgens pleegden we onderhoud aan dat gebouw en wanneer nodig deden we groot onderhoud meestal in combinatie met verbeteringen. Maar de wereld is veranderd en dat heeft ook zijn weerslag op het vastgoed. Het keuze- en afwegingsproces is meer divers en mede daardoor ingewikkelder geworden.

Duurzame vastgoedportefeuille

Gebouwen verbruiken ongeveer 40 procent van het energieverbruik. Dat moet in 2050 in Nederland volkomen energieneutraal zijn [TNO, 2019]. In 2030 moet Nederland 50 procent minder CO₂ uitstoten dan in 1990 en in 2050 mag er geen enkele woning meer verbonden zijn met het aardgasnetwerk. In 2021 moeten alle gemeenten bekendmaken wanneer welke wijk in Nederland van het gas afgaat. Dit betekent dat elk jaar honderdduizenden woningen van het gas af moeten en dat nieuwbouwwoningen zoveel mogelijk worden opgeleverd zonder gasaansluiting. Woningcorporaties moeten de startmotor zijn van de

verduurzaming van onze huizen. Het gaat dan om 30.000 tot 50.000 woningen per jaar. Onderwijshuisvesting moet en kan beter. Meer dan 1 miljoen kinderen zitten op school in een slecht binnenklimaat. De maatschappelijke ambities voor onderwijsvastgoed liggen aanzienlijk hoger dan nu onder het onderwijsstelsel wordt gerealiseerd. Een kwalitatief goed duurzaam gebouw is daarbij een belangrijke voorwaarde [BNG, 2017].

De stad als goudmijn

In 2050 moet de gebouwde omgeving in ons land circulair ingericht zijn. Dat betekent: bouwen, onderhouden en renoveren waarbij materialen en onderdelen voortdurend worden hergebruikt, zonder dat er onbruikbaar afval wordt geproduceerd. Renovatie in plaats van nieuwbouw, regeneratief ontwerp, 100 procent hergebruikt beton, urban mining, substitutie van staal door biocomposiet en hout, afvalvrije bouwplaatsen, remontabele gebouwen, materiaalpaspoorten voor intelligent assets, vastgoed-as-a-service, systeemdenken, nul-op-de-meter, oogsten in plaats van slopen. We zullen rekening moeten houden met de gevolgen van de keuze van de ene speler op een andere speler in de keten. Dat vraagt om anders denken en doen [PWC, 2018].

De Europese Commissie wil met de Green Deal voor 2050 als eerste continent klimaatneutraal zijn. Nederland heeft in dit verband het programma 'Nederland circulair in 2050' geïntroduceerd. Volgens onderzoeken gebruikt de bouw meer dan 50 procent van alle grondstoffen in Nederland. De bouw is verantwoordelijk voor 40 procent van het totale energieverbruik en 40 procent van het totale afval [Rijksoverheid.nl].

Complexiteit bouw- en onderhoudsproces

De complexiteit van het productieproces is toegenomen. Waar voorheen de timmerman, schilder en metselaar de klus klaarden, zijn bij de bouw en verbetering van het vastgoed vandaag de dag tal van gespecialiseerde vakmensen betrokken. Zo zijn moderne woningen voorzien van geavanceerde installaties voor ventilatie, verwarming en energie. De eisen aan brandveiligheid, asbestveiligheid, arbowetgeving, stikstof, PFAS, omgevingsgeluid en Wet natuurbescherming zijn strenger geworden. De Europese regelgeving zorgt voor gedetailleerde specificaties en eisen waaraan woningen moeten voldoen. De productieketen is daardoor niet alleen langer, maar ook ingewikkelder geworden. Daarom zijn de opdrachtgever en opdrachtnemer sterk afhankelijk van elkaar geworden. Die afhankelijkheid vraagt om modern opdrachtgeverschap dat daarop inspeelt.

Klant centraal

In 2030 zal het aantal huishoudens naar verwachting zijn gegroeid tot 8,5 miljoen. Om in de behoefte aan woningen te kunnen voorzien, moet naar opgave van de provincies in deze periode de huidige voorraad aan woningen met circa 700.000 netto toenemen [MKBZ, 2018]. Wensen en behoeften van (potentiële) bewoners en patiënten veranderen en sluiten niet meer aan bij verouderd zorgvastgoed. Ouderen willen zelf de regie houden. Mede daardoor stijgt de vraag naar levensloopbestendige woningen en extramurale zorgappartementen. Toch stijgt ook de vraag naar intramuraal zorgvastgoed zoals moderne verpleeghuizen voor dementerenden [Zorgvisie, 2019]. In Nederland hebben we meer maatschappelijk vastgoed dan winkels en kantoren bij elkaar. Maar er is ook veel leegstand. Reden om te onderzoeken hoe het maatschappelijk en gemeentelijk vastgoed hergebruikt of getransformeerd kan worden [Bouwstenen voor een duurzame toekomst, 2014].

Datascience

Datascience en statistiek zijn werelden die zich bezighouden met data verzamelen, data beschrijven, voorspellingen doen, oorzaken en gevolgen uit elkaar halen. Daarmee worden waardevolle inzichten verkregen uit een grote hoeveelheid data: 'big data'. Datascience legt zich toe op het maken van voorspellingen door data te extrapoleren en modellen te bouwen. Kennis en methodes die we kunnen toepassen om vastgoeddata te transformeren tot betrouwbare onderhouds- en investeringsscenario's. Een middel om gedegen beslissingen te nemen, zonder dat we (in een te vroeg stadium) hoge kosten moeten maken met kostbare onderzoeken en inspecties. Nieuwe technologie kan ons helpen ingewikkelde problemen eenvoudiger hanteerbaar te maken. Ondernemerschap is nodig om te innoveren en leiderschap moet daarvoor de juiste condities creëren. Doel is betrouwbaar voorspellen, just-in-time onderhoud en optimale kwaliteit tegen een zo laag mogelijke total cost of ownership (TCO).

Slimmer en sneller werken

De hiervoor genoemde stapeling van maatschappelijke vastgoedvraagstukken en technologische ontwikkelingen vraagt om anders werken. Resultaatgericht samenwerken is een inkoop- en samenwerkingsvorm, een middel dat organisaties helpt om in een complexer wordende omgeving ondernemings- en maatschappelijke (vastgoed)doelen te realiseren. De huidige RGS-methodiek heeft een historie van circa 20 à 25 jaar. Er is dus veel ervaring mee. Een periode waarin veel opdrachtgevers en -nemers leergeld hebben betaald, maar ook successen hebben kunnen vieren. Het gedachtegoed van RGS staat niet op zichzelf. De competenties en 'mindset' die nodig zijn voor succesvol duurzaam samenwerken, helpt organisaties ook om als geheel beter te worden. RGS betekent niet harder werken, maar vooral slimmer werken en er daarbij voor zorgen dat de vastgoedproductie beter aansluit op de portefeuillestrategie en dat betrokken partijen beter in hun rol worden gezet. Met als gevolg dat de kwaliteit en snelheid van de besluitvorming beter wordt: de goede dingen in één keer goed doen! Dat vraagt om rust, ruimte en regelmaat om de beste resultaten samen te kunnen realiseren (R⁵).

Competentieontwikkeling

Duurzaam samenwerken gaat niet vanzelf en vraagt in de dagelijkse praktijk om draagvlak, nieuwe kennis, out-of-the-box denken, durven kiezen, doorzettingsvermogen en slim omgaan met schaarse (financiële) middelen en talent. De missie van Stichting RGS is het bevorderen van meetbare kwaliteit van vastgoedonderhoud en de toepassing van RGS bij investeren in en onderhoud van vastgoed [Statuten Stichting RGS]. Uit onderzoek in opdracht van Stichting VGO [USP, 2018] blijkt dat 85 procent van de woningcorporaties bekend is met RGS en dat 26 procent RGS in meer of mindere mate toepast. Van de onderhoudsbedrijven die actief zijn in het uitvoeren van planmatig onderhoud, groot onderhoud, verduurzaming en renovatie van vastgoed is 78 procent bekend met RGS en 35 procent werkt met RGS.

Sociale innovatie

Sociale innovatie draagt driemaal zo sterk bij aan het innovatiesucces van organisaties dan technologische innovatie [Volberda et al., 2006, 2013]. Voor de RGS-partners betekent dat een samenhangend geheel van sociale innovaties in management, organisatie en menselijk kapitaal waarmee zij hun kennis in nieuwe combinaties kunnen inzetten. Met als gevolg: meer ruimte voor technische en procesinnovatie en draagvlak voor RGS.

Stichting RGS heeft in 2019 de voortgang van haar strategische doelen beoordeeld. Op het gebied van kwaliteitsmeting en normering, digitalisering en competentieontwikkeling is nog veel werk te verzetten. Stichting RGS heeft de afgelopen jaren diverse publicaties uitgebracht, maar in communicatie, opleiding en verdere ontwikkeling van de RGS-methodiek liggen er nog kansen. Zie hiervoor ook de [paragraaf Ontwikkelagenda in hoofdstuk 7](#).

Samenvattend staan we samen voor een grote opgave. Duurzaam samenwerken biedt daarvoor continuïteit en ruimte om te innoveren. Dit vraagt ook steeds meer om sociale innovatie: 'Effectief samenwerken, ervaringen uitwisselen, kennis ontwikkelen en daarmee samen (maatschappelijke en complexe) problemen oplossen.'

1.2 Middel en doel

Resultaatgericht samenwerken is – zoals hiervoor aangegeven – geen doel op zich, maar een middel om de ambities en doelen van de vastgoedorganisatie beter te kunnen realiseren.

Met RGS prestaties continu verbeteren

RGS is een werkwijze en samenwerkingsvorm die inmiddels breed wordt toegepast. Diverse wetenschappelijke studies en concrete projectevaluaties [OTB et al., 2008] op directe kosten, proces, kwaliteit en klant bij een groot aantal corporaties tonen aan dat de methode RGS werkt, mits consequent toegepast. RGS is een krachtig hulpmiddel waarmee ketenpartners de totale klant- en vastgoedprestaties continu kunnen verbeteren. Kenmerken en doelen van RGS zijn:

- expertise beter benutten om complexer wordende vraagstukken op te lossen;
- middelen optimaal inzetten (allocatie), focus op TCO en voorspelbaar onderhoud, waarbij de betrouwbaarheid van de prognoses steeds beter wordt;
- afgesproken vastgoedkwaliteit tegen lagere integrale exploitatiekosten realiseren;

- inzetten op resultaat- of prestatieverplichting in plaats van inspanningsverplichting;
- regisserend opdrachtgeverschap op verantwoorde wijze mogelijk maken;
- faalkosten verlagen en onnodig stapelen van risicomarges voorkomen;
- klanttevredenheid structureel kunnen verbeteren;
- aantoonbaar in control zijn.

Waarop kan vastgoedeigenaar RGS toepassen?

De individuele toepassing door vastgoedeigenaren van RGS kan verschillen. We onderscheiden daarvoor werksoorten zoals dagelijks onderhoud, planmatig onderhoud of verbetering. Ze kunnen vervolgens projectgebonden of projectoverstijgend werken, gebiedsgericht of in een cluster van projecten. Vervolgens kunnen ze prestatieafspraken maken voor een vaste onderhoudsperiode tijdens de beheerfase. Dat vraagt om anders werken. Enerzijds meer ruimte laten voor de markt, anderzijds consequent en tijdig het principe van 'validatie & verificatie' toepassen. Validatie vindt doorgaans vooraf plaats met als doel om te toetsen of de oplossing – het onderhouds- en investeringsscenario – doet wat de opdrachtgever wil. Verificatie vindt doorgaans tijdens de uitvoering of daarna plaats met als doel te controleren op werkelijkheid en of alle eisen zijn verwerkt.

Waarop kan opdrachtnemer zich met RGS onderscheiden?

Met RGS kunnen opdrachtnemers proactiever hun vakmanschap en creativiteit aanwenden. Daarom is eerder in het proces ruimte voor (technische) innovaties. Ketenpartners kunnen in een goede en zakelijke sfeer samenwerken omdat de werkwijze helder is, expertise vroeg in het proces wordt ingezet en keuzes samen worden gemaakt. Daarnaast neemt de planningshorizon toe en wordt de benodigde capaciteit beter voorspelbaar. Uiteraard gaat dit niet vanzelf. RGS heeft grote voordelen voor de opdrachtnemer maar vergt ook voor hem anders denken en doen. Dat is niet zomaar aangeleerd en vergt meer vaardigheden van mens en organisatie.

Welke doelen bereiken met RGS?

Vastgoedeigenaren kunnen verschillende doelen hebben met RGS. De een legt bijvoorbeeld het accent op beste prijs, de ander op ontzorgen en weer een ander op maximaal borgen van veiligheid of inzet op nieuwe technologie. Deze doelen kunnen per vastgoedeigenaar en per werksoort verschillen.

Wat betekent RGS voor mij?

Om als ketenpartners én projectoverstijgend én over langere exploitatieperiode samen te kunnen werken is het RGS-procesmodel ontwikkeld.



Figuur 1.1: RGS als onderdeel van de beleids-en-uitvoeringscyclus [O. Piekhaar].

Het model onderscheidt in hoofdlijn de cyclus van beheerfase naar projectfase naar een nieuwe beheerfase. In het model zijn de verschillende managementrollen goed op elkaar afgestemd. Afhankelijk van het gekozen vastgoedbusinessmodel kunnen vastgoedeigenaar en marktpartijen verschillende rollen vervullen. Het vastgoedbusinessmodel en het RGS-procesmodel helpen opdrachtgevers en -nemers om heldere afspraken te maken wie waarvoor verantwoordelijk is, hun processen slim in te richten en te beoordelen wat de belangrijkste mijlpalen (key controls) zijn.

De opzet van het RGS-procesmodel is ideaaltypisch en robuust. Doel is dat de gebruikers het model naar eigen inzicht vorm en inhoud geven. Voor een marktpartij betekent dat concreet een meer proactieve houding naar de vastgoedeigenaar en een andere mix van competenties. Voor een vastgoedeigenaar betekent dat bijvoorbeeld meer afstand nemen en het RGS-procesmodel aanpassen op de wijze waarop en in welke fase het bestuur geïnformeerd wil worden of besluiten moet nemen. Dat heeft voor opdrachtgever en -nemer ook consequenties voor de inrichting van het bedrijfsmodel.

1.3 Reikwijdte

De Leidraad RGS neemt de lezer mee aan de hand hoe opdrachtgever en opdrachtnemer het initiatief kunnen nemen om (verdergaand) vorm en inhoud te geven aan keten- en resultaatgericht samenwerken. De leidraad biedt praktische handvatten om een succesvolle implementatie en verdergaande ontwikkeling mogelijk te maken.

Rode draad

De rode draad van de leidraad zijn de zeven fasen van het RGS-procesmodel voor onderhoud van en investeringen in het vastgoed over een afgesproken onderhoudsperiode. De onderhoudsperiode van het schilderwerk en ondergronden is in de woningbouw met 40 procent van de onderhoudskosten het meest dominant en daarmee leidend. Die onderhoudsperiode loopt in de praktijk per complex/object uiteen van zo'n vijf tot tien jaar.

Verbreding doelgroep

Bij de opzet van de leidraad is er rekening mee gehouden dat naast woningcorporaties ook andere vastgoedeigenaren RGS steeds vaker gaan toepassen. In de leidraad hanteren we zo veel mogelijk eenduidige begrippen. Afhankelijk van de context gebruiken we voor 'vastgoedeigenaar' ook de term 'opdrachtgever'. Voor 'de markt' gebruiken we ook termen als 'opdrachtnemer', 'marktpartij' of 'co-maker'. Met de term 'ketenpartners' bedoelen we zowel opdrachtgevers als -nemers, de gehele keten dus. Ketenpartners maken met elkaar afspraken wie verantwoordelijk is voor welke (langetermijn)prestaties. Dat gaat dus verder dan een traditionele inspanningsafspraken en -verplichting.

Uitgangspunten leidraad voor opdrachtgever

RGS kan op verschillende manieren worden uitgevoerd, passend bij de strategie (keuze vastgoedbusinessmodel) en het beleid van de opdrachtgever. Daarbij kan de opdrachtgever zelf bepalen op welk moment hij de stap naar de markt maakt. Voor de eenduidigheid en leesbaarheid is deze publicatie geschreven voor de volgende situatie:

- De opdrachtgever werkt conform het vastgoedbusinessmodel Vastgoedmanager. Een belangrijk kenmerk van het model is procesgericht werken, waarbij vastgoedeigenaar en markt intensief samenwerken. De markt vult grote delen van de propertymanagementtaken in.
- Opdrachtgever en opdrachtnemers passen RGS projectoverstijgend toe en werken vanaf fase 0 samen, waarbij de markt bij fase 0 een adviserende rol kan hebben. Opdrachtgever selecteert opdrachtnemers projectonafhankelijk en plaatst deze in een poule.
- Opdrachtgever en opdrachtnemer voeren projecten uit volgens RGS-model B (zie [paragraaf 4.5](#)), waarbij de opdrachtnemer een initiële ingreep uitvoert in combinatie met prestatieafspraken over één onderhoudsperiode, meestal zo'n vijf à tien jaar.
- De opdrachtnemer besteedt eventuele werkzaamheden uit aan de ketenpartners. Dit zijn bijvoorbeeld onderopdrachtnemers en leveranciers met specifieke competenties die complementair zijn aan die van de opdrachtnemer. Afhankelijk van de afspraken met de opdrachtgever kunnen ketenpartners in bepaalde fasen van het proces ook zichtbaar aan tafel zitten. In de praktijk speelt die 'zichtbaarheid' vooral in ingewikkelde projecten met specifieke oplossingen.

Uitgangspunten leidraad voor opdrachtnemer

Uitgangspunt is dat bedrijven die met RGS aan de slag gaan in elk geval hun basis op orde hebben. Onderhoudsbedrijven zijn bijvoorbeeld in bezit van het VGO-keur, beheersen het uitvoeringsproces, werken met kwaliteits- en keuringsplannen, en voeren metingen en controles uit. Bedrijven kunnen zich beperken tot bijvoorbeeld uitsluitend onderhoud of hun werkgebied verbreden naar renovatie of zelfs transformatie van vastgoed. RGS-bedrijven kunnen verschillende typen dienstverlening met resultaatgericht samenwerken uitvoeren:

NIEUWBOUW	Ontwikkelen en realiseren van nieuwbouw, waarbij rekening wordt gehouden met de toekomstige kosten en investeringen van het vastgoed over de gehele exploitatieduur
ONDERHOUD	In stand houden en levensduur verlengen zoals dagelijks, contract- en planmatig onderhoud
VERBETERING	Renovatie, energetische verbetering en verduurzaming. Meestal inclusief instandhouding zoals groot onderhoud (langcyclisch PO) en het reguliere (kort- en middellang cyclisch) planmatig onderhoud
TRANSFORMATIE	Functiewijziging inclusief de bijbehorende opwaardering van het vastgoed
SLOOP-NIEUWBOUW	Start nieuwe cyclus

Figuur 1.2: Uitgangspunten werksoorten RGS-leidraad.

1.4 Leeswijzer

Het doel van deze samenvatting is RGS toegankelijk te maken voor mensen voor wie RGS relatief nieuw is. Wat is de essentie en welke stappen zou je als eerste kunnen zetten om RGS toe te gaan passen? In [hoofdstuk 1](#) (Inleiding) is de aanleiding en context van RGS toegelicht.

Hoofdstuk 2. Essentie RGS

In dit hoofdstuk gaan we verder met de introductie van RGS. Centraal staan de vragen: wat is RGS, waar kun je RGS positioneren, waarom zou je het toepassen, hoe werkt het, waarop kun je RGS toepassen en op welke wijze kun je RGS implementeren en borgen?

Hoofdstuk 3. RGS-procesmodel

Processen zijn het 'DNA' van een organisatie. Dat geldt ook voor het RGS-procesmodel: het is het hart van deze publicatie. In dit hoofdstuk zijn de fasen 0 tot en met VII stap voor stap uitgewerkt en toegelicht. Voor degene die de verdieping zoekt zijn de volgende hoofdstukken maar niet in het minst ook de bijlagen van toepassing.

Hoofdstuk 4. Vastgoedfunctie & governance

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste kenmerken en succesfactoren van RGS nader uitgewerkt aan de hand van de volgende onderwerpen:

1. inkoop- en samenwerkingsvormen
2. selectiemethoden RGS
3. functie-invulling Vastgoedingenieur, -manager en -regisseur
4. rolverdeling bij consulting en contracting
5. rolverdeling bij RGS-modellen A, B en C
6. organisatie en verdienmodel ketenpartners
7. vastgoedkwaliteit en kwaliteitsuitgangspunten
8. meten en vastleggen prestaties vastgoedkwaliteit
9. vraagspecificatie van grof naar fijn
10. scenario's en afwegingskader

11. besluitvorming
12. risicomanagement
13. kwaliteitsmanagementsysteem.

Hoofdstuk 5. Opdrachtgeven & opdrachtnemen

Dit hoofdstuk geeft een nadere toelichting op de inkoop, selectie, gunning, mededinging, goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, competenties en het VGO-keur.

Hoofdstuk 6. Integraal onderhouden en investeren

In dit hoofdstuk bieden we de lezer een nadere verdieping voor het optimaliseren van vastgoedkwaliteit gedurende de exploitatieperiode. Dit doen we op basis van het uitgangspunt dat een vastgoedeigenaar RGS op alle werksoorten nieuwbouw, onderhoud, verbetering en sloop-nieuwbouw wil gaan toepassen. De centrale oefening is: hoe kunnen we samen de meest optimale keuzes voor onderhoud en investeringen maken die én realistisch én uitvoerbaar zijn, uitgaande van de kaders van de vastgoedeigenaar en vanuit het perspectief van total cost of ownership (TCO)?

Hoofdstuk 7. Teamwork

In dit hoofdstuk gaan we onder andere in op de implementatie en verdere ontwikkeling van RGS. Rode draad is het opstellen van een programmaplan, team performance, gedrag, hoe kun je reageren op 'oud' gedrag en welke stappen kun je daarvoor nemen – zowel ideaaltypisch als in de praktijk.

Bijlagen, modellen en voorbeelden

Voor het samenstellen van de bijlagen is onderscheid gemaakt in modellen en voorbeelden. Modellen zijn handreikingen die zijn opgesteld door een of meerdere brancheorganisaties. Het doel van deze modellen is draagvlak en eenheid van werken in Nederland te bevorderen zoals de Gedragscode Mededinging en Model vraagspecificatie. Dit zijn formele stukken die digitaal zijn te downloaden en periodiek geactualiseerd zullen worden. De bijlagen die fysiek als voorbeeld zijn opgenomen in de Leidraad RGS kan de lezer gebruiken en desgewenst naar eigen inzicht en behoefte aanpassen. Het doel van Stichting RGS is om in de toekomst meerdere modellen te ontwikkelen en daarmee RGS voor opdrachtgever en opdrachtnemer waar mogelijk en gewenst te standaardiseren. Een belangrijk doel daarvan is om de RGS-werkwijze beter te borgen, de professionaliteit van de gebruikers te vergroten en de kwaliteit continu te verbeteren.

2 Essentie RGS

In de inleiding van [hoofdstuk 1](#) is een korte onderbouwing gegeven van de kenmerken van RGS en voor welke doelen en toepassingen je de RGS-methodiek kan inzetten. In een veranderende wereld is RGS naar onze mening inmiddels een veelbelovende methode om als opdrachtgever en opdrachtnemers samen diverse vastgoedvraagstukken effectief en efficiënt op te lossen. RGS heeft veel voordelen, weinig nadelen, maar stelt wel hoge eisen aan procesbeheersing waaronder kwaliteits- en risicomanagement en daarmee kennis en kunde van betrokkenen.

Doel van dit hoofdstuk is om de lezer mee te nemen wat RGS is, hoe het werkt, waarom en waarop je RGS kan toepassen, welke mix aan competenties daarvoor nodig zijn en wat de aandachtspunten bij de implementatie zijn.

2.1 Essentie

Centraal staat het resultaat dat een vastgoedeigenaar wil bereiken met zijn vastgoed voor de klant. Het beoogde resultaat is helder omschreven met voldoende ruimte voor de expertise van ketenpartners. De vastgoedeigenaar biedt continuïteit en de markt moet deze continuïteit en bijbehorend vertrouwen verdienen. Onder andere door het aanleveren van de meest optimale oplossing, gegeven de afwegingskaders van de vastgoedeigenaar: klant, pand, risico en rendement.

Door duurzaam samenwerken kunnen ketenpartners samen het product en proces continu verbeteren, waarde toevoegen, kosten beheersen en verlagen. Ze zijn aantoonbaar in control: het voorspelbaar onderhouden van en investeren in vastgoed over een afgesproken onderhouds- of exploitatieperiode.

Randvoorwaarde is procesbeheersing van de gehele beleids-en-uitvoeringscyclus waarvan RGS onderdeel uitmaakt, innovatief vermogen en flexibel kunnen inspelen op veranderingen. Iedereen weet wat zijn rol is, waarvoor hij verantwoordelijk is en welke prestaties hij moet leveren. Uitgangspunt is dat ketenpartners op basis van hun expertise als gelijkwaardige professionals samenwerken. Daarbij worden vanzelfsprekend wel de mededingingsspelregels in acht genomen. Ze hebben inzicht in elkaars individuele belangen en een gedeeld beeld van het gemeenschappelijk belang. Alle ketenpartners komen in (conjunctureel) goede en slechte tijden hun afspraken na en dit is beleidsmatig gewaarborgd bij zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers.

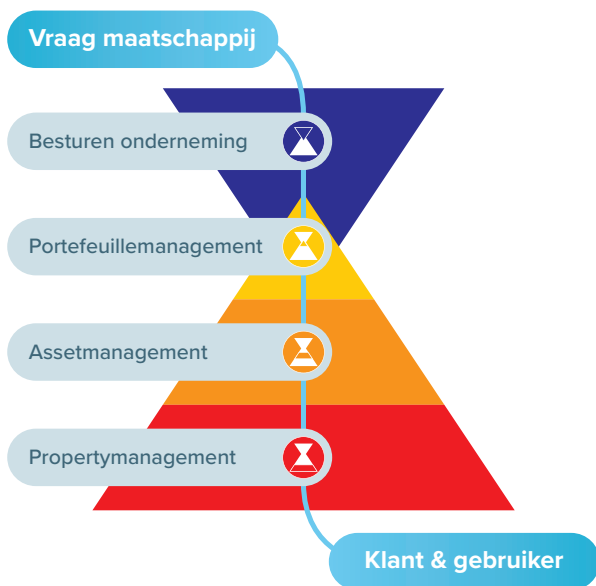
2.2 Positionering

Missie organisatie

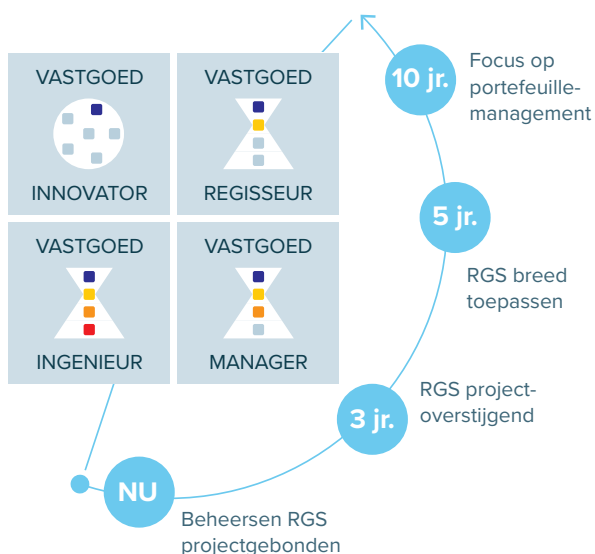
Het begint bij de missie, visie en strategie van de organisatie. Meestal heeft een institutionele vastgoedeigenaar een maatschappelijke missie en het vastgoed is een middel om die missie te realiseren. Woningcorporaties willen voldoende betaalbare en kwalitatief passende sociale huurwoningen aanbieden. Voor het onderwijs, zorginstellingen en gemeenten heeft vastgoed vooral een facilitaire functie. Voor institutionele beleggers moet vastgoed rendement opleveren om bijvoorbeeld de toekomstige pensioenen te kunnen uitkeren. De markt wil bijvoorbeeld hoger in de keten of vastgoedbedrijfskolom waarde toevoegen en zoekt naar wegen om de continuïteit te waarborgen. Het gemeenschappelijk belang van al deze vastgoedeigenaren en de markt is dat zij het vastgoed zo efficiënt en effectief mogelijk willen ontwikkelen, onderhouden en verbeteren. Daarbinnen bepaalt elke organisatie zo haar eigen doelen en afwegingskaders. Deze doelen en kaders moeten passen binnen de wet- en regelgeving, maar kunnen op onderdelen per sector verschillen.

Vastgoedfunctie

De vastgoedfunctie bestaat uit vier managementrollen: besturen, portefeuille-, asset- en propertymanagement. Het begrip 'vastgoedfunctie' is geïntroduceerd [Vastgoedfunctie ontrafeld, 2019] om duidelijk te maken dat zowel een vastgoedeigenaar als de ketenpartijen één of meerdere rollen hebben bij het ontwikkelen, onderhouden en verbeteren van vastgoed. Afhankelijk van de gekozen samenwerkings- en inkoopvorm kunnen die rollen verschillen.



Figuur 2.1: Vier managementrollen vastgoedfunctie.



Figuur 2.2: Voorbeeld positionering vastgoedbusinessmodel.

Een tweede reden om de vastgoedfunctie te introduceren is dat vastgoedeigenaren weliswaar moeten werken binnen verschillende kaders van wet- en regelgeving, maar dat de onderliggende principes van de vastgoedfunctie voor iedereen hetzelfde zijn. Een derde reden is dat de bijbehorende processen in de basis identiek zijn. Elk project doorloopt in- of expliciet dezelfde fasen: haalbaarheid, voorbereiding en realisatie. De RGS-procesfasen zijn hieraan gekoppeld.

Vier vastgoedbusinessmodellen

Elke vastgoedeigenaar heeft er belang bij dat de vastgoedfunctie efficiënt en effectief is. Hoe de eigenaar dat nader invult kan verschillen en is afhankelijk van strategische keuzes. Dit is geïllustreerd aan de hand van de vier vastgoedbusinessmodellen (kortweg vastgoedmodellen):

- *Vastgoedingenieur*: doet veel zelf in alle vier de managementrollen. Traditioneel inkoopbeleid.
- *Vastgoedmanager*: besteedt veel operationele propertymanagementtaken uit; de focus ligt op assetmanagement.
- *Vastgoedregisseur*: legt de focus op het portefeuillemanagement en besteedt (deels) assetmanagementtaken en volledig de propertymanagementtaken uit.
- *Vastgoedinnovator*: richt zich vooral op het besturen en besteedt (een deel van) de portefeuillemanagementtaken en het gehele asset- en propertymanagement uit.

Elk vastgoedmodel is te onderscheiden in een aantal kenmerken. Denk hierbij aan inkoop- en samenwerkingsvormen, verdeling rollen tussen vastgoedeigenaar en markt, cultuur en gedrag, maar ook de mate waarin er sprake is van beheersen versus veranderen en interne versus externe oriëntatie. Resultaatgericht samenwerken is vooral interessant in relatie tot de vastgoedmodellen Vastgoedmanager en Vastgoedregisseur. Deze twee vastgoedmodellen zijn dan ook nader uitgewerkt in de leidraad waarbij de focus zoals eerder aangegeven ligt op het model Vastgoedmanager.

Uiteraard is de werkelijkheid weerbarstiger. In de praktijk maken veel woningcorporaties en vastgoedonderhoudsbedrijven bijvoorbeeld een ontwikkelproces door van Vastgoedingenieur naar Vastgoedmanager. Zij hanteren meestal een groeimodel van traditioneel inkopen, naar prestatiegericht contracten voor bijvoorbeeld het schilderwerk. Om vervolgens weer een volgende stap te kunnen maken naar RGS voor grotere delen van het planmatig onderhoud en investeringen.

Beleids-en-uitvoeringscyclus

De planning-en-controlcyclus (P&CC) is de jaarcyclus van de (strategische) planning van een onderneming. Onderdelen van die P&CC zijn bijvoorbeeld het ondernemingsplan, het jaarplan, eventuele verbeterplannen, de jaarbegroting en de financiële meerjarenplanning. Aan het eind van de cyclus wordt het jaarverslag opgesteld en de controle uitgevoerd. Een belangrijk onderdeel van deze P&CC van de vastgoedeigenaar is het aanleveren van de 'integrale vastgoedbegroting en -planning' (IVP). Deze IVP bestaat bijvoorbeeld uit diverse deelbegrotingen zoals de onderhoudsjaarbegroting, de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB), de meerjarenvastgoedinvesteringsbegroting (MJIB) en eventueel een individuele begroting per complex of vastgoedobject. Wanneer een vastgoedeigenaar RGS toepast, dan maken de verschillende 'RGS-begrotingen' onderdeel uit van die IVP. Daarmee beschouwen we de IVP als 'ruggengraat' van de vastgoedfunctie. Met andere woorden: de mate waarin een organisatie het opstellen en uitvoeren van de IVP beheerst, is een belangrijke graadmeter of en in welke mate zij in control is.

Vastgoedsturing en vastgoedproductie

Vastgoedsturing en vastgoedproductie zijn de hoofdprocessen van de vastgoedfunctie en leveren input voor de planning-en-controlcyclus of beleids-en-uitvoeringscyclus. Schematisch is deze cyclus weergegeven in de achtbaan van RIGO [Os, 2007]. Vastgoedsturing is het proces van portefeuilleanalyse, marktonderzoek, structureren en samenstellen van de vastgoedportefeuille passend bij de ondernemingsdoelen van de organisatie. De vastgoedproductie is het proces van haalbaarheids-onderzoeken, voorbereiding en uitvoering van nieuwbouw, onderhoud en verbetering.



Figuur 2.3: Beleidsachtbaan [Peter Van Os (2007), bewerkt 2021].

In processen wordt waarde gecreëerd. Problemen worden opgelost, ideeën en concepten worden tot leven gebracht en concreet uitgevoerd. In processen komt het DNA van de samenwerkende organisaties tot uiting [Hardjono, 2011]. Alle vier de managementrollen zijn direct of indirect betrokken bij beide hoofdprocessen. Hoe beter al deze processen op elkaar aansluiten hoe beter de ketenpartners in staat zijn om de goede dingen in één keer goed doen, hoe groter de waardetoevoeging van de gehele keten. Dat vraagt om verbinden van de vier managementrollen en ook dat elke managementrol zijn eigen verantwoordelijkheid heeft om continu te verbeteren.



Figuur 2.4: Verbinden vier managementrollen.

Het goede gesprek voeren

Het nadenken over de inrichting van processen biedt een startpunt om met elkaar het goede gesprek te voeren. Dat geeft inzicht in de huidige en eventueel toekomstige afhankelijkheden en wat de bijdrage van elke rol daarin is. Het eindresultaat is een beschrijving van de processen, maar minstens zo belangrijk is de weg hoe je daar samen toe komt. Daar leer je in de praktijk het meest van. Het is daarbij belangrijk dat alle gesprekspartners weten op welk (abstractie)niveau ze praten. Dit geeft iedereen inzicht in de samenhang en biedt helderheid. Dit is ook een belangrijke reden waarom het RGS-procesmodel zo'n prominente plaats krijgt in de Leidraad RGS. Tevens biedt het procesmodel de mogelijkheid om RGS te kunnen positioneren in de gehele vastgoedfunctie en de gehele ketencyclus. Onze ervaring is dat deze combinatie een prima ingang is om met elkaar een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen en daarmee stap voor stap RGS te kunnen implementeren en/of de bestaande toepassing te verbeteren en daarmee naar een 'next level' te krijgen.

RGS-procesmodel

Het RGS-proces maakt onderdeel uit van de hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoedproductie. In essentie zijn de fasen I tot en met VI vergelijkbaar met de standaard projectfasen van planmatig onderhoud, renovatie- en energieprojecten en de nieuwbouwontwikkeling. Overeenkomst tussen al deze ideaaltypische processen is: haalbaarheidsfase, voorbereidingsfase en realisatiefase. Kenmerkend voor het RGS-proces is de toevoeging van fase O-Assetmanagement en fase VII-Beheer. RGS is ontstaan vanuit het gevelonderhoud en renovatieprojecten, maar wordt inmiddels breder toegepast. Het RGS-procesmodel is in deze leidraad zodanig opgezet en uitgewerkt dat alle type werksoorten – zoals ook nieuwbouw, dagelijks en contractonderhoud – toegepast kunnen worden.

Portefeuillemanagement

Het portefeuillemanagement meet en stuurt op waarde en rendement en structureert de vastgoedportefeuille met inachtneming van de specifieke opgave van de vastgoedeigenaar. Het bestuur bepaalt de te behalen resultaten en stelt daarvoor als 'vermogensverschaffer' de middelen ter beschikking.

De portefeuillestrategie geeft aan wat de wens en haalbare portefeuille is voor de te bedienen doelgroep, de omvang en kenmerken van de vastgoedportefeuille voor de middellange en lange termijn.

Het portefeuillemanagement is verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van de portefeuillestrategie.

De integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) is daarvoor de financiële vertaling. Het portefeuillemanagement stuurt op strategische prestatie-indicatoren (SPI) zoals het rendement, de investeringen, onderhoudskosten, beschikbaarheid, vastgoedkwaliteit en betaalbaarheid van de vastgoedportefeuille.

Uitdaging is maximaal presteren met het beschikbare vermogen.

Assetmanagement

Het assetmanagement is vervolgens verantwoordelijk voor het samenstellen van (een deel van) de vastgoedportefeuille. De samenstelling van een deelportefeuille dient in lijn te zijn met de opdracht van de portefeuillestrategie. Denk daarbij aan doelgroep, typologie, locatie en aantallen. Het assetmanagement is de opdrachtgever voor de nieuwbouw, het onderhoud, de verbetering, aan- en verkoop van complexen of vastgoedobjecten. Het investerings- en afwegingskader en de fasebeslisdocumenten (onderhouds- en investeringsvoorstellen) zijn belangrijke instrumenten om de kwaliteit van de besluitvorming, de risicobeheersing en de onderbouwing te waarborgen. Bij het positioneren en bepalen van de strategie van individuele complexen



Figuur 2.5: RGS-procesmodel als onderdeel van de hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoedproductie.

stuurt het assetmanagement op diverse 'triggers'. Denk daarbij aan sociale en leefbaarheidsproblemen, kenmerken van de doelgroep, technische staat, eventuele veiligheids- en gezondheidsrisico's en rendement.

Propertymanagement

Het propertymanagement is verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken programma's voor het ontwikkelen, onderhouden en verbeteren van de complexen of vastgoedobjecten.

Samenvattend kun je stellen:

- *waarom*: bestuur haalt de maatschappelijke opgave op en geeft aan waarom de onderneming de dingen doet die ze moet doen;
- *waar*: portefeuillemanagement geeft aan waar de middelen worden ingezet binnen de vastgoedportefeuille;
- *wat*: assetmanagement geeft aan wat de complexstrategie, -doel en -beleid is;
- *hoe*: propertymanagement (vastgoedeigenaar & markt) geeft aan hoe het wordt uitgevoerd.

2.3 Duurzaam samenwerken

Steeds meer bedrijven concentreren zich op hun kerncompetenties, omdat andere specialisten ontstaan die op onderdelen beter presteren [Berenschot, 2006, p. 79]. Het gaat daarbij allang niet meer om reguliere inkooprelaties, samenwerking op projectbasis of een eenvoudige aanbestedingsbeslissing, maar om ondernemingen die deel uitmaken van een complexe voortbrengingsketen en samenwerking met andere partijen die van strategisch belang is.

Waarom RGS?

In hun onderzoek *Staatjes van vernuft* stellen Van der Geest en Meijer [2009, p. 18, 28 en 33] dat ondernemingen met een heldere strategie beter presteren. Het zorgt voor focus en biedt daarmee een kader voor prioriteiten en investeringsbeslissingen. Voorwaarde is wel dat de strategie aansluit op de competenties van de onderneming en de klant, en dat deze strategie intern én extern helder wordt gecommuniceerd. Een wereldwijde ontwikkeling is dat eindproducenten continu op zoek zijn naar waar zij het scherpst kunnen inkopen. Bedrijven die willen blijven concurreren, moeten daarom hoger (verticaal) of dieper (horizontaal) in de keten integreren. Dat kan alleen als zij ook hogere toegevoegde waarde kunnen leveren. Als technologische partner of als dienstverlener op andere onderdelen van het productieproces.

Je zou kunnen zeggen dat diverse wereldwijde ontwikkelingen zijn toegepast en geïntegreerd in RGS. Denk daarbij aan managementconcepten zoals Total Quality Management (TQM), INK-managementmodel voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties, Lean Management, de KPI's en strategiekaarten van Kaplan & Norton, Six Sigma, Prince2, de ontwikkeling van nieuwe selectievormen als BVP, EMVI of beste prijs-kwaliteitverhouding, en inkoop- en samenwerkingsvormen zoals D&B en DB&M al dan niet onder de UAV-GC. RGS is daarmee een verdergaande vorm van samenwerking waar resultaatgerichte bedrijfsvoering, duurzaam samenwerken, ketensamenwerking en continu verbeteren centraal staan. Doel is beter kunnen sturen op prestaties en optimaliseren van het integrale vastgoedproces en het te realiseren werk en navolgende werken. Dubbel werk voorkomen en slimmer werken door samen nieuwe kennis te ontwikkelen en informatie uit te wisselen tussen de verschillende schakels in de keten. Kort gezegd: Optimaal en voorspelbaar investeren in en onderhouden van vastgoed.

Continu verbeteren

De beheersing van de hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoedproductie en het RGS-proces zegt iets over het vermogen van de vastgoedeigenaar om op een beheerste wijze zijn doelen te realiseren binnen de financiële randvoorwaarden. De kwaliteit van en de mate waarin de vastgoedfunctie de portefeuillestrategie realiseert, zegt iets over de beheersing van de hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoedproductie. Het opstellen van de integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) en opstellen van de afzonderlijke RGS-begrotingen is een jaarlijks terugkerend fenomeen en kan daarom ook worden gezien als een kwaliteitscirkel:

- *plan*: goedkeuren van strategie, ondernemingsplan, jaarbegroting en financiële meerjarenplanning;
- *do*: uitvoeren van alle plannen, zoals portefeuillestrategie, complexplan en projectbegroting;
- *check*: meten en evalueren resultaten zoals vastgoedkwaliteit, klanttevredenheid en rendement;
- *act*: duiden van de resultaten en bijstellen of herijken van bijvoorbeeld portefeuille- en complexstrategieën.

Institutionalisering RGS

Stichting RGS, OnderhoudNL en Bouwend Nederland hebben de handen ineengeslagen om het platform voor RGS in Nederland te vergroten en daarmee de in gang gezette ontwikkelingen te stimuleren en te standaardiseren. Door deze 'institutionalisering' worden informele en waardevolle ontwikkelingen vanuit de praktijk vastgelegd. Daarmee worden kennis en systemen voor een bredere doelgroep toegankelijk gemaakt, de basis voor goed bestuur (governance) versterkt en het draagvlak vergroot.

2.4 Kenmerken en doelen

Vooropgesteld, er zijn geen goede of slechte strategische keuzes voor de vier vastgoedbusinessmodellen. Elk model heeft zo zijn voor- en nadelen. Advies is wel: maak een heldere keuze en werk deze vervolgens consequent en goed uit! Wel zijn er veel goede redenen om RGS toe te passen en over te stappen van Vastgoedingenieur naar Vastgoedmanager en daarna desgewenst naar Vastgoedregisseur.

Expertise beter benutten om complexer wordende vraagstukken op te lossen

Duurzaam samenwerken en continuïteit zijn waardevolle condities voor innovatie, kwaliteitsverbetering en oplossen van lastige vastgoedvraagstukken. Daar hoort bij dat partners elkaar zakelijk aanspreken op eerder gemaakt werk en afgesproken prestatiegaranties gedurende de looptijd van de overeenkomst die (veel) verder gaan dan de traditionele garanties.

Optimale allocatie, focus op TCO en voorspelbaar onderhoud

Met RGS zijn ketenpartners steeds beter in staat de exploitatiekosten van het vastgoed te voorspellen en te

beheersen. Prijs is belangrijk en moet marktconform zijn. Echter, het proces van de organisatiedoelen vertalen naar de vraagspecificatie, uitwerken van het beste scenario, toetsen van plannen aan een transparant afwegingskader en op basis daarvan een optimale keuze maken, levert uiteindelijk het meeste geld op. Door vervolgens de afgesproken prestaties zowel tijdens de uitvoering als de beheerfase te meten, krijgen we steeds beter inzicht in de effecten van onze keuzes. Wanneer we de data van al die (historische) inzichten vertalen naar kengetallen en normen, zijn we steeds beter in staat om scenario's te modelleren: de start van nieuwe planvorming.

Afgesproken vastgoedkwaliteit tegen lagere integrale exploitatiekosten realiseren

Door betere beheersing van processen, afstemming tussen ketenpartners en slimmere keuzes zijn we steeds beter in staat om tegen lagere kosten hogere kwaliteit te leveren. Een van de belangrijkste kenmerken van RGS is dat we niet alleen kijken naar wat de initiële project- of contractkosten zijn, maar dat we vooral ook kijken naar de consequenties op lange termijn. We hanteren daarvoor het begrip TCO. Dit begrip is vergelijkbaar met het begrip Life Cycle Costs (LCC), maar in de leidraad wordt consequent TCO toegepast. Niet alleen de aanschafkosten (nieuwbouw) maar de gehele economische levensduur van onderhoud en verbetering wordt berekend.

In een TCO-analyse kijken partijen naast de directe kosten ook naar de indirecte kosten, de kosten van het proces en organisatie. Met een TCO-analyse zijn partijen beter in staat om de integrale exploitatielasten van het vastgoed te beoordelen. Daarbij kijken ze dus ook naar de inzet van de medewerkers in de diverse functieprofielen in de processen. Om dit op projectniveau te kunnen doen is het vereist dat ook de opdrachtgever 'tijd schrijft'. Dat is op dit moment zeker niet altijd het geval. Wel is het mogelijk om de indirecte kosten van de ketenpartijen en betrokken adviseurs in beeld te brengen en in de afweging te betrekken. Wie welke indirecte kosten maakt is mede afhankelijk van het gekozen vastgoedbusinessmodel. Mede met behulp van 'ontwerp & engineering' (zie ook [paragraaf 6.3](#) en [bijlage 7](#)) worden voorafgaand afspraken gemaakt wie welke kosten mag maken. De functie hiervan is dat we steeds beter met elkaar kunnen afstemmen wie waar goed in is en daarmee het snelst de beste kwaliteit kan leveren.

LEIDRAAD RGS HANTEERT DE VOLGENDE DEFINITIE VAN TCO

Om 'appels met appels' te kunnen vergelijken maken ketenpartners eenduidige afspraken over de wijze waarop en met welke onderdelen de TCO wordt berekend. De algemene definitie van de leidraad is:

- TCO-verwerving = nieuwbouw + onderhoud + verbetering (over bijvoorbeeld 50 jaar);
- TCO-NCW zijn de contant gemaakte toekomstige uitgaven naar het huidige tijdstip op basis van overeengekomen disconterings- en indexeringspercentages.

Wanneer we in de TCO-berekening circulariteit willen meenemen, dan is de volgende definitie van toepassing:

- TCO-verwerving = nieuwbouw + onderhoud + verbetering + sloop, demontage en hergebruik (over bijvoorbeeld 50 jaar).

De TCO is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- TCO-directe-kosten is de aanneemsom (As) en deze bestaat uit As-directe kosten + As-algemene kosten;
- TCO-indirecte-kosten zijn de kosten ontwerp & engineering (O&E) van de opdrachtgever en/of opdrachtnemer;
- TCO-indirecte-kosten-overig zijn de eventueel toe te rekenen overige algemene kosten van de vastgoedeigenaar.

Wanneer de TCO wordt toegepast op bestaand vastgoed (over een bepaalde interval), dan is de definitie:

- TCO-instandhouding-en-ingreep = onderhoud + verbetering (over gekozen planningshorizon, bijvoorbeeld 15, 25, 40 of 50 jaar).

Wanneer je de integrale financiële effecten van zowel de kosten, investeringen als eventuele huurverhoging of -verlaging wil berekenen, dan kan je het rendement over de gewenste periode berekenen met bijvoorbeeld de beleidswaardemethodiek.

Figuur 2.6: Definitie van de Leidraad RGS voor total cost of ownership (TCO).

Resultaat- of prestatieverplichting in plaats van inspanningsverplichting

Door maximaal gebruik te maken van elkaars expertise en al deze kennis en vaardigheden stap voor stap toe te passen in de beleids-en-uitvoeringscyclus (vastgoedsturing en vastgoedproductie) zijn we steeds beter in staat om de totale vastgoedprestatie te verbeteren. Deze totale vastgoedprestatie is een resultante van de prestaties op bijvoorbeeld de speerpunten 'beschikbaarheid & betaalbaarheid', 'risico & rendement', 'vastgoedkwaliteit & duurzaamheid' en tot slot waar we het voor doen 'klant & stakeholder'. Dat betekent dus prestaties leveren op zowel proces- als resultaatindicatoren.

Regisserend opdrachtgeverschap verantwoord mogelijk maken

Regisserend opdrachtgeverschap is niet 'over de schutting gooien' van de vastgoedopgave en vervolgens verwachten dat je én ontzorgd wordt én dat je automatisch transparant en traceerbaar kunt aantonen dat je in control bent. Regisserend opdrachtgeverschap is een nieuw vak waarvoor je specifieke competenties moet ontwikkelen en/of in huis halen. Dat betekent kunnen aantonen dat je de vastgoedfunctie beheerst en daarmee de maatschappelijke doelstelling van de institutionele vastgoedeigenaar maximaal weet te bedienen. Juist als regisserend opdrachtgever moet je beter dan bij traditioneel samenwerken aantonen dat je in control bent.

Faalkosten verlagen en onnodig stapelen van risicomarges voorkomen

Doordat ketenpartners elk onderdeel van het RGS-procesmodel steeds beter beheersen, kunnen zij steeds beter de exploitatiekosten van het vastgoed voorspellen en beheersen. Dat komt omdat de faalkosten stap voor stap worden geëlimineerd. Daarmee wordt de noodzaak om risicomarges te stapelen steeds minder. Risico's zijn bekend, besproken en beheerst.

Klanttevredenheid structureel verbeteren

De klanttevredenheid heeft in de kern twee variabelen: vastgoedkwaliteit in relatie tot de prijs en de wijze waarop de klant serieus en klantvriendelijk wordt behandeld. De klanttevredenheid verbeteren is makkelijker gezegd dan gedaan. Meestal vraagt dat om inzicht – meten en weten – op welke onderdelen in het gehele RGS-proces welke verbeteringen effect hebben. Omdat kwaliteitsmanagement en procesbeheersing belangrijke onderdelen van RGS zijn, is structurele verbetering van die klanttevredenheid beter mogelijk.

Aantoonbaar in control zijn

Procesbeheersing, heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden, competentieontwikkeling, duurzaam samenwerken, kwaliteits- en risicomanagement leiden tot betere en voorspelbare resultaten. Dat is een combinatie van ruimte geven en respecteren van ieders expertise (vakmanschap), systematisch werken en transparant en traceerbaar verantwoording kunnen afleggen. Daarmee zijn ketenpartners uiteindelijk in staat zijn een in-control-statement af te geven.

Een belangrijk kenmerk van RGS is de positionering in de beleids-en-uitvoeringscyclus van de vastgoedeigenaar. Daarmee legt RGS een expliciete verbinding tussen de vier managementrollen van de vastgoedfunctie. Een belangrijk doel daarvan is dat daarmee de vier managementrollen beter in staat zijn om die beleids-en-uitvoeringscyclus continu af te stemmen en te verbeteren. Concreet betekent dat: ze kunnen steeds beter 'de goede dingen in één keer goed doen' en 'de strategie beter uitvoerbaar maken'.

2.5 Succesfactoren en voordelen

De leidraad ondersteunt gebruikers bij het herkennen van wat belangrijk is om RGS succesvol toe te kunnen passen. Op basis van ervaring en best practice behoren wat ons betreft onderstaande succesfactoren tot de top vijf:

- *competentie- en organisatieontwikkeling*: passend bij gekozen vastgoedbusinessmodel;
- *teamwork & leiderschap*: duurzaam en effectief samenwerken, heldere rol- en taakverdeling, weten wat je zelf wilt doen en wat (vooral) niet;
- *van grof naar fijn werken*: aantoonbaar vakmanschap, beheersen vraagspecificatie, modelleren en uitwerken scenario's;

- *innovatie*: continu kunnen verbeteren (PDCA) en verbinden verschillende (management)rollen en bewaken balans tussen technische, proces- en sociale innovatie;
- *procesbeheersing*: kwaliteits- en risicomanagement, borgen beleid zoals inkoop-, onderhouds- en kwaliteitsbeleid en kunnen aantonen dat je in control bent.

De combinatie van de RGS-kenmerken en -doelen levert voordelen op bij de vastgoedeigenaar en bij de markt. In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste voordelen samengevat voor beide partners.

VOORDELEN RGS VOOR DE OPDRACHTGEVER	VOORDELEN RGS VOOR DE OPDRACHTNEMER
• meetbare en daarmee stuurbare prestaties • beheersen en verlagen TCO directe en indirecte kosten over exploitatieperiode • behoud van regie en verminderen aantal contracten en aanspreekpunten • meer budgetzekerheid, betere voorspelbaarheid door minder risico's en faalkosten, potentiële tegenvallers tijdig signaleren • betere afstemming resultaat op portefeuillebeleid en investeringsbeleid • slimmere keuzes voor functionaliteit en vastgoedkwaliteit • RGS biedt een betere basis om aantoonbaar in control te zijn • structureel monitoren en continu verbeteren klanttevredenheid bewoners en gebruikers	• continuïteit en daarmee meer bedrijfszekerheid voor de middellange en lange termijn en waardeontwikkeling onderneming • meer sturingsmogelijkheden in het uitvoeringsproces met als doel optimale inzet van beschikbare capaciteit, met als randvoorwaarde scherpe afspraken over planning start en doorlooptijd werkzaamheden • meer mogelijkheden om kennis in te brengen en zo bij te dragen aan kwaliteit • impuls voor innovatief denken • kennisontwikkeling: van fouten leren • betere basis om aantoonbaar in control te zijn door samen te kunnen werken met (en kiezen van) betrouwbare ketenpartners • verbetering imago zoals professionaliteit en betrouwbaarheid

Figuur 2.7: Voordelen RGS voor opdrachtgever en opdrachtnemer.

2.6 Vraagspecificatie

Centraal staat het resultaat dat de opdrachtgever wil bereiken met zijn vastgoed voor de klant. Het begint bij het vaststellen van een complexstrategie (of -visie) als onderdeel van een complexplan. Bij een concreet project krijgt de vraagspecificatie in de opeenvolgende projectfasen nadere invulling. We onderscheiden drie niveaus van specificeren: functionele specificaties, prestatie-eisen en technische specificaties. Daarbij stelt elke managementrol zowel functionele eisen als (meetbare) prestatie-eisen, echter op een ander abstractieniveau. Het bestuur stelt bijvoorbeeld meetbare eisen aan de financiële vermogenspositie van de organisatie en het propertymanagement stelt bijvoorbeeld eisen aan het maximale financiële budget van een project. Beide hebben een relatie met elkaar! Een ander voorbeeld is dat het bestuur vindt dat de vastgoedportefeuille 'veiliger en gezonder' moet worden in de komende vijf jaar. Het propertymanagement stelt vervolgens meetbare eisen aan bijvoorbeeld de brandveiligheid en legionellapreventie.

Functionele specificaties

De te leveren prestaties zijn op een hoog abstractieniveau beschreven als resultaatverplichting. Bijvoorbeeld van het gas af, CO₂-neutraal, hoogte energie- en/of woonlasten. Het hoogste niveau van functioneel specificeren is een resultaatverplichting in outcome specificaties: het beoogde (maatschappelijk) effect. Bijvoorbeeld 'betere leefbaarheid in een bepaalde buurt'.

Prestatie-eisen

Een prestatie-eis beschrijft waaraan het eindresultaat moet voldoen. Bijvoorbeeld: de energieprestatie is uitgewerkt in Rc-isolatiewaarden. Het abstractieniveau is al een stuk lager, maar de eisen zijn doorgaans wel concreter en beter meetbaar.

Technische specificaties

Bij een bestek, werkomschrijving en tekeningen zijn de randvoorwaarden en procesvereisten in detail voorgeschreven en aangegeven. Bijvoorbeeld: voorschrijven van isolatiemaatregelen aan gevelopeningen, gesloten gevel, dak, vloer en dergelijke. Het gaat daarbij om technische eisen, maar ook eisen aan het proces, doorlooptijd, bouwplaats- en werkomstandigheden, regelgeving en dergelijke.

Ruimte voor oplossingen

De structuur van de verschillende prestatie-eisen is in een bepaalde hiërarchie opgebouwd. Vanuit beheersbaarheid en om van grof naar fijn te kunnen werken, is het advies dat opdrachtgever en opdrachtnemer zich zoveel mogelijk beperken tot maatgevende prestatie-eisen. Een voorbeeld hiervan zijn afspraken over houtrotschade in draaiende delen en kozijnen. Onderliggende prestatie-indicatoren als houtvocht, openstaande verbindingen en dergelijke vang je hiermee automatisch af. De overtreffende trap is namelijk dat deze, bij niet-beheersen, automatisch leiden tot houtrot. Natuurlijk worden de onderliggende prestatieafspraken wel nauwlettend gevolgd. Dat gebeurt echter door de opdrachtnemer zelf. Daarmee kan hij bewijzen dat hij aan de bovenliggende prestatie-eisen voldoet en beperkt hij daarmee ook zijn eigen risico's op falen. Streven is 'less is more': hoe simpeler, hoe beter; hoe minder overdaad, hoe beter het product; eenvoud is te prefereren boven overdaad. De kracht van RGS is 'maximale ruimte binnen heldere en scherpe kaders'. Zo blijft er voor de opdrachtnemer ruimte over om op basis van de meest optimale oplossing de beste aanbieding te doen en daarmee het verschil te maken.

2.7 Hoe werkt het?

Een opdrachtnemer is ook weer opdrachtgever. In deze keten is het van belang dat de ketenpartner zijn eigen opdracht adequaat kan vertalen naar een 'opdrachtbrief' voor de volgende (in- of externe) ketenpartner. De rode draad van de leidraad is het RGS-procesmodel. Het procesmodel is een ideaaltypische en robuuste procesbeschrijving dat voor diverse gebruikers in de praktijk in meerdere situaties toepasbaar is.

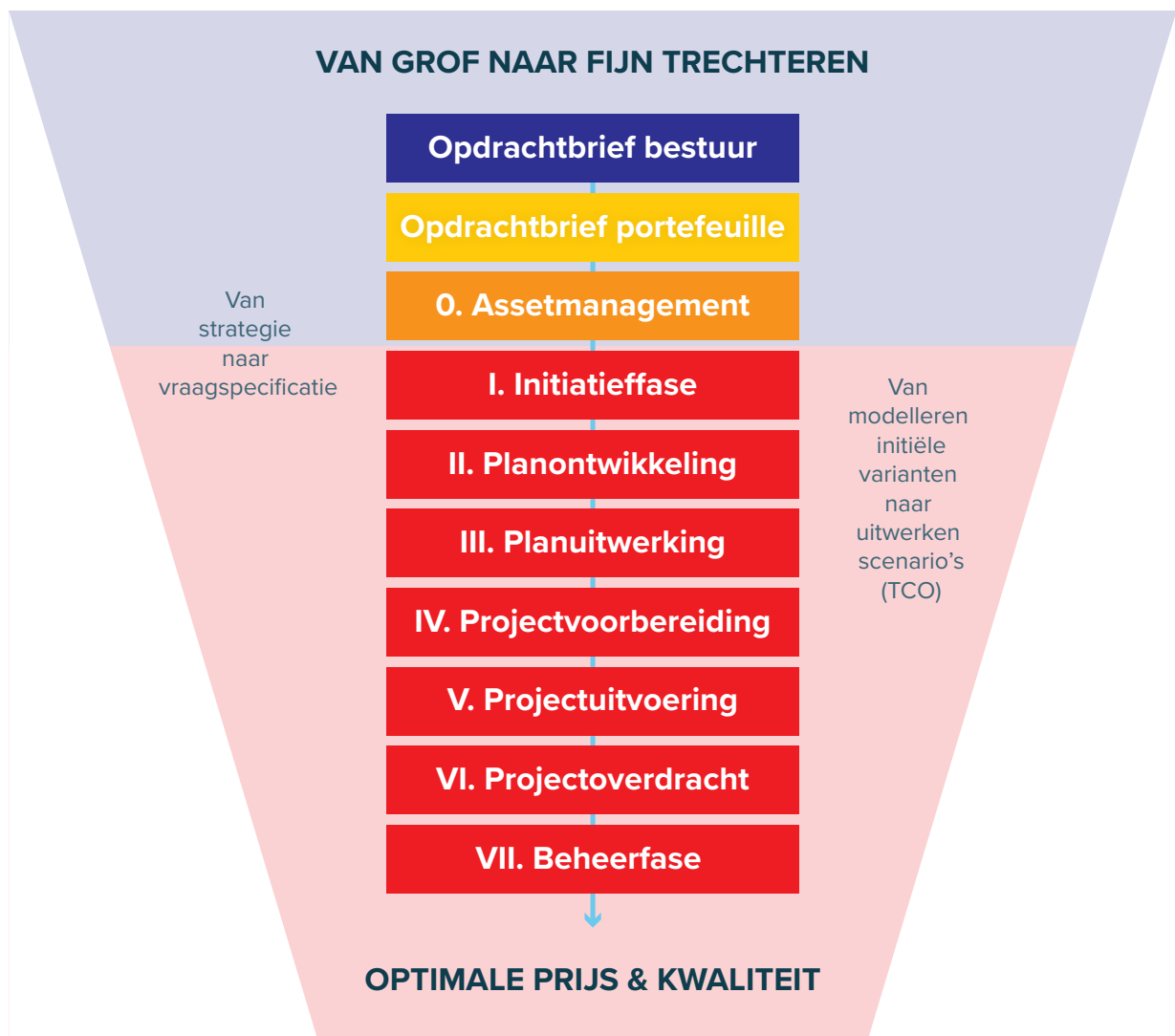
Breed toepasbaar procesmodel

In de praktijk worden verschillende procesfasen en benamingen gebruikt. In deze leidraad is op basis daarvan het RGS-procesmodel geactualiseerd. Doel is een breed gedragen model. Op een aantal onderdelen onderscheidt het procesmodel zich van het voorgaande model gepresenteerd in de Leidraad 2013/2015. Er is namelijk nu een meer robuuste link gelegd met property-, asset- en portefeuillemanagement. Bovendien beschrijft het RGS-procesmodel ook de relatie tussen de initiële ingreep en het onderhoud over een afgesproken exploitatieperiode wat krachtiger. Daarmee is het RGS-procesmodel een belangrijk communicatiemiddel tussen de verschillende rollen van de vastgoedfunctie. Hiermee kun je eenvoudigweg beter afspraken maken over wie waarvoor en wanneer nu eigenlijk verantwoordelijk is. Vervolgens kun je samen bepalen wat belangrijke mijlpalen en key controls zijn. Dus niet alleen het 'toezicht en de oplevering', maar het managen van de afgesproken proces- en resultaatindicatoren van portefeuille- tot en met propertymanagement.

Van grof naar fijn werken

Startpunt van het RGS-procesmodel is fase 0, in feite de beheerfase. Vervolgens bestaat het proces, net als in de Leidraad 2013/2015, uit zeven fasen: I-Initiatief tot en met VII-Beheerfase na de ingreep. Alle onderhouds- en investeringsprojecten worden in meerdere procesfasen geknipt. Belangrijke redenen daarvoor zijn:

- van grof naar fijn werken;
- benoemen van de belangrijkste mijlpalen (key controls);
- tussentijdse go/no-go-beslissing;
- risico's beter kunnen beheersen en kansen benutten;
- op basis van de key controls een project (integraal) evalueren en beoordelen en daarmee (toekomstige) projecten en processen verbeteren;
- aantoonbaar in control zijn, transparant en traceerbaar.



Figuur 2.8: Van grof naar fijn werken.

Input en output

Het RGS-procesmodel is zodanig ingericht dat het eenvoudige planmatig-onderhoudswerkzaamheden maar ook ingewikkelde investeringsprojecten kan ondersteunen. In essentie zijn de te doorlopen stappen altijd hetzelfde. Immers, wat is de opdracht, de beste oplossing, wanneer start de voorbereiding en de uitvoering, en op welke wijze wordt de kwaliteit gecontroleerd? Tot slot, zijn de klanten tevreden met de service en nazorg? Zo nee, wie is waarvoor verantwoordelijk en lost het probleem op?

Het RGS-proces moet echter wel (eenmalig) worden ingericht door de vastgoedeigenaar en ketenpartijen. Belangrijke spelregels bij het opzetten en actualiseren naar de huidige inzichten van het RGS-procesmodel is dat het proces en elke afzonderlijke fase moet voldoen aan een aantal vereisten:

- Elke fase heeft een duidelijke 'kop en staart'. Output van een fase vormt de input voor de volgende fase.
- Belangrijk is trechteren en van grof naar fijn werken. Elke fase voegt iets toe: het ontwerp wordt steeds concreter, het probleem of vraagstuk wordt stap voor stap opgelost, de financiële begroting wordt steeds nauwkeuriger en meer betrouwbaar.
- De status van documenten over juridisch bindende afspraken is bekend. Wie is beslissingsbevoegd, wie is adviesbevoegd en hoe worden stukken gearchiveerd en geactualiseerd?

Besluitvormingsmomenten

Hetzelfde geldt ook voor de besluitvorming en opdrachtverlening per fase. Bij complexe en risicovolle projecten zal een bestuur of zelfs raad van commissarissen (RvC) bij de afronding van elke fase betrokken willen worden. Dat kan variëren van informeren tot en met het geven van goedkeuring. Bij eenvoudige en minder risicovolle projecten neemt bijvoorbeeld een projectleider of vastgoedmanager een besluit. De spelregels wie wanneer welk type besluit neemt, zijn vastgelegd in het investeringsstatuut, inkoopbeleid, selectie- en gunningscriteria en de procuratieregeling. Ons advies is om altijd na afronding van een fase de gemaakte afspraken tussen opdrachtgever en -nemer en de genomen besluiten schriftelijk vast te leggen. Het RGS-procesmodel zal altijd moeten voldoen aan de eisen die het bestuur en RvC stellen aan goed bestuur (governance). In de praktijk is dat maatwerk en sterk afhankelijk van de aard van de vastgoed-opgave, de bijbehorende risico's en wat het bestuur en de RvC daarin wel en niet acceptabel vinden.

2.8 Samenvatting RGS-procesmodel

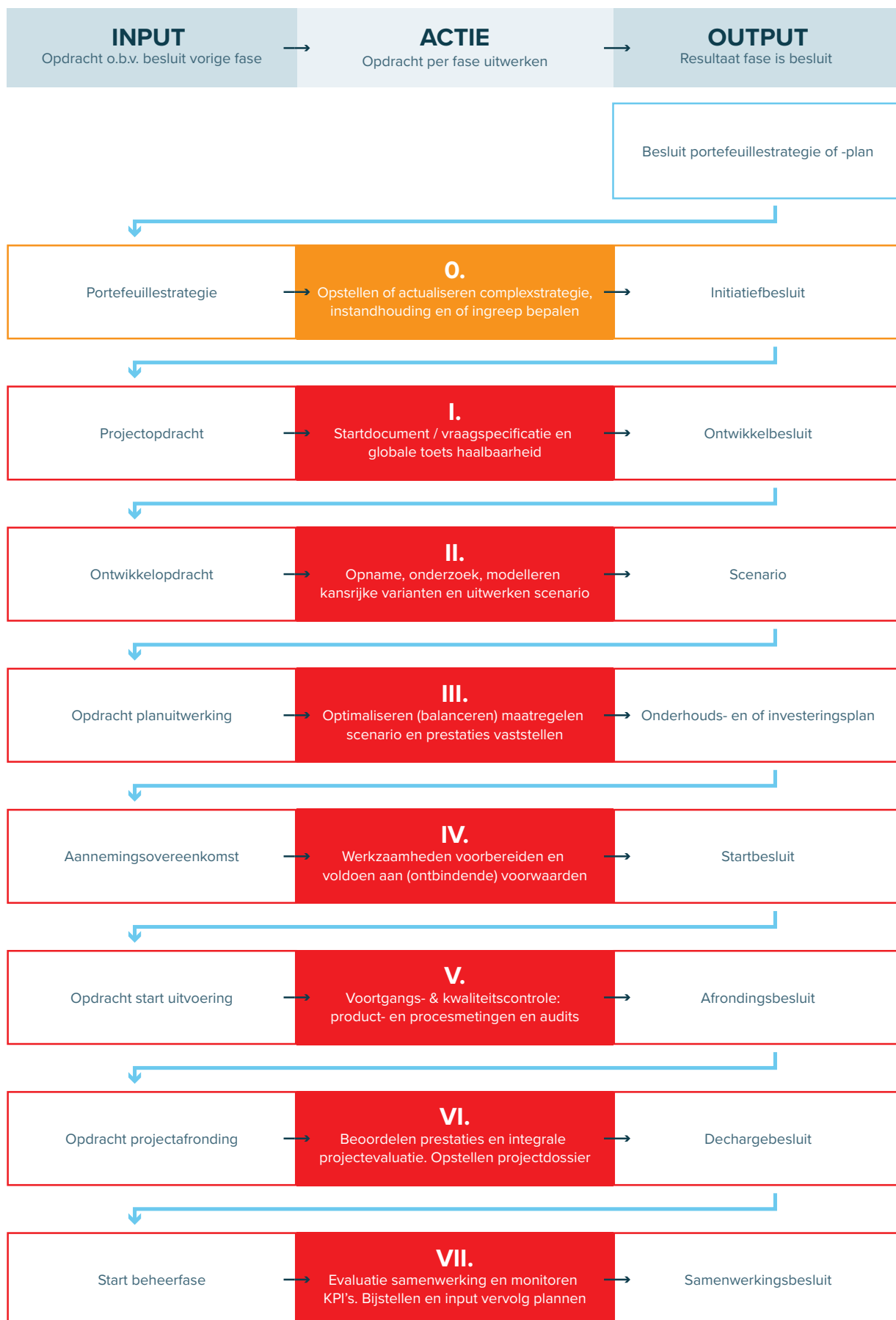
Het RGS-procesmodel is onderstaand in formele bewoording samengevat. Elke fase begint met een formele opdracht, het belangrijkste product dat is opgeleverd en eindigt met een formeel besluit. Doel daarvan is om zo precies mogelijk te omschrijven welke 'input-throughput-output' de essentie is per fase. Dit zijn cruciale procesresultaten per fase. Daarom hanteren we zo veel mogelijk termen als 'is opgesteld', 'is vastgesteld' en 'is beschikbaar'. Andere standaardtermen die worden gehanteerd zijn: 'na overleg en eventuele aanpassingen', 'of vergelijkbaar' en 'wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd'. In de praktijk bepalen partijen zelf welke termen wel of niet passend zijn. Het procesmodel wordt hiertoe samen ingericht. In hoofdstuk 3 (RGS-procesmodel) gaan we hierop nader in.

Fase 0-Assetmanagement

Op basis van de actuele portefeuillestrategie (of -plan) en de actuele financiële vertaling (integrale vastgoedbegroting en -planning), krijgt het assetmanagement de **opdracht-opstellen-complexstrategie**. Dit is het startmoment om de complexstrategie (of -visie) op te stellen en uit te werken in een complexplan of vergelijkbaar. Doel is vast te stellen wat de toekomstige instandhouding (onderhoud), ingrepen (verbetering of transformatie) en/of dispositie (verkoop of sloop en nieuwbouw) is. Optioneel wordt onderzoek gedaan naar kansrijke planvarianten met als doel om de complexstrategie beter te onderbouwen. Zo'n planvariantenstudie bestaat bijvoorbeeld uit onderzoek en het modelleren van scenario's voor verkoop, sloop en nieuwbouw en/of verschillende niveaus van onderhoud en verbetering. Vervolgens wordt in het complexplan de complexstrategie nader uitgewerkt. Bijvoorbeeld doorexploreren van een complex voor de huidige doelgroep, waarbij de huur niet mag stijgen, het vastgoedkwaliteitsprofiel van A naar B gaat en het budget afhankelijk van het advies tussen X en Y ligt. Er wordt een opdrachtbrief-asset opgesteld die bestaat uit een complexplan en nadere instructies. Het resultaat van deze fase is dat het propertymanagement – na overleg en eventuele aanpassingen – de **opdrachtbrief-asset** accepteert en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd. Formele afronding is het **initiatiefbesluit** of vergelijkbaar.

Fase I-Initiatief

De Raamovereenkomst (ROK) is beschikbaar. Op basis van het initiatiefbesluit krijgt het propertymanagement een **projectopdracht**. De opdracht betreft instandhouding (dagelijks, contract- of planmatig onderhoud), een ingreep (verbetering of transformatie) of dispositie (verkoop, sloop en nieuwbouw). Het propertymanagement stelt voor de vraagspecificatie een startdocument of vergelijkbaar op. Bijbehorende kaders zoals afwegingskader, communicatie- en participatieplan zijn actueel en beschikbaar. De opdrachtnemer verkent het werk (bijvoorbeeld globale schouw) en beoordeelt of de vraagspecificatie compleet is. De financiële uitgangspunten zijn globaal getoetst, opgave ontwerp & engineering (O&E) en een voorbereidingsplanning zijn opgesteld. Het resultaat van deze fase is dat de opdrachtnemer – na overleg en eventuele aanpassingen – het **startdocument** of vergelijkbaar en bijbehorende kaders accepteert. In elke fase is een besluit bij voorkeur schriftelijk vastgelegd in een fasebeslisdocument of vergelijkbaar en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd. Formele afronding is het **ontwikkelbesluit** of vergelijkbaar.



Figuur 2.9: Input - actie - output.

Fase II-Planontwikkeling

Op basis van het ontwikkelbesluit geeft de opdrachtgever een **ontwikkelopdracht**. Mede op basis van het startdocument en eventuele overeengekomen wijzigingen die zijn vastgelegd in het fasebeslisdocument verricht de opdrachtnemer een integrale projectopname, voert eventueel destructief onderzoek uit in een proefwoning, zorgt voor de overige aanvullende onderzoeken (bouwfysisch, energetisch, asbest, brandveiligheid en dergelijke), inventariseert mogelijke maatregelen, stelt meerdere **initiële onderhouds- en investeringsvarianten** op, toetst deze aan het afwegingskader en adviseert de opdrachtgever. Zo'n advies kan vooral in dit stadium leiden tot (plus of min) aanscherping van de kwaliteits- en financiële uitgangspunten. De opdrachtgever kiest op basis van het advies één variant en bij twijfel meerdere varianten, om (globaal) uit te laten werken in één of meerdere scenario's. Een scenario is een concrete uitwerking van een initiële variant inclusief MJOB en netto-contante-waardeberekening van de TCO. Het resultaat van deze fase is dat de opdrachtgever – na overleg en eventuele aanpassingen – en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd het definitieve scenario kiest. Formele afronding van deze fase is een **scenario(besluit)** of vergelijkbaar.

Fase III-Planuitwerking

Op basis van het scenariobesluit geeft de opdrachtgever de **opdracht-planuitwerking**. In deze fase ligt het accent op het optimaliseren (en balanceren) van de maatregelen van het gekozen scenario. Een modelwoning kan daarvan een onderdeel zijn. Op basis van een definitieve werkschrijving wordt een begroting opgesteld. Validatie van het plan (ontwerp, maatregelen, begroting, MJOB) is beschikbaar. Doel is een check/audit of het plan doet wat het moet doen, effectief is. Opdrachtgever accepteert – na overleg en eventuele aanpassingen – het **onderhouds- en investeringsplan** inclusief meerjarenonderhoudsplanning en -begroting (MJOB). De contractstukken voor de aannemingsovereenkomst inclusief ontbindende voorwaarden en overige bijlagen zijn opgesteld en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd. Formele afronding van deze fase is het **onderhouds- en/of investeringsbesluit** of vergelijkbaar.

Fase IV-Projectvoorbereiding

Op basis van het onderhouds- en/of investeringsbesluit geeft opdrachtgever opdracht via de **aannemingsovereenkomst** of vergelijkbaar. De opdrachtnemer start een aantal cruciale acties: bijvoorbeeld 70 procent draagvlak bij bewoners is (wanneer van toepassing) verkregen, vergunningen zijn (in verband met vereiste doorlooptijden) in zo vroeg mogelijk stadium aangevraagd, werkplan en uitvoeringsplanning zijn opgesteld en tot slot is gecontroleerd of de benodigde vergunningen en ontheffingen zijn verkregen. Wanneer aan alle (ontbindende) **voorwaarden is voldaan** en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd gaat opdrachtgever hiermee akkoord. Formele afronding van deze fase is het **startbesluit** of vergelijkbaar.

Fase V-Projectuitvoering

Op basis van het startbesluit geeft de opdrachtgever de **opdracht-start-uitvoering**. De opdrachtnemer organiseert bijvoorbeeld een startbijeenkomst met het uitvoeringsteam, medewerkers van opdrachtgever en -nemer. De bouwplaats is ingericht en waar nodig is de bewonersbegeleiding georganiseerd. Op basis van het kwaliteitsplan heeft de opdrachtnemer de product- en procesmetingen uitgevoerd. Het Kwaliteitsplan RGS bestaat uit een Keuringsplan (product) en Plan kwaliteitsbeheersing(sproces). Het resultaat is een kwaliteitsregistratie, waarbij de procesmetingen tevens in een logboek op de bouwplaats aanwezig zijn. De opdrachtgever voert periodieke audits (steekproeven) uit of laat deze uitvoeren. Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de **voortgangsbewaking** (geld, planning, veiligheid en kwaliteit) en legt daarover verantwoording af aan opdrachtgever. De opdrachtnemer meldt het project gereed. Opdrachtgever accepteert gereedmelding. Formele afronding is het **afrondingsbesluit** of vergelijkbaar.

Fase VI-Projectoverdracht

Op basis van het afrondingsbesluit geeft de opdrachtgever de **opdracht-projectoverdracht**. Alle product- en procesmetingen (kwaliteitsregistratie), inclusief de klanttevredenheidsmetingen en eventueel uitgevoerde audits voor de uitvoering van de opdrachtnemer zijn beschikbaar. De opdrachtgever beoordeelt of de opdrachtnemer de overeengekomen (projectspecifieke) prestaties heeft geleverd. Desgewenst voert (of laat) de opdrachtgever een onafhankelijke aanvangskeuring uit(voeren). Opdrachtnemer heeft het projectdossier aangeleverd en opdrachtgever beoordeelt dit. Onder verantwoordelijkheid van opdrachtgever is een projectevaluatie ('systeem audit') uitgevoerd. Deze evaluatie is wederkerig en betreft zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Het is een integrale evaluatie van de fasen 0 tot en met VI

en beoordeelt vooral of aan de afgesproken levering van 'input-throughput-output' is voldaan. Met de projectevaluatie zijn de key controls per fase van het RGS-proces beoordeeld, met als doel om een waardeoordeel te kunnen vellen of en in welke mate opdrachtgever en opdrachtnemer aantoonbaar in control zijn. Het resultaat is inzicht in de Tips (wat kan beter?) en Tops (wat gaat goed?). Opdrachtgever stelt het **project-dossier** vast en draagt dit intern over en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd. Formele afronding is het **dechargebesluit** of vergelijkbaar.

Fase VII-Beheer

Op basis van dechargebesluit geeft de opdrachtgever opdracht voor de **start-beheerfase**. Tijdens het beheer levert de opdrachtnemer service & nazorg overeenkomstig de afgesproken prestaties en overige (garantie)bepalingen. Opdrachtnemer voert tijdens de beheerfase (op afgesproken momenten) periodieke metingen uit en toont daarmee aan dat hij aan de overeengekomen prestatie-eisen voldoet. Desgewenst heeft opdrachtgever een onafhankelijke eindkeuring uitgevoerd of laten uitvoeren. Wanneer niet is voldaan aan de afgesproken prestatie-eisen, dan maken opdrachtgever en opdrachtnemer afspraken hoe en wanneer afwijkende prestaties worden gecorrigeerd. Conform de afgesloten raamovereenkomst (ROK) is een periodieke evaluatie en beoordeling van de (projectoverstijgende) samenwerking uitgevoerd. Dit is een integrale beoordeling waarvoor de individuele projectevaluaties ('systeem audits') mede input zijn. Een marktconformiteitstoets, beoordeling van de raamovereenkomst, het RGS-proces en RGS-handboek kunnen daarvan ook onderdeel uitmaken. Het resultaat is een wederzijds geaccepteerd **evaluatie- en beoordelings-verslag** en wanneer nodig een verbeterplan en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd. Formele afronding is het **samenwerkingsbesluit** of vergelijkbaar.

DAGELIJKS ONDERHOUD	• Cyclus 1 jaar
• Niet-planmatig onderhoud	
• Reparatie- en mutatieonderhoud	
CONTRACTONDERHOUD	• Cyclus 1 jaar
• Preventief planmatig onderhoud	• Vervangingscyclus
• Correctief storingsonderhoud	
PLANMATIG ONDERHOUD	• Cyclus 5 à 30 jaar
• Bouwkundig onderhoud	
• Installatie onderhoud	
VERBETERING	• Cyclus ≥ 30 à 40 jaar
• Renovatie (binnen en buiten)	
• Energetische maatregelen	
• Individueel vraaggestuurd	
NIEUWBOUW	• Cyclus 40 ∞ jaar
• Sloop en nieuwbouw	
• Nieuwbouwwontwikkeling	

Figuur 2.10: Voorbeeld werksoorten.

2.9 Waarop toepassen?

Werksoorten

Werken met werksoorten helpt bij het structureren van de verschillende soorten onderhoud en investeringen. Het vervangen van badkamer, keuken en toilet (BKT) bijvoorbeeld kun je via meerdere routes doen, zoals bij mutatieonderhoud, planmatig onderhoud of een grootscheepse renovatie. In figuur 2.10 is een voorbeeld gegeven hoe de werksoorten kunnen worden onderscheiden.

Figuur 2.10 ondersteunt opdrachtgever en -nemer bij hun keuze waar zij wel of niet RGS willen toepassen. RGS wordt op dit moment vooral toegepast bij planmatig onderhoud en verbetering van het vastgoed. Dat laat onverlet dat het principe van RGS op elke werksoort kan worden toegepast. Sterker, wanneer een vastgoedeigenaar maar ook een marktpartij transformeren van het vastgoedbusinessmodel Vastgoedmanager naar Vastgoedregisseur, dan ligt het voor de hand dat meerdere zo niet alle werksoorten op basis van resultaatgericht samenwerken worden uitgevoerd (zie ook [hoofdstuk 6](#) Integraal onderhouden en investeren). Werksoorten zijn immers communicerende vaten. Een inspanning in het planmatig onderhoud heeft gevolgen voor het dagelijks onderhoud. Ook lopen de consequenties van prestatiegaranties over de grenzen van werksoorten heen.

Specifiek of integraal

Een opdrachtgever kan ervoor kiezen om het onderhoud en de verbetering van het vastgoed specifiek of integraal op te pakken. Bij een specifieke aanpak schakelt de opdrachtgever een specialist in zoals een

dakdekker of installateur. Bij een integrale aanpak kiest hij voor (allround) totaalbedrijven die een breder spectrum aan activiteiten verrichten of coördineren. Denk aan een ketenpartner die een complex integraal verbetert en onderhoudt en daarvoor integrale opnames, analyses, scenario's en plannen maakt of een stap verder, ook de (sloop en) nieuwbouw realiseert. Bij grotere investeringsprojecten zien we een tendens naar een meer integrale benadering. Ook bij planmatig onderhoud verdient dit overweging. Ook hier geldt dat specialismen niet ophouden bij de randen van het specialisme maar op elkaar afgestemd moeten worden, zoals de samenhang tussen en detaillering van gevel en dak en installaties die door gevel en dak zijn doorgevoerd.

Onderhoudscyclus en exploitatieperiode

Een opdrachtnemer kan een initieel project uitvoeren op basis van prestatie-eisen in combinatie met traditionele garanties (model A). Een stap verder is wanneer een opdrachtnemer een initiële ingreep uitvoert en combineert met prestatieafspraken over één onderhoudsperiode; meestal zo'n vijf à tien jaar gekoppeld aan de leidende onderhoudsperiode van schilderwerk en ondergronden (model B). Een verdergaande stap is dat een opdrachtnemer verantwoordelijk is voor een vaste exploitatieperiode: bijvoorbeeld 25 à 40 jaar (model C). De RGS-modellen A, B en C zijn in [paragraaf 4.5](#) nader toegelicht. In de leidraad is model B de rode draad, omdat dit model op dit moment het meest recht doet aan de essentie van RGS en de ontwikkelingsfase van alle partijen.

Schaalniveaus

Een opdrachtgever kan kiezen voor verschillende schaalniveaus. We maken onderscheid in projectgebonden samenwerken en projectoverstijgend samenwerken. In figuur 2.11 zijn een aantal voorbeelden en bijbehorende omschrijving gegeven. In de leidraad is projectoverstijgend werken de rode draad, omdat deze samenwerkingsvorm het meest recht doet aan de essentie van RGS en steeds vaker wordt toegepast.

PROJECTGEBONDEN

Van toepassing op individueel complex of project

PROJECTOVERSTIJGEND

Vastgoedeigenaar heeft werkzaamheden aan vastgoedportefeuille verdeeld over een selectie van co-makers:

1. Cluster of deelportefeuille

Vanuit de eerste jaarschijf of jaarbegroting worden 'gespikkeld' een aantal complexen geclusterd en aangewezen aan co-makers. Basis van clustering kan divers zijn: typologie, categorie of naar wijken.

2. Gebiedsgericht

Vastgoedeigenaar selecteert (een beperkt aantal) specifieke geografische gebieden, met als doel om dat gebied grootschalig, intensief en integraal aan te pakken.

3. Vastgoedportefeuille

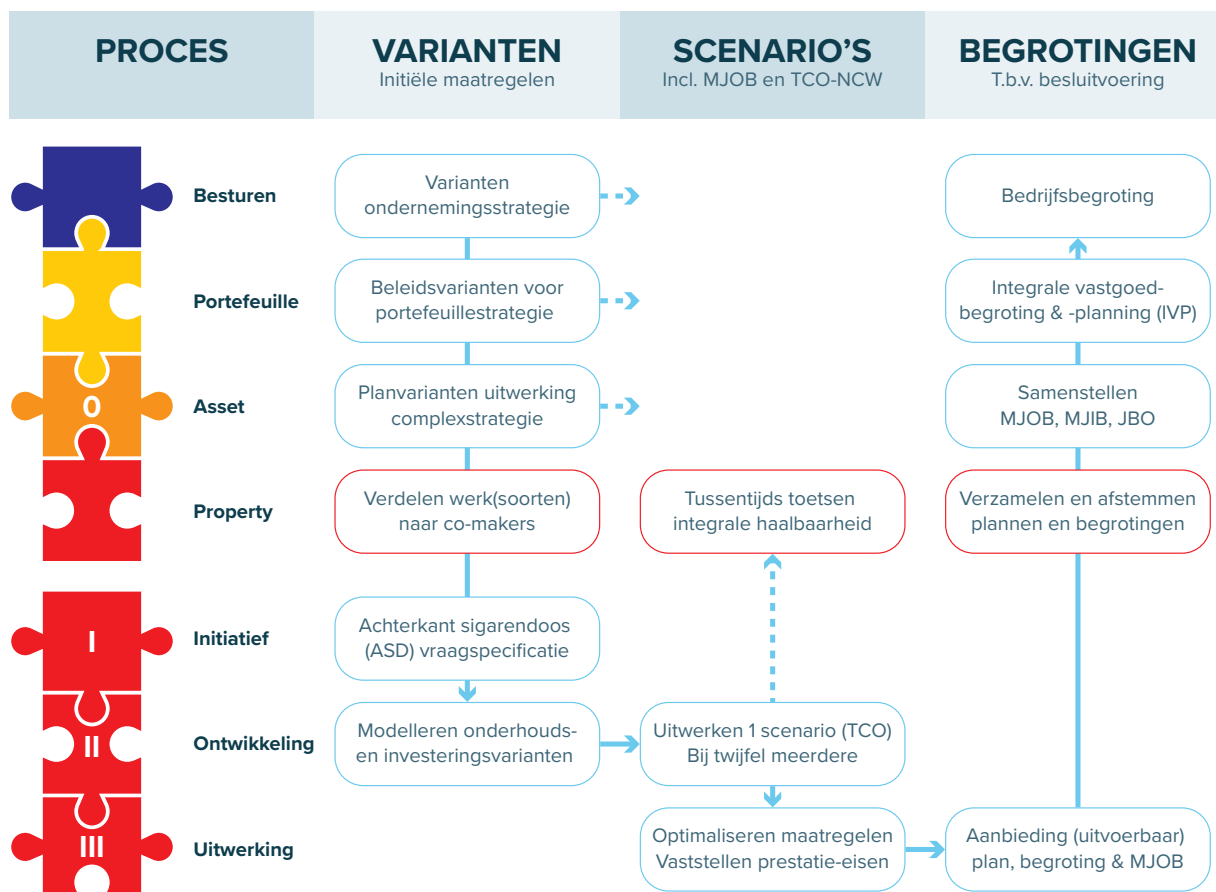
De gehele vastgoedportefeuille wordt door een beperkt aantal co-makers onderhouden, verbeterd en (her)ontwikkeld.

Figuur 2.11: Voorbeeld schaalniveaus.

2.10 Onderhouds- en investeringsscenario's

Een belangrijk kenmerk van RGS is dat de totale exploitatieperiode in ogenschouw wordt genomen. Doel is dat we de onderhouds- en verbetermaatregelen steeds beter zo slim mogelijk kunnen plannen, begroten en uitvoeren. Niet alleen op het niveau van een bouw- of installatiedeel, maar ook op complexniveau, deelportefeuilleniveau en op het niveau van de gehele vastgoedportefeuille. Dit vraagt om een andere werkwijze, nieuwe kennis en goed gereedschap zoals rekentools en expertsystemen. Van grof naar fijn werken, regelmatig terugkoppelen tussen de verschillende managementrollen en per fase go/no-go-besluiten nemen maakt daarvan onderdeel uit. In figuur 2.12 is het principe van grof naar fijn werken globaal uitgewerkt langs de vier managementrollen en de eerste drie RGS-fasen I, II en III. We maken vervolgens onderscheid in varianten, scenario's en begrotingen, waarbij:

- initiële onderhouds- en/of investeringsvarianten kansrijke ingrepen in het eerste jaar van de cyclus zijn;
- een scenario een nadere uitwerking is van een variant inclusief een MJOB over een bepaalde onderhouds- of exploitatieperiode en bijbehorende netto-contante-waardeberekening van de TCO;
- begrotingen de formele onderleggers zijn voor (formele bestuurlijke) besluitvorming en goedkeuring voor daadwerkelijke inkoop en uitvoering.



Figuur 2.12: Van grof naar fijn werken [O. Piekhaar].

2.11 Implementatie en borging

In de inleiding is al aangegeven dat de eerste stappen in Nederland voor RGS circa 20 à 25 jaar geleden zijn gezet. Uit onderzoek [USP 2018] blijkt dat de toepassing van RGS gestaag groeit, maar dat er onderscheid gemaakt kan worden in tempo en intensiteit bij opdrachtgevers en -nemers. In [hoofdstuk 7 \(Teamwork\)](#) gaan we nader in op het toepassen van RGS in de praktijk. In deze paragraaf beperken we ons tot een korte beschrijving van enkele belangrijke aandachtspunten bij de implementatie en doorontwikkeling van RGS.

Draagvlak

Om met elkaar tegenslagen te kunnen opvangen heb je eensgezindheid en draagvlak nodig. Een traject dat vraagt om leiderschap, noeste arbeid en doorzettingsvermogen. Er is niks mis mee om klein te beginnen en daarmee de eerste stappen te zetten met RGS. Daarmee een basis leggen, die een organisatie stap voor stap kan verstevigen en uitbreiden. Meestal gebeurt dat op basis van één of een beperkt aantal pilotprojecten. De ervaring leert echter dat zowel bottom-up als top-down draagvlak creëren een keiharde randvoorwaarde is om succesvol te kunnen zijn op langere termijn. Redenen daarvoor zijn over het algemeen terug te voeren op de vragen: wat en waarom RGS? Welke voordelen biedt het ons? Hoe werkt het en gaat het niet ten koste van mijn baan? Allemaal terechte en begrijpelijke vragen. Het is aan het bestuur om vanuit zijn strategische visie en positionering wel of niet voor RGS te kiezen. De keuze moet dan consequent worden uitgewerkt. Aan de hand van de vastgoedbusinessmodellen kan een bestuur bepalen wat de organisatie nu en in de toekomst zelf wil (blijven) doen en wat vooral niet (meer).

Belangrijke criteria voor een bestuur zijn dan meestal:

- Hoe realiseer ik de toekomstige complexe vastgoedopgave?
- Kan ik dat zelf of vraag dit om een andere aanpak en denkwijze?
- Hoe waarborg ik de in- en externe vereisten van goed bestuur (governance en in control zijn)?
- Wat betekent dit voor mijn prestaties voor klant en stakeholders?

Het is aan het middenmanagement om daarvoor de juiste condities te scheppen. En het zijn de projectleiders, ontwikkelaars, woonconsulenten, kwaliteitscontroleurs en dergelijke die RGS in de praktijk handen en voeten moeten geven.

Is leuk en geeft energie!

RGS is een ontdekkingstocht waar mensen een nieuw vak leren en erachter komen dat RGS ook vooral leuk en inspirerend kan zijn. RGS biedt ruimte voor ontwikkeling en innovatie, maar vraagt wel om een (sociaal) veilige omgeving. Dit is een belangrijke conditie voor vastgoedprofessionals van opdrachtgever en -nemers om in een open cultuur kennis uit te wisselen.

Keuze scope RGS door opdrachtgever

Er zijn diverse invalshoeken om RGS toe te passen: werksoorten, schaalniveau, onderhoudsperiode, specialist of allround. Met andere woorden: het gedachtegoed van RGS is universeel. Echter, de toepassing van RGS en de doelen die je ermee wilt bereiken zijn een individuele keus van de opdrachtgever. Stappen die zowel vastgoedeigenaar als een marktpartij op weg naar de keuze van de scope kunnen doorlopen zijn bijvoorbeeld:

- In welk vastgoedbusinessmodel sta ik nu, straks en in de toekomst?
- Waarom RGS en past dat in mijn ondernemingsstrategie?
- Wat is de analyse van de beschikbare middelen en competenties?
- Wat is de match en gap huidig en gewenst?
- Welke acties moet ik plannen om mijn doel te realiseren?

Selectie & gunning

Wanneer uit de analyse naar voren komt dat de vastgoedeigenaar een (door)start wil en kan maken met RGS, dan kan hij op basis van het eigen inkoopbeleid, selectie- en gunningscriteria daarvoor geschikte partners selecteren. Wanneer een vastgoedeigenaar in de praktijk RGS wil toepassen, dan zal hij meestal het inkoopbeleid moeten aanpassen. Vaak zal dit nieuwe beleid bestuurlijk goedgekeurd moeten worden. Dat is wat ons betreft niet alleen een formele vereiste, maar ook gewoon verstandig voor het verkrijgen van bestuurlijk draagvlak en commitment. Het inkoopbeleid is een nadere uitwerking van het gekozen vastgoedmodel en de bijbehorende inkoop- en samenwerkingsvormen die een vastgoedeigenaar wil toepassen. Daarbij legt de vastgoedeigenaar ook vast voor welke werksoorten en schaalniveaus hij RGS nu en in de toekomst toepast. Andersom moeten ook marktpartijen bedenken op welke typen vastgoed zij zich met hun acquisitie willen richten.

Pilotprojecten

RGS op een of meerdere pilotprojecten toepassen kan een goede strategie zijn. Maar ons advies is wel om eerst een expliciete keus te maken om RGS toe te gaan passen. Een opdrachtgever dient vervolgens te bewaken dat deze na een geslaagd pilotproject niet weer terugvalt in traditioneel aanbesteden. Daarom is het borgen van RGS in het inkoopbeleid essentieel. Als de RGS-trein eenmaal rijdt, is het belangrijk om een betrouwbare opdrachtgever te zijn en continuïteit te bieden, de samenwerking scherp te houden, de risico's te beheersen en grip te houden op de prijsvorming. Bij de inrichting moet tevens expliciet rekening worden gehouden met de vereisten vanuit mededingings spelregels.

Teamwork is een succesfactor voor RGS

Wanneer een onderneming ervoor kiest om hoger of dieper (respectievelijk naar voren en naar achteren) in de keten te integreren, dan heeft dat invloed op de bedrijfsvoering, de benodigde mix van competenties, cultuur en gedrag. Het gaat daarbij niet alleen om de technologische ontwikkeling, maar de onderneming zal ook moeten investeren in organisatievernieuwing en sociale innovatie. Het Centrum voor Sociale Innovatie [2006] heeft het dan over het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing), met als doel het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Volberda en Van den Bosch [2004] hebben deze begrippen nader uitgewerkt.

In het verlengde daarvan is deze uitwerking toegepast op resultaatgericht samenwerken:

- *Dynamisch managen* is het vermogen van de ketenpartners om in te spelen op verschillende eisen vanuit veranderende omgevingen. Kernbegrippen zijn een brede kennisbasis, absorptie-, experimenteer- en lerend vermogen.
- *Flexibel organiseren* is het aanpassingsvermogen van de ketenpartners, het vermogen om interne bedrijfsprocessen aan te passen om externe veranderingen bij te houden. De rol van de opdrachtgever verandert en stelt de randvoorwaarden vast waarbinnen de opdrachtnemers kunnen opereren. Naast de eigen verantwoordelijkheid van de opdrachtnemers heeft de opdrachtgever ook een verantwoordelijkheid om de balans te bewaken tussen kennisverwerving en productverbetering.
- *Bij sociale innovatie* krijgen en nemen opdrachtnemers de vrijheid om continu de prestaties van de samenwerking te verbeteren. De opdrachtnemers doen datgene waar ze goed in zijn en waarmee zij hun competenties kunnen ontplooiën. Dit geeft energie en vergroot het verantwoordelijkheidsgevoel.

Programmaplan

De vastgoedeigenaar en de geselecteerde marktpartijen kunnen vervolgens een plan van aanpak of programmaplan opstellen. Zo'n plan is de basis voor de implementatie van RGS. Er is zoals eerder aangegeven niets mis mee om te beginnen met pilotprojecten, maar het is wel belangrijk om daarin niet te blijven hangen. In een plan van aanpak zijn bijvoorbeeld de volgende actiepunten opgenomen:

- inrichten organisatie zoals stuurgroep en werkgroepen met als doel om de RGS-methodiek toe te passen en naar eigen inzicht vorm en inhoud te geven met partners;
- RGS-procesmodel op maat maken, uitwerken in concrete taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het benoemen van de key controls als onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS);
- meten van resultaat- en procesindicatoren, projecten en de samenwerking evalueren en beoordelen, met als uiteindelijk doel om op basis van een zelfaudit een in-control-statement af te kunnen geven.

3 RGS-procesmodel

De vastgoedfunctie is inclusief opdrachtgever en -nemer; ze zijn communicerende vaten. De essentie van RGS is universeel, maar toepassing en doel zijn individuele keuzes. Van Vastgoedingenieur naar Vastgoedmanager naar Vastgoedregisseur betekent voor een opdrachtnemer dat hij steeds hoger in de bedrijfskolom waarde gaat toevoegen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoeringskwaliteit. Dat betekent een andere verdeling van wie verantwoordelijk is voor welke activiteiten en te leveren prestaties. Dat betekent ook dat een opdrachtnemer steeds vaker kennis heeft hoe een vastgoedeigenaar zijn vastgoedportefeuille bestuurt. Maar ook dat hij in staat is het asset- of zelfs portefeuillemanagement te adviseren. In dit hoofdstuk is het RGS-procesmodel uitgewerkt. Op basis van dit ideaaltypisch model kan een organisatie zijn eigen RGS-procesmodel (per werksoort, bouw- en installatiedeel) inrichten en eigen maken. Bij het opstellen en uitwerken van het RGS-procesmodel zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De vier managementrollen zijn lijnfuncties. Alle rollen hebben dus afgebakende verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het vaststellen en/of goedkeuren van besluiten en opdrachten.
- Elke fase is toetsbaar op input-activiteit-output. Met andere woorden: een 'systeemaudit' op basis van de belangrijkste key controls is uitvoerbaar en meetbaar.
- Het procesmodel geeft de gebruikers voldoende basis om RGS voor meerdere werksoorten op maat te maken zoals dagelijks, contract- en planmatig onderhoud, renovatie, verduurzaming en nieuwbouw.
- Projectoverstijgend werken betekent dat co-makers verantwoordelijk zijn voor meerdere projecten of een deelportefeuille zoals gevel-, dak- en cv-onderhoud. Dat betekent dat het begrip 'project' breder opgevat kan worden als 'complex', 'cluster', 'contract', 'deelportefeuille' of vergelijkbaar.
- Integraal onderhouden van en investeren in vastgoed betekent dat de opdrachtgever en co-makers in staat zijn om hun plannen af te stemmen op het algemeen belang van de vastgoedportefeuille en bijbehorende financiële kaders. Of bijvoorbeeld dat een opdrachtgever (uiteindelijk) RGS kan toepassen vanaf nieuwbouwontwikkeling en doorlopend de exploitatie van het vastgoed.

3.1 Voorspel

Voorafgaand aan de beschrijving van de RGS-procesfasen 0 en I tot en met VII licht deze paragraaf de volgende onderwerpen nader toe:

- besturen onderneming en het portefeuillemanagement;
- wijk- en complexstrategie;
- technische, functionele en economische veroudering vastgoed;
- rol en inbreng bewoners, gebruikers en stakeholders;
- moeilijkheidsgraad vastgoedopgave;
- doorlooptijden haalbaarheid, voorbereiding en uitvoering adequaat kunnen inplannen.

Besturen onderneming

De RvC of vergelijkbaar heeft als taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur. Het bestuur heeft de maatschappelijke opgave bij klant en stakeholders verkend. In het ondernemingsplan geeft het bestuur aan op welke wijze de missie en visie van de onderneming wordt gerealiseerd. Het bestuur heeft tevens een rol bij het (laten) opstellen en goedkeuren van specifieke beleidskaders zoals het vastgoedkwaliteitsbeleid, inkoopbeleid, huurbeleid, participatiebeleid en het beschikbaar stellen van financiële middelen en spelregels hiervoor zoals het investeringsstatuut en financiële meerjarenplanning (FMP). Hiermee beschikt het bestuur als 'vastgoedeigenaar' over kaders en richting waaraan de portefeuillestrategie wordt getoetst. Het resultaat van deze fase is dat het portefeuillemanagement – na overleg en eventuele aanpassingen – het ondernemingsplan accepteert. Formele afronding van deze fase is het **besluit-ondernemingsplan** of vergelijkbaar en wanneer vereist goedgekeurd door RvC.

Portefeuillemanagement

Het bestuur geeft het portefeuillemanagement de **opdracht-opstellen-portefeuillestrategie** en daarvoor het ondernemingsplan uit te werken in een actuele portefeuillestrategie en bijbehorende integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) of vergelijkbaar. Het portefeuillemanagement – kunnen overigens meerdere functionarissen van meerdere afdelingen zijn – heeft daarvoor de vraagspecificatie opgesteld.

Deze vraagspecificatie bestaat bijvoorbeeld uit de gewenste verdeling van de vastgoedkwaliteit(sprofielen) in relatie tot de te bedienen doelgroepen passend binnen de financiële kaders van de vastgoedportefeuille. Voor de uitwerking stelt het portefeuillemanagement meerdere beleidsvarianten op en toetst deze aan een (integraal) afwegingskader. Doel is om te onderzoeken en te kunnen afwegen wat de meest optimale maatregelen zijn om de portefeuillestrategie te realiseren binnen een bepaalde periode. In figuur 3.1 staan enkele voorbeelden van belangrijke variabelen van een beleidsvariant.

MAATREGELEN PORTEFEUILLE	BELEIDSARIANT 1 (15 JAAR)	BELEIDSARIANT 2 (15 JAAR)
1. Vernieuwing voorraad	+ 5% Nieuwbouw	+ 15% Nieuwbouw
2. Ingrep in voorraad	+ 20% Renovatie + gem. label A	+ 10% Renovatie gem. label B
3. Instandhouding voorraad	25% vastgoedkwaliteitsprofiel 'Basis' 50% vastgoedkwaliteitsprofiel 'Passend' 25% vastgoedkwaliteitsprofiel 'Robuust'	50% vastgoedkwaliteitsprofiel 'Basis' 40% vastgoedkwaliteitsprofiel 'Passend' 10% vastgoedkwaliteitsprofiel 'Robuust'
4. Verkoop voorraad	1% verkoop	10% verkoop

Figuur 3.1: Voorbeeld beleidsvarianten portefeuillestrategie.

Met de portefeuillestrategie (en/of -plan) beschikt het portefeuillemanagement over de kaders voor de vraagspecificatie: het doel van de deelportefeuilles (buurten, wijken, product-marktcombinaties) en binnen welke kaders dat gerealiseerd moet worden. Het portefeuillemanagement krijgt daarvoor input van onder andere het assetmanagement zoals concrete voorstellen voor complexstrategieën waarmee de portefeuillestrategie (de gekozen beleidsvariant) kan worden gerealiseerd. Dit is meestal geen lineair maar iteratief proces: een continu proces van keuzes maken en bijsturen over meerdere jaren. Het resultaat van deze fase is dat het assetmanagement – na overleg en eventuele aanpassingen – de **opdrachtbrief-portefeuille** en bijbehorende kaders accepteert en wanneer vereist daarvoor bestuurlijke goedkeuring verkrijgt. Formele afronding is het **besluit-portefeuillestrategie** of vergelijkbaar.

Algemeen belang instandhouding & ingrepen

De aanleiding voor instandhouding of verdergaand een ingreep kan ook een hoger en complexoverstijgend belang dienen. Voorbeelden zijn:

- energietransitie mede als gevolg van politieke en maatschappelijke ontwikkelingen;
- verbeteren leefbaarheid van een wijk of buurt;
- waarborgen cultuurhistorische waarde van een pand;
- functiewijziging van een buurt, wijk of zelfs regio.

Wijk- en complexstrategie

Hoe kan elk individueel vastgoedcomplex of -object optimaal bijdragen aan de portefeuillestrategie? Op basis van de externe analyse, portefeuilleanalyse, analyse van de vastgoedkwaliteit en exploitatielasten, bewonerstevredenheid en -wensen actualiseert het assetmanagement de complexstrategie. Dat gebeurt meestal in overleg met diverse collega's van verschillende afdelingen en vanuit meerdere managementrollen. Een onderdeel van de strategie is een globale uitwerking van de gewenste toekomstige aanpak per complex. Hiermee verkrijgt het assetmanagement de kaders voor de vraagspecificatie: het doel van een complex en binnen welke kaders dat gerealiseerd moet worden. Voorbeelden van een eerste uitwerking van een complexstrategie zijn:

- instandhouding (going concern), regulier beheer en onderhoud;
- ingreep (business case) met als doel modernisering naar een nul-op-de-meterwoning, inclusief indicatie startjaar en fasering;

- verkoop (dispositie) van vastgoedcomplexen;
- stedelijke vernieuwing (integrale aanpak); een vastgoedcomplex maakt onderdeel uit van een integrale wijk- of buurtaanpak, een business case met fysieke en sociale problemen. Daarmee kan een complexstrategie onderdeel uitmaken van een wijkvisie of wijkstrategie dat later wordt uitgewerkt in bijvoorbeeld een wijkplan.

Levenscyclus van een gebouw

Zoals eerder aangegeven is met schilderwerk en ondergrondherstel veel geld gemoeid. Deze onderhoudscyclus is dan ook meestal leidend. Op basis van afgesproken prestatie-eisen en het verwachte degradatiepatroon worden over de gehele exploitatieperiode onderhouds- en verbeterwerkzaamheden gepland en begroot gekoppeld aan de schildercyclus. De aanleiding voor al die initiatieven gedurende de exploitatieperiode van het vastgoed kunnen zeer divers zijn: een technisch, functioneel, economisch en algemeen belang. De toekomst van een gebouw exact voorspellen is vrijwel onmogelijk, maar we kunnen wel rekening houden met een aantal wetmatigheden. Er zal namelijk altijd onderhoud en verbetering noodzakelijk zijn door interne en externe ontwikkelingen. Daarbij komt de omvang van de initiële investeringen in nieuwbouw aardig overeen met de totale onderhoudskosten en investering gedurende de exploitatiecyclus van circa 50 jaar.

Technische veroudering

Degradatie (zie figuur 3.2) van het gebouw gaat in de loop der tijd ten koste van het functioneren. Denk daarbij aan belangrijke bouwdelen zoals het dak, de gevel, de fundatie, het terrein, het interieur (keuken, badkamer, toilet en dergelijke), de semiopenbare ruimtes en de privé buitenruimtes van de woningen. Het dak gaat lekken, kozijnen gaan rotten, galerijen worden glad, de bestrating van het terrein is niet meer vlak, keukens degraderen en vertonen functie-uitval, en esthetisch gaan bouwdelen (gevel en interieur) achteruit. In onderstaande afbeelding is dat degradatieproces gevisualiseerd.



Figuur 3.2: Technische degradatie.

Het (theoretische) degradatieproces van de afzonderlijke bouwdelen is de basis voor het opzetten van een meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB). Gaandeweg wordt zo'n MJOB geactualiseerd op basis van waarneming uit de praktijk. Die waarnemingen kunnen divers zijn:

- inspecteren en meten van de intensiteit en omvang van de degradatie van een element;
- analyseren van onderhoudshistorie van activiteiten en uitgaven;
- analyseren van klachten en feedback van klanten;
- checken of je nog voldoet aan de (nieuwe) wetgeving.

De technische levensduur van een gebouw kan in de praktijk nagenoeg oneindig zijn. Kijk maar eens naar een aantal voorbeelden die op de Werelderfgoedlijst van Unesco staan, zoals: Angkor Wat (Cambodja), Akropolis (Griekenland), Mont Saint-Michel (Frankrijk) of dicht bij huis het Rietveld Schröderhuis (Utrecht). Technisch gezien is bijna alles mogelijk, functioneel en economisch gezien echter niet altijd.

Functionele veroudering

De functionele levensduur verschilt sterk per type vastgoed en is de periode waarin het vastgoed voldoet aan de eisen en wensen van de gebruiker. Wanneer de eisen van de gebruiker door interne en/of externe ontwikkelingen wijzigt, dan is het gebouw functioneel verouderd. Bijvoorbeeld:

- Lavet in badkamer is vrijwel overal vervangen door een inloofdouche.
- Winkels en kantoren verouderen functioneel door maatschappelijke ontwikkelingen.
- Ziekenhuizen stellen andere eisen aan hoe zij patiënten willen ontvangen, opereren en verzorgen.

Door die functionele veroudering kan de gebruiker besluiten te verhuizen, het gebouw te verbeteren naar de actuele wensen en eisen, of het gebouw te slopen en daarvoor iets terug te bouwen dat wel past. Meestal zal de gebruiker de onderhoudscyclus op zo'n keuze willen afstemmen. Vandaar dat de verbetering of renovatie van een gebouw bij voorkeur wordt ingepland op een natuurlijk onderhoudsmoment. Een mooi voorbeeld daarvan is wanneer kozijnen vervangen moeten worden en meteen de gevel functioneel wordt verbeterd voor de ventilatie, comfort, energiebesparing, gebruiksgemak en dergelijke.

Economische of bedrijfskundige veroudering

De economische of bedrijfskundige levensduur heeft een sterke relatie met geld en waarde. De culturele waarde van gebouwen kan zo hoog zijn, dat deze lastig in geld is uit te drukken. De marktwaarde van een gebouw is makkelijker te bepalen. Die marktwaarde kan vervolgens een belangrijk criterium zijn bij het beoordelen van een business case. Bij incourant vastgoed, zoals een tankstation, is het rekenen met bedrijfswaarde handiger. Immers, de bestedingsruimte voor een nieuw of te verbeteren tankstation is direct afhankelijk van de omzet van de exploitant. Hoe meer benzine er wordt verkocht hoe meer ruimte er is om te investeren. De marktwaarde is de waarde van de locatie van het tankstation aan een (drukke) snelweg. Het vastgoed is eigenlijk alleen maar een noodzakelijk bedrijfsmiddel, dat vooral functioneel moet zijn: mensen die graag langskomen om veel benzine te tanken en koffie te kopen.

De volkshuisvesting hangt daar weer tussenin. We hebben oog voor technische en functionele veroudering. We toetsen de financiële ruimte ook aan de marktwaarde, zowel in verhuurde staat als vrij van huur. Meestal toetsen we echter toch op beleidswaarde, omdat de volkshuisvestelijke functie van het gebouw en de woningen voorop staan. Wanneer we met elkaar vinden dat er in de bestaande voorraad ook huurwoningen in het centrum van Amsterdam beschikbaar en betaalbaar moeten zijn, dan kunnen we eindeloos toetsen aan marktwaarde, maar de rekensom krijgen we gewoonweg niet rond. De huurverhoging stijgt niet of is zeer beperkt en is daarmee onvoldoende om bijvoorbeeld substantiële uitgaven voor renovatie te realiseren. Daarom is het zo belangrijk om in de volkshuisvesting een (integraal) afwegingskader te hebben. Met als doel om transparant en traceerbaar (grotere) onderhoudskosten en investeringen te kunnen toetsen en verantwoorden.

Rol en inbreng bewoners, gebruikers en stakeholders

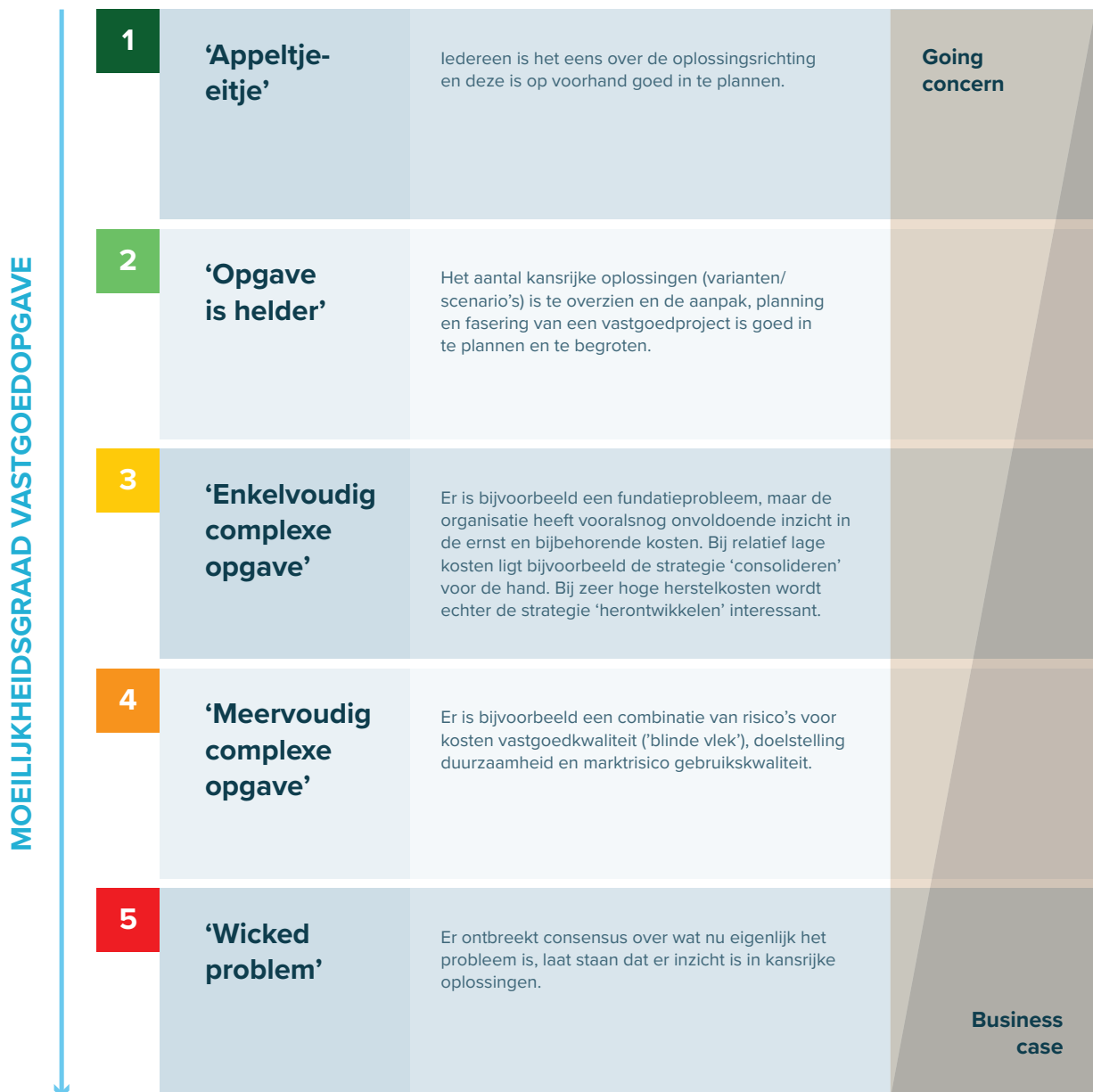
De klant staat centraal (zie ook [figuur 0.2](#)) en is een belangrijk onderdeel van de vastgoedfunctie. Het vastgoed is een middel voor bewoners, gebruikers en stakeholders om te kunnen wonen, werken, recreëren en samenkomen en dergelijke. Zij zijn degenen die daarin dus ook een stem hebben. In alle managementrollen is 'de klant' een factor van belang. Datzelfde geldt ook voor het RGS-procesmodel. In elke fase is er wel een link te leggen met de behoefte en wensen van bewoners, gebruikers en (lokale) stakeholders of belanghouders. Het betrekken van de klant kan op diverse manieren, intensiteit en frequentie plaatsvinden. Grofweg onderscheiden we de communicatie met de klant in (passief) informeren of (actief) participeren, waarbij de mate van zeggenschap kan variëren. Het betrekken van de klant kan dus op vele manieren en zal in de praktijk afhankelijk zijn van meerdere factoren. Bijvoorbeeld: consequenties voor overlast, keuzemogelijkheden of gevolgen voor de woon- en huurlasten. Het RGS-procesmodel is een ideaaltypisch model dat is te gebruiken voor alle werksoorten zoals nieuwbouw, onderhoud en verbetering. Per werksoort zal de frequentie en intensiteit van de communicatie verschillen. In het RGS-procesmodel (zie [figuur 3.3](#)) hebben we daarom een beperkt aantal momenten aangegeven waar de communicatie met de klant in ieder geval een expliciet onderdeel is.

	Expliciet opgenomen in RGS-procesmodel	Voorbeelden overige communicatiemomenten
Besturen		Ophalen maatschappelijke behoefte en wensen door het (formeel) betrekken van stakeholders.
Portefeuille		Marktonderzoek en analyse klanttevredenheid dienstverlening en waardering vastgoed.
0. Asset		Inzicht in concrete klachten, klanttevredenheid, behoeftes en wensen van individuele bewoners en gebruikers van een specifiek complex.
I. Initiatief		Ophalen concrete wensen en behoeftes bij individuele bewoners en/of huurdersafvaardiging. Doel is nadere onderbouwing en uitwerking plannen.
II. Ontwikkeling	Modelwoning als uitwerking vraagspecificatie. Maar kan ook functie vervullen bij betrekken bewoners.	Een-op-eengesprekken met individuele bewoners en/of collectieve bewonersbijeenkomsten.
III. Uitwerking		Informerende bewoners over stand van zaken planuitwerking.
IV. Voorbereiding	Op basis van definitieve plannen communicatie met bewoners met als doel verkrijgen van formeel benodigde draagvlak wanneer vereist.	
V. Uitvoering	Metten klanttevredenheid (eventueel tijdens de uitvoering van grotere projecten).	Tijdens de uitvoering sociale begeleiding van bewoners. In het bijzonder bij grote ingrepen waar sprake kan zijn van grote overlast.
VI. Overdracht	Metten klanttevredenheid (na oplevering).	Nazorg.
VII. Beheer	Belangrijk onderdeel evaluatie samenwerking is de performance van alle ketenpartners m.b.t. de dienstverlening aan de klant.	Zie besturen, portefeuille- en assetmanagement.

Figuur 3.3: Voorbeelden communicatie met de klant per fase.

Moeilijkheidsgraad vastgoedopgave

In de praktijk neemt of heeft een vastgoedeigenaar niet altijd voldoende tijd om de complexstrategieën te toetsen op haalbaarheid en of de gekozen complexstrategie de meest effectieve allocatie en oplossing is. Mede daarom is het aan te bevelen om per complexstrategie de mate van betrouwbaarheid en de moeilijkheidsgraad van de vastgoedopgave aan te geven. De combinatie van moeilijkheidsgraad en betrouwbaarheid is meestal een goede indicatie of het 'going concern' (routine/instandhouding) is of een 'business case' (er valt iets af te wegen/ingrepen). Figuur 3.4 geeft een voorbeeld van hoe de moeilijkheidsgraad van de vastgoedopgave te classificeren is.



Figuur 3.4: Moeilijkheidsgraad vastgoedopgave [O. Piekhaar, 2021].

Doorlooptijd haalbaarheid, voorbereiding en uitvoering plannen

In de praktijk variëren de doorlooptijden van projecten. Door de verschillende projectfasen zo goed mogelijk te plannen, ontstaat in de praktijk een gelijkmatige verdeling en zijn mee- en tegenvallers beter bij te sturen. Naar voortschrijdend inzicht kan die planning worden aangescherpt. Eigenlijk een simpele vorm van risicomanagement en -beheersing.

	NU	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6	Jaar 7	Jaar 8	Jaar 9	Jaar 10
'Appeltje-eitje'	0	I II III	IV V VI	VII							
'Opgave is helder'	0	I II	III IV	V VI	VII						
'Enkelvoudig complexe opgave'	0	0	I II	III IV	V VI	VII					
'Meervoudig complexe opgave'	0	0	0	I II	III	IV V	V VI	VII			
'Wicked problem'	0	0	0	0	I	II	III	IV V	V	V VI	VII

Figuur 3.5: Moeilijkheidsgraad vastgoedopgave en indicatie verwachte doorlooptijd [O. Piekhaar, 2021].

Figuur 3.5 bevat vijf vereenvoudigde voorbeelden van de doorlooptijd van vijf projecten met een verschillende moeilijkheidsgraad. Wanneer je de hoofdprocessen vastgoedsturing en -productie, waaronder het RGS-proces, beter beheerst, dan zul je in de praktijk steeds beter de doorloopsnelheid kunnen verkorten en de betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de integrale vastgoedbegroting en -planning kunnen verbeteren.

Voorbeeld plannen van 'appeltje-eitje'-projecten

In figuur 3.6 staat een voorbeeld van een 'appeltje-eitje'-project. Bijvoorbeeld standaard planmatig gevelonderhoud van de gehele vastgoedportefeuille. Links is verticaal het RGS-procesmodel als onderdeel van de vastgoedfunctie afgebeeld. Rechtsboven zijn horizontaal de functies 'Bedrijfsbureau' (of vergelijkbaar) tot en met 'Audits of kwaliteitscontrole' aangegeven. De blauwe functies zijn van de vastgoedeigenaar en de zwarte functies zijn van de co-maker. Elke functie is verantwoordelijk voor een of meerdere stappen. Per fase zijn deze uit te voeren stappen genummerd van 1 tot en met 20. De totale doorlooptijd is circa 2 à 3 jaar (T0, T1 en T2):

- In jaar 0 worden de uitgangspunten bepaald. In bijvoorbeeld een complexenlijst worden de uit te voeren complexen aangegeven en de belangrijkste triggers, doelen en uitgangspunten besproken.
- In jaar 1 is een project concreet ingepland voor de fasen I-Initiatief, II-Planontwikkelingsfase, III-Planuitwerking en (deels) IV-Projectvoorbereiding.
- In jaar 2 wordt het project voorbereid (IV), uitgevoerd (V) en overgedragen (VI).

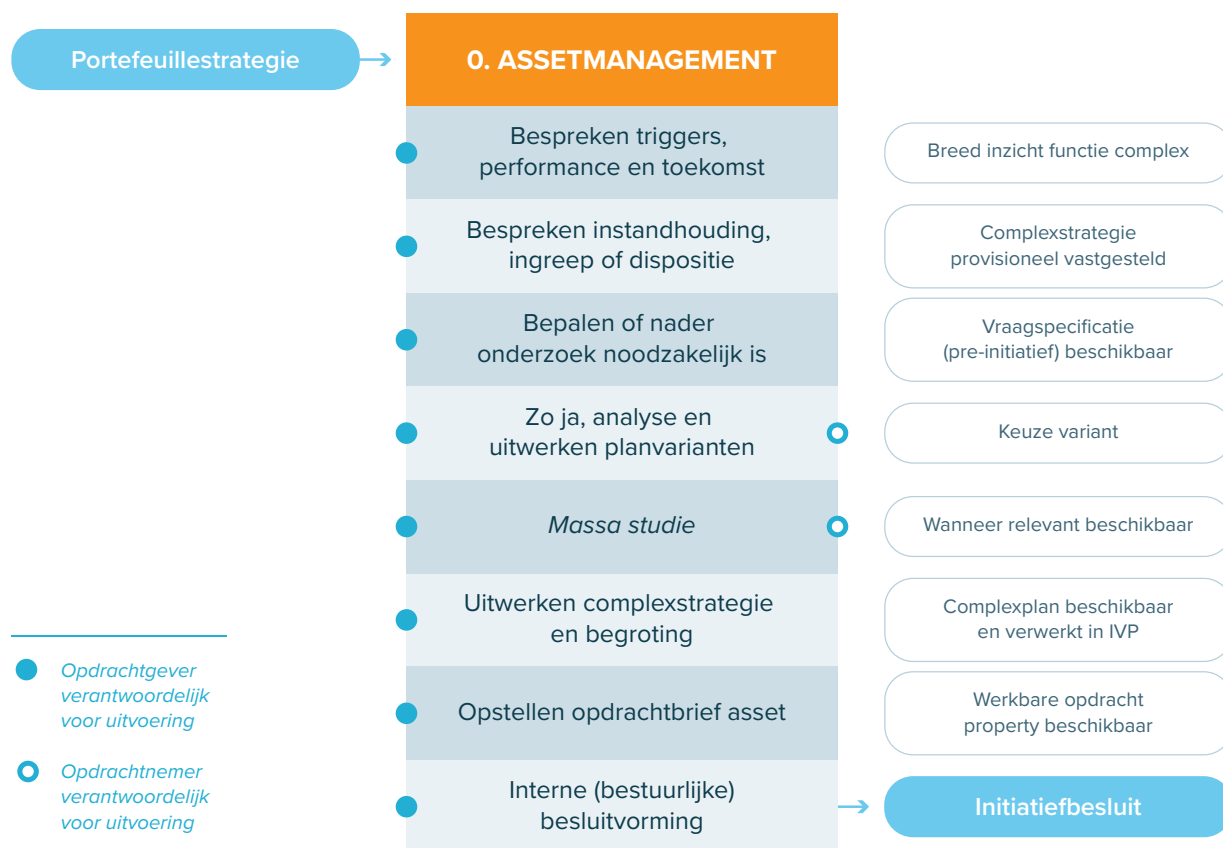


Figuur 3.6: Voorbeeld beleids-en-uitvoeringscyclus 'appeltje-eitje' T0-T2 [O. Piekhaar, 2021].

3.2 Assetmanagement (fase 0)

KORTE BESCHRIJVING

Op basis van de beschikbare portefeuillestrategie en de financiële vertaling krijgt het assetmanagement de **opdracht-opstellen-complexstrategie**. Dit is het startmoment om te beoordelen wat met instandhouding moet gebeuren en/of welke ingrepen nodig zijn. Het resultaat van deze fase is dat het propertymanagement de **opdrachtbrief-asset** accepteert. Formele afronding is het **initiatiefbesluit**.



Figuur 3.7: RGS-procesmodel fase 0.

Planvarianten

Een effectieve manier voor risicobeheersing is dat het assetmanagement voorafgaand aan het definitief vaststellen van de complexstrategie en het complexplan een planvariantenstudie maakt. Voorbeelden van een planvariantenstudie voor een complex zijn bijvoorbeeld:

- verkoop en (basis) instandhouding door uitponden binnen 10 jaar;
- renovatie en verduurzaming (van label A naar NOM);
- renovatie en verduurzaming (van label E naar A);
- instandhouding waaronder PO+ (beperkte energetische-maatregelenschil);
- instandhouding regulier.

De (tussen)stap om een planvariantenstudie te maken noemen we ook wel de 'pre-initiatieffase'. Dit is de primaire verantwoordelijkheid van het assetmanagement. Wat echter niet wegneemt dat het propertymanagement van de vastgoedeigenaar en/of een van de opdrachtnemers wordt gevraagd om een planvariantenstudie te maken.

Zo'n studie kunnen ze op diverse manieren uitvoeren, bijvoorbeeld:

- op basis van een quick scan en modelleren van meerdere combinaties van maatregelen op basis van kengetallen;
- bij grote en risicovolle projecten kiezen voor het doen van uitgebreid onderzoek, inclusief diverse onderzoeken zoals globale schouw op het werk en marktonderzoek.

De uitkomsten van een planvariantenstudie worden getoetst aan een (integraal) afwegingskader. Op basis daarvan kiest het assetmanagement een voorkeursvariant en desgewenst een alternatieve variant. Het resultaat is een redelijk onderbouwde en betrouwbare complexstrategie uitgewerkt in een complexplan, waarvan de voorkeursvariant onderdeel uitmaakt.

Complexplan

Een complexplan, waaronder een complexstrategie, is bij uitstek een geschikt instrument om een opdrachtgever te ondersteunen bij het scherp krijgen van de wat-vraag. De te doorlopen stappen en vast te leggen informatie zijn onder andere:

- *triggers*: input vanuit de dagelijkse praktijk door diverse afdelingen zoals sociale problemen, verhuurbaarheid en klachten;
- *complexanalyse op basis van de portefeuilleanalyse en complexscores*: metingen van vastgoedkwaliteit & duurzaamheid, beschikbaarheid & betaalbaarheid, klant- & stakeholderswaardering, risico & rendement;
- *complexstrategie benoemen*: zoals doorexploreren, verkopen of slopen en nieuwbouw;
- *positioneren van een complex in het huidige en gewenste vastgoedkwaliteitsprofiel*: zodanig dat dit recht doet aan de gekozen marktpositie, de doelgroep van beleid en wanneer nodig de bijdrage aan verbetering van bijvoorbeeld de leefbaarheid;
- *complexaanpak op hoofdlijnen*: wat doen we wel of niet tijdens instandhouding (going concern), de start, doorlooptijd fasering en realisatie van een eventuele ingreep (business case).

Opdrachtbrief-asset

Concreet hoeft een opdrachtbrief niet letterlijk één document zijn. Het kan ook een combinatie van meerdere, digitaal beschikbare, documenten zijn. In dat geval is de opdrachtbrief een oplegger. Bij het opstellen van een opdrachtbrief-asset is het aan te bevelen om onderscheid te maken in het volgende.

- Er is sprake van instandhouding (going concern) met een planningshorizon van bijvoorbeeld 15 jaar of korter, tot circa 25 jaar of 40 jaar en langer. Instandhouding gebeurt meestal door dagelijks, contract- en planmatig onderhoud en eventueel een beperkt aantal verbeterings- en verduurzamingsmaatregelen (no-regret / geen spijt) gekoppeld aan de planmatig-onderhoudscyclus. Bij de keuze instandhouding kan de betrokkenheid van assetmanagement zeer beperkt blijven. Denk daarbij aan complexstrategie, doelgroep, vastgoedkwaliteitsprofiel, TCO (rendement of budgetbandbreedte) waarbinnen instandhouding over een langere periode gemanaged moet worden.
- Er is sprake van een 'ingreep' (meestal een business case). Dan is een goede opdrachtbrief-asset een belangrijke succesfactor en wanneer nodig gebaseerd op een onderzoek naar haalbare planvarianten.

In figuur 3.8 zijn voorbeelden gegeven van onderwerpen die in zo'n opdrachtbrief aan de orde kunnen komen.

Feedback opdrachtbrief

Het resultaat van fase 0 is een opdrachtbrief van het assetmanagement voor het propertymanagement. Het propertymanagement accepteert de opdrachtbrief. Wanneer de kwaliteit van de opdrachtbrief volgens het propertymanagement onvoldoende is, dan kunnen de betrokkenen in het propertymanagement drie dingen doen:

- Ze kunnen feedback geven, zodat het assetmanagement de opdrachtbrief kan verbeteren.
- Ze kunnen in goed overleg met assetmanagement toch aan de slag gaan met de opdrachtbrief. Er kunnen namelijk legitieme redenen zijn om toch tot een projectinitiatief te besluiten terwijl de opdracht vanuit assetmanagement nog niet 100 procent scherp is. Dan is het advies dat dit voor iedereen helder is en dat ze met elkaar de vrijheidsgraden of bewegingsruimte afspreken om toch aan de slag te kunnen gaan.
- In het uiterste geval accepteert propertymanagement de opdrachtbrief niet en moet het assetmanagement zijn huiswerk overdoen.

TOELICHTING	
GEBIEDSPAN, TE BEHALEN RESULTAAT VOOR EEN BUURT OF WIJK	• Wanneer relevant buurt- en/of wijkvisie en -plan
COMPLEXPLAN, TE BEHALEN RESULTATEN VOOR EEN COMPLEX	• Complexstrategie: doorexpluiten, sloop-nieuwbouw, verkoop en dergelijke • Product-marktcombinatie: doelgroep en huurklassen • Keuze instandhouding of is er op korte en/of middellange termijn behoefte aan een ingreep? • Bij een ingreep heeft asset voorafgaand (lees pre-initiatieffase) mogelijk een of meerdere planvarianten laten onderzoeken. Het resultaat is dat het asset de ingreep beter kan specificeren voor het propertymanagement • Vastgoedkwaliteitsprofiel, bijvoorbeeld 'Basis', 'Passend', 'Robuust'. Doel is een goede indicatie te geven van de planningshorizon, zoals < 15 jaar, circa 20 à 25 jaar en tot slot 40 à 50 jaar • Moeilijkheidsgraad vastgoedopgave: 'appeltje-eitje' of 'wicked problem' en dergelijke • Route, bijvoorbeeld vraaggestuurd, planmatig onderhoud en/of renovatieproject • Financiële kaders zoals rendement, budgetbandbreedte en/of TCO • Belangrijkste start- en einddata bijvoorbeeld bij projectmatige aanpak
BEGROTING	• Beschikbare MJOB, MJIB, jaarbegroting en eventueel een complexbegroting • Budgetbandbreedte voor de verschillende werksoorten, bouw- en installatiedelen
RAPPORTAGES	• Haalbaarheidsonderzoeken, nadere complexanalyses, integrale analyse vastgoedkwaliteit complex op basis waarvan assetmanagement zijn keuzes heeft gebaseerd • Onderzoek naar bewonerstevredenheid en -wensen
TOELICHTING	• Korte omschrijving van het resultaat dat het assetmanagement met het complex wil behalen • Desgewenst aandachtspunten, knelpunten en/of triggers aangeven per kwaliteitsuitgangspunt: veiligheid, gezondheid, energieprestatie, gebruiks-kwaliteit, milieu, toekomstwaarde, leefbaarheid • Desgewenst een aanvulling geven op de 'default prestatie-eisen' (vastgoedkwaliteitsbeleid) • Nadere aandachtspunten voor klanten en stakeholders.

Figuur 3.8: Voorbeeld checklist opdrachtbrief-asset.

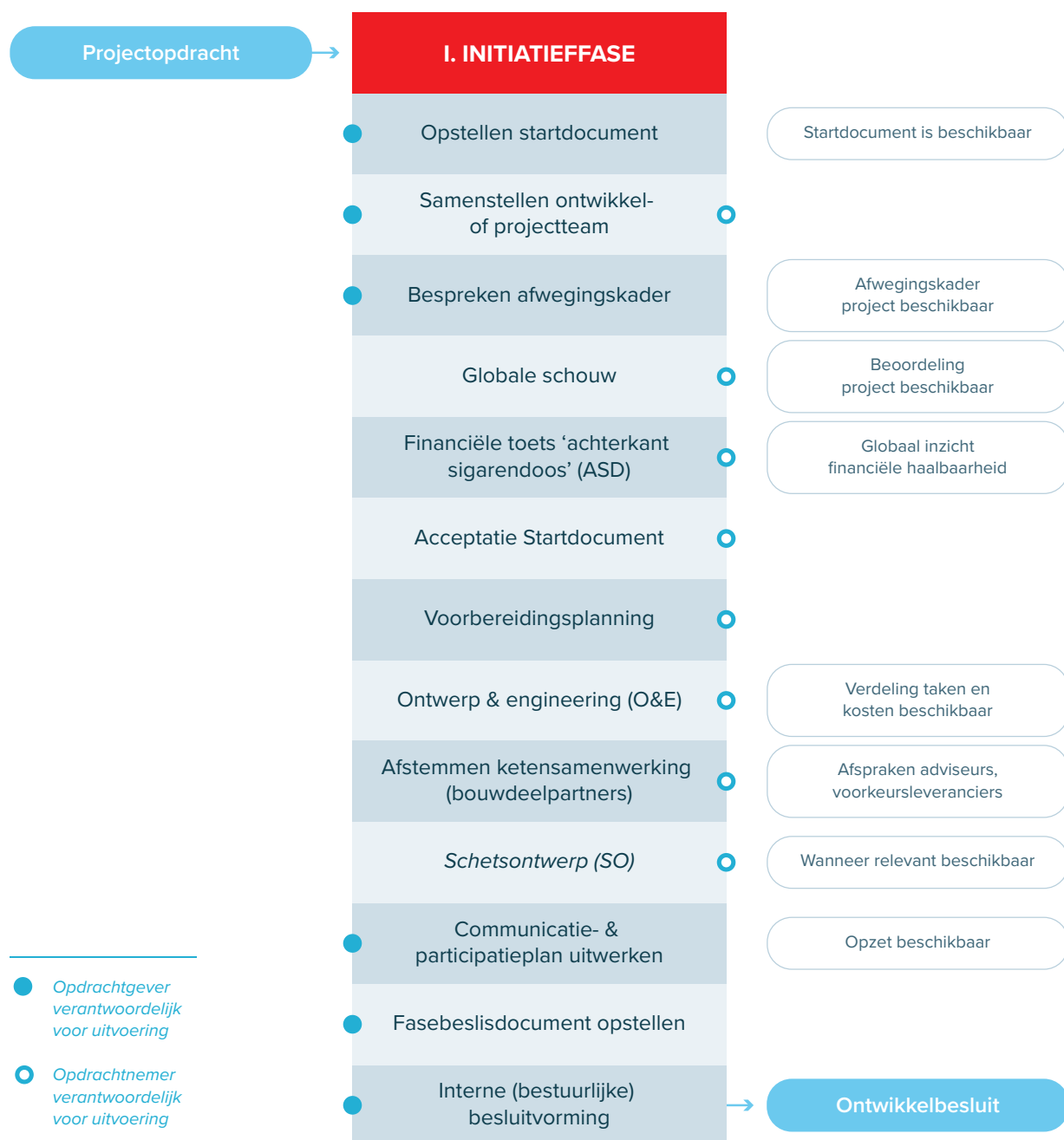
Afronding assetmanagement

De opdrachtbrief of vergelijkbaar wordt vastgesteld en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd. Formele afronding van deze fase is het **initiatiefbesluit** of vergelijkbaar. Uitgangspunt in het RGS-procesmodel is dat een project – van welke aard en werksoort dan ook – pas een project is, wanneer het assetmanagement aan het propertymanagement opdracht heeft gegeven met een opdrachtbrief of vergelijkbaar en mits het project concreet is benoemd in de integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) of vergelijkbaar. Vanaf dat moment wordt het project in de 'integrale projectenbewaking' (IPB) of vergelijkbaar op voortgang en geld bewaakt en verantwoord door het propertymanagement. Het doel van een initiatiefbesluit kan variëren van een gebiedsontwikkeling, een nieuwbouwproject, het onderhoud en verbeter- en verduurzamings-ingrepen. Een initiatiefbesluit of vergelijkbaar kan echter ook betrekking hebben op het dagelijks en contractonderhoud. Bijvoorbeeld wanneer je deze werksoorten beter wilt afstemmen op dat planmatig onderhoud en verbetering van complexen of deelpartefeuilles of wanneer je de kwaliteit en borging van processen wilt verbeteren.

3.3 Initiatief (fase I)

KORTE BESCHRIJVING

Op basis van een initiatiefbesluit krijgt het propertymanagement een **projectopdracht** en daarvoor de opdracht om een **startdocument** op te stellen. Door de opdrachtnemer is het werk verkend en de financiële uitgangspunten zijn getoetst, de opgave ontwerp & engineering en de voorbereidingsplanning zijn opgesteld. Het resultaat van deze fase is dat de opdrachtnemer het startdocument accepteert. Formele afronding is het **ontwikkelbesluit** of vergelijkbaar.



Figuur 3.9: Uitwerking stappen fase I.

3.3.1 Propertymanagement

Wanneer we ervan uitgaan dat de ketenpartners een samenwerking aangaan voor meerdere jaren en meerdere projecten, dan is een aantal stappen van de initiatieffase projectoverstijgend. Een raamovereenkomst is projectoverstijgend maar heeft wel een vaste wederzijds overeengekomen looptijd. De opdrachtgever wijst op basis van de overeenkomst gedurende de looptijd jaarlijks projecten toe aan de opdrachtnemers. Deze paragraaf is in twee delen gesplitst: een algemeen projectoverstijgend deel en een projectgebonden deel.

Selectie opdrachtnemers RGS

De selectie van één of meerdere opdrachtnemers (zie ook [bijlage 1](#)) gebeurt projectoverstijgend of projectgebonden. De selectieprincipes zijn uitgewerkt in [hoofdstuk 4](#) (Vastgoedfunctie). Voor een nadere toelichting verwijzen we naar [paragraaf 4.2](#).

Raamovereenkomst

Contracten zijn de juridische overeenkomsten die nodig zijn om gegeven de inkoop- en samenwerkingsvorm de wederzijdse werkzaamheden en prestaties na te komen. Die zijn belangrijk, maar geenszins een waarborg dat wordt gewerkt zoals afgesproken. Daar is meer voor nodig. De kunst is om met elkaar scherpe, zakelijke, maar wel werkbaar contracten op te stellen die recht doen aan de intentie van de toe te passen inkoop- en samenwerkingsvormen. Belangrijk kenmerk van een raamovereenkomst (zie ook [bijlage 2](#)) is dat ruimte wordt ingebouwd voor innovatie en doorontwikkeling. Met andere woorden: 'Wat willen we nu en in de toekomst bereiken als samenwerkingsverband?'. Zie als voorbeeld de diverse standaardcontracten die Aedes en OnderhoudNL hebben opgesteld.

Opdrachtgever en -nemer sluiten een raamovereenkomst af (ook wel samenwerkingsovereenkomst genoemd). In de raamovereenkomst leggen ze afspraken vast over onder meer de samenwerking, de wijze van kwaliteitsmeting en -bewaking, prijsvorming en indexatie, afstandsverklaring en ontbinding. De overeenkomst is *projectoverstijgend* en heeft een vaste looptijd. De opdrachtgever wijst op basis van de overeenkomst gedurende de looptijd jaarlijks projecten toe aan de co-maker(s). De overeenkomst is vanuit diverse invalshoeken juridisch getoetst. Denk daarbij aan de vereisten vanuit governance, met name de Aanbestedingswet en Mededingingswet. Een raamovereenkomst heeft meestal meerdere bijlagen. Een mogelijk nadeel van het integraal 'meecontracteren' kan zijn dat deze bijlagen door voortschrijdend inzicht verbeterd en aangepast moeten worden. Een goed alternatief is om in de raamovereenkomst te verwijzen naar het RGS-Handboek. Zo'n handboek is in feite een digitale verzameling van de benodigde bijlagen in volgorde van de fasen en stappen in het RGS-procesmodel. De raamovereenkomst bevat de procedure hoe de bijlagen in zo'n handboek aangepast kunnen worden.

Gedragscode mededinging

De afgelopen jaren heeft RGS een behoorlijke vlucht genomen. Steeds meer opdrachtgevers werken intensief samen met marktpartijen. Bij intensieve samenwerking moeten ze wel de mededingingsaspecten in de gaten houden, om mogelijke verstoring van de marktwerking te voorkomen. Hiertoe heeft Stichting RGS in overleg met de Autoriteit Consument & Markt (ACM) een Gedragscode Mededinging voor deelname aan RGS ontwikkeld. Deze gedragscode benoemt de mededingingsrisico's en de beheersmaatregelen om deze risico's te ondervangen. De belangrijkste risico's zijn:

- aanbestedingsbeginselen goed in acht nemen (transparantie, objectiviteit, proportionaliteit en gelijkheid);
- selectiecriteria beschrijven en communiceren (uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria);
- geen concurrentiegevoelige informatie delen in het bijzijn van verschillende potentiële opdrachtnemers (omzet, groei, krimp, capaciteit).

In deze leidraad wijzen we in de verschillende hoofdstukken regelmatig op de mededingingsrisico's. In de periode 2018-2020 is inmiddels de nodige ervaring opgedaan met de gedragscode door zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers. De gedragscode is op basis van die ervaringen in 2021 herijkt door een kernteam met mededingingsjuristen (MBF, HVG Law), Stichting RGS en Vijverberg Consulting. De verbetervoorstellen zijn getoetst door een toetsingscommissie met onder meer VBTM en juristen van enkele opdrachtgevers (woningcorporaties). Het eindresultaat is gecommuniceerd met de ACM. De integrale versie is opgenomen als digitaal beschikbare bijlage model 1.

RGS-procesmodel op maat maken

Op basis van het RGS-procesmodel maken de ketenpartners samen het RGS-proces op maat. Dit RGS-procesmodel kun je naar eigen inzicht aanpassen op de omstandigheden, de organisatie en voorhanden functies, de besluitvormingsmomenten en de werksoorten waarop de samenwerking zich richt. Bij het op maat maken van het RGS-procesmodel kan een eenvoudig TVB-schema een goed hulpmiddel zijn om per fase vast te leggen wie (uitvoerings)verantwoordelijk en wie adviesbevoegd is.

Informatisering, archivering en digitalisering samenwerking

De opdrachtgever en opdrachtnemers kunnen besluiten om het RGS-proces te ondersteunen met daarvoor ontwikkelde software. Voorbeelden zijn Vision en KBS. Essentie is dat de software letterlijk het RGS-procesmodel en de uitwerking daarvan in een TVB-schema ondersteunt, zoals:

- bewaken van de te doorlopen stappen, de voortgang en weten wie, wanneer, wat heeft aangeleverd;
- formeel accepteren van de stukken door de opvolgende stap in de keten;
- digitaal opslaan van alle (belangrijke) stukken, waarmee opdrachtgever en -nemer kunnen aantonen dat de overeengekomen key controls per fase ook daadwerkelijk zijn doorlopen en aangeleverd.

Bijvoorbeeld een startdocument, de fasebeslisdocumenten, de plannen en begrotingen, de proces- en prestatiemetingen en het overdrachtdossier.

Kwaliteitsmanagementsysteem

In [hoofdstuk 4](#) (Vastgoedfunctie & governance) is de kwaliteitsborging van het gehele RGS-proces toegelicht. In essentie komt het neer op het (tijdig) kunnen beoordelen of we de goede dingen doen en bij de uitvoering en overdracht van een project en tijdens de beheerfase kunnen beoordelen of de resultaten zijn geleverd overeenkomstig de prestatieafspraken. Uitgangspunt is dat opdrachtgever en opdrachtnemer over een eigen kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) beschikken. Wanneer opdrachtgever en -nemer samenwerken moeten zij ervoor zorgen dat hun KMS aansluit. Dat kan door met elkaar een Kwaliteitsplan RGS (zie ook [bijlage 10](#)) te maken. Dit kwaliteitsplan bestaat uit twee delen: een kwaliteitsbeheersingsplan en het keuringsplan. Per type werk en contract kunnen ze daarvoor standaardmodellen ontwikkelen. Op basis daarvan kunnen ze per project desgewenst maatwerk maken. Immers de eisen die ze stellen per werksoort, bouwdeel en project kunnen verschillen.

Eenheidsprijs en werkomschrijving

Bij resultaatgericht samenwerken verricht een opdrachtnemer meer taken dan bij reguliere (traditionele) werken. Daarentegen worden de werken een-op-een door de opdrachtgever verdeeld. Om te borgen dat de begroting (offerte) van de initiële plannen en de MJOB marktconform zijn, worden eenheidsprijzen gehanteerd (zie ook [paragraaf 6.4](#)). Deze eenheidsprijzen moeten transparant en traceerbaar zijn. Ze zijn gekoppeld aan een concrete werkomschrijving of recepten, zodat opdrachtgevers en -nemers weten welke prijs hoort bij welke activiteit. Opdrachtgever en -nemers spreken vervolgens af hoe en binnen welke periode ze de eenheidsprijzen toetsen aan marktconformiteit.

Indexering

Er zijn meerdere mogelijkheden om de prijzen jaarlijks te indexeren (zie ook [paragraaf 6.4](#)). Vervolgens is het advies om samen ook de praktische werkbaarheid in de gaten te houden. Niet zelden wordt de ambitie om 'lean' te werken deels teniet gedaan door allerlei ingewikkelde handelingen als gevolg van die indexering. Aandachtspunten zijn onder andere:

- Kies een simpele maar effectieve methode om de indexering te bepalen. De voorkeur geniet het kiezen voor een onderhouds-/bouwgerelateerde index (bijvoorbeeld BDB) en dus niet voor een algemene index die alleen de inflatie volgt.
- Kies uit de prognose- of realisatiemethode. De prognosemethode betekent vaak veel extra werk omdat de prognose later moet worden gecorrigeerd op de werkelijke prijsontwikkeling. Overweeg om een realisatiemethode te kiezen die vertraagd indexeert maar dan niet hoeft te worden gecorrigeerd.
- Houd rekening met het moment van begroten, het indienen van de begroting en eventuele correctie van de begroting bij aanvang van het werk. Neem daarbij zo goed mogelijk mee dat de indexering snel, zorgvuldig en foutloos in de begrotings- en administratieve systemen kan worden doorgevoerd.

Verslaglegging en besluitvorming

Het doel van een fasebeslisdocument (FBD) of vergelijkbaar is het vastleggen van belangrijkste afspraken en wijzigingen ten opzichte van eerdere documenten zoals het startdocument en een voorgaande vastgestelde FBD. Een FBD wordt gebruikt vanaf (opdracht) start (fase I) tot en met decharge project (fase VI). De beheerfase maakt geen onderdeel uit van het FBD. Dit is verder geregeld in de raamovereenkomst. De uitwerking van het RGS-procesmodel legt vast wie verantwoordelijk is voor het FBD. Dit is meestal de opdrachtgever. Een FBD kan meerdere functies hebben zoals:

- projectverslag gedurende een fase, waarin de belangrijkste bevindingen en afspraken volgens TVB-schema schriftelijk zijn vastgelegd;
- formele afronding van een fase;
- beslisdocument voor management, bestuur of zelfs RvC; denk daarbij aan een 'definitiedocument', 'investeringsvoorstel', 'uitvoeringsbesluit' en dechargebesluit;
- in de opeenvolgende fasen schriftelijke vastlegging van welke (majeure) zaken zijn gewijzigd en/of aangevuld.

3.3.2 Initiatieffase project of complex

Raamafspraken bij projectgebonden werken

Wanneer een opdrachtgever een pilotproject wil uitvoeren, dan kan hij in plaats van een raamovereenkomst kiezen voor een lichtere en tijdelijke variant en besluiten om raamafspraken (zie ook [bijlage 4](#)) en een afstandsverklaring op te stellen. De raamafspraken vormen een projectgebonden intentieverklaring voor de samenwerking. Er zitten nauwelijks risico's aan voor de partijen. Het enige risico is dat er voorbereidingskosten worden gemaakt (ontwerp & engineering). Dit onderdeel wordt dan ook expliciet benoemd in de raamafspraken.

Afstandsverklaring

Een afstandsverklaring is een bijlage van een raamovereenkomst, waarin partijen overeenkomen onder welke voorwaarden een project niet wordt doorgezet (zie ook [bijlage 3](#)). De opdrachtgever kan het project vervolgens opnieuw in de 'markt' zetten met inachtneming van de in de afstandsverklaring overeengekomen verplichtingen naar de opdrachtnemer.

Start uitvraag

Op basis van de opdrachtbrief van het assetmanagement stelt het propertymanagement van de opdrachtgever een startdocument (zie ook voorbeeld bijlage) op. Focus van het startdocument zijn projectgebonden uitgangspunten (principes, richting) en randvoorwaarden (eisen). De mate van abstractie of gedetailleerdheid van het startdocument is afhankelijk van de aard van de vastgoedopgave en van de mate waarin een opdrachtgever op afstand het project wil managen of aansturen en ruimte laat aan de experts. Maatwerk dus!

Vraagspecificatie

De vraagspecificatie (zie ook [paragraaf 4.9](#)) bestaat bij aanvang van de initiatieffase uit een beschrijving van de kwaliteitsuitgangspunten gebaseerd op Kwaliteit in Balans (KiB). Binnen KiB is de kwaliteitsomschrijving gebaseerd op zeven (functie)thema's. Deze zeven (functie)thema's bestaan vervolgens uit themavelden (subthema's, kwaliteitsvelden of functievelden). Deze themavelden zijn uitgewerkt in een:

- functionele omschrijving: een beschrijving van de prestatie die het product of de dienst moet leveren;
- functioneel uitgangspunt: een beschrijving van het niveau van de prestatie die het product of dienst moet leveren.

In KiB kun je de thema's en themavelden 'aanzetten' of 'uit laten staan'. Indien aangezet dan moet je aangeven welk functioneel uitgangspunt je hanteert. Voor een nadere toelichting op KiB verwijzen we naar [bijlage 8](#).

SUBTHEMA BRANDVEILIGHEID

Functionele omschrijving (hoog)	Brandgevaarlijke situaties, brand- en rookontwikkeling en uitbreiding, moeten worden beperkt
Functionele omschrijving (haalbaar)	Vaststellen van brand en het voorkomen van branddoorslag
Prestatie-eisen (haalbaar)	• Aanwezigheid van een rookmelder in elke woning • 30 minuten brandwerendheid van bouwdelen

De opdrachtgever heeft een **hoge ambitie** op gebied van het thema veiligheid van de bestaande voorraad. Vooral het subthema brandveiligheid is een aandachtspunt. Dit betekent dat binnen het complex of woning brandgevaarlijke situaties, brand- en rookontwikkeling en uitbreiding, moeten worden beperkt (functionele omschrijving). Echter, na het opstellen van de varianten ontstaat een discussie over haalbaarheid en betaalbaarheid. De functionele eis van de opdrachtgever **beperkt zich daarom** tot het vaststellen van brand en het voorkomen van branddoorslag.

Figuur 3.10: Vereenvoudigd voorbeeld kwaliteitsuitgangspunten en prestatie-eisen op basis van KiB.

Startdocument

De opdrachtgever stelt het startdocument op (zie ook [bijlage 5](#)). Concreet hoeft een startdocument niet letterlijk één document te zijn. Het kan ook een combinatie van oplegger, checklist en meerdere digitaal beschikbare documenten zijn. Een andere optie is dat een opdrachtgever een 'complexenlijst-vraagspecificatie' opstelt waarin per complex kort en krachtig de uitvraag is aangegeven. Deze aanpak kun je bijvoorbeeld toepassen bij contract- en planmatig onderhoud waarbij bouw- of installatiedelen van een (deel)portefeuille in een keer worden uitgevraagd naar een of meerdere co-makers.

Samenstellen ontwikkel- of projectteam

Aansluitend wordt een ontwikkel- of projectteam samengesteld. Doel van het ontwikkelteam is om het project in de steigers te zetten en te komen tot een integrale planvorming. Accent van de planvorming zijn de fasen I-Initiatief, II-Planontwikkeling en delen van III-Planuitwerking.

Bij voorkeur hebben de opdrachtgever en opdrachtnemer overleg over de selectie en opbouw van het ontwikkelteam: welke samenstelling en competenties zijn in welke fase nodig? Dit is mede afhankelijk van het type project (complex, cluster, contract en dergelijke). In het ontwikkel- of projectteam nemen medewerkers van de direct betrokken afdelingen van de opdrachtgever zitting. Het ontwikkelteam wordt aangevuld met een of meerdere medewerkers van de opdrachtnemer en bij investeringsprojecten eventueel een vertegenwoordiger vanuit een bewonerscommissie. Zo'n ontwikkelteam kan bestaan uit een kerngroep, vaste leden en agenda-leden. Gedurende het proces kan de samenstelling en frequentie van overleg worden aangepast.

Draagvlak creëren is niet hetzelfde als Poolse landdagen organiseren. De kwaliteit van het RGS-proces is mede afhankelijk van de kwaliteit van het overleg. Die kwaliteit vraagt om leiderschap van de voorzitter en een actieve, positief-kritische houding van de leden. Zorg daarbij voor een goede agenda, een actiepuntenlijst of verslag en doe vooral ook gewoon je huiswerk: kom afspraken na.

Afwegingskader

Een afwegingskader (zie ook [paragraaf 4.10](#)) is een middel om vanuit meerdere perspectieven de (te verwachten) performance van een of meer varianten en scenario's te kunnen toetsen en om te beoordelen wat de meest optimale keuze is. Een generiek afwegingskader moet uiteindelijk op maat worden gemaakt voor een specifieke werksoort, contract of project. Afhankelijk van de omvang, complexiteit en risico's varieert de opzet van het afwegingskader. Een afwegingskader voor een gebiedsontwikkeling is in opzet complexer dan bijvoorbeeld een afwegingskader voor het gevelonderhoud.

Globale schouw

Op basis van het startdocument voert de opdrachtnemer een globale schouw uit. Mogelijk dat dit (deels) is gebeurd tijdens de pre-initiatiefase (zie fase 0-Assetmanagement). Een globale schouw is een vrij beperkte inspectie van het gebouw of complex. De uitvoering van de globale schouw is meestal visueel, eventueel aangevuld met een beperkt aantal eenvoudige metingen. Het resultaat is een indicatie van de staat van het gebouw en een beoordeling of het startdocument realistisch en haalbaar is. Een integrale projectopname wordt in een later stadium uitgevoerd.

Toetsen financiële uitgangspunten

De globale schouw en analyse van risico's en kansen levert de opdrachtnemer input om te beoordelen of de vraagspecificatie financieel haalbaar is binnen de kaders van de opdrachtgever. Dit is eigenlijk een risicobeheersingsmaatregel op basis van een globale 'achterkant sigarendoos'-berekening (ASD-berekening), om in een zo vroeg mogelijk stadium te voorkomen dat nodeloos werk wordt verricht.

Risico- en kansendossier

Risicobeheersing (zie ook [paragraaf 4.12](#)) is geen eenmalige actie. Sterker: het faseren van projecten is gebaseerd op twee belangrijke principes: 'van grof naar fijn werken' en per fase 'go/no-go' beoordelen. Daarmee wordt de kans verkleind om onacceptabele risico's te nemen en tijdig risicobeheersingsmaatregelen te nemen. Vooral in het begin van een project kunnen risico's ook kansen zijn, omdat opdrachtgever en -nemer worden gedwongen om slimme oplossingen te bedenken. In deze fase kan dat betekenen dat de opdrachtnemer concrete adviezen geeft met als doel de vraagspecificatie te verbeteren. De opdrachtgever blijft volgens het Arbobesluit echter altijd verantwoordelijk voor de VGM-risico's en zal dus zelf 'op de bok' moeten zitten. Omvangrijke en ingewikkelde projecten moet hij vooraf melden bij de Inspectie SZW en hiervoor per project een VGM-plan maken. Het niet of onvoldoende naleven kan leiden tot een handhavingstraject (waarschuwing, stilleggen, boete of anderszins). Voor een nadere toelichting bekijk de [paragrafen 3.6](#) en [4.12](#).

Vaststellen en accepteren startdocument

Op basis van de globale schouw en de globale financiële toets heeft de opdrachtnemer een goed beeld van de vraagspecificatie van de opdrachtgever. De opdrachtnemer vraagt waar nodig een nadere toelichting en geeft advies voor aanpassing, toevoeging of verbetering. Opdrachtgever en -nemer bespreken dit. De opdrachtgever past desgewenst het startdocument aan of legt dat vast in het fasebeslisdocument. Op basis daarvan kan de opdrachtnemer bepalen of de opgave realistisch en werkbaar is. Zo ja, dan accepteert hij het startdocument.

Schetsontwerp

Wanneer van toepassing kan in deze fase een schetsontwerp worden opgesteld.

Vorbereidingsplanning en kostenopgave O&E

Op basis van het startdocument en de uitkomsten van de globale schouw stelt de opdrachtnemer een voorbereidingsplanning op voor de fasen I tot en met IV. Hierin is opgenomen wie wat, op welk moment doet inclusief de momenten van besluitvorming. De planning van de besluitvorming sluit aan op de interne besluitvormingscyclus van de opdrachtgever. De opdrachtnemer stelt tevens een begroting op voor ontwerp & engineering (O&E). De opdrachtnemer beoordeelt het voorstel (zie ook [bijlage 7](#)). Er vindt desgewenst overleg plaats waarna de opdrachtnemer het voorstel aanpast. Het ontwikkelteam stelt de voorbereidingsplanning en O&E-begroting vast. De opdrachtgever geeft formeel opdracht.

Afstemmen ketensamenwerking ontwikkelopgave

Als de projectaanvraag een ontwikkelopgave is, start het projectteam in de Initiatiefase (fase I) en gaat door tot en met de Planuitwerkingsfase (fase III). In deze fase kan de verantwoordelijk (directe) opdrachtnemer ervoor kiezen om onderopdrachtnemers, adviseurs en/of leveranciers in te schakelen. Zie voor nadere toelichting ook [paragraaf 4.6](#).

Communicatie- en participatieplan bewoners

Uitgangspunt is dat de opdrachtgever beschikt over een standaard communicatie- en participatieplan (communicatiewijzer, -leidraad, of -formats en dergelijke). In essentie kan de opdrachtgever drie keuzes maken:

- Hij blijft (nagenoeg) alle communicatie, participatie en sociale begeleiding zelf uitvoeren, zowel bij de voorbereiding, realisatie als oplevering.

- Hij kiest voor een hybride vorm en communiceert naar de bewoners bijvoorbeeld bij de start en bij de oplevering. Alle fasen daartussen zijn de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer, inclusief participatie en sociale begeleiding.
- Hij kiest ervoor om de opdrachtnemer in de fasen I tot en met VI integraal verantwoordelijk te maken voor de communicatie en participatie.

Afhankelijk van de gemaakte keuze maken partijen nadere afspraken en richten het instrumentarium in voor het desbetreffende project en/of projectstromen. De opdrachtgever beoordeelt het plan en doet eventueel suggesties voor aanpassing. Het ontwikkel- of projectteam stelt het definitieve communicatieplan voor het project vast.

Afronding initiatieffase

Het advies is dat het ontwikkel- of projectteam een fasebeslisdocument of vergelijkbaar opstelt en vaststelt. Daarmee wordt de fase formeel afgesloten en relevante wijzigingen vastgelegd. Zo'n verslag is dan weer input en een geheugensteuntje voor de volgende fase. Een fasebeslisdocument kan ook dienen voor formele bestuurlijke besluitvorming wanneer dat vereist is. Formele afronding is ontwikkelbesluit of vergelijkbaar.

3.4 Planontwikkeling (fase II)

KORTE BESCHRIJVING

Op basis van het ontwikkelbesluit geeft de opdrachtgever een **ontwikkelopdracht** aan de opdrachtnemer. Mede op basis van het startdocument en de daarin opgegeven vraagspecificatie verricht de opdrachtnemer een integrale projectopname, eventueel destructief onderzoek, inventariseert mogelijke maatregelen, stelt meerdere initiële onderhouds- en investeringsvarianten op, toetst deze aan het afwegingskader en adviseert de opdrachtgever. Op basis daarvan kiest de opdrachtgever één of meerdere varianten om (globaal) uit te werken in scenario('s) en bijbehorende MJOB- en TCO-berekening. De opdrachtgever maakt een keuze voor het **scenario** en accepteert de kostenraming. Formele afronding van deze fase is het **scenariobesluit** of vergelijkbaar.

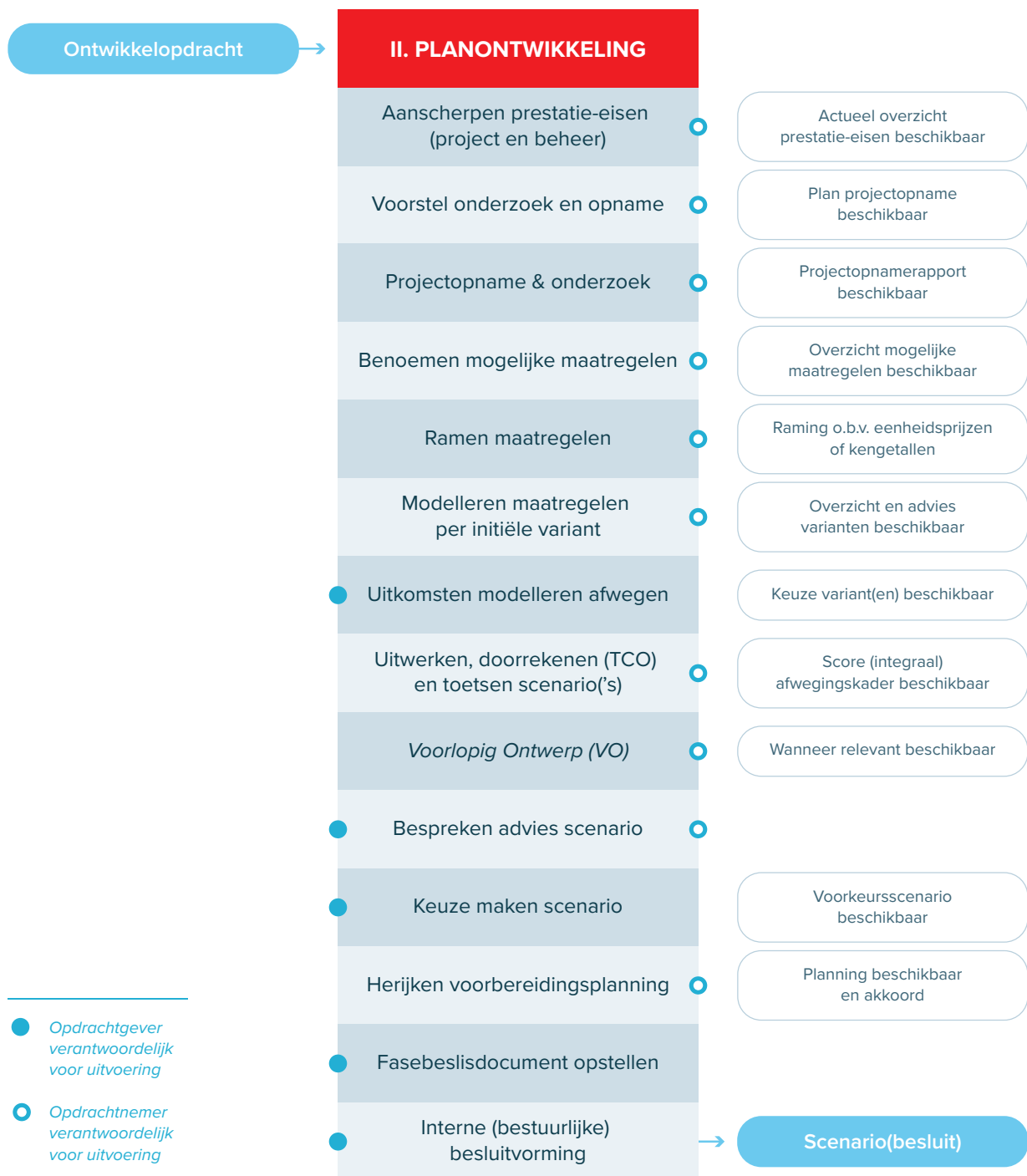
Opdracht planontwikkeling

Op basis van de afronding en goedkeuring van de initiatieffase geeft de opdrachtgever formeel opdracht aan de opdrachtnemer voor de planontwikkeling. Het startdocument en fasebeslisdocument initiatieffase vormen de basis voor de planontwikkeling.

Aanscherpen prestatie-eisen

Prestatie-eisen zijn een uitwerking van de vastgestelde kwaliteitsuitgangspunten al dan niet vastgelegd in een referentie- of basiskwaliteit en desgewenst vastgoedkwaliteitsprofielen van de opdrachtgever. Een prestatie-eis is een beschrijving van de prestatie die het product (of de dienst) moet leveren op basis van een meetbare omschrijving (maten of getallen) in relatie tot de kwaliteitsuitgangspunten. Met andere woorden: waar moet een bouwdeel, een ruimte of technische installatie exact aan voldoen? Mede op basis van de beschikbare (default) prestatie-eisen kan de opdrachtnemer de opname uitvoeren en concrete maatregelen in scenario's benoemen en doorrekenen.

De kwaliteitsuitgangspunten, opgenomen in het startdocument, vertaalt de planontwikkelaar van de opdrachtnemer met ondersteuning van de contractmanager of -beheerder (of projectleider of projectontwikkelaar) van de opdrachtgever in prestatie-eisen. De te hanteren normen kiest hij op basis van het normenboek Kwaliteit in Balans (KiB) of een andere voorgeschreven methode. Doel is dat de default prestatie-eisen uiteindelijk projectspecifiek worden gemaakt. De vertaling van de functionele uitgangspunten naar prestatie-eisen leidt tot een technische vraagspecificatie. Deze vraagspecificatie legt de basis voor en voorziet in een eenduidige benadering van het ontwerp (scenario). Voor onvolledige, dubbelzinnige of strijdige eisen moet in overleg een oplossing worden gevonden. Het resultaat van de activiteit opstellen prestatie-eisen is een overzicht van prestatie-eisen volgens het afgesproken format in het Handboek RGS van de ketenpartners. Het definitief vaststellen van de (projectspecifieke) prestatie-eisen gebeurt in fase III-Planuitwerking.



Figuur 3.11: Uitwerking stappen fase II.

Integrale projectopname (inventarisatie en inspectie)

De opdrachtnemer doet een voorstel voor de projectopname. Het verdient aanbeveling om vanuit een gestandaardiseerd opnameformulier te werken. Maak daarbij afspraken over de meetstaten. Het bijbehorende opnameformulier en de werkwijze voor meetstaten kunnen onderdeel uitmaken van het Handboek RGS. Het kan zinvol zijn om eerst een proefopname te doen waarbij partijen het formulier met de ingeregelde normen testen. Op basis van de ervaringen wordt de inhoud dan waar nodig aangepast. Doel is om een praktisch toepasbaar en automatiseringstechnisch gemakkelijk verwerkbaar opnameformulier op te leveren.

Het betreffende complex wordt geïnventariseerd en geïnspecteerd door of onder verantwoordelijkheid van de planvoorbereider van de opdrachtnemer. Bij de projectopname kan hij gebruikmaken van externe adviesbureaus of leveranciers. Het resultaat van de activiteit projectopname is een projectopnamerapport. De projectopname bestaat, indien van toepassing, uit:

- een onderzoek naar de technische staat van bouwdelen en afwerking (aard en oorzaak van gebreken) in relatie tot de gestelde prestatie-eisen;
- indien noodzakelijk een praktisch destructief onderzoek; denk daarbij aan asbest of constructieve problemen en dergelijke;
- indien noodzakelijk een onderzoek naar de energieprestatie van het object (woning of gebouw);
- een onderzoek naar flora en fauna (Wet natuurbescherming – Wnb);
- het inmeten en/of controleren van hoeveelheden;
- het verzamelen van gegevens over toe te passen materieel en eventuele VGM-risico's;
- (indien nog niet gedaan en toch nodig) een onderzoek naar woonwensen van huurders/bewoners.

Destructief onderzoek

Vaak volstaat een steekproef. De steekproefgrootte is vastgelegd in een ISO-norm (ISO 2859) en gekoppeld aan het aantal woningen/objecten/elementen. Soms ontkomt je er als opdrachtnemer niet aan om een grotere steekproef van bijvoorbeeld 25, 50 of zelfs 100 procent te kiezen. Een 100 procent-opname geldt bijvoorbeeld voor complexen met woningen waarbij partijen ook prestatieafspraken maken over gefaseerde vervanging van het interieur van de woningen in de tijd. Ander voorbeeld voor een hogere dan gemiddelde steekproef is wanneer grote verschillen worden aangetroffen in de kwaliteit en daarmee grote risico's worden gelopen (denk aan houtrot van gevelopeningen). Als ook de binnenzijde wordt opgenomen en deel uitmaakt van het project, dan is het verstandig dat een opdrachtgever een lege (mutatie)woning ter beschikking stelt. Deze woning kan na de opname worden gebruikt als modelwoning en vervolgens gedurende de uitvoering van het project als directiewoning dienst doen.

Bewonersbrief

In het communicatieplan is vastgelegd wanneer en hoe de bewoners worden geïnformeerd over de aanstaande inspecties. Ook praktische zaken zijn daarin geregeld zoals legitimatie bij het uitvoeren van opnames.

Benoemen mogelijke maatregelen

De opdrachtnemer heeft op basis van de projectopname een goed beeld van het probleem, de vraag en mogelijke oplossing(en). De volgende stap is om de oplossing voldoende uit te werken om te kunnen beoordelen of deze past binnen de gegeven kaders van de opdrachtgever. Door of onder verantwoordelijkheid van de planvoorbereider van de co-maker worden op basis van de projectopname maatregelen voorgesteld binnen de randvoorwaarden van het startdocument. De maatregelen kunnen in overleg met adviseurs of leveranciers worden bepaald. Het resultaat van de activiteit 'benoemen mogelijke maatregelen' is een overzicht van (kansrijke) maatregelen.

Ramen mogelijke maatregelen

Uitdaging in deze fase is dat de opdrachtnemer met minimale inspanning een goed beeld krijgt van de mogelijkheden en deze snel door kan rekenen. Op basis van de voorgestelde maatregelen en hoeveelheden stelt hij een raming op. Bij planmatig onderhoud worden vaak vastgestelde eenheidsprijzen gebruikt. Bij investeringsprojecten wordt vaak eerst geraamd op basis van kengetallen van (een pakket aan) maatregelen. Later volgt dan een gedetailleerde uitwerking in een begroting.

Modelleren varianten en uitwerken scenario('s)

Een belangrijk kenmerk en een vakgebied in ontwikkeling is het 'modelleren varianten'. Doel is van grof naar fijn kunnen werken en voorkomen dat de opdrachtnemer onnodig veel tijd besteedt en kosten maakt met het uitwerken van meerdere scenario's. Daarom maken we in deze leidraad (zie ook [paragraaf 2.10](#)) onderscheid in:

- Initiële onderhouds- en/of investeringsvarianten zijn kansrijke ingrepen in het eerste jaar van de cyclus.
- Een scenario is een nadere uitwerking van een variant inclusief een MJOB over een bepaalde onderhouds- of exploitatieperiode en bijbehorende netto-contante-waardeberekening van de TCO.
- Begrotingen zijn de formele onderleggers voor (formele bestuurlijke) besluitvorming en goedkeuring voor daadwerkelijke inkoop en uitvoering.

Samenhang tussen meerdere complexen

Om de juiste keuze te kunnen maken uit de te nemen maatregelen in relatie tot de vraagspecificatie van de opdrachtgever worden één of meerdere varianten gemodelleerd (zie ook [paragraaf 4.10](#)). Bijvoorbeeld variant 1 'kozijnonderhoud' en variant 2 'kozijnvervanging'. Bij instandhouding (going concern/onderhoud) krijgen opdrachtnemers meerdere complexen in een bepaald begrotingsjaar toegewezen door de opdrachtgever. Opdrachtgevers zijn steeds vaker niet alleen geïnteresseerd in het meest optimale scenario van één complex, maar in een combinatie van de meest optimale scenario's voor een deelverzameling van complexen (deelportefeuille of kavel). Een opdrachtgever kiest dan voor projectoverstijgend samenwerken. Een opdrachtnemer maakt dan zelf, op basis van de verstrekte kwaliteitsuitgangspunten en het beschikbare budget, een optimale planning en raming/begroting voor de aanpak van meerdere complexen in een bepaald segment (typologie/bouwjaarklasse) of toegewezen gebied. Die aanpak kan meerdere jaren beslaan.

Keuze meest optimale variant

In de eerste helft van fase II-Planontwikkeling adviseert de co-maker op basis van het afwegingskader wat de meest passende initiële variant is. Bij meerdere complexen adviseert de co-maker wat de meest passende variant is voor een specifiek complex en tevens wat de meest optimale combinatie van varianten is in relatie tot 'zijn' deelportefeuille. Dat betekent dat de co-maker de opdrachtgever ook inzicht biedt in de belangrijkste prioriteiten. Het advies bespreekt de co-maker met de opdrachtgever. Het is uiteindelijk aan de opdrachtgever om een keuze te maken.

De opdrachtnemer levert daarvoor een beslissingsmatrix (A4'tje) op met de resultaten/scores van de uitkomsten van de varianten. De matrix wordt voorzien van een toelichting van de voor- en nadelen, risico's en kansen van elke variant, en eventuele aandachtspunten en bijzonderheden. Streven is dat de opdrachtgever op basis van de 80/20-regel, zijn professionaliteit en inzicht in kengetallen snel kan beoordelen of een variant wel of niet past. Bij triggers als een afwijking van kengetallen of bijzondere aandachtspunten kunnen opdrachtgever en co-maker tijd vrijmaken voor een nadere verdiepingsslag. Doel is dat opdrachtgever en co-maker met elkaar de goede discussie voeren over die complexen, projecten en varianten waar echt iets valt af te wegen.

Doorrekenen en afwegen scenario('s)

De start van de tweede helft van fase II-Planontwikkeling is de (globale) uitwerking van een variant in één scenario. Het (globaal) uitwerken van meerdere scenario's is een optie, wanneer er bijvoorbeeld twijfel is en/of op basis van 'modelleren varianten' de impact onvoldoende te overzien is. In de [bijlagen 11, 12 en 13](#) staan diverse voorbeelden.

Een scenario is een overzicht van aard en kosten van maatregelen, het moment van uitvoering, de cycli waarin de maatregelen moeten worden uitgevoerd over de gewenste exploitatieperiode. Binnen een scenario zijn meerdere combinaties van activiteiten of maatregelen mogelijk. Die worden dan naast elkaar getoond. Stap voor stap beoordeelt de opdrachtnemer wat het meest optimale scenario per complex is.

Daarbij worden de volgende stappen doorlopen en informatie meegewogen:

1. *Stap 1: doorrekenen scenario.* De opdrachtnemer presenteert het doorgerekende scenario in de vorm van netto contante waarde (NCW). Hierbij neemt hij de onderhoudskostenstijging en discontovoet als parameters mee. Zo ontstaat inzicht in wat een scenario kost. Daarbij rekent hij alle kosten (en eventueel inkomsten: huur/subsidies) terug naar het eerste jaar.
2. *Stap 2: doorrekenen kwaliteit.* De opdrachtnemer toetst de verwachte prestaties aan en rekent eventueel door op de thema's: leefbaarheid, wooncomfort, gezondheid, energie, milieu, veiligheid en toekomstwaarde. Bij doorrekenen kan dat met behulp van bijvoorbeeld GPR Gebouw en GPR Onderhoud. De huidige kwaliteit kan op die manier worden vergeleken met de impact van een scenario op de genoemde thema's. Ook wordt de verschillende impact van de scenario's op de thema's zichtbaar. Gezien de hoeveelheid tijd die ermee gemoeid is, past de opdrachtnemer deze analyse vaak alleen toe bij zwaardere investeringsprojecten.
3. *Stap 3: doorrekenen financiële ratio's.* Denk hierbij aan de invloed van een scenario op het financieel rendement van een complex of object. Gezien de tijdsinspanning en kosten blijft ook deze berekening vaak voorbehouden aan zwaardere investeringsprojecten.

4. *Stap 4:* vergelijken en beoordelen van de uitkomsten. De resultaten van de doorrekeningen komen in een dashboard te staan. Het dashboard geeft inzicht in de investerings- en beheerkosten, financieel rendement, woonlasten en de effecten op de kwaliteitsthema's.
5. *Stap 5:* advies. Deze vergelijking leidt tot een optimale afweging van de totale kosten en opbrengsten van het project gedurende de exploitatieperiode (levensduurkostenbenadering/TCO). Effecten op de kwaliteitsuitgangspunten en -eisen worden duidelijk. Desgewenst herijkt de opdrachtgever op basis hiervan tussentijds de uitgangspunten en eisen. Het optimaliseren van een scenario verloopt vaak met een aantal terugkoppelingen (balanceren, iteratief proces).

Bespreken advies scenario

De opdrachtnemer legt het gekozen scenario – voorzien van een kostenraming, impact op kwaliteitsthema's en NCW-berekening – ter goedkeuring voor aan de opdrachtgever. In de praktijk zien we in deze fase de volgende situaties:

- Opdrachtnemer levert één enkel scenario aan zoals afgesproken met opdrachtgever.
- Opdrachtnemer levert meerdere scenario's aan zoals afgesproken met opdrachtgever. Deze scenario's verschillen onderling substantieel.
- Opdrachtnemer levert binnen één scenario meerdere combinaties van activiteiten/maatregelen aan. Een reden daarvoor kan bijvoorbeeld zijn dat er meerdere goede combinaties of variaties mogelijk zijn.

Keuze scenario

In overleg met het projectteam kiest de opdrachtgever op basis van het advies het scenario met de best passende balans: de meest optimale allocatie gegeven de kaders. Dit is nog geen definitieve keus. Vooral bij meer omvangrijke onderhouds- en investeringsprojecten bepalen opdrachtgever en -nemer of en in welke mate het scenario en eventueel ontwerp in de Planuitwerkingsfase (III) moet worden aangescherpt en/of aangepast. Voor planmatig onderhoud zullen dat relatief kleine aanpassingen zijn. Maar voor grotere en complexere werken kan de opgave substantieel zijn. Maar in beide gevallen zijn ze het eens over de richting en de kaders!

Voorlopig ontwerp

Wanneer van toepassing is in fase II-Planontwikkeling de massastudie of het schetsontwerp uitgewerkt in een voorlopig ontwerp.

Herijken voorbereidingsplanning

Op basis van voortschrijdend inzicht actualiseert de opdrachtnemer wanneer nodig de voorbereidingsplanning en bespreekt deze met de opdrachtgever. Vervolgens wordt deze vastgesteld.

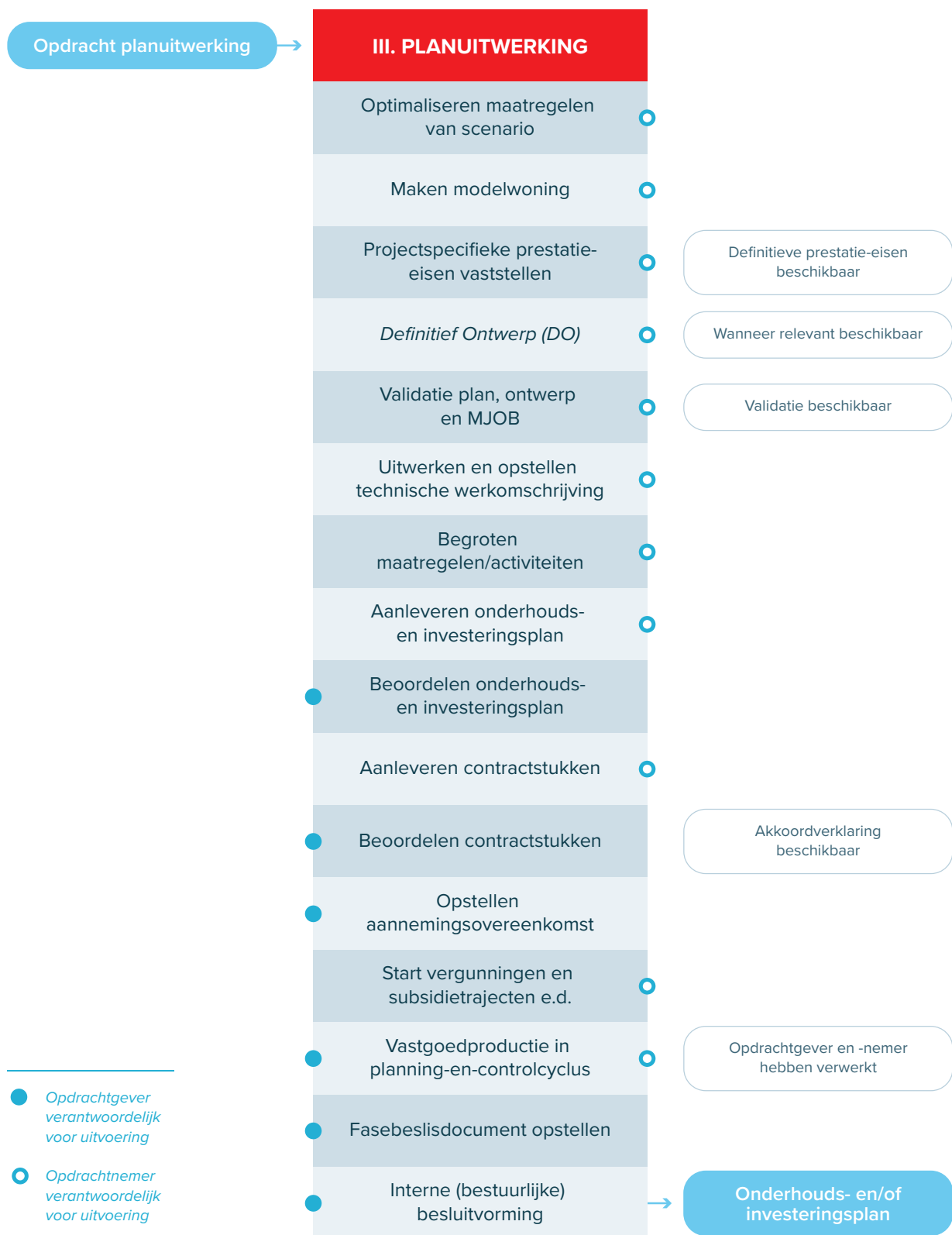
Afronding planontwikkeling

Tijdens de afronding van de planontwikkelingsfase zijn de belangrijkste besluiten en aanpassingen doorgenomen en schriftelijk vastgelegd in een fasebeslisdocument. Het fasebeslisdocument of vergelijkbaar is vastgesteld en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd. Formele afronding van deze fase is keuze scenario of vergelijkbaar.

3.5 Planuitwerking (fase III)

KORTE BESCHRIJVING

Op basis van het gekozen scenario geeft opdrachtgever een **opdracht-planuitwerking**. In deze fase ligt het accent op het optimaliseren (balanceren) van de maatregelen. Een modelwoning kan daarvan een onderdeel zijn. De projectspecifieke prestaties worden vastgesteld. De technische specificaties worden uitgewerkt en de begroting definitief gemaakt. Opdrachtgever accepteert – na overleg en eventuele aanpassingen – **het onderhouds- en investeringsplan** inclusief de meerjarenonderhoudsplanning. De contractstukken voor de aannemingsovereenkomst (inclusief ontbindende voorwaarden) zijn opgesteld en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd. Formele afronding van deze fase is een **onderhouds- en/of investeringsplan** of vergelijkbaar.



Figuur 3.12: Uitwerking stappen fase III.

Opdracht planuitwerking (fase III)

Op basis van het scenariobesluit geeft de opdrachtgever opdracht aan de opdrachtnemer voor de planuitwerking. De betrokkenheid van de opdrachtgever bij planuitwerking in fase III is inhoudelijk beperkt. De reden daarvoor is dat het RGS-procesmodel ervan uitgaat dat opdrachtgever en -nemer in de fasen I en II voldoende gelegenheid hebben gehad om te komen tot de meest passende oplossingsrichtingen.

Fase III betreft optimaliseren en mag niet meer leiden tot grote verrassingen. Wanneer fase III toch leidt tot geheel nieuwe inzichten, dan hebben opdrachtgever en -nemer iets niet goed gedaan in de voorgaande fasen of gewoon pech gehad.

Optimaliseren maatregelen scenario

De opdrachtnemer optimaliseert het gekozen (voorkeurs)scenario. Het doel van het optimaliseren van de maatregelen van het gekozen scenario is om de opdrachtgever een onderhouds- of investeringsvoorstel aan te kunnen bieden dat past binnen de gegeven kaders van 'klant, pand, risico & rendement' (zie ook [bijlage 13](#)). Bij het optimaliseren gaat het om het finetunen van de kostenraming tot een begroting en het mogelijk effect op netto contante waarde of het rendement van een bepaalde onderhoudsperiode.

Modelwoning

Wanneer van toepassing maakt de opdrachtnemer een modelwoning. Daarin past hij de activiteiten (eerste jaar) uit het gekozen scenario (zoveel mogelijk) toe. Ook maakt hij opties waaruit bewoners kunnen kiezen zichtbaar (denk aan de opstelling en kleurstelling van de keukenblok en dergelijke). De modelwoning heeft een driedelig doel, namelijk:

- de opdrachtgever inzicht geven in het eindresultaat;
- de bewoners informeren over het resultaat en eventuele keuzes (opties);
- de opdrachtnemer de praktische haalbaarheid van het voorstelde scenario te laten toetsen in de praktijk.

Projectspecifieke prestatie-eisen

Het vaststellen van de definitieve projectspecifieke prestatie-eisen is een formeel moment tussen opdrachtnemer en opdrachtgever om met elkaar overeenstemming te krijgen waaraan het onderhouds- en investeringsplan en de uiteindelijke uitvoering en levering moeten voldoen. De default prestatie-eisen zijn mogelijk voor een aantal prestatie-indicatoren aangepast. Is dit het geval, dan dient dit expliciet te worden vastgelegd en uiteindelijk in de aannemingsovereenkomst te worden geborgd.

Wie komt welk risico toe?

Een belangrijke reden om de fasen van het RGS-procesmodel te doorlopen is om zowel de vraagspecificatie als de oplossing van grof naar fijn te optimaliseren. Met beperkte middelen zoeken ketenpartners zo efficiënt mogelijk samen naar de beste oplossing. De afkoop van de prestatie-eisen over een bepaalde onderhoudsperiode moet daarbij in verhouding staan tot het financiële risico's van opdrachtnemer en opdrachtgever. Concreet moet inzicht zijn in de risico's van een scenario. Bijvoorbeeld hoe groot de kans is op houtrot in de tijd als een opdrachtgever besluit om geen ontwerpoptimalisering toe te passen. Opdrachtgever en -nemer kunnen daar als volgt mee omgaan:

- De prestatie-eis voor houtrot wordt hoger (minder of geen houtrot), het risico komt daarmee (bewust) bij de opdrachtnemer te liggen.
- De prestatie-eis voor houtrot wordt in z'n geheel door de opdrachtgever overgenomen en wordt uitgesloten in de aannemingsovereenkomst met de opdrachtnemer.

Definitief ontwerp (DO)

Wanneer relevant wordt het definitief ontwerp aangeleverd.

Validatie ontwerp en prestatie-eisen

In de fase Planuitwerking (III) voorafgaand aan de projectvoorbereiding (fase IV) wordt getoetst of het ontwerp en de gekozen prestatie-eisen het beoogde resultaat opleveren. Met andere woorden: levert het uit te voeren onderhouds- en/of investeringsplan het gevraagde resultaat overeenkomstig de vraagspecificatie? Onderdeel van de validatie zijn ook de risico's zoals hiervoor behandeld.

Uitwerken en opstellen technische werkomschrijving

De opdrachtnemer werkt na de definitieve keuze van het scenario het bijbehorende activiteitenplan uit in een werkomschrijving. Dit is de technische omschrijving van de uit te voeren maatregelen, materialen en uitvoeringskwaliteit.

Onderhouds- en investeringsplan opstellen en aanleveren

De co-maker levert het onderhouds- en investeringsplan aan. Dit wordt ook wel de aanbidding of offerte genoemd. Dit bestaat uit de definitieve begroting op basis van de werkschrijving.

Beoordelen onderhouds- en investeringsplan

Opdrachtgever beoordeelt de contractstukken op basis van het startdocument en alle opeenvolgende fasebeslisdocumenten of vergelijkbaar. Een (formele) interne financiële toets maakt hiervan onderdeel uit. Bij meer omvangrijke projecten wordt vaak ook een (onafhankelijke en formele) externe financiële toets uitgevoerd. De beoordeling mag niet tot grote verrassingen leiden, mits de partners het voorgaande traject goed hebben doorlopen!

Opstellen en aanleveren contractstukken

Op basis van de inhoudelijke toets door de opdrachtgever kan de opdrachtnemer de formele contractstukken opstellen en aanleveren (zie ook de aannemingsovereenkomst in [bijlage 14](#)). De aanbidding bestaat bijvoorbeeld uit de volgende onderdelen:

- gekozen scenario en onderliggende activiteitenplannen inclusief eventuele afwijkingen op de default prestatie-eisen;
- MJOB eerste onderhoudsperiode of -cyclus (prestatieverplichting conform model B);
- MJOB totale exploitatieperiode;
- afgesproken kwaliteit (projectspecifieke prestatie-eisen);
- activiteitenplan in genoemde onderhoudsperiode inclusief begroting naar jaren en splitsing in kosten van het werk en kosten uitvoeringsvoorbereiding (en bij PO-projecten naar complexen);
- projectbegroting initiële ingreep;
- technische werkschrijving;
- definitief ontwerp, tekeningen en (constructieve) berekeningen (indien van toepassing);
- Kwaliteitsplan RGS;
- V&G-plan ontwerpfase;
- V&G-plan uitvoering (indien van toepassing);
- klimplan (indien van toepassing);
- uitvoeringsplanning en projectbijeenvakomen;
- voorzet/overzicht facturatie termijnen (en bij PO-projecten naar complexen).

Beoordelen contractstukken

De opdrachtgever toetst de contractstukken aan de procesvereisten.

Opstellen aannemingsovereenkomst

De opdrachtgever stelt de aannemingsovereenkomst op inclusief eventueel ontbindende voorwaarden. Zie ook voorbeeld [bijlage 14](#).

Start vergunningen- en subsidietraject

In deze fase, of wanneer mogelijk en wenselijk in een eerdere fase, worden diverse trajecten opgestart die randvoorwaarden zijn voor het project. Denk aan het aanvragen en verwerven van vergunningen en subsidies.

Vastgoedproductie verwerken in planning-en-controlcyclus

Afhankelijk van type project, omvang, complexiteit, werksoort, financiering en afspraken in investeringsstatuut en procuratieregeling wordt een projectbegroting via de IVP (MJOB, MJIB, jaarbegroting) of separaat voor goedkeuring voorgelegd aan diverse personen en 'instanties' binnen de organisatie zoals MT, bestuur en RvC.

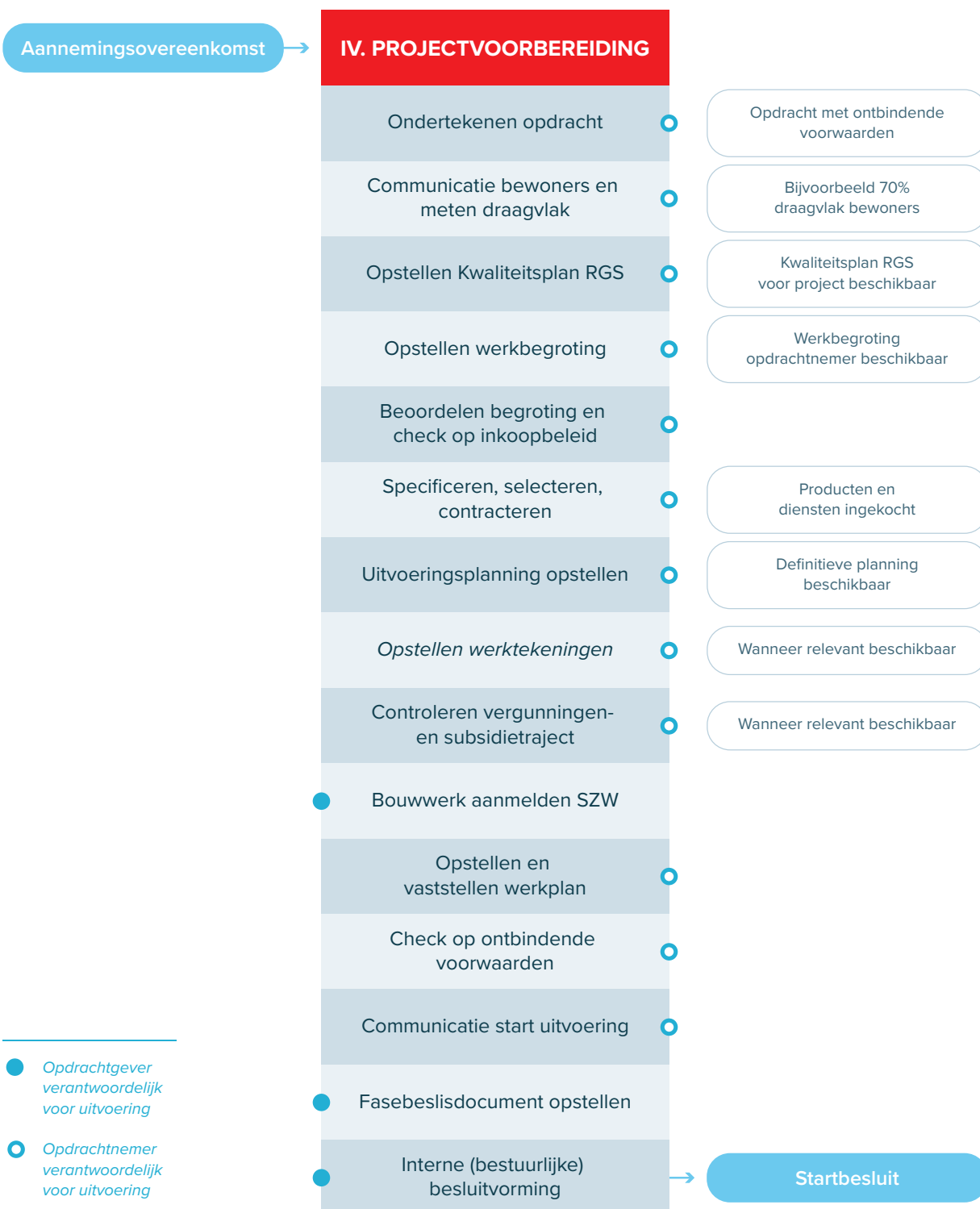
Afronding planuitwerking

Tijdens de afronding van de planuitwerking worden de belangrijkste besluiten en aanpassingen doorgenomen en schriftelijk vastgelegd. Het fasebeslisdocument of vergelijkbaar wordt vastgesteld en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd zoals hierboven aangegeven in de planning-en-controlcyclus. Formele afronding van deze fase is een goedgekeurd investerings- en uitvoeringsplan.

3.6 Projectvoorbereiding (fase IV)

KORTE BESCHRIJVING

Op basis van het goedgekeurde onderhouds- of investeringsplan geeft opdrachtgever opdracht door de **aannemingsovereenkomst** en ontbindende voorwaarden. De opdrachtnemer start een aantal cruciale acties. Wanneer is voldaan aan alle ontbindende voorwaarden gaat opdrachtgever akkoord. Formele afronding van deze fase is het **startbesluit** of vergelijkbaar.



Figuur 3.13: Uitwerking stappen fase IV.

Opdracht uitvoeringsvoorbereiding

Op basis van het goedgekeurde onderhouds- en/of investeringsplan geeft de opdrachtgever via een aannemingsovereenkomst (met ontbindende voorwaarden) opdracht voor de start van de projectvoorbereiding. De aannemingsovereenkomst is door opdrachtgever en opdrachtnemer getoetst aan de vereisten van de interne governance en ondertekend. Dit gebeurt onder voorbehoud dat het resultaat van de uitvoeringsvoorbereiding binnen de afgesproken kaders van de ontbindende voorwaarden past.

Bewonerscommunicatie en draagvlakmeting

Conform het communicatie- en participatieplan voor het project worden in de voorbereidingsfase de bewoners geïnformeerd. Wanneer relevant wordt het draagvlak gemeten met als doel de minimaal benodigde goedkeuring te verkrijgen.

Opstellen kwaliteitsplan RGS

Opdrachtgevers en opdrachtnemers die met RGS werken, dienen over een eigen kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) te beschikken. Partijen moeten er daarbij voor zorgen dat hun KMS op elkaar aansluit. Dat kan door met elkaar een kwaliteitsplan te maken. Voor een nadere toelichting zie [bijlage 10](#). Onderdelen van het kwaliteitsplan zijn het plan kwaliteitsbeheersing en het keuringsplan.

Een kwaliteitsmanagementsysteem is een managementsysteem voor het sturen en beheersen van de organisatie van de kwaliteit. Kwaliteit kan smal of breed worden opgevat. Kwaliteit heeft betrekking op de producten en diensten die de organisatie levert, maar ook op de bedrijfsvoering.

Plan kwaliteitsbeheersing

De opdrachtnemer bewaakt zelf actief de kwaliteit, de invloedsfactoren en de omstandigheden tijdens de uitvoering van het project (product en proces). Per type activiteit (kozijnvervanging, dakvernieuwing, balkonvergroting, betonreparatie, betoncoating en dergelijke) moet de opdrachtnemer de eis en norm, wie verantwoordelijk is, de frequentie van meting en de datum van meting aangeven. De opdrachtnemer controleert, meet en rapporteert tijdens de uitvoering en daarna ook tijdens de onderhoudsperiode. Hij legt de aanpak en procedure vast in een plan kwaliteitsbeheersing. De kwaliteitsbeheersing betreft de werkzaamheden van de opdrachtnemer en de eventueel met goedkeuring van de opdrachtgever in te zetten opdrachtnemers. De resultaten worden opgenomen in een logboek, waarin ook andersoortige voortgang wordt bijgehouden (denk daarbij ook aan voortgang van het werk, nakomen afspraken VGM en dergelijke).

Keuringsplan

In het keuringsplan geeft de opdrachtnemer (met fiat van de opdrachtgever) aan op welke tijdstippen hij de overeengekomen prestaties meet en rapporteert. Hierbij maakt hij in elk geval onderscheid in de aanvangskeuring en de periodieke metingen tijdens de beheerfase.

Opstellen werktekeningen

In deze fase wordt het definitief ontwerp gedetailleerd uitgewerkt in werktekeningen.

Werkbegroting, specificeren, selecteren, contracteren

Voor de uitvoering van het project wordt de opdracht vertaald in een werkbegroting. Dit is de begroting waarop de financiële voortgang van het werk wordt bewaakt. Op basis van de werkbegroting worden ketenpartners gecontracteerd. Afhankelijk van de benodigde en beschikbare competenties kan de selectie van de ketenpartners al in fase 1 zijn gebeurd.

Uitvoeringsplanning

Voor de uitvoering van het werk wordt een definitieve uitvoeringsplanning opgesteld in overleg met de ketenpartners. Afhankelijk van de complexiteit van het project kan dit via een lean-sessie plaatsvinden.

Controle vergunningen- en subsidietraject

Het resultaat van de in gang gezette trajecten in de fase Projectuitwerking (III) wordt getoetst. Meestal maakt dit deel uit van de ontbindende voorwaarden.

Melden SWZ en maken V&G-plan

In paragraaf 3.3.2 Risico & Kansendossier is al kort aangestipt dat omvangrijke en/of risicovolle projecten vooraf moeten worden aangemeld bij de Inspectie SZW. Het gaat om projecten die langer duren dan 30 werkdagen en waarbij per dag meer dan 20 werknemers aan het werk zijn. Daaronder vallen, los van de omvang, ook de werken die de kwalificatie bijzonder gevaarlijk hebben. Denk daarbij aan hoge risico's naar aard van het werk (hoge kans op bedelving, vastraken, vallen en dergelijke). Naast de meldingsplicht moet voor deze omvangrijke en/of risicovolle projecten een V&G-plan ontwerpfase worden opgesteld. De coördinatieplicht ligt uitdrukkelijk bij de opdrachtgever. Hij moet ervoor zorgen dat in het ontwerp rekening wordt gehouden met de verplichtingen voor de arbeidsomstandigheden in de uitvoeringsfase. Het gaat om een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Ook is de opdrachtgever verplicht voor dergelijke projecten een coördinator uitvoeringsfase aan te stellen. Het niet of onvoldoende naleven kan leiden tot een handhavingstraject. Handhavingsinstrumenten zijn onder meer: een waarschuwing, het stilleggen van het project en/of een boete. Zie ook paragraaf 4.12.

Opstellen werkplan voor uitvoering

In het werkplan staat alle informatie die voor de uitvoering van belang is. Onderdelen van het werkplan zijn de afspraken over verantwoordelijkheden, mate en wijze van procesbeheersing en beheersing van veiligheid, gezondheid en milieuaspecten. Het werkplan is fysiek op de bouwplaats aanwezig.

Check op ontbindende voorwaarden

In deze stap wordt definitief getoetst of aan alle ontbindende voorwaarden van de aannemingsovereenkomst is voldaan.

Afronding uitvoeringsvoorbereiding

Tijdens de afronding van de uitvoeringsvoorbereiding worden de belangrijkste besluiten en aanpassingen doorgenomen en schriftelijk vastgelegd in een fasebeslisdocument of vergelijkbaar. Formele afronding is startbesluit.

3.7 Projectuitvoering (fase V)

KORTE BESCHRIJVING

Op basis van het startbesluit geeft de opdrachtgever de **opdracht-start-uitvoering**. Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de **voortgangsbewaking** met resultaten kwaliteitsmetingen (kwaliteitsregistratie product- en procesmetingen) en wel of niet geaccordeerde aanpassingen van uitvoeringswerkzaamheden. Formele afronding is het **afrondingsbesluit** of vergelijkbaar.

Opdracht projectuitvoering

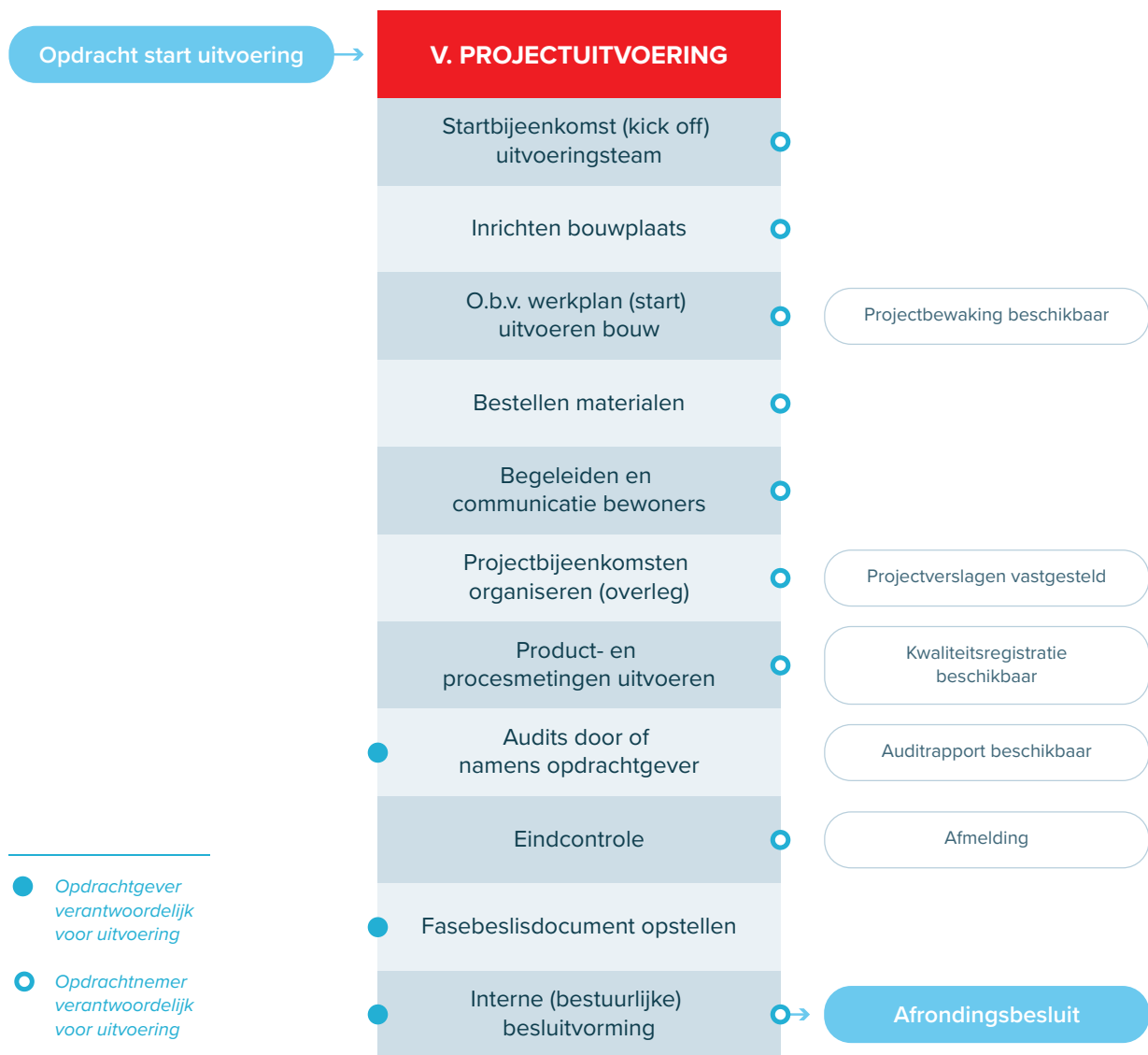
Op basis van het startbesluit geeft de opdrachtgever opdracht voor de start van de uitvoering.

Startbijeenkomst uitvoeringsteam

De opdrachtnemer organiseert een startbijeenkomst.

Inrichten bouwplaats

De opdrachtnemer richt de bouwplaats in met de benodigde voorzieningen, zoals een verblijfsruimte, toiletvoorziening, steigerwerk, hekwerken en dergelijke. Hij nodigt de opdrachtgever uit om de bouwplaats in een gezamenlijke rondgang te controleren. Eventuele resterende aandachtspunten worden doorgesproken.



Figuur 3.14: Uitwerking stappen fase V.

Start uitvoering op basis van werkplan

Opdrachtnemer start de daadwerkelijke uitvoering. Als de opdrachtnemer tevens main contractor is, dan is hij niet alleen verantwoordelijk voor het goed en tijdig uitvoeren van de activiteiten van het eigen bedrijf, maar ook voor de in te zetten derden en het naleven van de afgesproken prestaties en garanties. De kwaliteit van het werk, de werkomstandigheden en van het proces moet daarbij op hetzelfde niveau worden geborgd.

Materialen bestellen

Materialen worden besteld en geleverd.

Bewonersbegeleiding

Optioneel voert de opdrachtnemer namens de opdrachtgever de bewonersbegeleiding uit op basis van het communicatie- en participatieplan. Indien overeengekomen met de opdrachtgever levert hij ook ondersteuning aan de bewoners tijdens de uitvoering. Denk hierbij aan een sociaal aanspreekpunt en ondersteuning van bewoners bij een aanpak in de woning (verwijderen/afschermen en terugplaatsen van meubilair en dergelijke).

Projectbijeenkomsten

Tijdens de periodieke projectbijeenkomsten worden voortgang en eventuele knelpunten besproken. De uitkomsten van het overleg worden schriftelijk vastgelegd en geaccordeerd.

Product- en procesmetingen uitvoering

Gedurende de uitvoering wordt het plan kwaliteitsbeheersing en het keuringsplan nageleefd zoals beschreven in [paragraaf 4.13](#). De productmetingen (of prestatiemetingen) hebben tot doel om te waarborgen en te 'bewijzen' dat de opdrachtnemer levert wat is afgesproken.

Audits

De opdrachtnemer verricht zelf of laat door een onafhankelijke derde audits uitvoeren. Dat kan een opdrachtgever per project doen, maar hij kan er ook voor kiezen om dat steekproefsgewijs te doen binnen een projectenportefeuille van een opdrachtnemer. Hij kan dat eenmalig of periodiek doen.

Eindcontrole

De eindcontrole heeft als doel dat de (hoofd)opdrachtnemer zelf kan beoordelen op basis van alle metingen en keuringen of het werk gereed is en voldoet aan de overeengekomen resultaatafspraken. Wanneer de opdrachtnemer vindt dat het werk voldoet, dan meldt hij het werk af bij de opdrachtgever. De opdrachtnemer levert het project op en rapporteert aan de hand van de afgesproken prestatie-eisen. De opleveringseisen staan daarbij centraal. Desgewenst doen opdrachtgever en -nemer een gezamenlijke schouw. Ook is helder wat de wel of niet geaccordeerde aanpassingen van uitvoeringswerkzaamheden zijn en eventueel welke ontheffingen zijn vastgelegd in de opdracht.

Afrondingsbesluit

De formele afronding is het afrondingsbesluit. Formele afronding van deze fase is een door opdrachtgever en -nemer geaccepteerd project- of uitvoeringsverslag of vergelijkbaar.

3.8 Projectoverdracht (fase VI)

KORTE BESCHRIJVING

Op basis van het afrondingsbesluit geeft de opdrachtgever de **opdracht-projectoverdracht**. Op basis van de kwaliteitsregistratie (opdrachtnemer), eventueel uitgevoerde (onafhankelijke) audits (door of namens opdrachtgever tijdens uitvoering) en een (onafhankelijke) aanvangskeuring (door opdrachtgever na gereedmelding) beoordeelt de opdrachtgever of de opdrachtnemer aan de prestatie-eisen heeft voldaan. Een integrale projectevaluatie en beoordeling (fasen 0, I t/m VI) van het functioneren van zowel de opdrachtgever als -nemer is uitgevoerd. De opdrachtnemer heeft het door de opdrachtgever geaccepteerde **projectdossier** overgedragen. Formele afronding is het **dechargebesluit** of vergelijkbaar.

Meting klanttevredenheid

De klanttevredenheid kan op diverse manieren worden gemeten. Denk aan het organiseren van een evaluatiegesprek met een vertegenwoordiging van de gebruikers of bewoners. Of een schriftelijke enquête houden onder gebruikers of bewoners. Zo'n onderzoek kan afhankelijk van de afspraken door de opdrachtgever, opdrachtnemer of een onafhankelijke derde worden gedaan. Ook kunnen tijdens de uitvoering regelmatig klanttevredenheidsmetingen worden uitgevoerd.

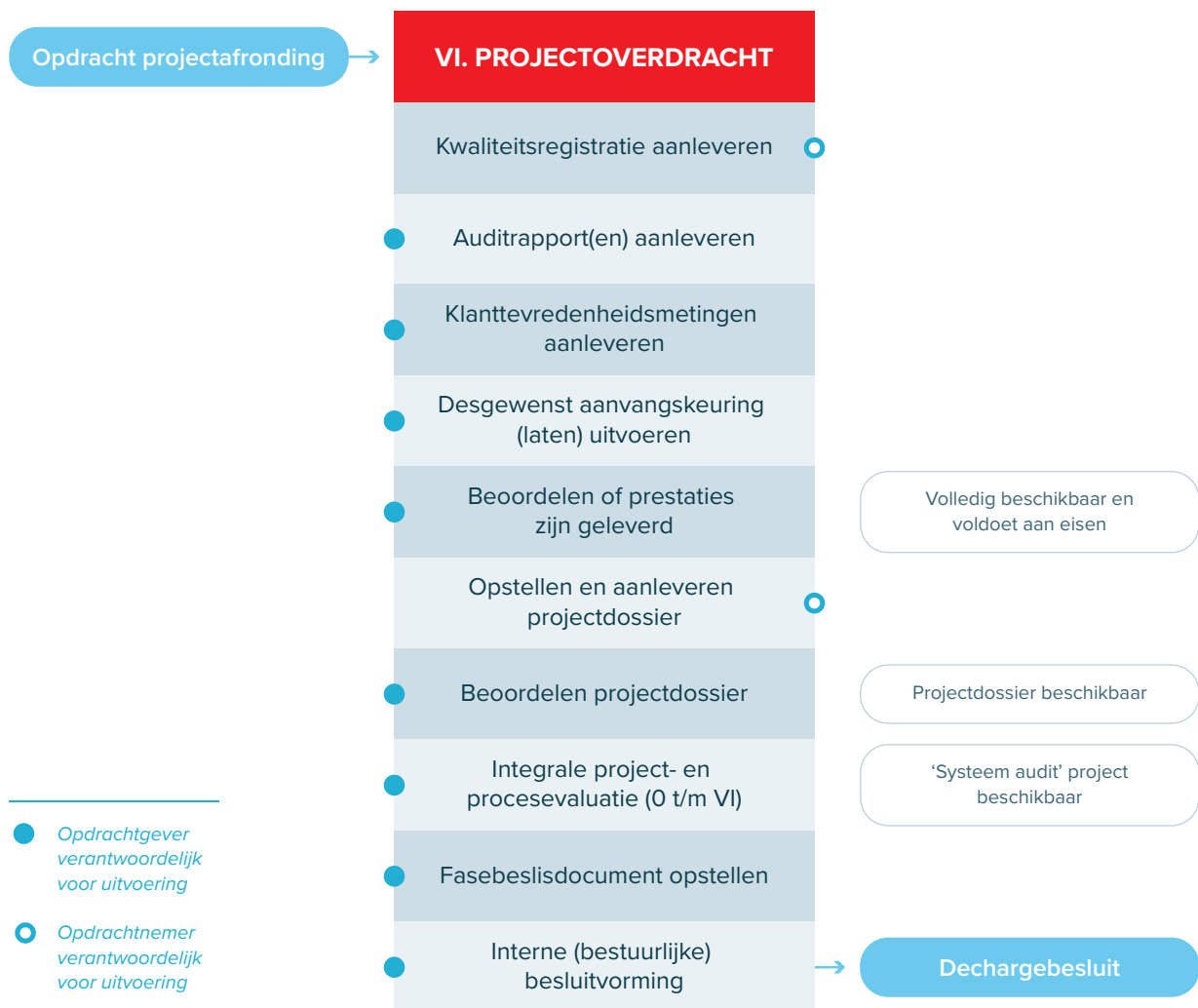
Opdracht projectoverdracht

Op basis van het afrondingsbesluit geeft de opdrachtgever opdracht voor de start van de projectoverdracht.

Projectdossier

Het projectdossier is een verzameling van alle aan te leveren stukken zoals is afgesproken tussen opdrachtgever en -nemer. Steeds vaker zijn al deze stukken digitaal opgeslagen en beschikbaar. Beschikbare stukken in het dossier zijn bijvoorbeeld:

- de product- en procesmetingen die zijn uitgevoerd;
- de audits die door of namens de opdrachtgever zijn uitgevoerd;
- de verkregen garanties voor zover die verder gaan dan de prestatiegaranties;
- de actuele complete MJOB met meetstaten voor de scope van het project inclusief het werk van de ketenpartners van de co-maker (onderopdrachtnemers, subcontractors);
- overige zaken zoals actuele tekeningen.



Figuur 3.15: Uitwerking stappen fase VI.

Beoordelen overeengekomen prestaties

Op basis van alle bovengenoemde stukken kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer de gereedmelding formeel vaststellen. Het betreft een beoordeling van de opdrachtnemer door de opdrachtgever over alle overeengekomen prestatieafspraken, zoals klanttevredenheid, prestatie-eisen kwaliteit product, planning (tijd) en budget (geld). Op basis van deze beoordeling mag je ervan uitgaan dat in de beheerfase garanties en prestatie-metingen worden nagekomen.

Integrale projectevaluatie

Onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is dat ketenpartners het project evalueren. De opdrachtgever en opdrachtnemer geven dan een oordeel over elkaars werk/inbreng. Het is dus een wederkerige beoordeling waarbij leren en verbeteren centraal staan. Bij de evaluatie kunnen ze gebruikmaken van de eerder genoemde product- en procesmetingen. Maar een evaluatie gaat bij voorkeur verder en kun je ook beschouwen als een 'systeem audit'. Het doel van deze (integrale) evaluatie (zie ook [bijlage 15](#)) is dat het gehele proces van fase 0, I tot en met VI van een 'project' wordt beoordeeld. Zodat opdrachtgever en -nemer goed inzicht hebben in welke fase en op welke onderdelen zij zichzelf kunnen verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld aan de hand van de eerder vastgestelde key controls per fase.

Bij grote projecten vindt een separate projectevaluatie plaats, maar bij instandhouding zoals planmatig onderhoud aan dak en gevel kun je ervoor kiezen om één keer per jaar alle projecten tegelijkertijd te evalueren.

Per key control kun je zaken die goed zijn gelopen (Tops) en zaken die verbetering behoeven (Tips) benoemen. Maar je kunt ook per key control exact benoemen wat de kwantitatieve of kwalitatieve criteria zijn op bijvoorbeeld een vijfpuntschaal.

Toetsen dossier aan kwaliteits- en proceseisen

Het advies is dat de opdrachtgever beschikt over een protocol waar een projectdossier aan moet voldoen en dat ook daadwerkelijk iemand controleert of dit protocol wordt nageleefd. Met andere woorden: zijn de afgesproken stukken beschikbaar, zijn de stukken adequaat (digitaal) gearcheveerd?

Projectafronding

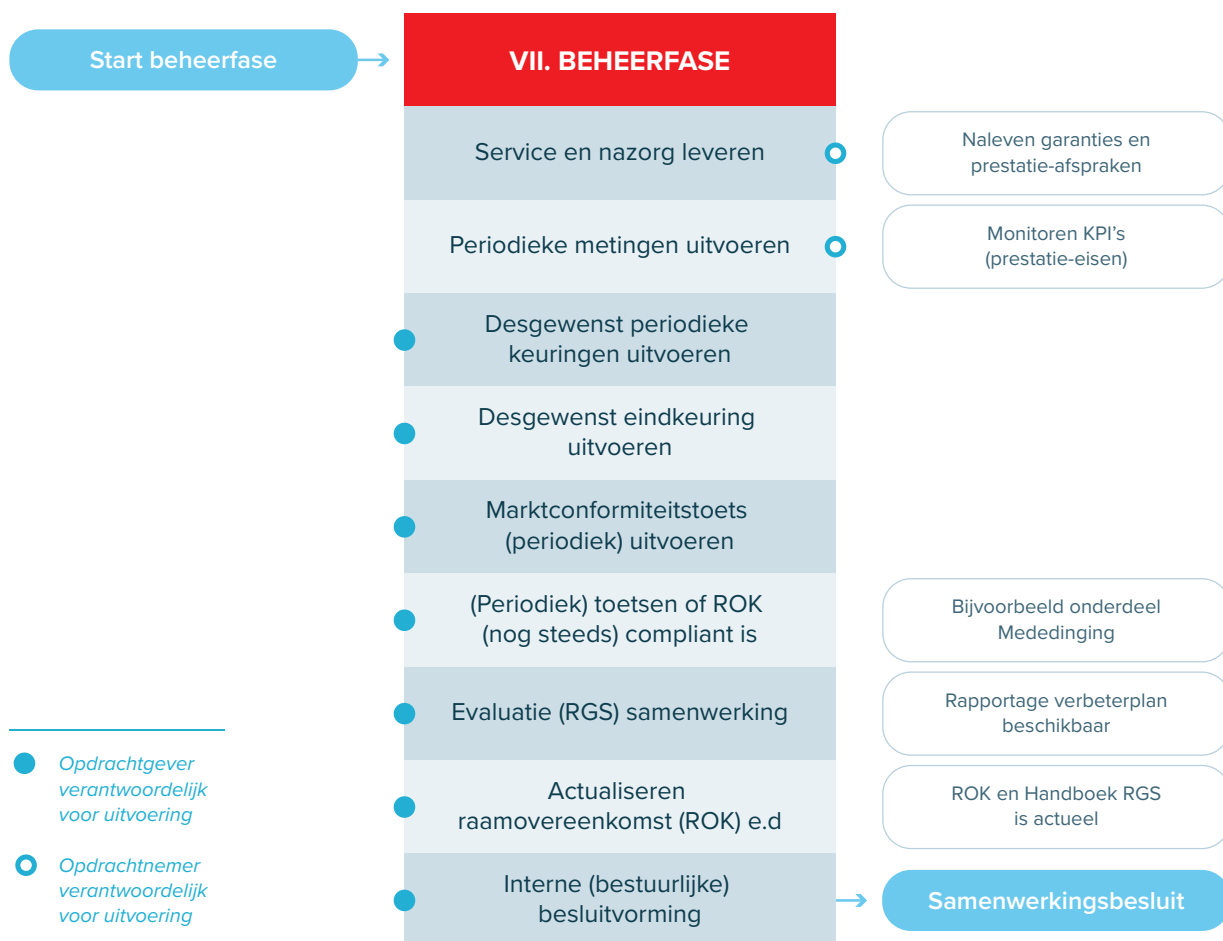
Formele afronding is het dechargebesluit en wanneer vereist bestuurlijk goedgekeurd.

3.9 Beheer (fase VII)

KORTE BESCHRIJVING

Op basis van dechargebesluit geeft de opdrachtgever opdracht voor de **start-beheerfase**. Opdrachtnemer heeft service & nazorg geleverd. Op basis van de periodieke metingen (opdrachtnemer) en een uitgevoerde eindkeuring (door of namens opdrachtgever) beoordeelt de opdrachtgever of de opdrachtnemer aan de prestatie-eisen heeft voldaan. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor een periodieke evaluatie van de samenwerking. Het resultaat is een wederzijds geaccepteerd **evaluatie- en beoordelingsverslag** en wanneer nodig een verbeterplan.

Belangrijke onderwerpen zijn tevens een marktconformiteitstoets en toets aan mededingingsvereisten. Formele afronding is het **samenwerkingsbesluit** of vergelijkbaar.



Figuur 3.16: Uitwerking stappen fase VII.

3.9.1 Start beheerfase

Op basis van het dechargebesluit geeft de opdrachtgever opdracht voor start beheerfase.

Service en nazorg

Er zijn verschillende mogelijkheden om service en nazorg te regelen. In hoofdlijn zijn er twee principes: centrale aansturing van alle werksoorten inclusief dagelijks onderhoud door een beperkt aantal opdrachtnemers of een splitsing naar werksoorten of bouwdeel- en installatiepartners. In beide gevallen moeten meerdere ketenpartners afspraken maken wie waarvoor verantwoordelijk is tijdens de beheerfase bij het naleven van garantie-afspraken in relatie tot gemaakte prestatieafspraken. De uitvoerende partij hoeft daarbij niet altijd de partij te zijn die verantwoordelijk is voor het halen van de prestaties. Wel belangrijk is het dat een goede registratie en verrekening plaatsvindt en de overlast voor opdrachtgever en zijn klanten/bewoners minimaal is.

Periodieke meting en eindkeuring

Gedurende het afgesproken interval wordt de ontwikkeling van de onderhoudsprestaties gevolgd (zie ook [bijlage 10](#)). Hiertoe voert de opdrachtnemer, volgens de raamovereenkomst, metingen uit. De tussentijdse metingen zijn voor de bedrijfsvoering van de opdrachtnemer zelf. Hij zal aan de hand van de tussentijdse metingen bepalen of er aanvullende maatregelen nodig zijn. Desgewenst kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer afspreken dat de opdrachtnemer tussentijdse prestatiemetingen aan de opdrachtgever beschikbaar stelt. Dit brengt wel extra werk met zich mee, mede omdat de rapportages leesbaar en praktisch bruikbaar moeten zijn voor de opdrachtgever.

De eindkeuring wordt door of namens de opdrachtgever uitgevoerd in het jaar voorafgaande aan de start van het volgende onderhoudsinterval. De eindkeuring is voor de opdrachtgever van belang om vast te stellen of de afgesproken prestatie-eisen worden gehaald en of de in het onderhoudsscenario opgenomen werkzaamheden voor het volgende onderhoudsproject toereikend zijn om de prestatie-eisen in het volgende onderhoudsperiode (interval) te realiseren.

Als bij de eindkeuring de prestatie-eisen niet worden gehaald, dan zal de opdrachtnemer vervolgens extra activiteiten moeten ondernemen om de prestatie-eisen alsnog te halen. Eventueel kan de opdrachtgever toestemming geven om de noodzakelijke activiteiten te combineren met een vervolgingreep in een nieuw af te sluiten aannemingsovereenkomst. Extra werkzaamheden ten opzichte van het afgegeven onderhoudsscenario zijn voor rekening van de opdrachtnemer.

Wanneer voor bepaalde onderdelen product- of fabrieksgaranties gelden die langer of ruimer zijn dan de tussen partijen overeengekomen garanties, prevaleren die product-/fabrieksgaranties. Opdrachtnemer moet ervoor zorgen dat aan alle vereisten wordt voldaan om aanspraak te kunnen maken op dergelijke garanties (denk bijvoorbeeld aan gevelementen, beglazing en dergelijke).

Afronding en start vervolgcyclus

Het jaar voor afloop van het onderhoudsinterval maken partijen de balans op. Als ze tevreden zijn over de samenwerking en aangetroffen kwaliteit, kan volgens het oorspronkelijk overeengekomen onderhoudsscenario, de volgende onderhoudsperiode worden 'geactiveerd'. Uiteraard kijken ze nog wel of recente innovatieve ontwikkelingen in de markt in het scenario kunnen worden geïncorporeerd. Het resultaat van die innovaties moet dan leiden tot goedkopere toepassingen met dezelfde kwaliteit of tot kwalitatief betere toepassingen tegen vergelijkbare kosten als in het oorspronkelijke scenario. Ook vindt een check plaats op de complexstrategie en mogelijke aanpassingen in het complexplan. De prijsaanbieding wordt geïndexeerd. Bij akkoord kunnen partijen een aannemingsovereenkomst voor een volgende onderhoudsperiode overeenkomen. Vooral bij de herafsluiting gaan de ketenpartners pas echt merken dat ze samen een aantal goede professionaliseringsslagen hebben gemaakt. Er wordt een enorme tijdswinst geboekt!

3.9.2 Beoordeling en evaluatie samenwerking

Bij projectoverstijgend samenwerken is een periodieke evaluatie van de samenwerking en bijbehorende raamovereenkomst van toepassing als onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Input voor een samenwerkingsevaluatie (zie ook [bijlage 17](#)) zijn in elk geval de uitgevoerde projectevaluaties. Daarnaast kunnen diverse onderdelen van de raamovereenkomst, het bijbehorende RGS-procesmodel, het Handboek RGS en de organisatiestructuur worden geëvalueerd. Doel is dat je op al deze onderdelen een waardeoordeel kan vellen wat werkt en wat beter kan.

Marktconformiteitstoets

Het doel van de marktconformiteitstoets is het waarborgen van een eerlijke maar marktconforme prijs. Wanneer je de eenheidsprijzen gebruikt dan worden deze jaarlijks geïndexeerd. Het is vervolgens verstandig om periodiek (bijvoorbeeld één keer per drie jaar) een marktconformiteitstoets uit te voeren. Daarin wordt ook de prijsontwikkeling op de markt op basis van innovaties meegenomen.

Compliant

Het is aan te raden om de raamovereenkomst periodiek te toetsen of deze nog steeds voldoet aan wet- en regelgeving zoals mededinging.

Beoordeling

De beoordeling is een cijfermatig oordeel over de wijze waarop de betrokken partij zijn werk heeft gedaan. Het is verstandig om onderscheid te maken tussen de voorbereidingsfase en de realisatiefase. Een beoordeling wordt bij voorkeur tweezijdig uitgevoerd. Dit betekent dat zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer een oordeel geeft over elkaars werk en inbreng. Het resultaat leggen ze vast in een wederzijds geaccepteerd beoordelingsverslag. Voor een nadere uitwerking en toelichting verwijzen we naar [bijlage 16](#). Overigens bevatten de resultaten van beoordelingen van opdrachtnemers concurrentiegevoelige informatie die de opdrachtgever vanuit mededingingswetgeving niet mag delen met andere opdrachtnemers.

4 Vastgoedfunctie & governance

De vastgoedfunctie bestaat uit de vier managementrollen besturen, portefeuille-, asset- en property-management. Deze rollen geven samen vorm en inhoud aan de hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoedproductie. Doel is het ontwikkelen, onderhouden, verbeteren en tot slot sloop en nieuwbouw van vastgoed. Afhankelijk van de keuze van het vastgoedbusinessmodel bepalen opdrachtgever en -nemer wie welke rol vervult in de beleids-en-uitvoeringscyclus van de vastgoedfunctie. RGS beschouwt die beleids-en-uitvoeringscyclus als een keten, waarvan RGS expliciet onderdeel uitmaakt. Hoofdstuk 4 is een nadere verdieping van [hoofdstuk 3](#). De essentie is kunnen verantwoorden wat je doet en uiteindelijk een 'in-control-statement' kunnen afgeven dat je het RGS-proces beheerst: er is bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer sprake van goed bestuur.

Good governance

Governance is het proces van beslissingen nemen en het proces waarmee die beslissingen worden geïmplementeerd. Good governance – goed bestuur – is het meten hoe een organisatie presteert en (maatschappelijke) middelen verantwoord weet te benutten. Belangrijk doel van zowel private als publieke organisaties is het borgen van de effectiviteit van de organisatie.

Kenmerken zijn onder andere:

1. openheid, transparantie en integriteit;
2. effectief samenwerken;
3. 'checks en balances';
4. meten van prestaties en de PDCA-cyclus kunnen toepassen;
5. compliant zijn.

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste kenmerken en succesfactoren van RGS uitgewerkt aan de hand van vier thema's: inkoopvorm, rolverdeling, van grof naar fijn werken en beheersen van processen. Deze thema's zijn uitgewerkt in de paragrafen 1 tot en met 13.

Inkoop- en samenwerkingsvormen

1. inkoop- en samenwerkingsvormen
2. selectiemethoden RGS.

Rolverdeling, organisatie en verdienmodel

3. functie-invulling Vastgoedingenieur, -manager en -regisseur
4. rolverdeling bij consulting en contracting
5. rolverdeling bij RGS-modellen A, B en C
6. organisatie en verdienmodel ketenpartners.

Vraagspecificatie van grof naar fijn uitwerken

7. vastgoedkwaliteit en kwaliteitsuitgangspunten
8. meten en vastleggen prestaties vastgoedkwaliteit
9. vraagspecificatie van grof naar fijn
10. scenario's en afwegingskader.

Beheersen processen

11. besluitvorming
12. risicomanagement
13. kwaliteitsmanagementsysteem.

4.1 Inkoop- en samenwerkingsvormen

In deze paragraaf is een overzicht en toelichting opgenomen van de meest voorkomende inkoop- en samenwerkingsvormen. Aan de hand van Kraljic geven we een toelichting op de aard van de vastgoedopgave in relatie tot RGS. We gaan nader in op de toepassingsmogelijkheden van RGS voor de verschillende werksoorten.

Visie op inkoop

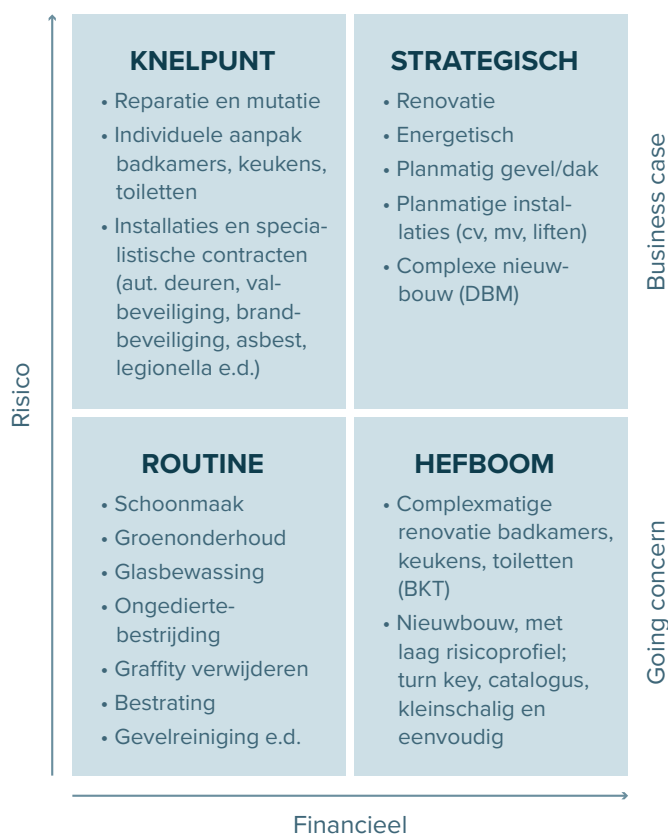
De inkoop van veel kantoorartikelen is voor de meeste ondernemingen geen strategisch product. Met andere woorden: de inkooprisico's zijn zeer beperkt en de ruimte om fouten te herstellen is groot. De ruimte om fouten te herstellen bij vastgoed is minder groot en vaak kostbaar. Vooraf de goede keus maken is dus meer dan verstandig. We noemen dat ook wel 'optimale allocatie van (schaarse financiële) middelen'. De keuze of je überhaupt iets moet inkopen is dus een belangrijke eerste stap. De tweede stap is bepalen hoe en bij wie je het inkoopt en waarom. In de praktijk is de keuze van de inkoop- en samenwerkingsvorm meestal een resultante van drie factoren:

- strategie: keuze vastgoedbusinessmodel;
- moeilijkheidsgraad: betrouwbaarheid complexstrategie en complexiteit vastgoedopgave;
- competenties: de beschikbaarheid van de juiste mix aan kennis, ervaring en kunde bij zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers.

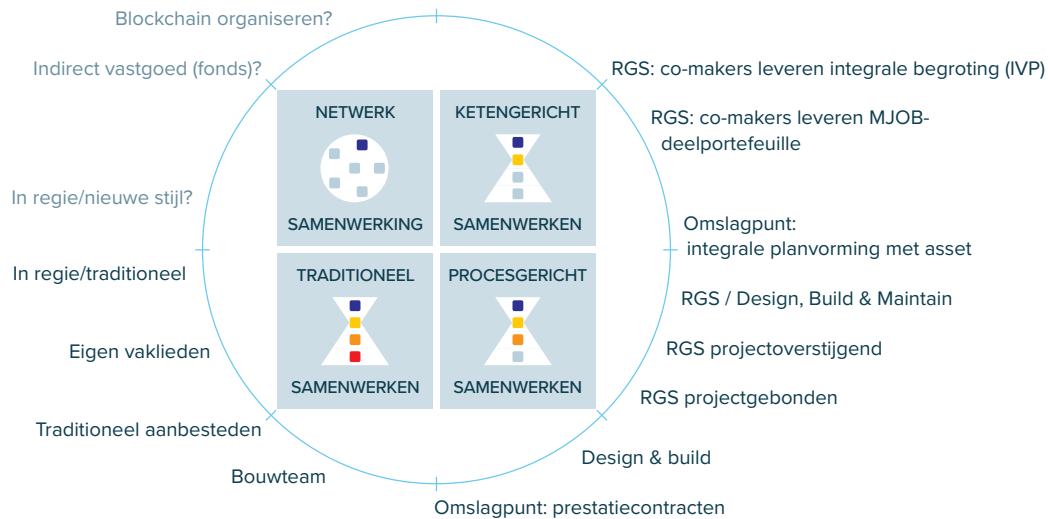
In de praktijk kan het dus voorkomen dat op basis van een betrouwbare complexstrategie in combinatie met relatief eenvoudige maatregelen voor het planmatig onderhoud het een routine-project of -proces is. We noemen dit ook wel: 'going concern'. Wanneer de complexstrategie daarentegen niet betrouwbaar is, vanwege meervoudige problemen of zelfs een 'wicked problem' is, dan valt er meestal iets af te wegen. We noemen dit een 'business case'. Het model van Kraljic is aangepast en maakt onderscheid tussen risico's en financieel belang in relatie tot going concern en business cases.

Dit model kan de opdrachtgever ondersteunen bij:

- het afwegingsproces welke inkoop- en samenwerkingsvormen het beste aansluiten op de aard van de vastgoedopgave;
- zijn keuze – wanneer hij RGS breed wil toepassen – op welke wijze hij RGS vorm en inhoud wil geven bij een bepaalde vastgoedopgave of werksoort.



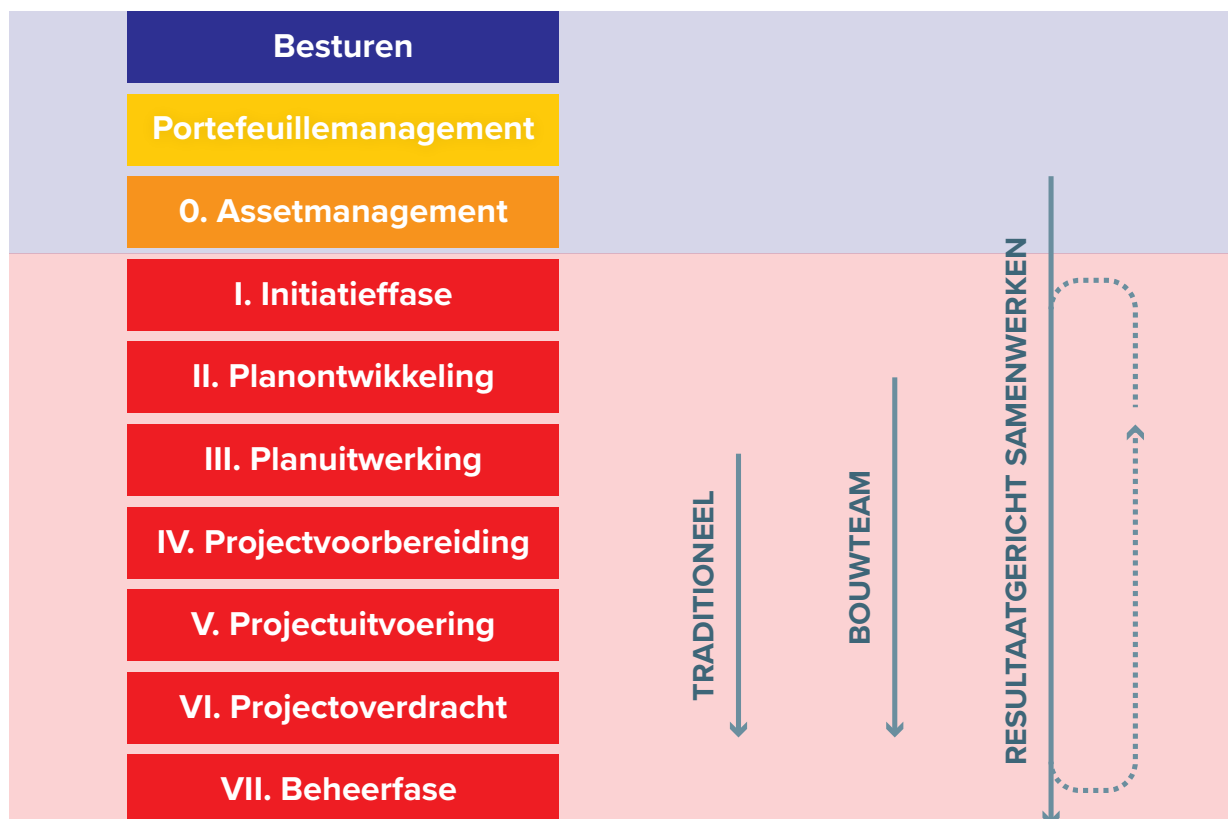
Figuur 4.1: Aard vastgoedopgave [Kraljic 1983, bewerkt Vijverberg en Piekhaar, 2021].



Figuur 4.2: Overzicht inkoop- en samenwerkingsvormen [Piekhaar en Vijverberg, 2021].

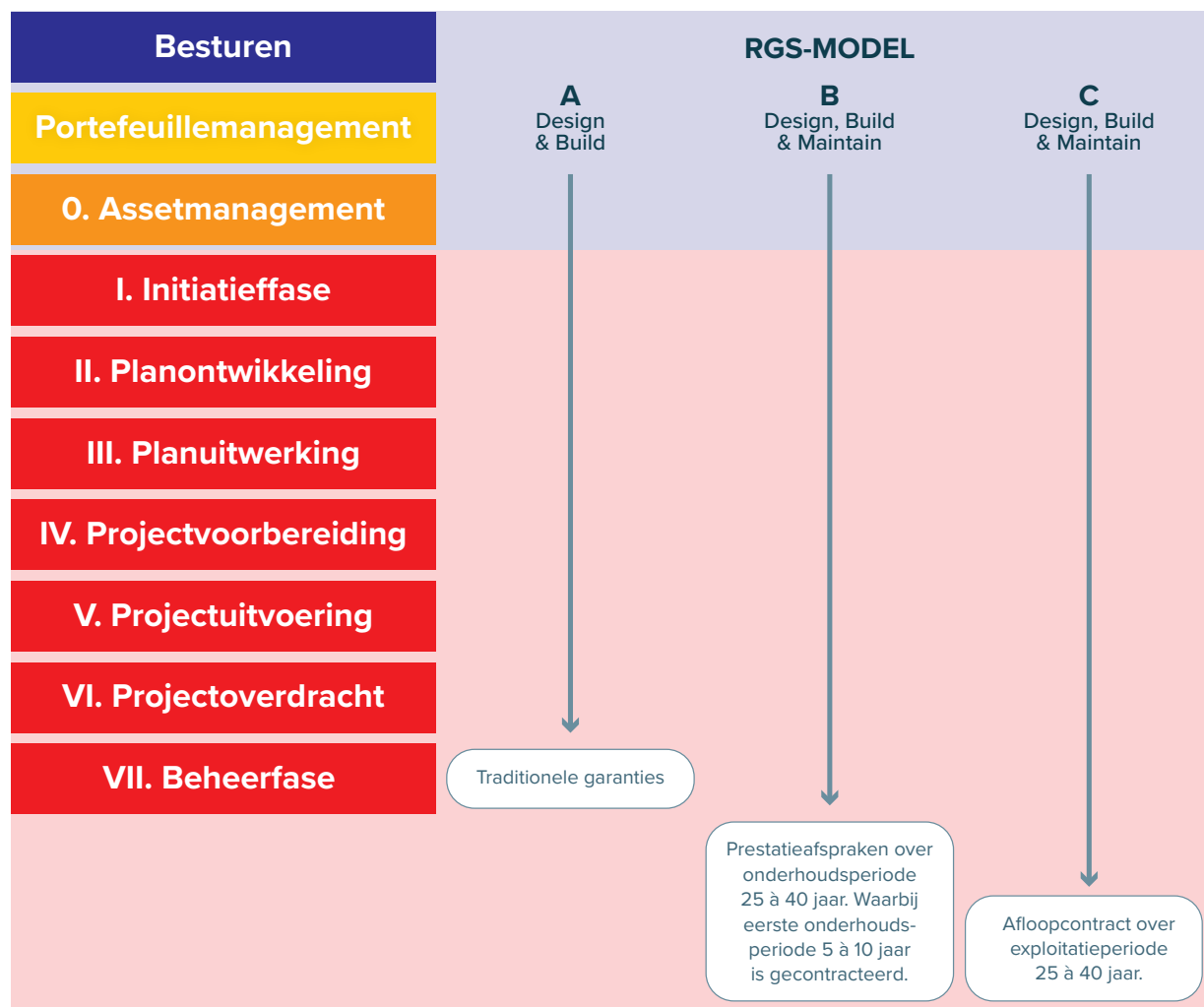
Inkoop- en samenwerkingsvormen

In figuur 4.2 zijn veelvoorkomende inkoop- en samenwerkingsvormen gepositioneerd in de vier vastgoedbusinessmodellen. Bij traditioneel enkel of meervoudig aanbesteden vertaalt de opdrachtgever al dan niet met ondersteuning van adviseurs en architect de uitvraag in een werkschrijving of een bestek en tekeningen (zie figuur 4.3). De opdrachtnemer met de laagste prijsaanbieding mag het werk maken. Bij aanbesteden in regie is de afgesproken prijs gebaseerd op vooraf overeengekomen uurlonen, materieel- en materiaalprijzen, opslagpercentages voor algemene kosten, winst en risico. Bij een bouwteam worden de ontwerpende en uitvoerende partijen geselecteerd op basis van hun competenties, uurlonen, bouwplaats- en algemene kosten, winst en risico en eenheidsprijzen voor bepaalde onderdelen. Doel is om in een zo vroeg mogelijk stadium het project af te stemmen op hun expertise.



Figuur 4.3: RGS-procesmodel i.r.t. traditioneel en bouwteam [Leidraad RGS, 2015, aangepast 2021].

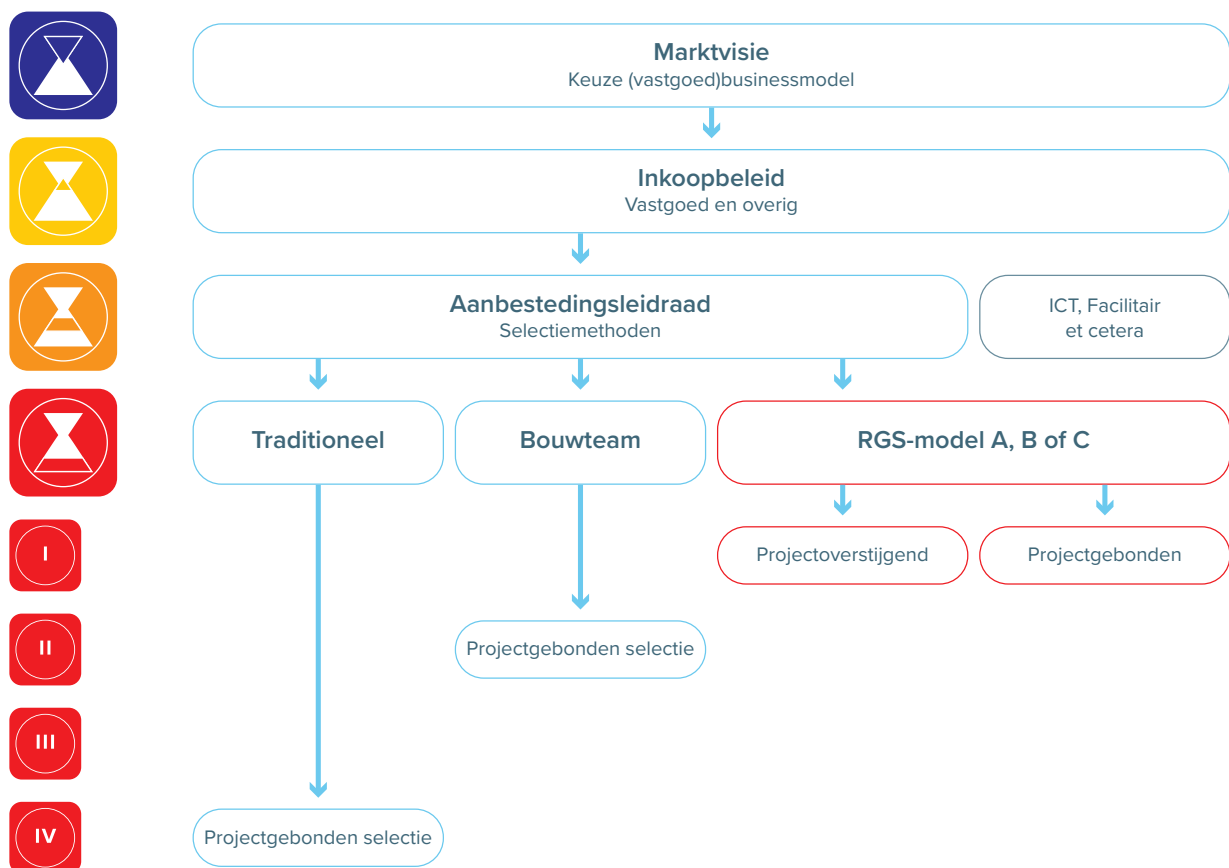
Bij RGS-model A / Design & Build (zie figuur 4.4) gaan ontwerp en uitvoering in één hand. Bijvoorbeeld een vastgoedonderhoudsbedrijf (bestaande bouw) of bouwkundig aannemer of projectontwikkelaar (nieuwbouw) is het aanspreekpunt voor de opdrachtgever. De aanbesteding is op basis van functionele eisen en prestatie-eisen. Bij de inschrijving kan een schetsontwerp en een vaste prijs voor het ontwerp en uitvoering worden gevraagd. De inschrijving die het beste voldoet aan de gunningscriteria wordt geselecteerd. Doel van D&B is optimaal gebruikmaken van de kennis en creativiteit van marktpartijen en prijszekerheid in een vroeg stadium. Bij RGS-model B / Design, Build & Maintain maken opdrachtgever en -nemer ook prestatieafspraken over de exploitatieperiode (bijvoorbeeld 25-40 jaar) waarbij de eerste onderhoudsperiode (5 à 10 jaar) wordt gecontracteerd. Bij RGS-model C / Design, Build & Maintain wordt de gehele exploitatieperiode gecontracteerd (afkoopcontract).



Figuur 4.4: RGS-procesmodel in relatie tot model A, B en C [Leidraad RGS, 2015, aangepast 2021].

4.2 Selectiemethoden RGS

Opdrachtgevers stellen eisen aan opdrachtnemers die in aanmerking willen komen voor het uitvoeren van werkzaamheden. De selectie en gunning verlopen bij professionele opdrachtgevers vaak via een aanbestedingsleidraad op tactisch niveau (zie figuur 4.5). In die leidraad zijn de te volgen procedure en de selectie- en gunningscriteria geformuleerd. In figuur 4.5 is de selectie en gunning van RGS-co-makers gepositioneerd in de managementrol propertymanagement. De achterliggende gedachte is dat alle RGS-raamovereenkomsten op dit niveau (zie ook [paragraaf 5.1](#), onderdeel RGS-breed toepassen) in de praktijk worden gemanaged.



Figuur 4.5: Schematische routing selectie & gunning [Vijverberg, Van der Krogt en Piekhaar, 2021].

Selectie en gunning bij ketensamenwerking

RGS is een verder ontwikkelde en innovatieve variant op de planontwikkeling en aanbesteding in een bouwteam. De rol van opdrachtgever verandert van voorschrijvend naar het uitdagen van de markt om te komen tot de meest optimale oplossing. Naast resultaatgericht samenwerken op projectniveau kan de vastgoedeigenaar ook kiezen om projectoverstijgend samen te werken.

Uitgangspunten

Uitgangspunt in de Leidraad RGS is dat opdrachtnemers projectoverstijgend worden geselecteerd en in een poule worden geplaatst. Als een opdrachtgever projectgebonden wil selecteren, dan gebeurt dat in fase I-Initiatief van een specifiek project.

Voor de uitwerking van de paragraaf zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- horizontale en verticale ketensamenwerking in de gehele vastgoedfunctie;
- projectgebonden: co-maker wordt geselecteerd in de I-Initiatieffase;
- projectoverstijgend: co-maker wordt voorafgaand aan de initiatieffase van een specifiek project geselecteerd voor meerdere complexen, projecten en jaren;
- wanneer meerdere co-makers worden geselecteerd die dezelfde type werkzaamheden verrichten (werksoorten, bouwdelen en dergelijke), dan spreken we van 'horizontale ketenpartners';
- een opdrachtnemer kan op zijn beurt ook weer marktpartijen selecteren op basis van resultaatgericht samenwerken. We spreken dan van 'verticale ketensamenwerking'.

De essentie is dat een opdrachtgever bepaalt wat zijn marktvisie, inkoopbeleid en aanbestedingsbeleid is en op basis daarvan zijn ketenpartners selecteert.

Ditzelfde geldt ook voor de geselecteerde opdrachtnemers die op hun beurt ook weer ketenpartners selecteren. Ook zij moeten een marktvisie hebben op samenwerking en dit vertalen naar concreet beleid hoe en wie zij selecteren. Alle opdrachtgevers en -nemers moeten dus nadenken over wat ze van elkaar verwachten en op welke wijze zij daarvoor de meest passende ketenpartner kunnen selecteren.

Selectie- en gunningsprocedure RGS

In de huidige praktijk selecteert de opdrachtgever opdrachtnemers bij planmatig onderhoud (zoals schilder-, gevel- en dakonderhoud), verduurzaming, groot onderhoud en renovatie bij voorkeur projectoverstijgend. Op basis van de vastgoedopgave en bijbehorende selectiecriteria plaatst hij gekwalificeerde opdrachtnemers in een poule. Vanuit die poule wijst hij projecten een-op-een toe. Dit is in lijn met de Gedragscode Mededinging. Boven bepaalde projectbudgetgrenzen in het inkoopbeleid vindt desgewenst een kwalitatieve preselectie plaats van opdrachtnemers uit de poule. Om de marktconformiteit van de plannen en begrotingen te waarborgen wordt gewerkt met diverse instrumenten. Bijvoorbeeld afspraken over het aanleveren van een open begroting, eenheidsprijzen, op- en toeslagen, ontwerp & engineering (O&E), afwegingskader en de wijze waarop alle prijzen in- en extern worden getoetst op marktconformiteit.

De selectiestappen zijn op hoofdlijn:

- samenstellen van een groslijst met kandidaat-opdrachtnemers. Deze groslijst kan op diverse manieren worden samengesteld zoals: goede ervaringen, aanbeveling door derden of gewoonweg een open uitnodiging om in te schrijven. Doel is de beste kandidaten voor het beoogde doel te vinden;
- selectie door opdrachtgever van kandidaat-opdrachtnemers op basis van een aantal selectiecriteria. Belangrijk daarbij is om onderscheid te maken tussen uitsluitingsgronden, economische/financiële en maatschappelijke eisen en vaardigheden, en ervaring met RGS. Bij het laatstgenoemde is het VGO-keurmerk een belangrijke voorwaarde om zich te kandideren;
- vervolgens presentatie door de kandidaat-opdrachtnemers en aanleveren van de gevraagde stukken, wel of niet in combinatie met bedrijfsbezoek en referentieprojecten. Op basis van alle beschikbare informatie vindt een inhoudelijke toetsing en selectie plaats.

Afhankelijk van de gekozen procedure richt de opdrachtgever een kennisgeving en/of uitnodiging aan potentiële opdrachtnemers (via krant, vakblad, website, gericht schrijven, informatiebijeenkomst, informeren van huidige voor de opdrachtgever werkende partijen en dergelijke). Opdrachtnemers die door de selectie komen, neemt hij op in zogenoemde longlists en shortlists. Opdrachtnemers die op deze lijsten terechtkomen, zijn gescreend op uiteenlopende aspecten. Vaak wordt de controle in elk geval voor de economische/financiële eisen jaarlijks herhaald. Denk daarbij aan de ontwikkeling van de solvabiliteit. Je gaat immers als opdrachtgever een samenwerkingsverband voor meerdere jaren aan. Voordeel voor de opdrachtnemers is dat zij niet per project afzonderlijk deze gegevens moeten aanleveren. Dit leidt tot tijdsbesparing. De opdrachtgever maakt vooraf (jaarlijks) de maatstaven voor selectie bekend. Het gaat daarbij om uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria. Zie ook [bijlage 1](#).

Uitsluitingsgronden

Bij uitsluitingsgronden gaat het er bijvoorbeeld om of een opdrachtnemer niet in faillissement of surseance verkeert, niet is veroordeeld voor delicten in strijd met de beroepsgedragsregels, geen achterstanden heeft bij belastingen en/of afdrachten voor sociale zekerheid en dergelijke. Op basis van de uitsluitingsgronden zijn slechts twee beoordelingen mogelijk: 'toegelaten' of 'uitgesloten' tot de longlist of shortlist.

Geschiktheidseisen

Geschiktheidseisen zijn eisen aan de vaardigheid of kwaliteit van een opdrachtnemer (bedrijf of consortium). Met geschiktheidseisen toetst een opdrachtgever of een gegadigde geschikt is om de opdracht uit te voeren. Het gaat dan om zaken als de financiële en economische draagkracht (current ratio en solvabiliteit), de technische en beroepsbekwaamheid en de beroepsbevoegdheid (inschrijving in beroeps- of handelsregister, erkend leerbedrijf, INK, VCA en dergelijke). Vastgoedeigenaren stellen ook steeds vaker eisen aan de klanttevredenheid die opdrachtnemers scoren bij uitgevoerde projecten, de wijze waarop opdrachtnemers omgaan met bewoners/klanten, hen betrekken in afwegingen/keuzes en de ervaringen met het behalen van de verplichte 70 procent deelname van bewoners bij investeringsprojecten. Voldoet een gegadigde niet aan de minimale eisen, dan is hij niet geschikt voor de opdracht.

De Aanbestedingswet (wanneer van toepassing) houdt daarbij rekening met het proportionaliteitsbeginsel. Zo mag de omzeteis niet hoger zijn dan 300 procent van de opdrachtwaarde en mag alleen maar gevraagd worden naar de omzet van het afgelopen jaar. Op basis van de geschiktheidseisen beoordeelt de opdrachtgever of een opdrachtnemer 'gekwalificeerd' of 'ongekwalificeerd' is.

Selectiecriteria

Selectiecriteria gebruikt de opdrachtgever om opdrachtnemers voor een project of reeks projecten te selecteren. De selectie kan, afhankelijk van de aanbestedingsprocedure, direct of meer gefaseerd verlopen. Vaak gebruikt de opdrachtgever uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen bij de selectie. De eisen voor financiële en economische draagkracht mogen alleen worden gebruikt als geschiktheidseisen (knock-out) en niet als selectiecriteria (wegingscriteria). Daarnaast worden, gekoppeld aan het type werk/project (renovatie, bouwkundig planmatig onderhoud, installatietechnisch onderhoud en dergelijke), specifieke aanvullende selectiecriteria benoemd. In [bijlage 1](#) is een nadere uitwerking opgenomen. De opdrachtnemers worden, afhankelijk van de gekozen procedure, vaak in de gelegenheid gesteld om de resultaten schriftelijk of mondeling toe te lichten. Soms maakt ook een bedrijfsbezoek deel uit van de selectie. Vervolgens kunnen ook het risicodossier en het kansendossier en de aanbidding zelf tot het selectiemechanisme behoren.

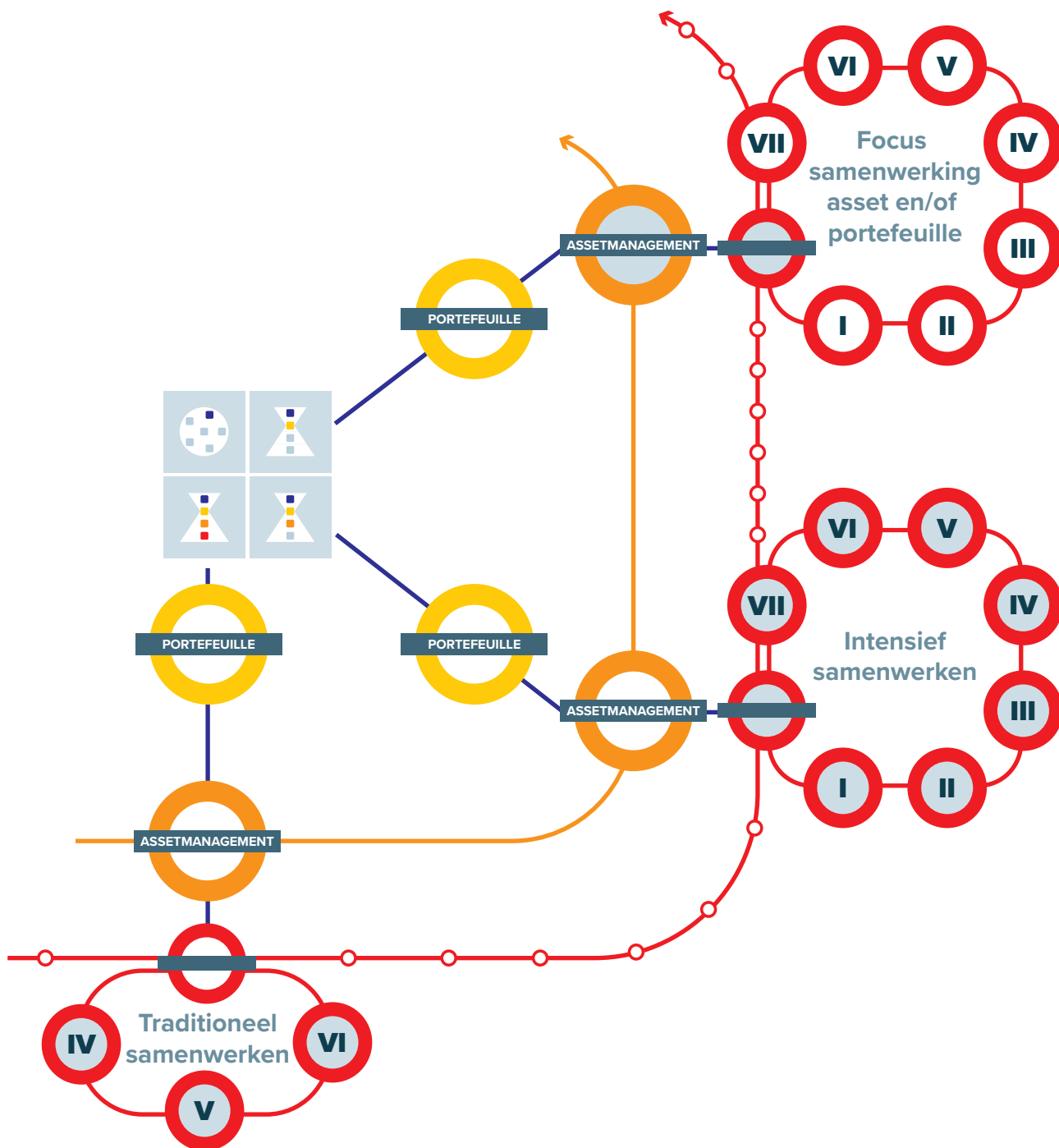
In de praktijk zien we ook alternatieve selectiemethoden. Voorbeelden hiervan zijn Economisch Meest Voordelige Inkoop (EMVI) en Best Value Procurement (BVP). De gunning op basis van EMVI is gebaseerd op een combinatie van criteria. Per criterium kan een aanbieder punten verdienen en per criterium kan de opdrachtgever variëren in wegingsfactoren. Bij BVP wordt beoordeeld welke aanbidding de hoogste waarde heeft tegen de laagste prijs (zie onder meer Crow.nl en Pianoo.nl). Nadeel van dergelijke methoden is dat ze vooral geschikt zijn voor de selectie van partners maar door de wijze van inrichting zich ook bemoeien met de projectaanbidding (selectie en gunning in één hand dus). Dit leidt in de praktijk tot zeer intensieve trajecten voor zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers, omdat aan de voorkant al duidelijkheid moet worden verkregen over het gewenste scenario en de exacte begroting. Er worden in RGS-termen dus een aantal procesfasen in de selectiefase 'geperst'. In onze ogen is dit geen passende ontwikkeling en ons advies is om selectie en het daadwerkelijk samenwerken te splitsen.

Referentieprojecten

Met referentieprojecten kun je achterhalen of een potentiële opdrachtnemer in het verleden vergelijkbare projecten succesvol heeft afgerond. Vanuit het proportionaliteitsbeginsel in de Aanbestedingswet blijft het aantal referentieprojecten waarnaar je mag vragen beperkt tot maximaal drie. Referentieprojecten zijn vooral van belang wanneer er een technisch uitdagende vraag wordt gesteld. De potentiële opdrachtnemers mogen daarbij zelf bepalen welke voormalige opdrachtgevers ze vragen om hen te beoordelen op het resultaat uit eerder uitgevoerde projecten. Een beoordeling kan op twee niveaus plaatsvinden. Het kan gaan om de prestatie van de onderneming als geheel, maar ook om prestaties van individuen. Denk aan beoordelingen van de projectleiders, hoofd uitvoerders, calculatoren en werkvoorbereiders van de opdrachtnemer.

4.3 Functie-invulling Vastgoedmanager en Vastgoedregisseur

Uitgangspunt in de Leidraad RGS is het vastgoedbusinessmodel Vastgoedmanager bij de uitwerking van het RGS-procesmodel. Een belangrijk kenmerk van dat model is procesgericht werken. De vastgoedeigenaar en de markt werken intensief samen. Bij het model Vastgoedregisseur is ketensamenwerking binnen de stappen I tot en met VI in het RGS-procesmodel minder intensief. De taken in het propertymanagement (zie figuur 4.6) verschuiven in dat model (geheel of grotendeels) naar de opdrachtnemer. De opdrachtgever blijft daarbij verantwoordelijk voor de besluitvorming van de onderhouds- en investeringsbegroting en contractbeheersing waaronder audits. De intensiteit van samenwerking neemt in dit model op het niveau van assetmanagement en portefeuillemanagement juist toe. In het vastgoedbusinessmodel Vastgoedregisseur heeft de markt dan ook een belangrijke rol bij het opstellen van de diverse deelbegrotingen (op deelportefeuilleniveau of zelfs portefeuilleniveau) zoals de MJOB, MJIB, jaarbegroting onderhoud en de complexbegrotingen. In het meest vergaande geval zelfs het opstellen van de integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) van de gehele vastgoedportefeuille.



Figuur 4.6: Focus samenwerking per vastgoedmodel [Vijverberg, Van der Krogt en Piekhaar, 2021].

Personele functies

Elke vastgoedeigenaar en opdrachtnemer hanteert zo zijn eigen functietitels en -beschrijving. De invulling is mede afhankelijk van de grootteklasse van de eigenaar. Om toch een idee te kunnen geven van de personele functies voor de vastgoedmodellen Vastgoedingenieur, -manager en -regisseur, zijn in figuur 4.7 voorbeelden en synoniemen gegeven van mogelijke personele functies.

Portefeuillemanager

Is verantwoordelijk voor het opstellen van de portefeuillestrategie en afstemmen met de integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP). Alternatieve functienaam is bijvoorbeeld manager strategie en beleid.

KETEN	FUNCTIES VGE	VASTGOEDBUSINESSMODEL			FUNCTIES MARKT
Besturen		Vastgoed- Ingenieur VGE markt	Vastgoed- manager VGE markt	Vastgoed- regisseur VGE markt	
Portefeuillemanagement	Portefeuillemanager	● ○	● ○	● ○	
0. Assetmanagement	Assetmanager	● ○	● ○	● ●	Assetmanager
	Ketenregisseur			● ●	Ketenregisseur
	Inkoper			● ●	Inkoper
Propertymanagement	Ketenregisseur Inkoper	● ○	● ●	○ ●	Inkoper
I. Initiatiefase	Procesleider RGS		● ●	○ ●	Procesleider RGS
	Contractbeheerder of -manager	● ○	● ○		
II. Planontwikkeling	Projectmanager (traditioneel)	● ○	● ○	○ ●	Planontwikkelaar RGS
			○ ●	○ ●	
III. Planuitwerking	Projectleider (traditioneel)		○ ●	○ ●	Projectleider RGS Projectleider (traditioneel)
IV. Projectvoorbereiding	Woonconsulent	● ●			Woonconsulent
	Sociaal beheerder	● ○	● ●	○ ●	Sociaal beheerder
		● ○	● ●	○ ●	
V. Projectuitvoering	Kwaliteitscontroleur RGS		○ ●	○ ●	Uitvoerder RGS Kwaliteitscontroleur RGS
VI. Projectoverdracht	Opzichter (traditioneel)	○ ●	● ○	● ●	Uitvoerder (traditioneel)
		● ○			
VII. Beheerfase	Kwaliteitscontroleur RGS		● ●	● ●	Kwaliteitscontroleur RGS

● ● ● Functie of vergelijkbaar is in dienst bij vastgoedeigenaar (VGE) en/of markt
 ● Functie is mogelijk in dienst of men heeft deze functie op een andere wijze geborgd

Figuur 4.7: Voorbeelden personele functies [Vijverberg, Van der Krogt en Piekhaar, 2021].

Assetmanager

Is integraal verantwoordelijk voor een deel van de vastgoedportefeuille. Is opdrachtgever aan propertymanagement voor het ontwikkelen, onderhouden, verbeteren en sloop-nieuwbouw. Dit is de functionaris die verantwoordelijk is voor het opstellen van een opdrachtbrief-asset in fase 0-Assetmanagement. Alternatief is bijvoorbeeld de traditionele samenwerking tussen manager Wonen en manager Vastgoed.

Ketenregisseur

De ketenregisseur is gepositioneerd in 'propertymanagement' en staat als het ware boven alle individuele contracten en projecten. In het vastgoedmodel Vastgoedregisseur is de ketenregisseur gepositioneerd in het assetmanagement. De ketenregisseur, vastgoedprogrammeur of manager Bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor het coördineren en afstemmen van de IVP en bijbehorende deelbegrotingen zoals de MJOB, MJIB, jaarbegroting onderhoud en eventuele complexbegrotingen. Wanneer de jaar- en projectbegrotingen zijn goedgekeurd door het bestuur dan mag de begroting worden uitgevoerd. De manager Vastgoed (of bijvoorbeeld de manager Onderhoud en manager Projecten) is dan verantwoordelijk voor de

integrale projectenbewaking (IPB), ondersteund door de medewerker Bedrijfsbureau of een financieel analist. Doel van de IPB is controle op de voortgang en financiële stand van zaken van de gehele vastgoedproductie. Denk daarbij aan de voortgang en uitgaven voor het dagelijks onderhoud, contractonderhoud, planmatig onderhoud en investeringsprojecten. De rol van een ketenregisseur is dan bijvoorbeeld het opstellen van de kwartaal- en voortgangsrapportages. Uiteindelijk doel is dat de begroting en de uitvoering goed op elkaar worden afgestemd, maar dat de organisatie ook in staat is daarover verantwoording af te leggen en wanneer nodig bij te sturen.

Inkoper

De inkoper is gepositioneerd in 'propertymanagement' en staat als het ware boven alle individuele contracten en projecten. In het vastgoedmodel Vastgoedregisseur is de inkoper gepositioneerd in het assetmanagement. Een inkoper is verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopbeleid en de uitvoering daarvan bij bijvoorbeeld de expiratie van contracten en nieuwe aanbestedingstrajecten. Wanneer een vastgoedeigenaar een eigen inkoopfunctie heeft, dan is het doel mede om de inkoopfunctie te professionaliseren en daarmee meer checks en balances in te bouwen door functiescheiding. Daarmee komt de focus van het vastgoedmanagement meer te liggen op de inhoud. De functie van inkoop zal ook voor marktpartijen veranderen en professionaliseren omdat ook zij in plaats van traditioneel inkopen steeds vaker inkopen bij hun ketenpartners (leveranciers en onderopdrachtnemers).

Procesleider RGS

De procesleider RGS, de (functie) vastgoedregisseur of de technisch assetmanager is verantwoordelijk voor de vraagspecificatie naar de RGS-opdrachtnemer. De procesleider is verantwoordelijk voor een aantal projecten per jaar. Bijvoorbeeld 10 à 15 planmatig-onderhoudswerken en 5 grotere onderhouds- en verbeterprojecten. De procesleider is de functionaris die verantwoordelijk is voor het opstellen van een startdocument in fase I (Initiatieffase). De functie zal afhankelijk van omvang en type vastgoedeigenaar worden gepositioneerd op propertymanagementniveau (operationeel) of assetmanagementniveau (tactisch). De 'markt' kent ook de functies van account- of klantmanager RGS, in figuur 4.7 is deze onder de functienaam procesleider RGS geplaatst. Op hoofdlijn beschikken zij over dezelfde competenties. In het vastgoedmodel Vastgoedmanager hebben beiden een eigen verantwoordelijkheid en zijn samen een belangrijk scharnierpunt in de keten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Contractbeheerder of -manager

Is vergelijkbaar met de functie van procesleider RGS, maar is meer toegespitst op het management en beheer van (jaarlijks) contractonderhoud aan bijvoorbeeld de technische installaties. In de praktijk kan dat variëren van enkele tot vele tientallen typen contracten. De functie van contractbeheerder is meestal gekoppeld aan prestatiegerichte contracten (SLA's), die in de toekomst mogelijk door groeien naar RGS-contracten. In dat geval is de contractbeheerder of -manager de 'assistent' van de procesleider RGS.

Planontwikkelaar RGS

De planontwikkelaar, calculator of ontwikkelaar RGS is verantwoordelijk voor het opstellen van de onderhouds- en investeringsscenario's. Eventueel scenario's van planvarianten in de pre-initiatieffase (fase 0-Asset), het toetsen van de opgave in fase I, het modelleren van initiële varianten en uitwerken in scenario's in fase II en het optimaliseren van maatregelen in fase III. De planontwikkelaar heeft een bredere rol en verantwoordelijkheid, namelijk het aanleveren van deelbegrotingen over de afgesproken looptijd van de MJOB (geaccepteerd scenario).

Projectleider RGS

De projectleider RGS vanuit de opdrachtnemer is verantwoordelijk voor met name de projectvoorbereiding, -uitvoering en -afronding (fasen IV tot en met VI). Bij meer ingewikkelde projecten is de projectleider vaak al vanaf fase II betrokken en denkt mee in de planvorming.

Uitvoerder RGS

De uitvoerder RGS vanuit de opdrachtnemer is verantwoordelijk voor met name uitvoering en -afronding (fasen V tot en met VI).

Kwaliteitscontroleur RGS

Een opdrachtgever heeft in het vastgoedmodel Vastgoedmanager één of meer kwaliteitscontroleurs in dienst. Alternatief is dat een opdrachtgever vooral de audits en keuringen van de proces- en productmetingen aan een extern en gespecialiseerd bedrijf uitbesteedt volgens vooraf afgesproken protocol en standaard. De opdrachtnemer heeft ook eigen kwaliteitscontroleurs in dienst om proces- en productmetingen uit te kunnen voeren.

4.4 Consulting en contracting

In deze paragraaf zijn de onderwerpen consulting & main consulting en contracting & main contracting nader uitgewerkt voor wie welke rol kan vervullen.

RGS vereist een intensieve en transparante samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Gemeenschappelijk doel is om de vastgoedopgave voor iedereen zo efficiënt en effectief mogelijk te realiseren. Dus optimalisatie van het gehele proces: de initiële onderhouds- en/of investeringsingreep en wanneer afgesproken de navolgende onderhoudsperiode.

Resultaatverplichting keten

RGS is niet vrijblijvend; het brengt een resultaatverplichting met zich mee. Het principiële verschil tussen 'inspanningsgericht' en 'resultaatgericht' krijgt zijn weerslag in de (contractuele) afspraken die worden gemaakt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en – in het verlengde daarvan in de keten – ook tussen de opdrachtnemer en zijn leveranciers en onderopdrachtnemers en adviseurs.

Een RGS-opdrachtnemer is als specialist of als totaalbedrijf (allrounder) een directe contractpartij van de opdrachtgever. Deze RGS-opdrachtnemer is verantwoordelijk voor bijvoorbeeld het nakomen van de afgesproken resultaatverplichtingen in termen van geld, kwaliteit, voortgang, halen van de energetische prestatie met de afgesproken maatregelen en ophalen van 70 procent deelname van bewoners. Vervolgens zet deze RGS-opdrachtnemer (als main contractor en/of main consultant van de opdrachtgever) de resultaatverplichtingen door naar de ketenpartners. Dat kunnen zowel onderopdrachtnemers, leveranciers als adviseurs zijn. Dat doorzetten van die resultaatverplichting moet redelijk en billijk zijn. Het is dus niet de bedoeling om een RGS-overeenkomst traditioneel in te kopen bij achterliggende ketenpartners. Een van de essenties van RGS is dat ketenpartners op basis van expertise als professionals samenwerken. Een goede RGS-opdrachtgever verlangt datzelfde gedrag van zijn opdrachtnemers inclusief de achterliggende keten, mede met als doel om een belangrijk kenmerk van RGS te borgen: duurzaam samenwerken en samen continu kunnen verbeteren en innoveren.

Resultaatverplichting en prestatiegaranties

Bij resultaatgericht samenwerken is de opdrachtnemer verplicht om alle werkzaamheden te verrichten die nodig zijn om het gebouw gedurende de overeengekomen periode aan de afgesproken eisen te laten voldoen. Zijn aanvullende werkzaamheden noodzakelijk om aan de afgesproken eisen te voldoen, dan kan hij de kosten voor deze aanvullende werkzaamheden ten opzichte van het overeengekomen activiteitenplan/scenario niet in rekening brengen bij de opdrachtgever. We noemen dit prestatiegaranties waarvoor de opdrachtnemer verantwoordelijk is. Vaak overstijgen de prestatiegaranties de traditioneel wettelijke verkregen garanties.

Borgen kennis en risico's

Bij complexe projecten werken ketenpartijen vaak samen in een ontwikkelteam. Het gemeenschappelijk belang is dat zij risico's zo goed als mogelijk borgen en voorkomen dat onnodig risicomarges worden gestapeld in en door de gehele keten. Een belangrijk onderdeel daarvan is dat de gehele keten (opdrachtgever, opdrachtnemer en onderopdrachtnemer) in staat is om te beoordelen wie welk risico het beste kan beoordelen, managen en dragen. Deze verdeling van risico's kan dus verschillen per type onderhouds- en investeringsscenario.

Bij RGS zijn opdrachtnemer en onderopdrachtnemer in staat om vanuit risico's voor alle partijen kansen te creëren. Hier speelt ook de financiële draagkracht een rol.

Hiermee moet de opdrachtgever bij de selectie uitdrukkelijk rekening houden. Soms kan het verstandig zijn dat de vastgoedeigenaar zelf bepaalde risico's in complexe projecten draagt. De opdrachtgever schat het markt-, technisch en financieel risico in en beoordeelt of dit wel of niet acceptabel is. Denk bijvoorbeeld aan constructieve veiligheid bij projecten met funderingsproblemen waaraan gedurende de resterende exploitatieduur geen herstel plaatsvindt.

Vormen van samenwerking

Bij samenwerking (zie figuur 4.8) maken we vervolgens onderscheid in consulting & contracting en in main consulting & main contracting.

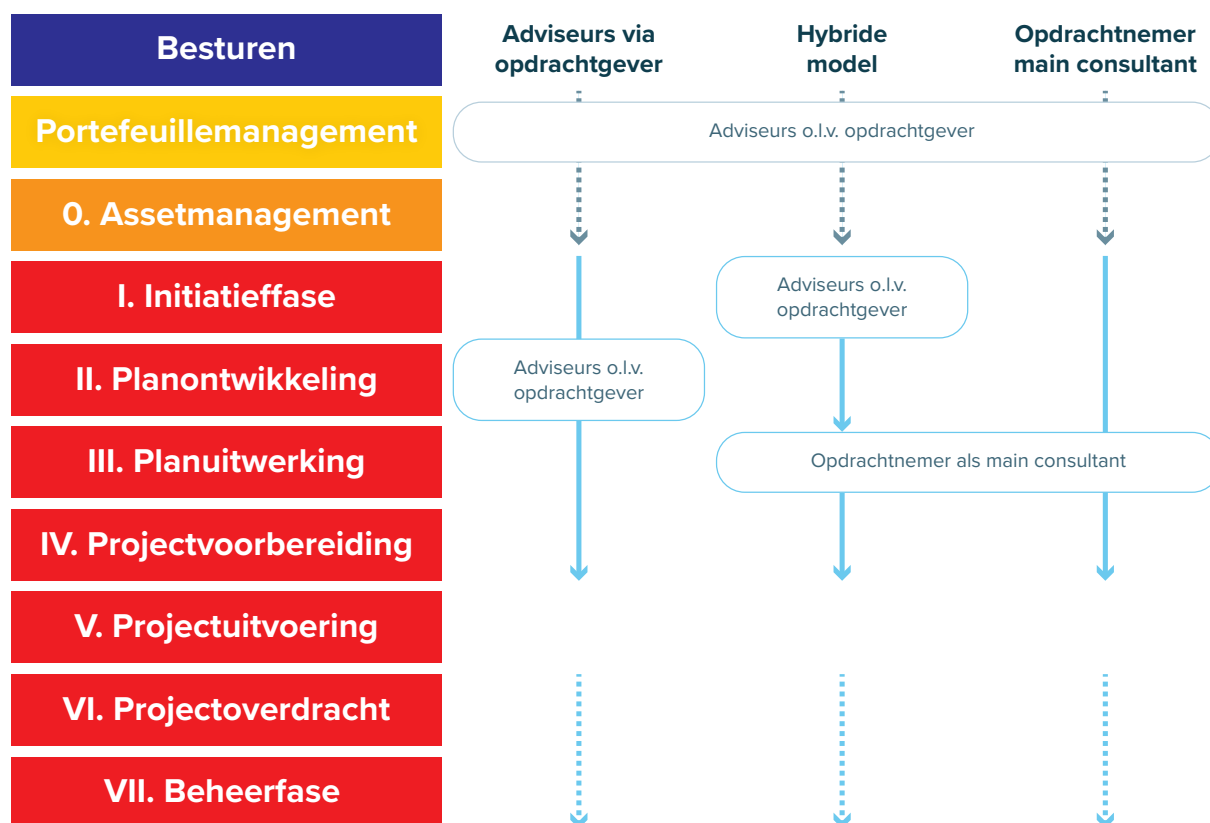
Consulting & main consulting

Consulting betreft advisering en begeleiding om te komen tot:

1. een heldere en werkbare vraagspecificatie;
2. het specificeren van de prestatie-eisen van de relevante kwaliteitsthema's;
3. het uitwerken van de projectopname (inspecteren en inventariseren) in kansrijke initiële varianten (combinatie van maatregelen). Vervolgens het uitwerken van het scenario en optimaliseren (fine tunen en balanceren) van het meest optimale scenario gegeven de vraagspecificatie en kaders van de opdrachtgever;
4. een advies tijdens de voorbereiding, aansturing adviseurs, planuitwerking (vergunningstraject, subsidies), begeleiding bewoners tijdens de voorbereiding (inclusief ophalen 70 procent deelname bij investeringsprojecten), uitvoering en eventueel advies tijdens de beheerperiode.

Opdrachtgever is main consultant

Consulting kan op verschillende wijzen worden ingevuld. Een opdrachtgever kan bepaalde activiteiten gedurende het proces zelf al of niet met hulp van adviseurs en de opdrachtnemer oppakken. Het gaat dan speciaal om activiteiten 1, 2 en mogelijk delen van 4.



Figuur 4.8: RGS-procesmodel: drie vormen van main consultancy [Leidraad RGS, 2015, aangepast 2021].

RGS-opdrachtnemer is main consultant

Een andere optie is dat de RGS-opdrachtnemer als main consultant voor de meeste zo niet alle adviestaken verantwoordelijk is. Wat overigens niet wegneemt dat gespecialiseerde adviseurs (EPA, asbest, prestatie-keuringen) tegen vaste prijsafspraken en resultaatverplichtingen onderdeel uitmaken van de keten. Uiteindelijk doel is een optimale keten van opdrachtgeven en -nemen, waarbij alle ketenpartners de ruimte nemen en krijgen om hun werk steeds beter te doen, beter op elkaar af te stemmen en daarmee duurzaam samenwerken. De inzet wordt geregeld via afspraken over ontwerp & engineering (O&E). In [bijlage 7](#) is een voorbeeld gegeven van O&E.

Hybride model

Tot slot is ook een hybride model denkbaar. Daarbij maken opdrachtgever en -nemer afspraken wie verantwoordelijk is (in welke projectfase) voor welke adviezen en begeleiding.

Consulting voor portefeuille- en assetmanagement

In figuur 4.9 is aangegeven dat het advieswerk van een co-maker verder kan gaan dan een individueel project. Samenwerken betekent dat opdrachtgever en -nemer op het niveau van assetmanagement of zelfs portefeuillemanagement samenwerken, met als doel om de hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoedproductie steeds beter op elkaar af te stemmen. In figuur 4.9 is dit als voorbeeld uitgewerkt.

	OPDRACHTGEVER	OPDRACHTNEMER ADVIES & UITWERKING
Vastgoed-regisseur	• Benoemt 'outcome' en aantal KPI's op deelportefeuilleniveau en/of gebiedsgerichte aanpak m.b.t. veiligheid, gezondheid e.d.	• Geeft advies aan portefeuillemanagement bij uitwerken vastgoedkwaliteitsbeleid en gewenste differentiatie per deelportefeuille en/of naar doel- en klantgroepen • Ondersteunt bij het maken van beleidsvarianten voor de portefeuillestrategie • Werkt (de delen van) de IVP uit in de MJOB en MJIB en complexbegrotingen • Werkt de functionele vraagspecificatie en prestatie-eisen uit op complex- en projectniveau
Vastgoed-manager	• Benoemt functionele vraagspecificatie en KPI's op deelportefeuilleniveau of een specifiek complex	• Geeft advies aan assetmanagement bij onderzoek naar haalbaarheid van mogelijke planvarianten: verkoop, onderhoud, renovatie, sloop- en nieuwbouw. Ondersteunt desgewenst bij het doorrekenen van planvarianten in fase 0. Assetmanagement • Werkt vraagspecificatie uit in onderhouds- en/of investeringsvoorstellen over een bepaalde onderhouds- of exploitatieperiode

Figuur 4.9: Voorbeeld adviesrol co-maker.

Contracting en main contracting

In figuur 4.10 is aangegeven dat contracting op drie manieren kan:

1. door het wegzetten van werk bij verschillende opdrachtnemers;
2. door het aanstellen van een main contractor die zelf op eigen verantwoordelijkheid onderopdrachtnemers inzet;
3. via een hybride model waarbij de main contractor (co-maker van de vastgoedeigenaar) onderopdrachtnemers (ketenpartner van de co-maker) inschakelt die desgewenst (mede) door de opdrachtgever zijn aangedragen.

Productieketen en lijn

Bij contracting is het belangrijk om onderscheid te maken in productieketen en productlijn. Bij een productieketen is elke fase of stap een schakel. Het is een aaneenschakeling van productieprocessen zoals bij de renovatie van een complex met woningen. Een productielijn is een zelfstandig proces binnen de productieketen zoals het vervangen van het dak, de installaties of kozijnen. Hiervoor kunnen verschillende onderopdrachtnemers worden benaderd.

Subcontractors

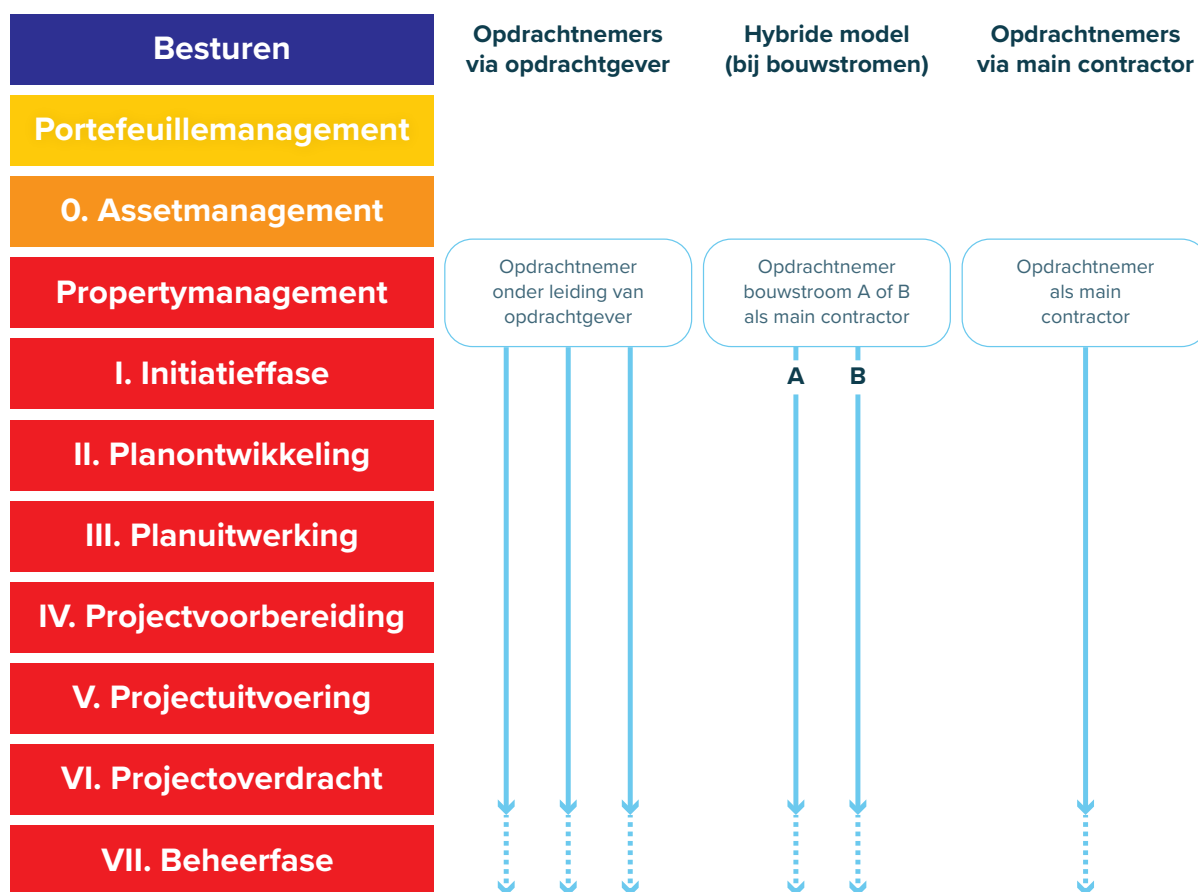
Als een opdrachtnemer als main contractor wordt ingezet, dan is deze verantwoordelijk voor de in te zetten subcontractors (onderopdrachtnemers, ketenpartners van de co-maker) en draagt naar de opdrachtgever de risico's. Natuurlijk worden die risico's doorgezet in de keten. Bij meer ingewikkelde en/of omvangrijke projecten is het advies om ketenpartners actief aan tafel te vragen en hierover mee te laten denken. Voorbeelden hiervan zijn complexe installaties voor verduurzaming of ingrijpend funderingsherstel.

Coördinatie

De main contractor (co-maker) mag en moet hoge eisen stellen aan zowel zijn ketenpartners (onderopdrachtnemers, subcontractors) als zichzelf. Naast zijn reguliere coördinatataken heeft een main contractor een voorbeeldfunctie voor het waarborgen van de essentie van RGS.

Hybride model

Het hybride model gaat uit van verschillende projectoverstijgende programma's met main contractors die naast elkaar of volgtijdelijk op elkaar werken. Een gebiedsgerichte aanpak van tien bouwblokken kan bijvoorbeeld worden gesplitst naar twee bouwstromen van vijf bouwblokken. Per vijf bouwblokken is één main contractor verantwoordelijk, terwijl zij wel samen in het planproces samenwerken.



Figuur 4.10: RGS-procesmodel, drie vormen van main contracting [Leidraad RGS, 2015, aangepast 2021].

4.5 RGS-model A, B of C

In hoofdlijn zijn drie modellen van resultaatgericht samenwerken te onderscheiden [Straub e.a., 2005; SBRCURnet 2012]:

- A. projectniveau met prijs- en prestatieafspraken;
- B. projectniveau en een deel van de onderhoudsperiode;
- C. afkoop van onderhoud over de totale exploitatieperiode.

Model A: projectniveau met prijs- en prestatieafspraken

Model A is een eerste stap in de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De taakverdeling is in model A vaak nog traditioneel. Er zijn afspraken gemaakt over de te hanteren eenheidsprijzen voor standaardwerkzaamheden en meestal operationele prestatieafspraken (zoals hechtingsgraad afwerksysteem) over de te leveren kwaliteit. De samenwerking gaat niet verder dan het initiële project. Er zijn dus geen prestatieafspraken gemaakt over de te leveren prestaties gedurende die eerste onderhoudsperiode, behalve de reguliere garantiebepalingen zoals bij traditioneel werken. Het werk wordt vervolgens in de nieuwe onderhoudsperiode opnieuw aanbesteed.

Model B: eerste onderhoudsperiode van een scenario over de exploitatieperiode

In model B zijn afspraken gemaakt over de te leveren prestaties bij de initiële beurt en de overeengekomen onderhoudsperiode. De opdrachtnemer werkt na selectie een-op-een samen met de opdrachtgever. Selectiecriteria zijn onder andere prijs (eenheidsprijzen) en uitvoeringskwaliteit (mede op basis van ervaringen uit het verleden). Daarnaast worden in model B extra eisen gesteld aan specifieke kennis en kunde om resultaatgericht te kunnen samenwerken. Opdrachtgever en -nemer sluiten een raamovereenkomst waarin projectoverstijgende zaken zijn vastgelegd. Het scenario leggen ze vast in een aannemingsovereenkomst. Daarin komen de prestaties gedurende een onderhoudsperiode van het scenario te staan (aanvangsniveau, tussentijds en eindniveau). Ook worden desgewenst overige specifieke prestaties vastgelegd (denk aan dienstverlening).

Model C: totale exploitatieperiode afkoop van onderhoud

In model C is het onderhoud op basis van prestatieafspraken over meerdere onderhoudsperiodes afgekocht. Model C wordt in de praktijk toegepast, maar is voor veel vastgoedeigenaren en marktpartijen een brug te ver. Dit model is vooral interessant voor beheerders die veel of alle deskundigheid willen inkopen en bereid zijn daarvoor een bijbehorende prijs te betalen. Bij grote onzekerheden zoals lastig voorspelbaar onderhoud zal dit risico door de markt worden afgeprijsd; budgetzekerheid kost geld. Natuurlijk zijn hier ook tussenvarianten mogelijk waarbij de afkooptermijn wordt beperkt en tussenvormen van risicomanagement en -beheersing worden afgesproken.

Overwegingen keuze A, B of C

Op dit moment passen vastgoedeigenaren model A vooral toe bij verbeterprojecten waar investeringen meestal het grootste deel of geheel deel van uitmaken. Het plan wordt geoptimaliseerd maar de beheerperiode blijft er zowel in het plan als in de aannemingsovereenkomst buiten. Dit is dus vergelijkbaar met D&B-constructies. Dat is tot op heden een gemiste kans, maar we verwachten dat in de nabije toekomst ook voor nieuwbouw- en verbeterprojecten stap voor stap wordt gewerkt naar model B. Zie ook [paragraaf 4.6](#).

Model C wordt (beperkt) toegepast. Op dit moment is onze inschatting dat noch vastgoedeigenaren, noch de markt in staat zijn – de competenties hebben – om dit model toe te passen en onvoldoende inzicht hebben in de bijbehorende risico's en op welke wijze zij deze kunnen managen. Ook is het de vraag of je het moet willen. Wijzigingen in de assetstrategie kunnen niet gemakkelijk worden doorgevoerd. Scenario's kunnen vaak slechts met hoge kosten worden aangepast. Dat vraagt om het openbreken van het lopende contract. Wanneer risico's manifest worden, dan zal dat in de regel ten koste gaan van het maatschappelijk te besteden financieel vermogen van de institutionele eigenaren. Je zou dit model pas moeten overwegen als zowel opdrachtgever als -nemers RGS-model B volledig beheersen.

Kenmerk van RGS-model B is het creëren van evenwicht tussen waarborgen van continuïteit, zekerheid, voorspelbaarheid kwaliteit en prijs, scherpheid van de markt, ruimte laten voor nieuwe (innovatieve) toetreders en flexibiliteit om veranderingen in maatschappij, portefeuille- en complexstrategie op te kunnen vangen. Dit model breder toepassen en verder doorontwikkelen is wat ons betreft de agenda voor de komende vijf jaar en is, zoals aangegeven, voor de Leidraad RGS 2021 het uitgangspunt.

4.6 Organisatie en verdienmodel ketenpartners

Op dit moment wordt RGS toegepast in schilderwerk, gevelonderhoud, dakonderhoud, verduurzaming, groot onderhoud en renovatie. We zien een beweging waarbij schilderwerk en gevelonderhoud steeds meer worden geïntegreerd in een totale aanpak van het exterieur inclusief algemene ruimten.

Vanuit verduurzaming zien we op natuurlijke momenten een koppeling tussen investeringsprojecten en planmatig onderhoud. Ook daarbij ligt het dan weer voor de hand om de aanpak meer in één hand te brengen. De totaalbedrijven maken daarbij in de keten afspraken met opdrachtnemers die gespecialiseerd zijn in gevel, dak, installaties en/of interieur of werksoorten daarbinnen. Denk daarbij aan voegwerk/metselwerk binnen de gevel en dergelijke.

Programmamanagement op gebiedsniveau gaat weer een stap verder. Er is sprake van programma-management wanneer bijvoorbeeld meerdere vastgoedeigenaren, maatschappelijke organisaties en de gemeente een buurt of wijk integraal willen verbeteren. Te bereiken doelen gaan bijvoorbeeld over de fysieke en sociale leefbaarheid van een buurt of wijk. Denk daarbij aan het meer differentiëren van doelgroepen en woningen, het vergroten van draagvlak voor commerciële en maatschappelijke voorzieningen en het verbeteren van de infrastructuur. Resultaatgericht samenwerken in zo'n programma is dan een combinatie van horizontaal en verticaal samenwerken tussen vastgoedeigenaren, overheid en marktpartijen.

ROP

Het RGS-procesmodel geeft houvast voor de te nemen stappen en de te verdelen verantwoordelijkheden. De selectie- en gunningscriteria (zie ook [paragraaf 4.2](#)) zijn een hulpmiddel om de juiste partner te vinden. De routeplanner bouworganisatievorm (ROP) [Aedes, 2014] is een hulpmiddel om aan de hand van een aantal vragen een passende organisatie- en coördinatievorm te selecteren.

De vragen van de ROP hebben betrekking op de vraagspecificatie, kosten, complexiteit en projectrisico's, mate van participatie van bewoners en andere stakeholders, competenties van marktpartijen, het aantal voorhanden aanbieders in de markt, de rol van de eigen organisatie en medewerkers, de cultuur van de organisatie en de wijze waarop de organisatie tegen innovatie aankijkt. ROP (zie figuur 4.11) onderscheidt aansturen, opsplitsen, coördineren en verbinden.

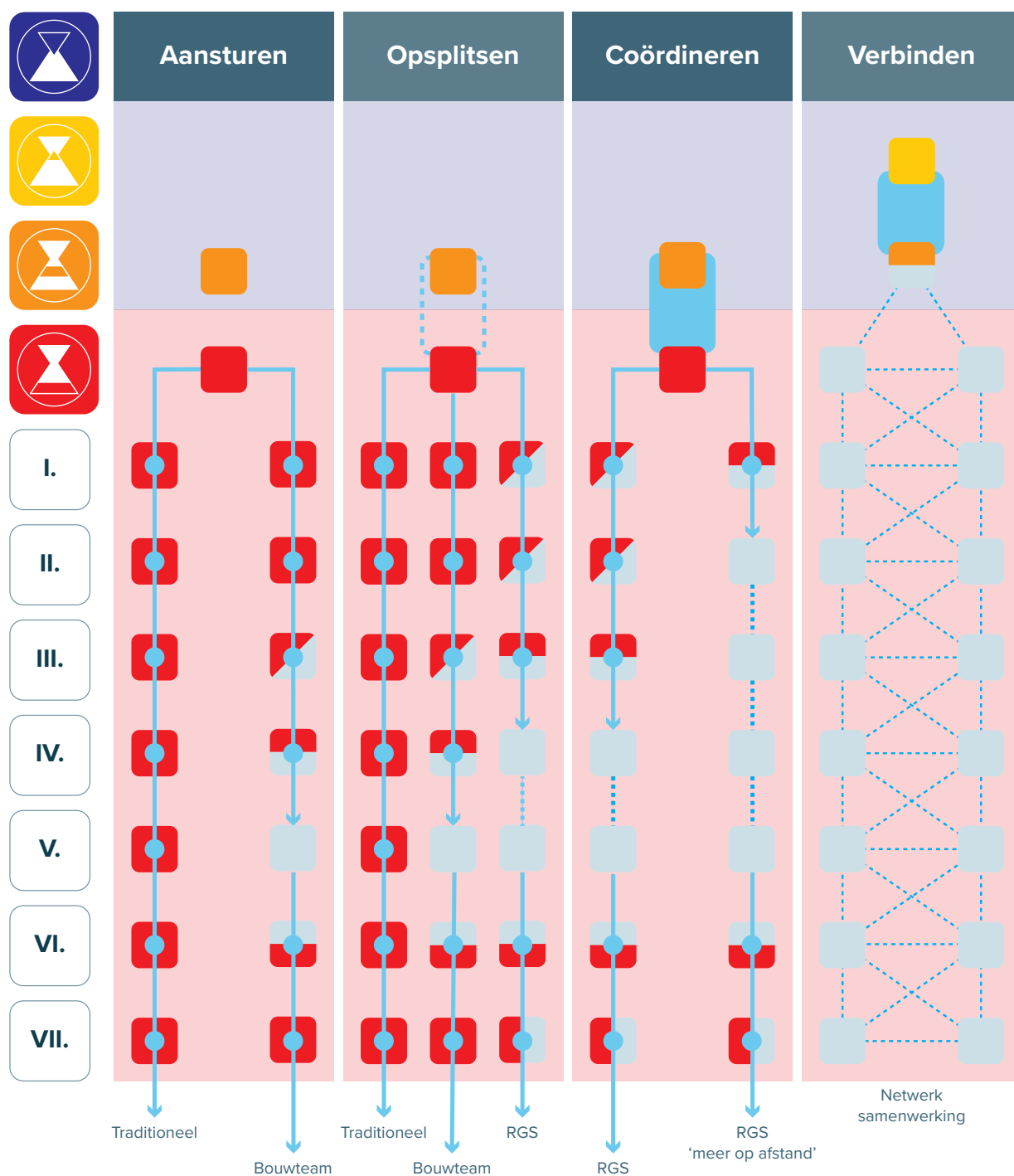
Organisatietypen 'vastgoedproductie'

In figuur 4.12 zijn de vier typen organisatievormen toegepast op de zeven fasen van het RGS-procesmodel. Daarbij stuurt de Vastgoedingenieur vooral aan, besteedt traditioneel aan en past een bouwteam toe.

De vastgoedeigenaar die van Vastgoedingenieur naar Vastgoedmanager transformeert, zal een mix toepassen van aansturen en opsplitsen. De Vastgoedmanager die veel RGS toepast, zal variëren tussen opsplitsen en coördineren. De Vastgoedregisseur zal vooral coördineren en mogelijk verbinden.



Figuur 4.11: Typering organisatievorm voor project/projectenstroom [Aedes, 2014, aangepast 2021].



LEGENDA

- Ketenpartners, zowel opdrachtgever als opdrachtnemer
- Opdrachtgever stuurt opdrachtnemer aan
- Opdrachtnemer neemt aansturing over van opdrachtgever
- Intensieve samenwerking
- Opdrachtnemer stuurt onderopdrachtnemer (ketenpartner) aan
- Opdrachtgever neemt aansturing over van opdrachtnemer
- Model B of C: prestatieafspraken onderhouds-cyclus of exploitatieperiode

Figuur 4.12: Organisatievorm in relatie tot RGS-procesmodel [Piekhaar, Vijverberg en Van der Krogt, 2021].

Verschil businessmodel en verdienmodel

Een vastgoedbusinessmodel maakt duidelijk wie welke waarde levert. Per vastgoedbusinessmodel verschilt dat dus. Dat betekent concreet dat per vastgoedmodel zowel de vastgoedeigenaar als de markt een andere set met taken en activiteiten heeft. Dit betekent dus ook een andere verdeling van kosten en opbrengsten, die onderling netjes afgestemd moeten worden! Vanuit die invalshoek verdient de term verdienmodel in relatie tot het (vastgoed)businessmodel een nadere toelichting. Een businessmodel beschrijft alle facetten die van invloed zijn op waardecreatie en een verdienmodel beperkt zich tot wie welke kosten maakt en daarvoor opbrengsten krijgt. Een verdienmodel maakt in deze publicatie dus onderdeel uit van het begrip businessmodel.

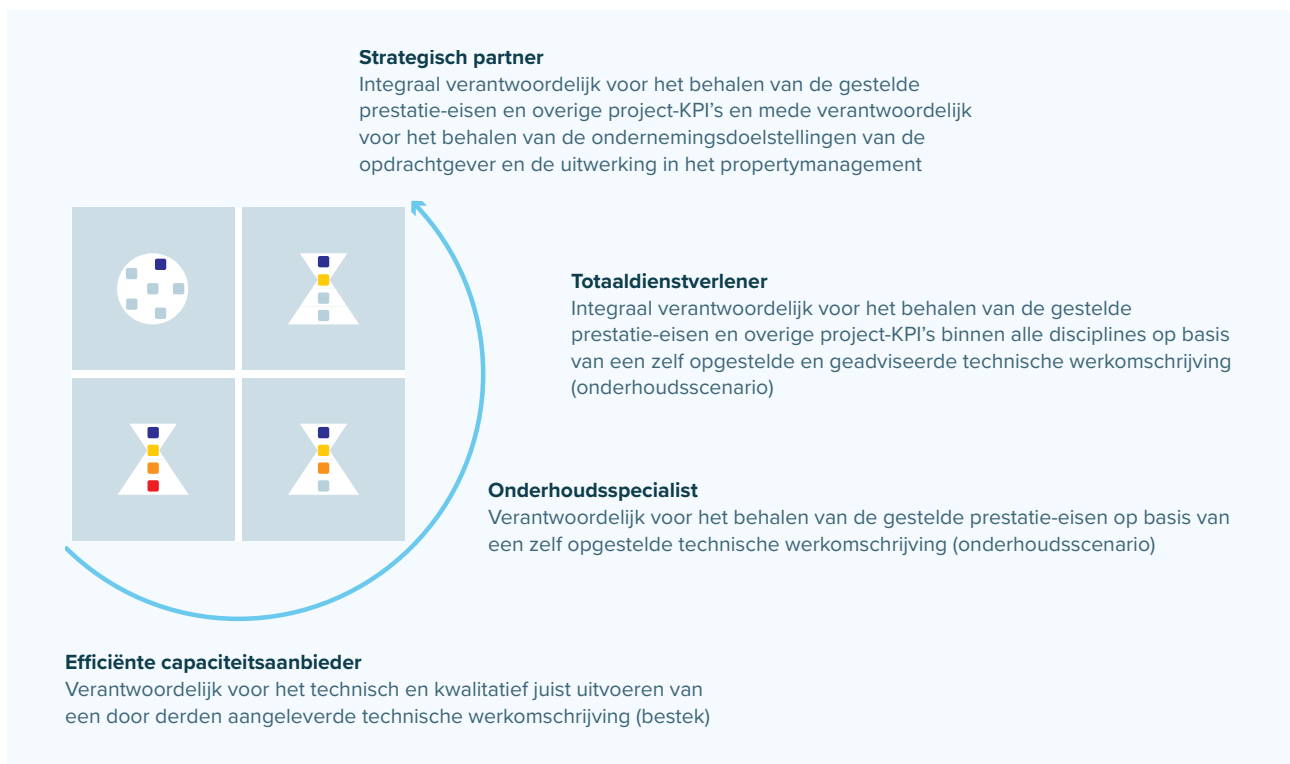
Uitgangspunt van de Leidraad RGS is dat het verdienmodel van de ketenpartners aansluit op de prestaties die zij moeten leveren en dat de verhouding tussen risico en rendement daarop aansluit. Met andere woorden:

- Wanneer de vastgoedeigenaar een 'scherp-op-de-snede-scenario' wil, dan komt hem zowel het risico als rendement toe.
- Wanneer de vastgoedeigenaar voor een project, complex en/of deelportefeuille het risico wil afkopen, dan komt de markt het risico en rendement toe.

Wat we met RGS willen voorkomen is het onnodig stapelen van risico's. Zowel de vastgoedeigenaar als de markt moet een faire prijs krijgen, zodat opdrachtgever en opdrachtnemer voldoende prikkels en middelen krijgen om kennis en competenties te ontwikkelen en onderhouden. Zodat een opdrachtnemer een goed en betrouwbaar advies kan leveren en tijdens de uitvoering de gevraagde kwaliteit levert. Er moet dan ook sprake zijn van een 'level playing field'. Dat betekent dat uiteindelijk iedereen die resultaatgericht samenwerkt een ketenpartner is en wordt beloond voor zijn toegevoegde waarde.

Rollen markt

De bouw- en installatiebedrijven in Nederland bevinden zich in verschillende ontwikkelfasen. Er zijn (VGO-) bedrijven die RGS inmiddels vele jaren toepassen, maar er zijn ook bedrijven die zich op dit moment afvragen of en hoe zij RGS gaan toepassen. In figuur 4.13 zijn (vooruitlopend op paragraaf 5.4) vier typen rollen van de opdrachtnemer onderscheiden: 'efficiënte capaciteitsaanbieder', 'onderhoudsspecialist', 'totaaldienstverlener' en 'strategisch partner'.



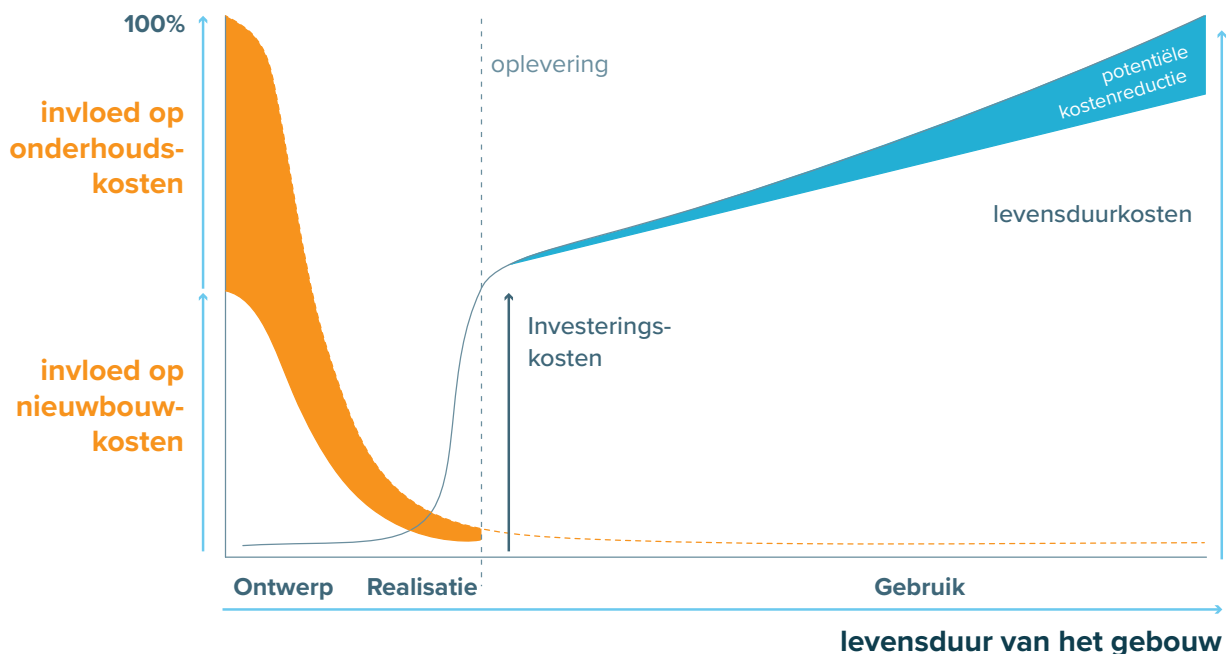
Figuur 4.13: Rollen markt bij RGS [Van der Krogt en Meeuwssen, 2021].

4.7 Vastgoedkwaliteit & kwaliteitsuitgangspunten

Professionele opdrachtgevers willen financiële zekerheid door de kasstromen onder controle te hebben, de directe kosten en indirecte respectievelijk proceskosten te verlagen, de kosten-kwaliteitverhouding en klanttevredenheid te verhogen, doorlooptijden van projecten te verkorten en beter voorspelbaar te maken en daarmee beter te beheersen. Vraagstukken voor de toekomst zijn hoe we:

- het slimmer (efficiënter) doen;
- de meest optimale oplossing (effectieve allocatie van schaarse financiële middelen) voor zowel een individueel complex als in relatie tot de (deel)portefeuille realiseren;
- daarmee stappen zetten naar integraal onderhoud van en investeren in vastgoed (zie ook [hoofdstuk 6](#)).

Onderhouds- en investeringsprojecten vergen een aanpak waarbij een helder en integraal programma van eisen (PvE) aan de projectvoorbereiding ten grondslag ligt. Een goede vraagspecificatie is essentieel. De eerste fasen van het project zijn van grote invloed op de uiteindelijke kosten van het project. Een goede vraagspecificatie vereist dat de verschillende betrokken afdelingen en diensten van de opdrachtgever geolied samenwerken. In de traditionele werkwijze is dit vaak niet of onvoldoende het geval. De gevolgen zijn een suboptimaal resultaat, vertraging of zelfs vastlopen van de planvorming en/of hoge faalkosten.



Figuur 4.14: Mate van invloed op kosten [Leidraad RGS, 2015].

Wet- en regelgeving

Bij het voorbereiden en uitvoeren van projecten hebben opdrachtgever en opdrachtnemers te maken met spelregels vanuit de regelgeving. Het wettelijk kader voor de bestaande bouw is onder meer opgenomen in het Bouwbesluit, arbowetgeving en gemeentelijke bouwverordeningen. Aanvullend houden opdrachtgevers vaak rekening met de maatschappelijke context en de toekomstwaarde van vastgoed. Veel maatschappelijke thema's zijn basaal al geborgd in de regelgeving. Denk daarbij aan eisen aan energiezuinigheid, gezondheid en milieu.

Kwaliteitsuitgangspunten

Er zijn meerdere mogelijkheden om vastgoedkwaliteit uiteen te rafelen. In deze leidraad is gekozen om vastgoedkwaliteit toe te lichten aan de hand van de zeven RGS-kwaliteitsuitgangspunten conform KiB: veiligheid, gezondheid, energie, gebruikskwaliteit, duurzaamheid, toekomstwaarde en tot slot wonen en woonwensen/leefbaarheid. Een toelichting op KiB is opgenomen in [bijlage 8](#). Tevens verwijzen we naar de [paragrafen 3.3.2 en 3.4](#) die KiB ook aan de orde stellen. Een nadere uitwerking van de kwaliteitsuitgangspunten is opgenomen in [bijlage 9](#).

Veiligheid (1)

Het Bouwbesluit stelt eisen aan veiligheid. Voor de bestaande voorraad gebouwen en woningen zijn de eisen uit te werken in constructieve veiligheid, veiligheid van verticaal en horizontaal transport (gebruiksveiligheid), brandveiligheid, veiligheid van installaties, inbraakveiligheid, sociale veiligheid, valbeveiliging en veiligheid van materialen.

Gezondheid (2)

Het thema gezondheid is vastgelegd in Europese regels en in het Bouwbesluit. Bij Europese regels kan worden gedacht aan fijnstof, NO₂ en andere emissies, zoals lood, zware metalen. Vanzelfsprekend richten de Europese regels zich vooral op nieuwbouw. Aanvullend daarop is gezondheid uitgewerkt als één van de pijlers van het Bouwbesluit. Zo stelt het Bouwbesluit eisen aan een gezond binnenklimaat. De eisen zijn uitgewerkt in termen van minimale ventilatiemogelijkheden en bijbehorende debieten in verblijfsruimten (aan regelbaarheid worden overigens geen eisen gesteld). Ook worden bijvoorbeeld eisen gesteld aan vochtregulering en waterkering, geluid, daglicht / visueel comfort en thermisch comfort.

Energieprestatie (3)

De gebouwde omgeving is in Nederland verantwoordelijk voor een groot deel van het energiegebruik. Door energiemaatregelen stijgen de totale huisvestingslasten minder snel en vermindert de CO₂-uitstoot. Opwekking van energie is een belangrijke bron voor CO₂-uitstoot. CO₂ is als broeikasgas verantwoordelijk voor de opwarming van de aarde en daarmee samenhangende klimaatverandering. Beperking van de uitstoot van broeikasgassen is dan ook een belangrijk streven van de Nederlandse regering. Hierover zijn ook internationaal afspraken gemaakt.

Gebruikskwaliteit (4)

Het Bouwbesluit stelt eisen aan de bruikbaarheid van gebouwen en woningen. Denk aan de toe- en door-gankelijkheid, het gebruiksoppervlak, aanwezige voorzieningen en de bruikbaarheid ervan. De bruikbaarheid van het vastgoed heeft een sterke relatie met de doelgroep waarvoor het vastgoed is bedoeld.

Duurzaamheid/Milieu (5)

De bouwsector is een van de grootste verbruikers van grondstoffen. Dit heeft tot gevolg dat enkele bouwmaterialen schaars beginnen te worden en bovendien een afvalstroom met een zeer groot volume oplevert. Bij milieubelasting gaat het vooral om 'duurzaam' materiaalgebruik. Dit is uit te werken in:

- zuiniger gebruik (slim ontwerpen leidingconcept, beperken van snij- en zaagverliezen en dergelijke);
- materiaalkeuze op basis van zogenoemde milieumaten, onder andere gericht op het verminderen van schadelijke emissies en het bevorderen van het gebruik van hernieuwbare en secundaire grondstoffen;
- het beperken van afval en het verstandig afvoeren daarvan.

Toekomstwaarde (6)

Het is bij nieuwbouw en renovatie belangrijk om gebouwen en woningen te realiseren die tegemoetkomen aan de eisen van nu, maar al zo veel mogelijk anticiperen op de eisen van de toekomst. Het gaat daarbij om de flexibiliteit van het ontwerp, het verlengen van de levensduur, het beperken van de onderhoudsbehoefte, het vergroten van de flexibiliteit en aanpasbaarheid en het gebruik van herbruikbare bouwcomponenten, de beleving en architectuur, maar ook om het voorzieningenniveau.

Wonen (7)

Bij dit kwaliteitsuitgangspunt staan de klantwensen van de bewoner en gebruiker centraal. Je zou kunnen zeggen: alle fysieke maatregelen die je niet kunt onderbrengen in bovengenoemde kwaliteitsuitgangspunten. Daarnaast kunnen opties en keuzes die aan bewoners/gebruikers worden voorgelegd in projecten onder dit kwaliteitsthema worden opgenomen.

4.8 Meten en vastleggen prestaties vastgoedkwaliteit

Zoals in [paragraaf 4.7](#) al is aangegeven, is het meetbaar maken, meten en benoemen van normen voor vastgoedkwaliteit een belangrijk onderdeel van de beleids-en-uitvoeringscyclus. Wanneer vastgoedkwaliteit meetbaar is, dan kun je de prestaties bepalen waar een bouw- en installatiedeel nu en in de toekomst aan moet voldoen.

Wanneer je weet wat de huidige vastgoedkwaliteit is en wat de toekomstige vastgoedkwaliteit moet zijn, dan kun je bepalen met welke maatregelen dat bereikt kan worden. Vervolgens kun je deze maatregelen begroten en plannen in zowel het eerste jaar als de toekomstige onderhouds- en verbetercyclus.

Er zijn diverse methoden voor kwaliteitsmeting van de vastgoedkwaliteit. Over dit onderwerp zouden we een apart boek kunnen schrijven. In figuur 4.15 beperken we ons tot een beknopte beschrijving en toepassing van een aantal toepassingen waaronder het eerder genoemde KiB-model.

Overzicht kenmerken

KWALITEIT IN BALANS (KIB)

Kwaliteit in Balans (KiB) is een methodiek die is ontwikkeld door Stichting RGS en is gekoppeld aan de Leidraad RGS. Met Kwaliteit in Balans kan de opdrachtgever samen met de opdrachtnemer de kwaliteitsuitgangspunten vastleggen in enkele A4'tjes. De toepassing is vooralsnog toegespitst op de woningbouw. De kwaliteitsuitgangspunten worden doorlopen en vastgesteld voor zeven thema's. Deze thema's komen voort uit de structuur en opzet van het Bouwbesluit Bestaande Bouw, aangevuld met thema's die bij woningcorporaties en andere professionele opdrachtgevers in de praktijk spelen, namelijk veiligheid, gezondheid, energieprestatie, gebruikskwaliteit (wooncomfort), milieu (duurzaamheid), toekomstwaarde en wonen. De 7 thema's vallen uiteen in 29 kwaliteitsvelden. Het gaat om zowel onderhoud als het uitrustingsniveau van woningen. Na het vaststellen van de kwaliteitsuitgangspunten moet de uitwerking in prestatie-eisen ter hand worden genomen. De prestatie-indicatoren zijn uitgewerkt in klassen ofwel niveaus en gekoppeld aan normen, meetinstructies en een beeldenboek in de publicatie *Kwaliteit in Balans normenboek 2016*. Voor een nadere toelichting zie [bijlagen 8 en 9](#).

De prestatie-indicatoren en -eisen zijn te koppelen aan het complex, de ruimten (denk aan trappenhuis, galerijen, woonkamer en dergelijke) en vervolgens aan bouwdelen en elementen waarop deze van toepassing zijn. In een automatiseringstoepassing zijn alle denkbare koppelingen aangebracht. Een opdrachtgever kan vanzelfsprekend ook kiezen voor een eigen handmatige toepassing.

Vervolgens worden de keuzes opgenomen in een opnameformulier. De opdrachtnemer rapporteert de resultaten van de opname in een verslag van bevindingen. Hij doet op basis van de opnameresultaten en de afgesproken kwaliteitsuitgangspunten en -eisen, een voorzet voor de maatregelen. Dit is de basis voor de initiële (project)varianten en op basis daarvan werkt hij één en wanneer nodig meerdere scenario's uit (inclusief MJOB, NCW-TCO). Op basis van deze werkwijze kan hij van grof naar fijn werken en kritieke beslispunten identificeren. Met de verkregen inzichten kan hij een scenario optimaliseren, totdat er voor hem een goede balans is bereikt tussen de uit te voeren activiteiten (maatregelen) en de resultaten: pand, klant en risico & rendement. [Zie: www.onderhoudnl.nl, 2020]

NEN 2767

De NEN 2767 is een instrument voor het objectief en uniform meten van de fysieke kwaliteit van bouw- en installatiedelen van gebouwen en/of infrastructuur. De NEN richt zich vooral op het, op basis van gebreken, in beeld brengen van de technische kwaliteit van gebouwen. Doelstellingen van de NEN 2767 zijn: 1. Uniformiteit in de conditiescore per bouwdeel door een combinatie van ernst, omvang en intensiteit van een gebrek te bepalen; 2. Inzicht en eenheid in de soorten gebreken op basis van de gebrekenparameters ernst, omvang en intensiteit; 3. Classificeert de aangetroffen gebreken en kan ondersteunen bij de prioriteitstelling: een rangorde aanbrengen in de noodzaak van herstel van de aangetroffen gebreken; 4. Is een hulpmiddel voor toetsing, sturing en uitvoering voor organisatieonderdelen die gericht zijn op beheer en onderhoud. [Zie: www.nen.nl, 2020]

BOEI

Het handboek voor BOEI beschrijft een inspectiemethodiek die het Rijksvastgoedbedrijf heeft ontwikkeld en borg staat voor het verzamelen van aantoonbaar objectieve en betrouwbare inspectiegegevens. BOEI staat voor de vier thema's waarop de methodiek betrekking heeft: 1. Brandveiligheid; 2. Onderhoud; 3. Energiezuinigheid & duurzaamheid; 4. Inzicht in het voldoen aan wet- en regelgeving. Het handboek biedt inspecteurs alle instructies en achtergrondinformatie die nodig zijn om integrale inspecties volgens de voorgeschreven methode te kunnen uitvoeren. [Zie: www.rijksvastgoedbedrijf.nl, 2020]

GPR GEBOUW

GPR Gebouw is een digitaal instrument en prestatie-instrument voor het meetbaar en bespreekbaar maken van duurzaam bouwen. Doel is om de duurzaamheid van woongebouwen, kantoorgebouwen, onderwijsgebouwen of anderszins in kaart te brengen door middel van rapportcijfers voor de thema's energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. Op die manier wordt duurzaam bouwen en investeren meetbaar en bespreekbaar gemaakt. In de meest recente versie (versie 4.0) kunnen zowel bestaande als nieuwe gebouwen doorgerekend worden. Toepassingen zijn: 1. GPR Gebouw kan tijdens de visievorming worden gebruikt om een ambitieniveau op gebouwniveau te benoemen; 2. Een GPR-Gebouwambitie kan worden vastgelegd in het bestemmingsplan (en het contract) in de masterplanfase en/of stedenbouwkundige planfase; 3. Als vooraf een GPR-Gebouwambitie is vastgelegd kunnen in de bouwplanfase de berekeningen van de private partijen worden gecontroleerd; 4. Tijdens de beheerfase kan de daadwerkelijke GPR-Gebouwscore van objecten worden geëvalueerd. [Zie: www.rvo.nl, 2020]

BIM

BIM is niet zozeer een methode voor kwaliteitsmeting, als wel een tool en format voor gestructureerde informatie-uitwisseling. BIM heeft meerdere betekenissen in de praktijk: 1. Bouwwerk Informatie Model is een digitale representatie van hoe een bouwwerk is ontworpen, wordt gerealiseerd en/of daadwerkelijk is gebouwd; 2. Bij Bouwwerk Informatie Modeling ligt de nadruk op het proces van samenwerken aan een digitaal bouwwerkmodel. Denk daarbij aan integraal ontwerpen, concurrent engineering, lean planning en het delen van digitale informatie; 3. Bij Bouwwerk Informatie Management staat de informatie zelf centraal: het beheer en (her)gebruik van digitale bouwwerkinformatie in de hele levenscyclus van het bouwwerk. BIM wordt gebruikt door de partijen die bij het bouwwerk betrokken zijn. Via open standaarden wisselen opdrachtgever, architect, adviseurs, aannemer en installateur onderling informatie uit. Gegevens worden één keer ingevoerd en zijn voor alle betrokkenen beschikbaar. In essentie is BIM een nieuwe manier van samenwerken tussen deze partners, waarbij het integraal beheren van informatie tijdens de complete levenscyclus van het bouwwerk centraal staat. [Zie: www.bouwinformatieraad.nl, 2020]

DIVERSE TOEPASSINGEN OP HET TERREIN VAN MILIEUKWALITEIT

Vanaf de jaren 90 van de vorige eeuw verschijnen de eerste modellen voor een integrale beoordeling van milieukwaliteit van gebouwen. Modellen ontwikkeld in het buitenland waaien naar Nederland over. Voorbeelden hiervan zijn BREEAM, Healthy Building Quality en andere methoden. Aansluitend hierop zijn diverse methoden in Nederland ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn GPR Gebouw (zie beschrijving hiervoor), GreenCalc en Eco Quantum. Ook verschijnen er handboeken op de Nederlandse markt, zoals het Nationaal Pakket duurzaam bouwen en beheren voor utiliteitsbouw en woningbouw. Buitenlandse toepassingen krijgen soms een Nederlandse equivalent. Voorbeeld hiervan is BREEAM-NL. Bestaande toepassingen worden doorontwikkeld. Voorbeelden daarvan zijn GreenCalc+, GPR Onderhoud, GPR Stedenbouw en andere specials.

Figuur 4.15: Overzicht kwaliteitmeetsystemen.

4.9 Vraagspecificatie

Een belangrijk onderdeel van goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap is weten wat je wilt en kunt leveren. 'Uitvragen' betekent doorvragen en achter iemands bedoeling proberen te komen. Een professionele vastgoedeigenaar kan zijn probleem, vraag of opdracht zo helder mogelijk omschrijven. Een professionele opdrachtnemer heeft de vaardigheid om waar nodig de opdrachtgever te bevragen op zijn exacte vraag en achterliggende problemen. Op het scherp van de snede elkaar bevragen en verbeteren, eigenlijk heel simpel!

Externe aspecten die onderdeel uitmaken van de vraagspecificatie zijn onder andere de demografische, economische, sociaal-culturele, technische, ecologische en politiek-wetgevende ontwikkelingen. Dit zijn allemaal perspectieven van waaruit je een vastgoedvraagstuk kan bezien en daarmee inzicht verkrijgt in kansen en risico's. In figuur 4.16 is een voorbeeld gegeven van externe ontwikkelingen.

DESTEP	WONINGCORPORATIE	ONDERWIJS	ZORG
Demografisch	Woningzoekenden	Leegstand?	Vergrijzing
Economisch	Lage rente / prijsstijging	Overheidsfinanciën	Betaalbaarheid
Sociaal-cultureel	Kleinere huishoudens	Grotere diversiteit	Minder mantelzorg
Technisch	Veiligheid & gezondheid	Ventilatie	Domotica
Ecologisch	Bijdrage klimaat	Bijdrage klimaat	Bijdrage klimaat
Politiek-wetgevend	Verhuurdersheffing	Kleinere klassen	Langer zelfstandig thuis

Figuur 4.16: Voorbeelden analyse vanuit meerdere perspectieven.

Externe ontwikkelingen kunnen een zeer grote impact hebben op de besturing van de vastgoedportefeuille. Meestal beschikken we over te weinig geld en hebben we te veel doelen om te kunnen realiseren. Dat vraagt vaak dus ook om prioriteiten stellen, slimme oplossingen bedenken en weloverwogen keuzes maken.

Vraagspecificatie vastgoedkwaliteit

Voor de vraagspecificatie van de vastgoedkwaliteit is het uitgangspunt dat de opdrachtgever verantwoordelijk is voor de functionele vraagspecificatie en het opstellen van de prestatie-eisen op complex- en projectniveau. De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de uitwerking van deze eisen in concrete maatregelen. We maken daarbij onderscheid tussen de basis- ofwel referentiekwaliteit van de vastgoedeigenaar en de complex- of projectspecifieke vraag. De referentiekwaliteit is bijvoorbeeld van toepassing op de gehele en/of delen van de vastgoedportefeuille. De referentiekwaliteit kan bijvoorbeeld zijn gedifferentieerd naar (een beperkt aantal) verschillende doelgroepen, huurklassen en/of vastgoedtypen en is meestal vastgelegd in het vastgoedkwaliteits-, basiskwaliteits- of onderhoudsbeleid. Dit beleid is voor het asset- en propertymanagement het kader waarbinnen zij complex- of projectgericht kunnen specificeren.

Vraagspecificatie van grof naar fijn

Voor elke managementrol is het de uitdaging om verstandig om te gaan met het stellen van eisen: wel volledig maar niet te gedetailleerd! Ditzelfde geldt ook voor met name de procesfasen I, II, III en IV. De kunst is om van grof naar fijn te specificeren, bijvoorbeeld:

- Het bestuur benoemt een beperkt aantal functionele eisen voor de minimaal vereiste en gewenste vastgoedkwaliteit. Bijvoorbeeld: 'de veiligheid van het vastgoed moet aantoonbaar beter zijn gewaarborgd de komende vijf jaar'. Een bestuur kan dat vertalen naar een aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Bijvoorbeeld door het alloceren van extra budget gedurende een bepaalde periode op basis van beschikbare risicorapportages en afhankelijk van de concrete plannen die worden aangeleverd.
- Het portefeuillemanagement gaat een stap verder en is verantwoordelijk voor het omzetten van de ondernemingsdoelen voor de vastgoedportefeuille in (haalbare) referentiekwaliteit. Daarin zijn de uitgangspunten en randvoorwaarden opgesteld waaraan de vastgoedportefeuille moet voldoen. De strategische prestatie-indicatoren (SPI's) zijn bijvoorbeeld beschikbaarheid & betaalbaarheid: 'X-aantal woningen moeten voldoen aan kwaliteitsprofiel Y, binnen huurklasse Z'. Of de referentiekwaliteit haalbaar is, is afhankelijk van onder andere het beschikbare budget, de productiecapaciteit en de mate waarin bewoners bereid zijn mee te werken.
- Het assetmanagement kan per complex de referentiekwaliteit benoemen en wanneer gewenst een aantal complexspecifieke functionele eisen stellen. Bijvoorbeeld: 'extra aandacht voor architectonische kwaliteit van een entree'. De tactische prestatie-indicatoren (TPI's) zijn bijvoorbeeld rendement & risico: 'gemiddelde conditiescore X en minimaal rendement Y'.

- Op basis van de functionele eisen en KPI's van het portefeuille- en assetmanagement werkt het propertymanagement de referentiekwaliteit uit in bijvoorbeeld een (beperkt) aantal standaard of default operationele prestatie-eisen. In de praktijk worden deze default prestatie-eisen in de procesfase III-Planuitwerking projectspecifiek gemaakt of gefinetuned.

Van grof naar fijn specificeren

In figuur 4.17 is per fase aangegeven welke vraagspecificatie in welke fase beschikbaar moet zijn.

VAN GROF NAAR FIJN SPECIFICEREN VASTGOEDKWALITEIT

Referentie vastgoed-kwaliteit	Referentiekwaliteit vastgoedportefeuille • Vastgoedkwaliteitsbeleid voor gehele vastgoedportefeuille. • Bijvoorbeeld beperkt aantal vastgoedkwaliteitsprofielen waaruit portefeuille- en assetmanagement kunnen kiezen. • Elk kwaliteitsprofiel is gekoppeld aan een globale functionele beschrijving van de vastgoedkwaliteit, eventueel aangevuld met beeldkwaliteit en een set met default KiB-prestatie-eisen of vergelijkbaar.	0
Functioneel specificeren	Kwaliteitsuitgangspunten • Kwaliteitsomschrijving op basis van zeven (functie)thema's: veiligheid, gezondheid, energie, gebruikskwaliteit, milieu en wonen (leefbaarheid). Themavelden (subthema's per functiethema) • Een nadere uitwerking van de thema's. Functionele omschrijving • Een beschrijving van de prestatie die het product of de dienst moet leveren. Functioneel uitgangspunt • Een beschrijving van het niveau van de prestatie die het product of dienst moet leveren. Massastudie of schetsontwerp (SO) • Wanneer van toepassing hoofdstructuur gebouw, hoofdvorm en omvang bouwmassa in samenhang stedenbouwkundige situatie.	I
Prestatie-eisen Default	Default prestatie-eis (basis- of referentiekwaliteit) • Een beschrijving van de prestatie die het product of de dienst moet leveren op basis van een meetbare (maten of getallen) omschrijving in relatie tot de kwaliteitsuitgangspunten. Voorlopig ontwerp (VO) • Wanneer van toepassing ruimtelijke en functionele structuur gebouw, hoofdindeling, constructieve opzet en architectonische verschijningsvorm.	II
Prestatie-eisen Projectspectief	Prestatie-eis projectspectief • De generieke prestatie-eisen worden wanneer gewenst of noodzakelijk 'gefinetuned' naar projectspectifieke (unieke) prestatie-eisen. Definitief ontwerp (DO) • Wanneer van toepassing volledig en gedetailleerd beeld van project; het ruimtelijke concept en technische haalbaarheid.	III
Technische specificatie	Technische specificatie • Omschrijving van de uit te voeren maatregelen en materialen, al dan niet met een beschrijving van de kwaliteit. Bestek- en werktekeningen (WT) • Wanneer van toepassing technische uitwerking DO voor o.a. indienen van vergunningen en bouwvoorbereiding.	III IV V

Figuur 4.17: Vraagspecificatie per rol en fase [Model vraagspecificatie RGS, aangepast Vijverberg, van der Krogt en Piekhaar].

4.10 Scenario's en afwegingskader

Om snel en met beperkte middelen kansrijke oplossingen te kunnen ontwikkelen en te toetsen vergt een aantal competenties:

- inzicht krijgen in en kunnen toepassen van kengetallen op basis van begrotingskennis en degradatieprocessen;
- van grof naar fijn kunnen werken: beleidsvarianten op portefeuilleniveau, planvarianten op assetniveau, modelleren varianten en uitwerken scenario's voor onderhoud en verbetering op propertyniveau;
- integraal afwegingskader om op elk managementniveau plannen (varianten en scenario's) te kunnen toetsen en waarderen.

De hoofdlijn is dat je van grofmazige ramingen in de portefeuille en asset uiteindelijk steeds concreter wordt bij de uitwerking van onderhouds- en investeringsscenario op het niveau van propertymanagement. Valkuil is dat je in een te vroeg stadium te gedetailleerde eisen stelt en onnodig te veel tijd en capaciteit kwijt bent met planvorming. Deze paragraaf geeft enkele handvatten om dat proces bij opdrachtgever en opdrachtnemer beter in de vingers te krijgen.

Afwegingskader

Een afwegingskader is een werk- en denkwijze en hulpmiddel om weloverwogen keuzes te maken voor zowel de portefeuillestrategie, complexstrategieën als concrete vastgoeduitgaven en -investeringen. Het is een middel om vanuit meerdere perspectieven de (te verwachten) performance te kunnen toetsen en om te beoordelen wat de meest optimale beleids- of planvariant respectievelijk onderhouds- en investeringsscenario is. Dat geldt vooral bij tegenstrijdige belangen en meerdere goede oplossingen. Anders gezegd: wanneer de uitgave of investering vanuit een specifiek belang of perspectief anders wordt gewaardeerd, dan valt er iets af te wegen.

Een afwegingskader kan simpel of uitgebreid van opzet zijn. Zie ook [bijlage 13](#). Een en ander is afhankelijk van de fase waarin een project of plan zich bevindt. In fase II-Planontwikkeling kan je volstaan met een quick scan en in fase III-Planuitwerking kan je bijvoorbeeld exact alle prestatie-eisen nalopen. Bij een gebiedsontwikkeling zijn de financiële en maatschappelijke belangen en de impact van mogelijke risico's veel groter dan bijvoorbeeld bij standaard gevel- en dakonderhoud. Dat betekent dat de te stellen eisen aan het afwegingskader afhankelijk zijn van de vastgoedopgave en fase waarin je je bevindt.

In figuur 4.18 is de opzet van een mogelijk afwegingskader ingericht langs de vier speerpunten: klant & stakeholder (K&S), beschikbaarheid & betaalbaarheid (B&B), vastgoedkwaliteit & duurzaamheid (V&D) en risico & rendement (R&R). Deze speerpunten zijn in [paragraaf 6.1](#) nader toegelicht. Doel is dat je een evenwichtige en zo objectief mogelijke waardering kunt krijgen van een beleidsvariant (portefeuille), planvariant (asset) of een concreet onderhouds- en investeringsscenario (property). Het is verstandig om per werksoort en type bouw- en installatieonderdelen zo'n afwegingskader op maat te maken, zowel inhoudelijk als de mate van uitgebreidheid. Immers, een gebiedsontwikkeling van 100 miljoen euro vraagt om een andere afweging dan een gevelonderhoudsproject van 100.000 euro. Dat betekent dat je goed moet nadenken wat belangrijke onderdelen zijn en op welke wijze je kunt beoordelen wat de beste oplossing is gegeven de kaders van de vastgoedeigenaar. Uiteindelijk doel is dat je kunt verantwoorden wat het effect van een scenario is op de huidige situatie en of prijs en kwaliteit in verhouding zijn. Uiteindelijk moet een scenario kunnen rekenen op draagvlak, toegevoegde waarde hebben voor klanten en stakeholders, een bijdrage leveren aan de toekomstwaarde van het vastgoed en de continuïteit van de vastgoedeigenaar waarborgen.

Toepassing afwegingskader

Een afwegingskader kan in elke managementrol worden toegepast, bijvoorbeeld:

- beoordelen beleidsvarianten portefeuillestrategie;
- beoordelen planvarianten assetmanagement;
- beoordelen initiële onderhouds- en investeringsvarianten;
- beoordelen uitwerking onderhouds- en investeringsscenario's.

VOLKSHUISVESTELIJKE PRESTATIE



VASTGOEDPRESTATIE

SCORE	Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Uitmuntend
	--	-	0	+	++
1. Draagvlak				●	
2. Toegevoegde waarde aan vastgoedportefeuille		●			
3. Toekomstwaarde vastgoedobject of -complex					●
4. Bijdrage aan continuïteit onderneming	●				
T. Bijdrage aan missie, visie en strategie			●		

Figuur 4.18: Conceptueel voorbeeld afwegingskader [Piekhaar 2019, aangepast 2021].

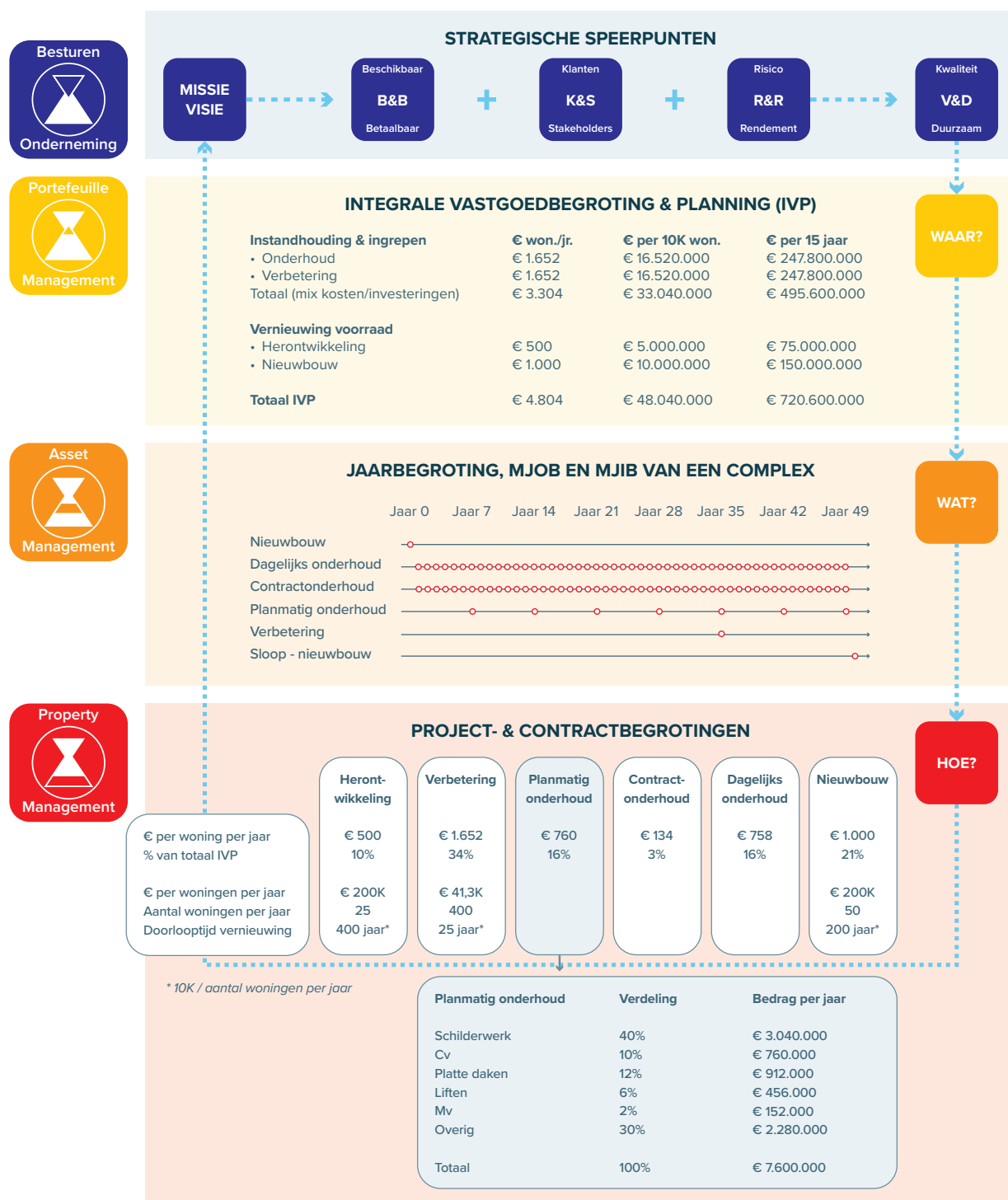
Kengetallen

Kengetallen hebben meerdere functies:

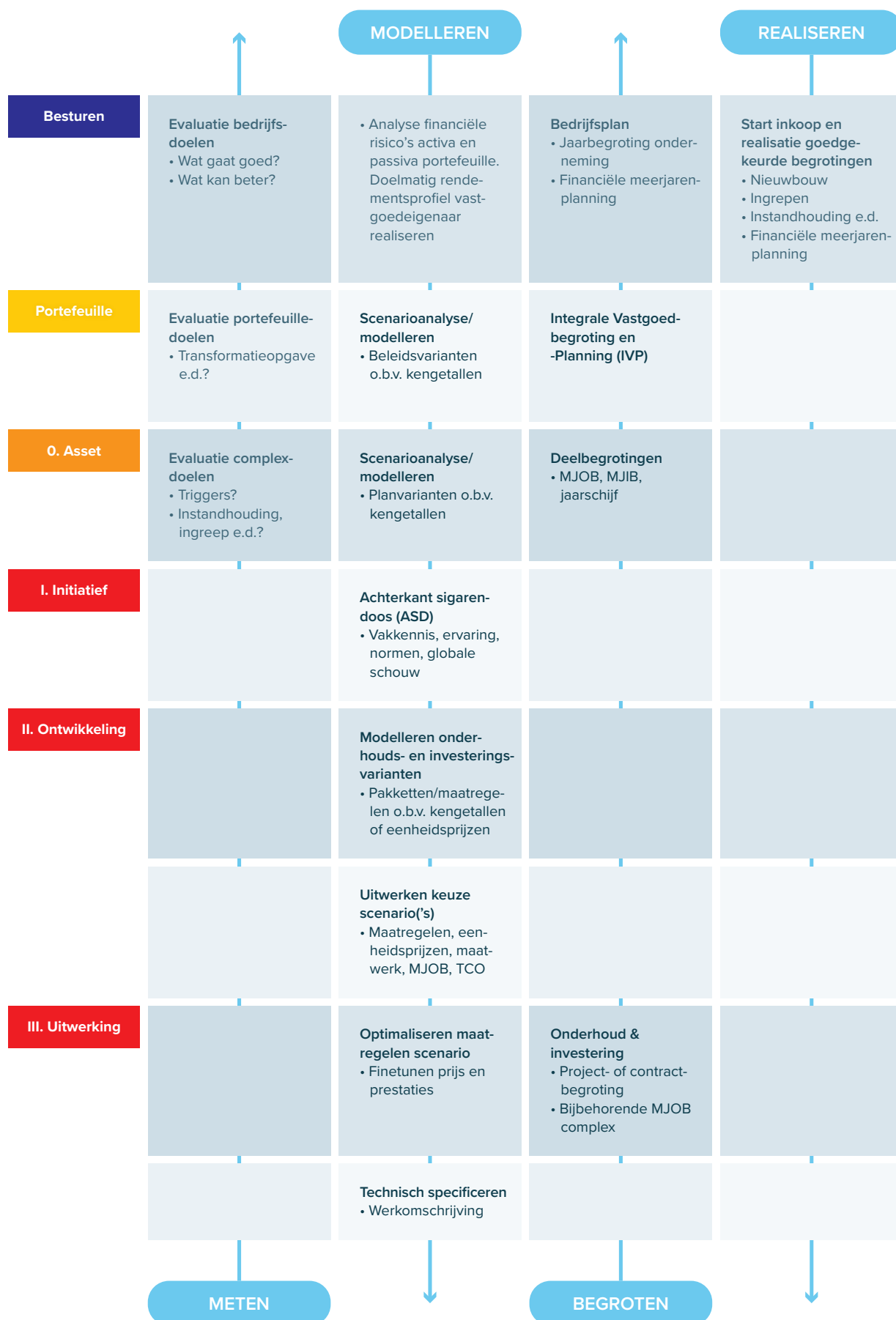
- globale berekeningen maken en daarmee de haalbaarheid snel kunnen toetsen ;
- identificeren van afwijkingen, triggers om een verdiepingsslag te kunnen maken;
- ontwikkelen normen om te kunnen sturen en bepalen van budgettaire ruimte.

Kengetallen worden door alle vier de managementrollen om dezelfde redenen toegepast.

Onderstaand is een schematisch voorbeeld gegeven.



Figuur 4.19: Vereenvoudigd voorbeeld kengetallen o.b.v. vastgoedportefeuille 10.000 eenheden; zie ook figuren 6.1 en 6.13 [J. Hinnen en O. Piekhaar, 2021].



Figuur 4.20: Van grof naar fijn oplossingen bedenken en begroten [Piekhaar, Vijverberg en van der Krogt, 2021].

Van grof naar fijn werken

In het RGS-procesmodel zijn 'modelleren varianten' en het stap voor stap uitwerken van onderhouds- en investeringsscenario's een belangrijk hulpmiddel om de vastgoedopgave van grof naar fijn uit te werken, met tussentijdse mijlpalen om met elkaar de goede discussie te voeren en keuzes te maken. Maar hetzelfde principe geldt ook voor de managementrollen besturen, portefeuille- en assetmanagement. In figuur 4.20 is dit aangegeven in de kolommen 'modelleren' en 'begroten'. Het principe komt overeen met de PDCA cyclisch. Echter in deze afbeelding beginnen we met 'meten' (CHECK). Meten levert input voor de evaluatie van onder andere de vastgoed- en ondernemingsdoelen. Op basis daarvan kan bijstellen gewenst zijn (ACT). In de kolom 'modelleren' onderzoek je met elkaar wat de meest optimale initiële varianten zijn voor zowel de portefeuillestrategie als de complexstrategieën. De definitieve scenario's (TCO, MJOB en dergelijke) worden concreet uitgewerkt in onderhouds- en investeringsvoorstellen (PLAN). Deze worden vervolgens samengevoegd in de MJOB en MJIB en vervolgens samengevoegd in de integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP). Na goedkeuring door het bestuur kan vervolgens de realisatie starten (DO). Tijdens de fasen V-Projectuitvoering, VI-Projectoverdracht en VII-Beheerfase worden vervolgens weer diverse metingen en keuringen uitgevoerd (CHECK).

Beleidsvarianten op portefeuilleniveau

Risico- en gevoeligheidsanalyses worden gebruikt voor de strategische doorrekening van de portefeuillestrategie en onderbouwing van de programmering en financiële meerjarenprognose. Het is voor een vastgoedeigenaar van belang een goed beeld te hebben van toekomstige kasstromen en de waardeontwikkeling van de gehele vastgoedportefeuille. Dit vormt immers de basis voor beleidskeuzes en financiële verantwoording naar in- en externe stakeholders. Door deze analyses verkrijg je inzicht in de ontwikkeling van belangrijke financiële kengetallen zoals de solvabiliteit en het rendement.

Hoe vaak gebeurt het niet dat vastgoedmensen onnodig veel onderzoek, opnames, uitzoek- en rekenwerk verrichten in de hoop om iets wat op voorhand onmogelijk is toch rekenkundig sluitend te krijgen? Op voorhand een globaal inzicht krijgen in wat iets kost, bespaart alle managementrollen uiteindelijk veel geld. In [figuur 3.1](#) van [paragraaf 3.1](#) is al eerder een vereenvoudigd voorbeeld gegeven van twee beleidsvarianten. Doel is inzicht krijgen in wat wel en niet mogelijk is, bepalen wat de prioriteiten zijn en welke (harde) keuzes gemaakt moeten worden.

Planvarianten op assetniveau

Op het niveau van het assetmanagement wordt de complexstrategie opgesteld. Zoals eerder aangegeven kan dat variëren van verkoop, onderhoud, verbetering tot en met herontwikkeling. Om de haalbaarheid en betrouwbaarheid van een complexstrategie vooraf te toetsen kan het assetmanagement besluiten om een aantal planvarianten te (laten) onderzoeken. Figuur 4.21 bevat voorbeelden van een aantal planvarianten.

Onderhouds- en investeringsscenario's op propertyniveau

Het principe van grof naar fijn werken wordt ook toegepast in de I-Initiatieffase tot en met fase III-Planuitwerking. Het is daarbij de kunst om met minimale inspanning het meest optimale scenario te kiezen. Valkuil is namelijk dat opdrachtnemers onnodig in een te vroeg stadium, te veel en te gedetailleerde scenario's (moeten) uitwerken (van hun opdrachtgever).

Achterkant sigarendoos (I-Initiatieffase)

Met een startdocument gaat een opdrachtnemer het complex of project verkennen. Op basis van zijn vakmanschap beoordeelt de opdrachtnemer of de vraagspecificatie realistisch is in relatie tot het beschikbare budget of verwachtingspatroon van de opdrachtgever. De opdrachtnemer kan een globale financiële toets verrichten op basis van bijvoorbeeld een globale schouw, kengetallen en normen.

Wanneer planvariantenstudie voor complex?

- Onbetrouwbare complexstrategie (inzicht onbreekt)
- Complexe vastgoedopgave (meerdere kansrijke varianten)
- Business case (er valt wat af te wegen)
- Wil toekomstbeeld hebben van portefeuille ('tast in het duister')
- Inzicht complexen om te investeren in specifiek vastgoedkwaliteitsbeleid
- Asset wil o.b.v. (voorgenomen) complexstrategie scherpe opdrachtbrief aan property

Aanleiding vastgoedeigenaar?

- Heeft behoefte aan inzicht 'ingreep of instandhouding'
- Beschikt niet over echte triggers (klachten, gebreken, degradatie e.d.)
- Wel dat de woningen 100 jaar oud zijn en volkshuisvestelijke waarde hebben

Input

- Woningen zijn 100 jaar oud en hebben volkshuisvestelijke waarde
- Corporatie heeft behoefte aan inzicht "ingreep of instandhouding"
- Beschikt niet over echte triggers (klachten, gebreken e.d.)

Afwegingskader & keuze

- keuze meest optimale planvariant o.b.v. overeengekomen afwegingskader

Vraagspecificatie

- Haalbaarheidsonderzoek voor complex 100 woningen
- Doel is realistische planvarianten en financiële ramingen
- 25 jaar doorexpluiten
- Aangevuld met verzoek variant 40 jaar doorexpluiten

Speciale aandacht voor

- Natuurlijke momenten van activiteiten
- MVO (sociaal en circulair)
- Energetische verbetering (label B)
- Van het aardgas af in 2035, CO₂-neutraal 2050

Onderzoek & inspecties

- Energetisch onderzoek
- Isolatie inspectie
- Metsel-voegwerk en dakinspectie
- Inspectie gevelopeningen
- Opname schilderwerk en houtrot
- Asbestinventarisatie 100%
- Brandveiligheidsonderzoek
- Flora en Fauna
- Opname interieur
- Funderingsonderzoek



Technisch noodzakelijk onderhoud (TNO)

- Spot repair schilderwerk
- Keuren woningen
- Nalopen en reinigen goten
- Plaatselijk herstel loodaansluitingen
- Plaatselijk overlagen dakkapel daken
- Plaatselijk herstel bergingen

Plan variant 2

- Keuren woningen
- Herstel, hydrofoberen en reinigen gevels
- Schilderwerk gevelopeningen
- Nalopen hang-en-sluitwerk
- Vervangen bergingen
- Saneren asbest
- Vervangen dakkapellen

- Nieuwe dakpannen
- Renoveren 100% BKT's
- Brandwerende voorzieningen
- Funderingsherstel
- Aanbrengen isolatie spouw, dak en vloer
- CO₂-gestuurde MV
- PV-panelen

FINANCIEEL

AFWEGINGSKADER

	VARIANT 0	VARIANT 1	VARIANT 2	VARIANT 3
MUTATIEGRAAD	4%	4%	4%	4%
HUURVERHOOGING	€ 0	€ 0	€ 24	€ 24
ONDERHOUDSLASTEN	€ 0	€ 0	€ 1.262	€ 1.262
BEHEERLASTEN	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200
STICHTINGSKOSTEN	€ 4.900	€ 13.200	€ 162.500	€ 185.800
IRR BELEIDSWAARDE	n.v.t.	3,48%	2,05%	1,35%
IRR MARKTWAARDE	n.v.t.	5,66%	4,43%	3,74%

INTEGRALE AFWEGING & ADVIES

- Technisch: relatief hoge herstelkosten op korte termijn daarom keuze sloop en vervangende nieuwbouw
- Wanneer keuze sloop-nieuwbouw dan zo snel mogelijk, termijn 5 jaar (variant 0)
- Wanneer uitloop naar 6-7 jaar noodzakelijk dan variant 1 maar wel fundering monitoren
- Volkshuisvestelijk: voor plangebied is alleen laagbouw toegestaan plus hoge parkeernorm daarom maar ca. 75% terugbouwen
- Maatschappelijk draagvlak: politieke discussie over sloop en vervangende nieuwbouw. Voorkeur instandhouding & ingreep
- Financieel: ook kosten van sloop-nieuwbouw zijn hoog. Rendement variant 2a is hoger dan 2b, terwijl plankwaliteit nagenoeg hetzelfde is

Figuur 4.21: Eenvoudig voorbeeld planvarianten Verkoop, PO, PO+, NOM, Herontwikkeling.

Modelleren varianten (eerste deel fase II-Planontwikkeling)

De opdrachtnemer heeft op basis van de projectopname & onderzoek een goed beeld van het probleem, de vraag en mogelijke oplossing(en). De volgende stap is om de oplossing voldoende uit te werken om te kunnen beoordelen of deze past binnen de gegeven kaders van de opdrachtgever. De opdrachtnemer inventariseert kansrijke initiële varianten:

- een set met concrete maatregelen, of
- een kansrijk globaal pakket van maatregelen zoals isoleren van de schil.

Wanneer een vastgoedeigenaar bijvoorbeeld een beperkt budget voor PO-gevelonderhoud heeft om alle woningen een nulbeurt te geven, dan kan de vastgoedeigenaar twee dingen doen: budget verhogen of prioriteiten stellen. Doel van 'modelleren varianten' is om in een zo vroeg mogelijk stadium inzicht te krijgen of de vraagspecificatie van één of meerdere complexen ook financieel haalbaar zijn.

SCENARIO

Een scenario is een integraal meerjarig plan van aanpak voor een complex, object, bouw- of installatiedeel of een cluster van complexen waarin maatregelen zijn benoemd naar plaats, tijd en geld over de afgesproken exploitatieperiode en in relatie tot de afgesproken kwaliteit. Een netto contante waardering van de toekomstige onderhouds- (en investerings)kosten maakt daarvan onderdeel uit. De opdrachtgever kan een geaccepteerd scenario overzetten in een meerjarenonderhoudsplanung en -begroting. De opdrachtnemer geeft in de onderhoudsscenario's het 'leidende' onderhoudsinterval aan.

Uitwerken keuze scenario maatregelen (tweede deel fase II-Planontwikkeling)

De uitwerking van één of meerdere scenario's gaat weer een stap verder dan 'modelleren varianten'. Bij de uitwerking van een scenario wordt bijvoorbeeld aangegeven wat we exact gaan isoleren, hoe we gaan isoleren en wat dat dan kost. Zowel initieel als op lange termijn. Het doel is om een nauwkeurig beeld te krijgen van wat:

1. de initiële maatregelen, begroting en aanvangsprestaties zijn
2. de prestaties aan het einde van de afgesproken onderhoudscyclus zijn
3. bij voorkeur ook de integrale onderhoudskosten over de gehele exploitatiecyclus zijn.

Daarbij is in RGS-model B de opdrachtnemer verantwoordelijk voor 1 en 2. De uitwerking van het scenario toetst hij vervolgens weer aan het afwegingskader, maar dan meer uitgebreid en gedetailleerd. Vervolgens wordt op basis van eenheidsprijzen een (globale) kostenraming gemaakt en financieel doorgerekend over de exploitatieperiode:

- Op basis hiervan kan de opdrachtnemer alle gemodelleerde varianten (globaal) toetsen aan een afwegingskader en de opdrachtgever het meest passende scenario adviseren.
- Tot slot maakt de opdrachtgever een keus en stelt desgewenst eventuele aanpassingen voor bij de verdere optimalisatie van de maatregelen van het gekozen scenario.

Optimaliseren maatregelen scenario (fase III-Planuitwerking)

Als het goed is kunnen nu de projectspecifieke eisen worden vastgesteld en het scenario definitief worden uitgewerkt in onderhouds- en investeringsplannen en een definitieve MJOB van het bouwdeel en/of gehele gebouw.

ACTIVITEITEN 30 WONINGEN Bedragen inclusief btw	SCENARIO 1				SCENARIO 2			
	2020	2027	2034	2041	2020	2027	2034	2041
Herstel houten ondergronden	39.966	9.662	8.623	10.939	19.227	47.084	10.879	10.879
Herstel van beglazingssystemen	3.640	1.761	1.761	1.761	3.640	1.761	1.761	3.640
Buitenschilderwerk op hout	23.884	23.884	23.884	23.884	30.438	23.884	23.884	23.884
Herstel steenachtige ondergronden	-	1.008	-	1.008	-	1.008	-	1.008
Reinigingswerkzaamheden	1.260	7.220	7.220	7.220	1.260	7.220	9.381	9.381
Activiteiten buiten prijsafspraken	141.773	63.255	14.977	14.977	54.672	142.653	14.977	14.977
Subtotaal	210.523	106.790	56.465	59.789	109.237	223.610	60.883	63.770
Bouwplaatskosten	6.345	4.363	3.877	3.907	4.348	8.142	2.821	2.842
Bereikbaarheidskosten	34.964	23.617	18.094	18.449	22.739	39.016	15.380	15.675
Winst & Risico	12.586	6.733	3.916	4.102	6.818	13.533	3.943	4.104
Totaal	264.419	141.503	82.353	86.247	143.142	284.301	83.027	86.391

ACTIVITEITEN 30 WONINGEN	SCENARIO 1				SCENARIO 2			
	2020	2027	2034	2041	2020	2027	2034	2041
Groter dan 10% van totaal								
Herstel houten ondergronden	15%	7%	10%	13%	13%	17%	13%	13%
Herstel van beglazingssystemen	1%	1%	2%	2%	3%	1%	2%	4%
Buitenschilderwerk op hout	9%	17%	29%	28%	21%	8%	29%	28%
Herstel steenachtige ondergronden	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Reinigingswerkzaamheden	0%	5%	9%	8%	1%	3%	11%	11%
Activiteiten buiten prijsafspraken	54%	45%	18%	17%	38%	50%	18%	17%
Bouwplaatskosten	2%	3%	5%	5%	3%	3%	3%	3%
Bereikbaarheidskosten	13%	17%	22%	21%	16%	14%	19%	18%
Winst & Risico	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

MJOB SCENARIO 1 & 2 INCL BTW Bedragen inclusief btw			SCENA- RIO 1	INDEX 2%	NCW 5%	NCW/ WON 30	SCENA- RIO 2	INDEX 2%	NCW 5%	NCW/ WON 30
0	2020	initieel	264.419	264.419	264.419	8.814	143.142	143.142	143.142	4.771
1	2021	MJOB PO								
2	2022	MJOB PO								
3	2023	MJOB PO								
4	2024	MJOB PO								
5	2025	MJOB PO								
6	2026	MJOB PO								
7	2027	MJOB PO	141.503	162.542	115.516	3.851	284.301	326.572	232.089	7.736
8	2028	MJOB PO								
9	2029	MJOB PO								
10	2030	MJOB PO								
11	2031	MJOB PO								
12	2032	MJOB PO								
13	2033	MJOB PO								
14	2034	MJOB PO	82.353	108.663	54.882	1.829	83.027	109.553	55.332	1.844
15	2035	MJOB PO								
16	2036	MJOB PO								
17	2037	MJOB PO								
18	2038	MJOB PO								
19	2039	MJOB PO								
20	2040	MJOB PO								
21	2041	MJOB PO	86.247	130.722	46.922	1.564	86.391	130.940	47.000	1.567
22	2042	MJOB PO								
23	2043	MJOB PO								
24	2044	MJOB PO								
25	2045	MJOB PO								
TOTAAL NETTO CONTANTE WAARDE (NCW) PER WONING PER JAAR (NCW)					481.739 642				477.563 637	

Figuur 4.22: Vereenvoudigd voorbeeld onderhoudsscenario propertymanagement.

4.11 Besluitvorming

Borgen van processen en risicobeheersing, het benoemen van de key controls en het uitwerken wie welke rol heeft en waarvoor verantwoordelijk is, zijn individuele keuzes van een vastgoedeigenaar en altijd maatwerk. Het RGS-procesmodel heeft tot doel ketenpartners daarin te faciliteren.

Het ideaaltypische RGS-procesmodel gaat uit van zeven gemeenschappelijke fasen. De vastgoedeigenaar is volledig verantwoordelijk voor fase 0. De facto betekent dit dat een vastgoedeigenaar nog steeds volledig de regie houdt over de te behalen resultaten. De vastgoedeigenaar heeft als opdrachtgever meer dan voldoende mogelijkheden om de belangrijkste randvoorwaarden (eisen) en uitgangspunten (principes) te bepalen. Echter op een hoger abstractieniveau dan bij het vastgoedmodel Vastgoedingenieur. Het RGS-model biedt tevens de opdrachtnemer voldoende ruimte om zijn expertise maximaal te kunnen benutten. Namelijk het modelleren varianten en uitwerken van onderhouds- en investeringsscenario's.

Besluitvormingsmomenten

Impliciet of expliciet worden in de praktijk alle fasen van het RGS-procesmodel doorlopen, ook bij eenvoudige projecten. Echter, de formele goedkeuring door bestuur en desgewenst raad van commissarissen (of toezicht) van een fase kan per project, contract, werksoort, sector en vastgoedeigenaar sterk verschillen. In het algemeen stellen institutionele vastgoedeigenaren hoge eisen aan de besluitvorming van onderhoud aan en investeringen in het vastgoed. Redenen daarvoor zijn dat de overheid en de maatschappij eisen stellen aan risicobeheersing en dat het 'maatschappelijk gebonden vermogen' juist wordt besteed. Dat betekent in de praktijk dat de kwaliteit en snelheid van de bestuurlijke planning en besluitvorming (BPBV) een kritische succesfactor is: geen besluit, geen vastgoedproductie! Mogelijke besluitvormingsmomenten zijn in de praktijk grofweg:

- de jaarlijkse planning-en-controlcyclus: de jaarbegroting en financiële meerjarenplanning (FMP);
- en/of via separate fasebeslisdocumenten (FBD): afhankelijk van de bepalingen in bijvoorbeeld een investeringsstatuut is bestuurlijke goedkeuring vereist van een bepaalde projectfase.

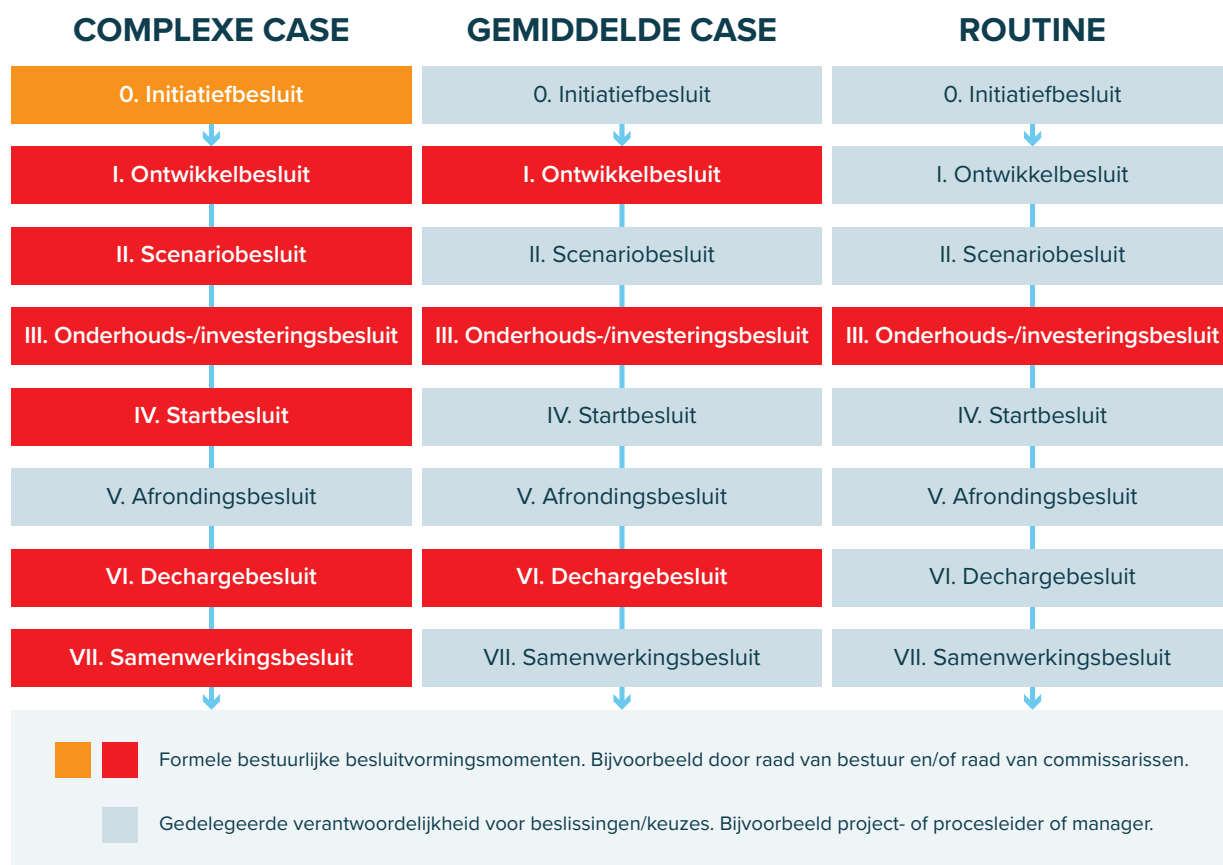
Besluitvorming bij meerdere stakeholders

Bij risicovolle, grote en complexe gebiedsgerichte clusters van onderhouds-, verbeter-, sloop- en nieuwbouwprojecten kunnen er meerdere organisaties zijn die onderdeel uitmaken van die bestuurlijke planning en besluitvorming. Een combinatie van stakeholders zoals gemeente en maatschappelijke organisaties. In de praktijk wordt dan de bestuurlijke besluitvorming het kritisch pad van een 'project'. Dat betekent concreet dat een voorbereidings- en uitvoeringsplanning moeten worden afgestemd op de bestuurlijke planning en besluitvorming van bijvoorbeeld de gemeenteraad, vereiste inspraakvergunningen, de RvC van een corporatie en zorginstelling. Dat vraagt ook om een bestuurlijke antenne van de teamleden van een ontwikkelteam.

Schaalbaarheid

In figuur 4.23 zijn enkele voorbeelden gegeven van formele besluitvormingsmomenten (zie de ingekleurde procesfasen) in relatie tot de aard van de vastgoedopgave. Het RGS-procesmodel voorziet in al deze mogelijke combinaties. Het is aan de vastgoedeigenaar om dat helder vast te leggen, zodat dit intern voor RvC, bestuur en (project)managers duidelijk is. Op basis van dit inzicht kunnen zij de co-makers uitleggen wat de 'bestuurlijke planning en besluitvorming' is voor een specifieke vastgoedopgave:

- een complex, groot en risicovol project. Bijvoorbeeld een gebiedsontwikkeling, een groot nieuwbouwproject en/of groot renovatieproject met relatief grote afbreukrisico's. Het bestuur wil in elke fase zijn geïnformeerd en de bestuurlijke besluitvorming go/no-go vindt plaats na afronding van vrijwel elke fase, waarbij de RvC goedkeuring geeft bij bepaalde fasen.
- een regulier maar wel financieel substantieel project of financieel klein project met relatief groot afbreukrisico. Bestuurlijke besluitvorming vindt in een beperkt aantal fasen plaats.
- 'going concern'-projecten. Dit betekent concreet dat het asset- en propertymanagement de bevoegdheid hebben om binnen de goedgekeurde begroting '365 dagen per jaar' opdracht te geven voor de uitvoering van individuele projecten. Bijvoorbeeld de jaarbegroting van het dagelijks, contract- en planmatig onderhoud.



Figuur 4.23: Drie voorbeelden van formele bestuurlijke besluitvormingsmomenten.

4.12 Risicomanagement

Opdrachtnemers, adviseurs en leveranciers wordt gevraagd om mee te denken in de risico's van het project. Risico's zitten in alle fasen van het proces. Door bundeling van kennis en expertise in de keten zijn zij bij RGS beter in staat om de risico's zo vroeg mogelijk in beeld te krijgen en daarvoor passende maatregelen te nemen.

Veiligheids- en gezondheidsrisico's

De opdrachtgever blijft voor aspecten als veiligheid overigens altijd eindverantwoordelijk. Omvangrijke en/of risicovolle projecten moet hij aanmelden bij de Inspectie SZW. Voor een nadere uitleg van wat 'omvangrijk' en 'risicovol/gevaarlijk' is verwijzen we naar [paragraaf 3.6](#). Naast de meldingsplicht moet voor dergelijke projecten een V&G-plan ontwerpfase worden opgesteld. Zoals aangegeven ligt de coördinatieplicht uitdrukkelijk bij de opdrachtgever. Deze moet ervoor zorgen dat in het ontwerp rekening wordt gehouden met de verplichtingen voor de arbeidsomstandigheden in de uitvoeringsfase. Het gaat om een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Ook is het verplicht dat de opdrachtgever voor dergelijke projecten een coördinator uitvoeringsfase aanstelt. Het ligt voor de hand om hiervoor een gecertificeerde medewerker van de opdrachtnemer te vragen. Deze persoon dient bij voorkeur ook mee te kijken in de ontwerpfase.

Introductie risicomanagement

De hoogte van de risico's in relatie tot de risicobereidheid is een bepalende factor in het besluitvormingsproces. Risicomanagement in relatie tot de vastgoedsturing en vastgoedproductie is een belangrijk speerpunt en is met regelmaat aan de orde bij het nemen van onderhouds- en investeringsbeslissingen. Het bepalen van beheersingsmaatregelen per risico maakt daarvan onderdeel uit. Met het dagelijks, contract- en planmatig onderhoud, renovatie en (sloop en) nieuwbouw geeft een vastgoedeigenaar concreet vorm en inhoud aan de portefeuille- en complexstrategieën.

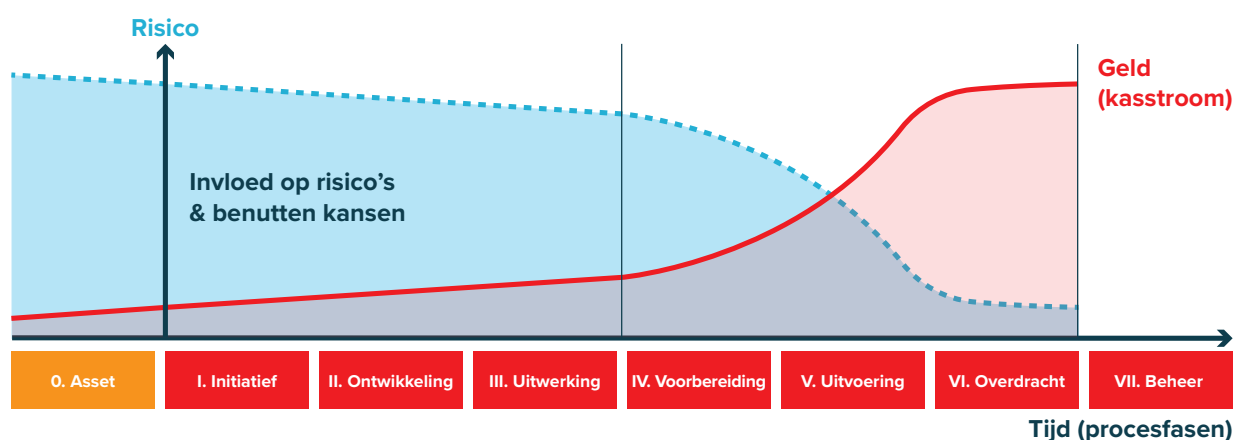
De risicocapaciteit is de aard en omvang van de risico's die de vastgoedeigenaar kan dragen bij het realiseren van zijn bedrijfs- en vastgoeddoelstellingen. Vanuit de risicocapaciteit bepaalt een vastgoedeigenaar zijn risicobereidheid om risico's te lopen ('risk appetite'). Waarborgen van de vastgoedkwaliteit van de vastgoedportefeuille zoals veiligheid, gezondheid, energieprestatie, gebruikskwaliteit, milieu, toekomstwaarde en leefbaarheid maakt daarvan substantieel onderdeel uit.

Belangrijk onderdeel van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is het jaarlijkse interne controleplan of vergelijkbaar. Uitgangspunt van zo'n controleplan is bijvoorbeeld het principe van 'three lines of defense':

1. De eerste lijn is primair verantwoordelijk voor een goede interne beheersing. Wanneer nodig voeren zij procesverbeteringen door om de risico's steeds beter te kunnen managen.
2. De tweede lijn (bijvoorbeeld control) ondersteunt het management (eerste lijn) bij het identificeren en bewaken van risico's en ontwikkelen van daarvoor ondersteunende systemen voor procesbeheersing, evaluaties en verantwoording.
3. De derde lijn (audit) toetst opzet en werking van de processen, het risicomanagementmodel (control frameworks). Met andere woorden: kan een oordeel vellen of de organisatie 'in control' is.

Beoordelen risico's bij projecten

Voor de beoordeling van de risico's kun je een checklist opstellen. Voor grotere renovatie- en nieuwbouwprojecten zijn de projectrisico's in het algemeen terug te brengen tot circa tien thema's. Denk daarbij aan bijvoorbeeld: ontwerp, planologische vereisten, vergunningen, samenwerking, markt en opbrengsten, begrotingsrisico, draagvlak en communicatie, politiek risico, proces, organisatie en planning, exploitatie en algemene risico's. Voor dagelijks, contract- en planmatig onderhoud zal dat in de praktijk minder zijn. In figuur 4.24 is een schematisch voorbeeld gegeven aan de hand van een beperkt aantal thema's (tijd en geld).



Figuur 4.24: Schematisch voorbeeld relatie risico, tijd en geld.

Per complex of project en per thema of bouwdeel kun je beoordelen of en in welke mate er een onacceptabel risico is. Zo ja: welke maatregelen moeten worden getroffen? Dat kan door:

- de risico's te benoemen en te beoordelen wat significante kritische prestatie-indicatoren zijn. En deze vervolgens te normeren en te specificeren. Bijvoorbeeld: een brandmeldinstallatie moet jaarlijks tijdig zijn gecertificeerd.
- 'Kans * Effect = Risico' te beoordelen. Allereerst wordt de kans op een risico ingeschat en vervolgens wordt het effect ingeschat als het risico daadwerkelijk plaatsvindt. De score wordt afgezet tegen de risicobereidheid.
- op basis van de kanstheorie twee of meerdere mogelijke gebeurtenissen ten opzichte van elkaar te waarderen. Dit principe wordt toegepast bij het financieel kwantificeren van risico's, op basis van de inschatting hoe groot de kans is dat een mooiweer-, bewolktweer- of slechtweerscenario ook daadwerkelijk plaatsvindt. Bij meer complexe projecten is dit een nuttige werkwijze om risico's beter te kunnen kwantificeren en inzicht te krijgen in de risico's die er echt toe doen.

Beheersingsmaatregelen nemen

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen bruto versus netto risico's. Een bruto risico is de inschatting van een risico zonder daarbij eventueel aanwezige beheersmaatregelen in ogenschouw te nemen. Een netto (rest) risico is het risico waarbij de huidige aanwezige beheersmaatregelen in beschouwing worden genomen of ingerekend zijn. Wanneer risico's niet acceptabel zijn, dan is het wenselijk om risicobeheersmaatregelen te benoemen. De vier te onderscheiden beheersingsstrategieën zijn:

- accepteren risico;
- reduceren kans op en/of het effect van een risico;
- overdragen (verleggen) van een risico;
- vermijden van een risico, waarbij een 'exit-strategie' een extreme vorm is, namelijk verkopen van een complex of stoppen met een project.

Risico- en kansendossier

Het is de taak van het RGS-ontwikkel- en projectteam om in elke fase van een project of proces mogelijke risico's te beoordelen. Een valkuil is dat een opdrachtgever de prestatie-eisen te hoog stelt met als doel om nagenoeg alle risico's weg te nemen, terwijl er een goed alternatief is om de risico's te beheersen. Bijvoorbeeld door het technische degradatieproces te monitoren en pas onderhoud te plegen wanneer dat echt noodzakelijk is. Dit kan leiden tot grote financiële besparingen. Een voorbeeld hiervan is het gefaseerd in de tijd (just in time) vervangen van keukens en badkamers in de woningcomplexen in plaats van deze in één keer vervangen bij renovatie.

Het managen van risico's is een belangrijk aspect bij RGS en is altijd een onderdeel bij het modelleren varianten, uitwerken en optimaliseren van onderhouds- en investeringsscenario's, maar uiteraard ook bij de uitvoering van het werk. Daarom is het ook belangrijk om niet alleen kritisch te zijn bij de oplevering van het werk, maar ook om gedurende het werk de kwaliteitsborging goed te regelen en af te stemmen op de aard van de vastgoedopgave. In bijvoorbeeld een risico- en kansendossier [Rijt, J. van de, 2011] kunnen systematisch risico's, beheersmaatregelen en kansen worden vastgelegd. Kansen zijn dan de opties om bijvoorbeeld de kosten van een project te verlagen, een snellere doorlooptijd te realiseren, steiger- en bereikbaarheidskosten te verlagen en/of creatieve oplossingen aan te reiken die de klanttevredenheid onevenredig verhogen.

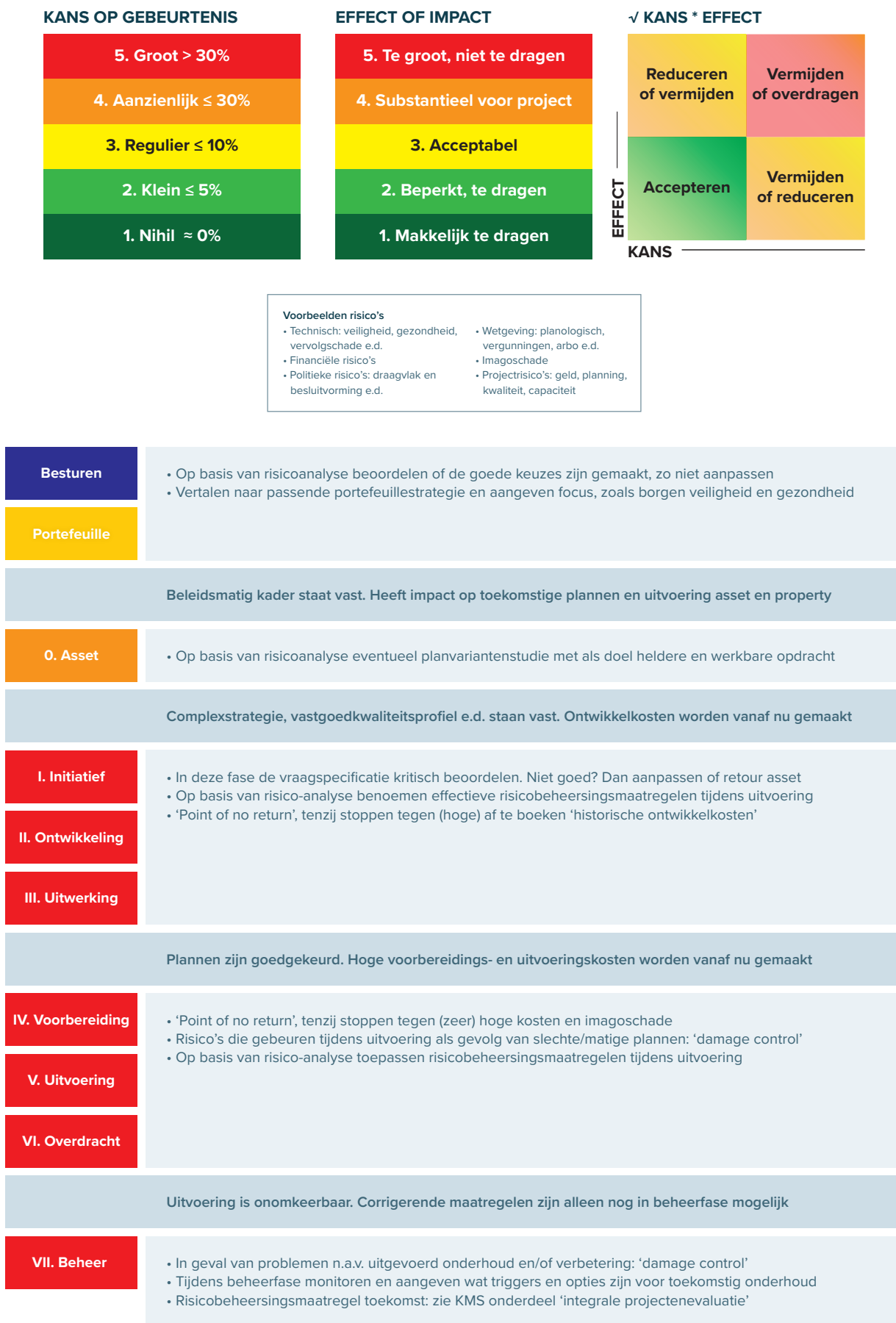
De combinatie van risicobeheersing en kansen benutten is een essentieel onderdeel van ketenintegratie en leidt tot continue verbetering en verlaging van de product- en proceskosten in die keten. Met een risico- en kansendossier krijgen opdrachtgever en -nemer inzicht in de voor- en nadelen van elk scenario en kan de opdrachtnemer tevens duiden wie welk risico en rendement toekomt.

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. In figuur 4.25 is een voorbeeld gegeven van risico's en kansen per managementrol en projectfase.

4.13 Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)

RGS stelt eisen aan procesbeheersing. Onderdeel van procesbeheersing is kwaliteitsmanagement: leveren we wat we hebben afgesproken, wat gaat goed en wat kan beter? In control zijn betekent dat een organisatie, manager of projectleider in staat is om de beoogde doelen en resultaten te realiseren. Met andere woorden: de voorspelbaarheid van hun beleid, plannen en begrotingen zijn (voldoende) betrouwbaar en nauwkeurig. Het doel van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is om risico's te kunnen managen en processen continu te kunnen verbeteren en aan te tonen dat de ketenpartners het RGS-proces beheersen, maar vooral ook om te kunnen laten zien of geleverd is volgens afspraak. De interne controle van een vastgoedeigenaar is gericht op het toetsen of het RGS-proces dusdanig op orde is dat met een redelijke mate van zekerheid kan worden gesteld dat:

- de doelen worden gehaald;
- dit op een efficiënte manier gebeurt;
- de informatieverzorging betrouwbaar is;
- men compliant is; wet- en regelgeving wordt nageleefd;
- de waarde van de bezittingen op peil blijft.



Figuur 4.25: Voorbeeld risico- en kansendossier.

Samenvatting kwaliteitsbegrippen

RGS werkt al jaren met prestatie-eisen, plan kwaliteitsbeheersing en keuringsplan. Voor de uitwerking en nadere duiding verwijzen we naar [bijlage 8](#) (Kwaliteitsplan). In deze leidraad gaan we een stap verder en willen we een bredere basis leggen voor kwaliteitsmanagement. De begrippen validatie & verificatie zijn voor de onderhoudssector relatief nieuw in tegenstelling tot bijvoorbeeld de weg- en waterbouw.

Samengevat worden de volgende begrippen in de leidraad toegepast:

- Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is de integrale kwaliteitsbewaking van bijvoorbeeld de hoofdprocessen vastgoedsturing & vastgoedproductie en daarbinnen het RGS-proces.
- De key controls zijn de belangrijkste succesbepalende mijlpalen binnen deze processen.
- Om die key controls ook meetbaar te maken spreken we over KPI's en proces- en resultaatindicatoren.
- Het kwaliteitsplan bestaat uit een plan kwaliteitsbeheersing en keuringsplan.
- Met validatie & verificatie toont de opdrachtnemer aan dat het product of dienst voldoet aan de hieraan gestelde eisen (verificatie) of aan de eisen voor het beoogd gebruik (validatie). Bij RGS worden vooral de termen kwaliteitsplan (plan kwaliteitsbeheersing en keuringsplan) toegepast, maar het doel is hetzelfde.
- Productmeting-uitvoering zijn de prestatiemetingen die de opdrachtnemer verricht tijdens de uitvoering. Doel is aantonen dat de opdrachtnemer voldoet (verificatie) aan de overeengekomen prestatie-eisen.
- Procesmeting-uitvoering zijn periodieke metingen door de opdrachtnemer voor de condities waaronder wordt gewerkt en materialen die worden verwerkt.
- Audits zijn de keuringen die door of namens de opdrachtgever worden verricht tijdens de uitvoering.
- Aanvangskeuring is een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever en vindt plaats in fase VI-Projectoverdracht en is het begin van de beheercyclus in de VII-Beheerfase.
- Project(en)evaluatie (of 'systeem-audit') is de integrale evaluatie van een project of contract over de fasen O-Assetmanagement tot en met VI-Projectoverdracht. Deze evaluatie is wederkerig en beoordeelt zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.
- Evaluatie samenwerking betreft de integrale en projectoverstijgende evaluatie en beoordeling van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.
- Eindkeuring is een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever en vindt plaats in fase VII.

Wet kwaliteitsborging (Wkb)

De nieuwe Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb) is vanaf 2022 van toepassing [www.aedes.nl, www.vng.nl, 2020]. Het wel of niet doorgaan ervan hangt nog af van de resultaten van pilotprojecten die op dit moment lopen en de hoogte van de kosten. Doel is om de bouwkwaliteit en het bouwtoezicht te verbeteren door het inschakelen van private kwaliteitsborgers. Ook wordt de aansprakelijkheid van aannemers ten opzichte van particuliere en professionele opdrachtgevers uitgebreid. De Wet kwaliteitsborging heeft drie doelen: verbeteren (borging) bouwkwaliteit, positie van de consument en stimuleren van kwaliteitsverbetering en faalkostenvermindering. De wet geldt (vooralsnog) niet voor alle type werkzaamheden en bouwwerken. De wet heeft voorlopig alleen betrekking op vergunningsplichtige werken conform de Omgevingswet. Die Omgevingswet wordt overigens gelijktijdig ingevoerd ter vervanging van vele andere wetten.

De gemeente blijft verantwoordelijk voor het toezicht op de bestaande bouw en omgevingsveiligheid en blijft het bevoegd gezag. De belangrijkste categorie bouwwerken in gevolgklasse 1 zijn grondgebonden eengezinswoningen, bedrijfshallen en kleine infrastructurele werken. Appartementen (MGW) vallen voorlopig niet onder het nieuwe stelsel. Het gaat in de woningbouw vooralsnog alleen om grondgebonden eengezinswoningen en woningen die onder 'verbouw-regime' vallen.

Er zijn twee belangrijke toetsmomenten wanneer de Wkb van toepassing is:

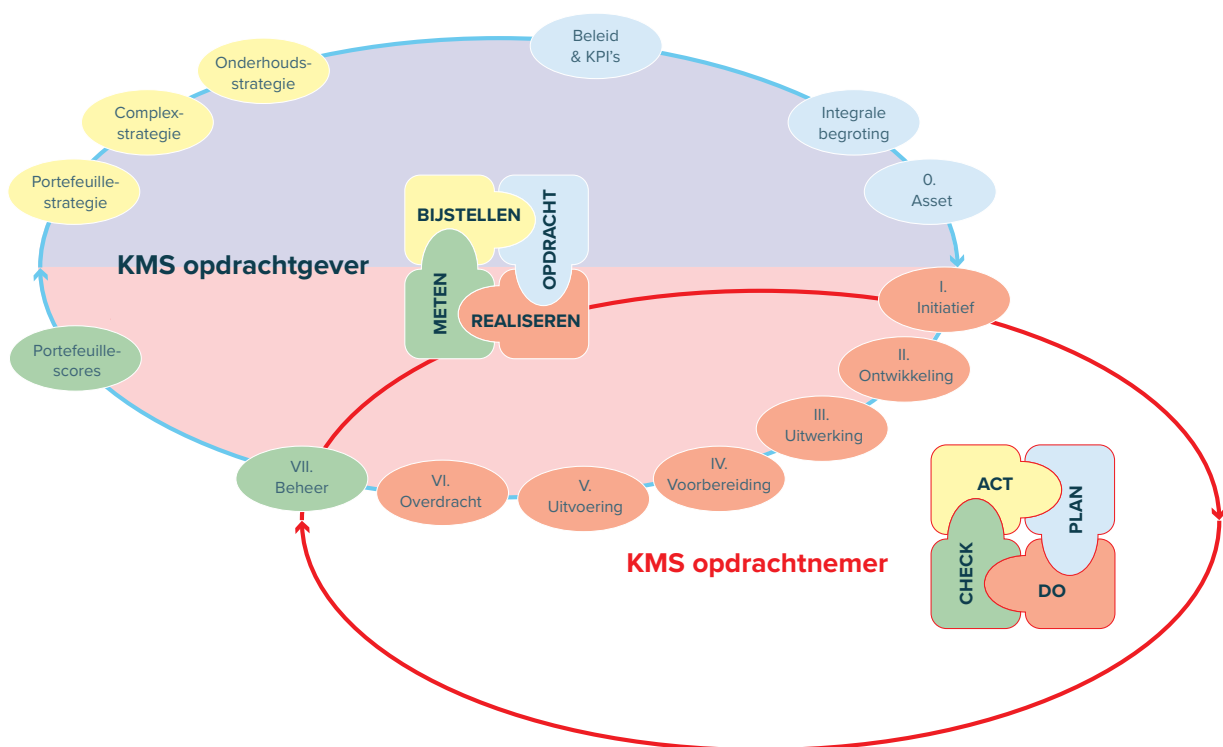
- Het dossier bevoegd gezag en de verklaring van de kwaliteitsborger moet bij gereedmelding door de vergunninghouder aan de gemeenten worden aangeleverd en betreft onder andere informatie over constructieve veiligheid en brandveiligheid.
- Het opleverdossier moet de aannemer aan zijn opdrachtgever aanleveren en betreft tekeningen en berekeningen van het bouwwerk en informatie over de gebruiksfuncties en de gebruikte materialen. Ook moet informatie aanwezig zijn over het beheer en onderhoud van het bouwwerk. De exacte inhoud regelt de wet niet, dat is namelijk aan de contractpartijen om dit onderling vast te leggen.

Contractbeheersing

Om de koppeling te leggen met vergelijkbare kwaliteitssystemen staat hierna een korte toelichting op systeemgerichte contractbeheersing die onder andere in de weg- en waterbouw wordt toegepast. Contractbeheersing omvat alle activiteiten van de opdrachtgever die erop gericht zijn om zeker te stellen dat de verplichtingen uit het contract worden nagekomen en dat de risico's voor de opdrachtgever aantoonbaar beheerst worden [Rijkswaterstaat, 2017]. De verantwoordelijkheid voor het voldoen aan de prestatie-eisen ligt bij de opdrachtnemer, die met registraties kan aantonen dat (deel)producten voldoen aan de eisen. Het belangrijkste element van het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer is dat hij zelf zijn processen beschrijft, risico's beheerst, tijdig afwijkingen signaleert, tijdig passende maatregelen neemt en dit hele proces regelmatig evalueert op doeltreffendheid. De opdrachtnemer moet kunnen aantonen dat de plan-do-check-act-cirkel van Deming werkt op het project. De opdrachtnemer stelt een projectmanagementsysteem op waarin het projectmanagementsysteem, zoals dat op het project wordt toegepast is beschreven. Hij maakt hierbij gebruik van (onderdelen van) het gecertificeerde kwaliteitsmanagementsysteem van het bedrijf. De opdrachtgever stelt vast of dit projectmanagementsysteem functioneert en daarmee een waarborg geeft voor het voldoen aan de contractuele verplichtingen. De certificerende instantie beoordeelt periodiek het kwaliteitsmanagementsysteem van het bedrijf en verstrekt al dan niet een certificaat.

Validatie & verificatie

Om de koppeling te leggen met vergelijkbare kwaliteitssystemen staat hierna een korte toelichting op validatie & verificatie die onder andere in de weg- en waterbouw wordt toegepast. Onderdeel van het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer is de verificatie en validatie. Hiermee toont de opdrachtnemer aan dat het product of dienst voldoet aan de hieraan gestelde eisen (verificatie) of aan de eisen voor het beoogd gebruik (validatie). Dit is de 'check' die wordt uitgevoerd binnen het primaire proces van ontwikkeling, realisatie, beheer en onderhoud en vervanging van het product of de dienst. Naast deze verificatie en validatie zijn er meer momenten waarop beoordelingen ('check') worden uitgevoerd, zoals het beoordelen van plannen, beoordelen van rapportages, uitvoeren van audits en dergelijke. Deze beoordelingen hebben niet direct betrekking op het uiteindelijk te leveren product en vallen niet onder het begrip verificatie en validatie. De verplichtingen van de opdrachtnemer voor verificatie en validatie richten zich op het uiteindelijk te leveren resultaat en niet op andere vanwege het realiseren van het contract op te stellen documenten of controle-activiteiten.



Figuur 4.26: KMS opdrachtgever en KMS opdrachtnemer in relatie tot RGS [O. Piekhaar].

Vertaling naar huidige en mogelijk toekomstige RGS-praktijk

Wanneer we de huidige RGS-praktijk en nieuwe ontwikkelingen combineren dan is kwaliteitsmanagement een belangrijk onderdeel om processen beter te beheersen, continu te verbeteren, risico's te managen en kunnen verantwoorden dat wat is gevraagd ook daadwerkelijk is geleverd. Kwaliteitsmanagement voorziet tevens in rapportages waarin zowel de opdrachtgever als -nemer de keuzes en resultaten van hun activiteiten zowel in- als extern kunnen verantwoorden. Ze zijn in staat om uiteindelijk een 'in-control-statement' af te leveren. In figuur 4.26 is het RGS-proces gepositioneerd in de beleids-en-uitvoeringscyclus van de vastgoedeigenaar. De opdrachtgever is verantwoordelijk om aan de hand van zijn KMS aan te geven wat de belangrijkste key controls zijn voor de hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoedproductie en het RGS-proces dat daarvan onderdeel uitmaakt. Het is aan de opdrachtgever om 'te bewijzen' dat hij de afgesproken prestaties levert, nu en tijdens de afgesproken onderhouds- of exploitatieperiode.

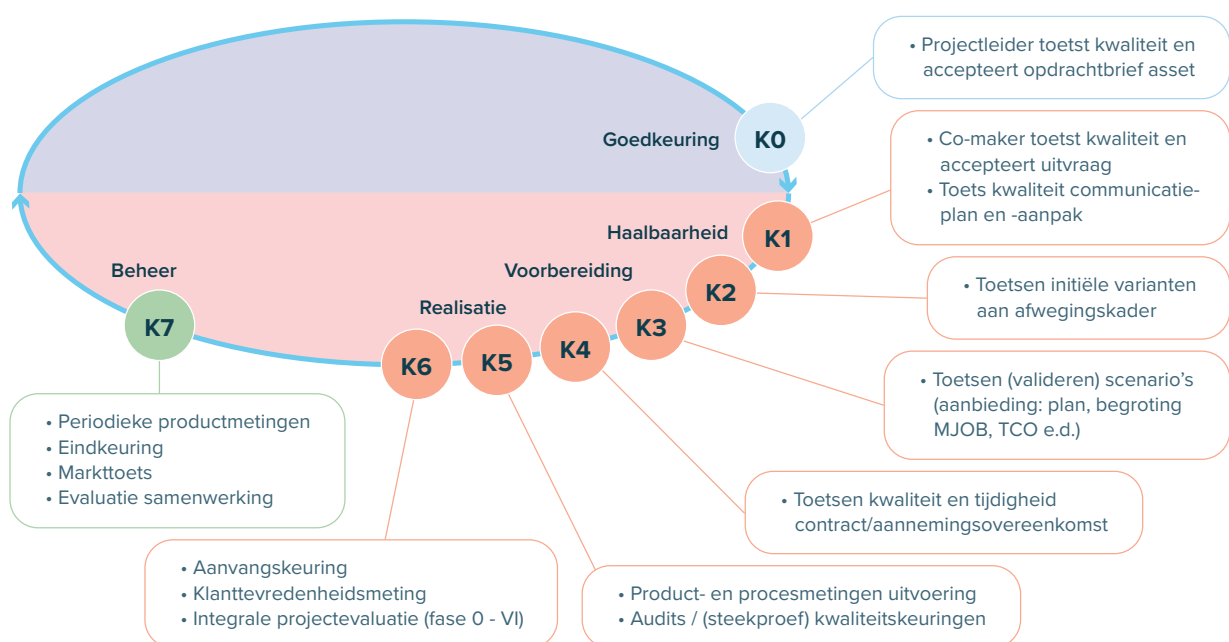
Van traditioneel toezicht naar integraal kwaliteitsmanagement

Wanneer zowel opdrachtgever als -nemer toe willen naar een meer integraal kwaliteitsmanagement of systeemgerichte contractbeheersing, dan is het goed om te weten waarom ze dat zouden willen en welke stappen ze daarvoor kunnen zetten:

- Essentie van RGS is meer gebruikmaken van expertise uit de markt. Consequentie is meer op afstand managen en zwaardere eisen stellen aan het waarborgen van risico's en kwaliteit en daarover kunnen verantwoorden.
- Zwaardere eisen stellen aan procesvereisten betekent dat je na moet denken over de opzet en werkbaarheid van een eigen kwaliteitsmanagementsysteem. Bij voorkeur is zo'n systeem gecertificeerd en daarmee door onafhankelijke partijen controleerbaar.
- Het KMS voor de vastgoedeigenaar betreft bij voorkeur het waarborgen van de kwaliteit van de gehele beleids-en-uitvoeringscyclus (vastgoedsturing en vastgoedproductie).
- Een onderdeel daarvan is het RGS-proces. In een RGS-Kwaliteitsplan (contractbeheersingsplan) stelt de opdrachtgever de kaders vast voor product- en procesmetingen, audits en keuringen (validatie en verificatie).
- De opdrachtnemer werkt dit verder uit voor een specifiek project of contract. In RGS bestaat dat uit de delen kwaliteitsbeheersingsplan en het keuringsplan.
- Wanneer een opdrachtgever niet besluit om een RGS-keuringsplan op te stellen en zelf de kwaliteitscontrole wil uitvoeren, dan is er sprake van 'traditioneel toezicht'.

KMS opbouwen met key controls

Een KMS kan worden opgebouwd door het benoemen van de belangrijkste key controls. Met andere woorden: wat zijn voor de opdrachtgever de belangrijkste proces- en resultaatindicatoren voor het RGS-proces en hoe kun je deze borgen? In onderstaande afbeelding zijn daarvoor enkele voorbeelden gegeven.



Figuur 4.27: Voorbeeld key controls [Piekhaar, 2021].

Vastleggen taken, resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het RGS-procesmodel geeft een globaal beeld wie waarvoor verantwoordelijk is en wat vooral een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is. Om het RGS-procesmodel in de praktijk te kunnen borgen is het advies om per fase de taken, resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast te leggen in een TVB-schema of vergelijkbaar. Doel is om ondubbelzinnig vast te stellen: wie levert wat, wanneer en is daarop aanspreekbaar? Zo'n TVB-schema biedt dan ook de mogelijkheid om de key controls te bepalen. Vervolgens kun je bepalen hoe je de prestatie meet en met welke documenten je de bevindingen kunt vastleggen.

Vooraf, tijdens en achteraf toetsen van kwaliteit

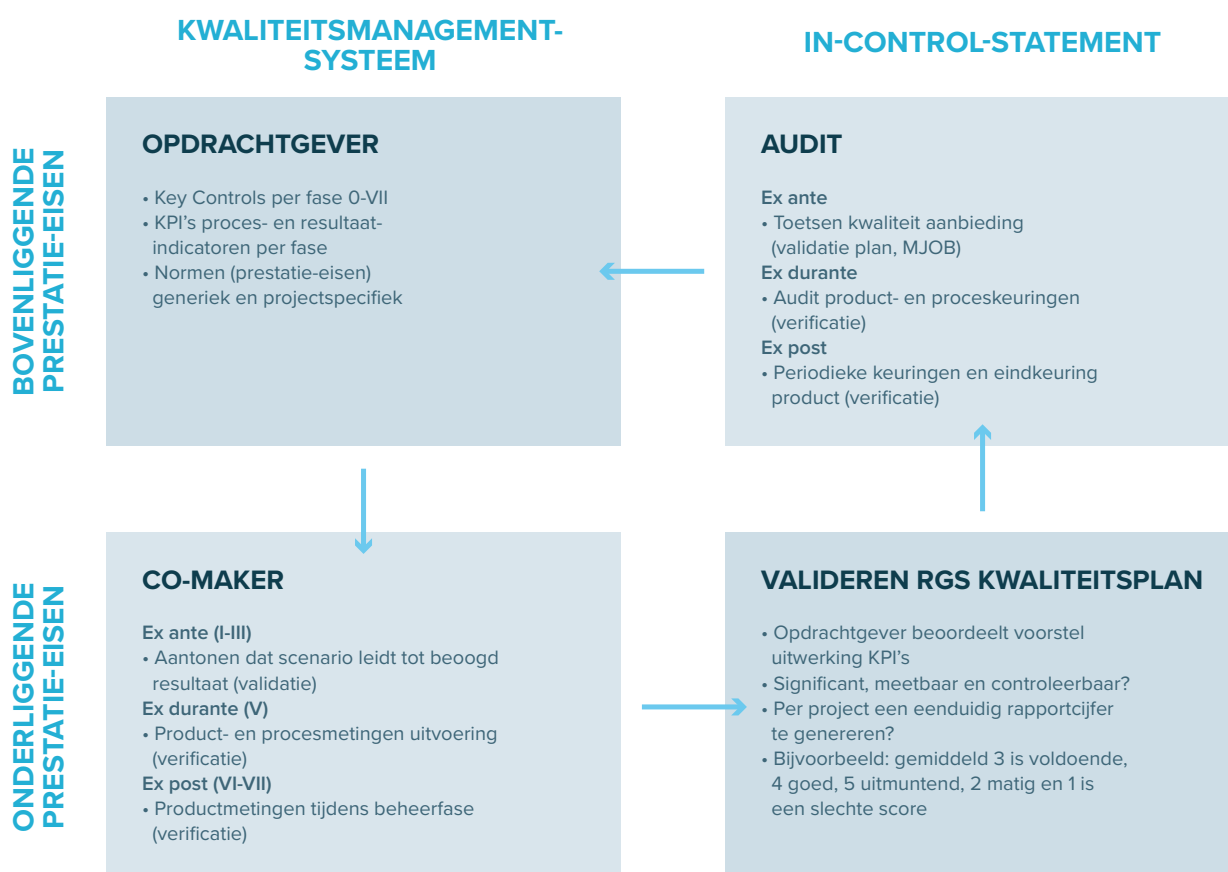
In zo'n TVB-schema is dan ook vastgelegd wie wanneer welke metingen, audits en evaluaties moet doen. In figuur 4.28 is op basis van de zeven procesfasen (I-VII) een driedeling gemaakt voor kwaliteitsborging van een project of contract: ex ante (vooraf), ex durante (tijdens) en tot slot ex post (achteraf).

	Opdrachtgever		Opdrachtnemer
Ex ante		I. Initiatieffase	
		II. Planontwikkeling	
	• Toetsen aanbieding (validatie)	III. Planuitwerking	• Toetsen plan aan beoogd gebruik (validatie)
		IV. Projectvoorbereiding	
Ex durante	• Audit (steekproef) uitvoering	V. Projectuitvoering	• Procesmeting uitvoering (condities, werkplek-inspectie e.d.)
			• Productmeting uitvoering (verificatie/prestatie-metingen)
Ex post	• Beoordelen prestaties co-maker		
	• Aanvangskeuring	VI. Projectoverdracht	
	• Projectevaluatie 0-VI proces		• Idem, is wederkerig
	• Periodieke keuringen		• Periodieke metingen door co-maker
	• Eindkeuring	VII. Beheerfase	
	• Evaluatie (integrale samenwerking (projectoverstijgend))		• Idem, is wederkerig

Figuur 4.28: Vooraf, tijdens en achter toetsen [Van der Krogt, Vijverberg en Piekhaar, 2021].

Onderliggende en bovenliggende prestatie-eisen

Welke proces- en resultaatindicatoren stelt de vastgoedeigenaar en hoe bewijst de co-maker dat hij deze prestaties ook daadwerkelijk heeft gerealiseerd? Uitgangspunt is dat een vastgoedeigenaar bepaalt wat voor hem de KPI's zijn waarop hij vastgoedkwaliteit wil sturen en welke normen daarbij behoren. Dit is geïllustreerd in het kwadrant linksboven van figuur 4.29. Het is aan de co-maker om te bepalen met welke 'onderliggende' KPI's en bijbehorende normen hij wil waarborgen dat de 'bovenliggende' normen van de vastgoedeigenaar worden gemeten. Met andere woorden: er moet sprake zijn van 'oorzaak & gevolg' tussen onderliggende en bovenliggende KPI's. Het is vervolgens weer aan de vastgoedeigenaar om te bepalen op welke wijze hij audits laat uitvoeren.



Figuur 4.29: Bovenliggende en onderliggende prestatie-eisen [Van der Krogt, Vijverberg en Piekhaar, 2021].

5 Goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

In [hoofdstuk 3](#) is het RGS-procesmodel uitgewerkt. Centraal in het RGS-procesmodel staan de vastgoedeigenaar en de markt. De mate waarin zij beiden in staat zijn continu te verbeteren en in de keten waarde toe te voegen is onder andere afhankelijk van goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Dat gaat niet vanzelf.

Duurzaam kunnen samenwerken vraagt om een zorgvuldige selectie, het managen van een goede samenwerking, uiteraard vertrouwen, maar niet minder belangrijk ook adequate controle, beoordelingen en evaluaties. Als de verwachtingen niet worden waargemaakt, dan neem je op een zakelijke manier afscheid van elkaar. Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op de volgende onderwerpen:

- inkoopbeleid;
- goed opdrachtgeverschap;
- goed opdrachtnemerschap;
- RGS bij opdrachtnemer;
- nieuwe gebruikers en toetreders.

5.1 Inkoopbeleid en RGS breed toepassen

Met de keuze van een vastgoedbusinessmodel geven opdrachtgevers en opdrachtnemers aan wat hun strategische stip op de horizon is voor inkoop en samenwerking. Met het inkoopbeleid maakt een opdrachtgever die strategie concreet en borgt hij deze in beleid. De inkoopfunctie maakt onderdeel uit van de vastgoedfunctie. Figuur 5.1 schetst het inkoopproces.



Figuur 5.1: Inkoopfunctie [Aedes, 2017, bewerkt].

Verschillen inkoop- en samenwerkingsvorm per fase

De in [hoofdstuk 4](#) behandelde inkoop- en samenwerkingsvormen zijn in figuur 5.2 samengevoegd en gekoppeld aan de zeven projectfasen van het RGS-procesmodel. Daarbij zijn enkele kenmerkende onderdelen per inkoop- en samenwerkingsvorm benoemd, namelijk: de selectie (instapmoment) van de opdrachtnemer, de vraagspecificatie, plan/scenario's en werkomschrijving, toezicht- en kwaliteitscontrole, en de duur van de samenwerking. Per inkoop- en samenwerkingsvorm verschilt de invulling van de genoemde onderdelen en welke partij deze oppakt. Deze uiteenlopende invulling per inkoop-/samenwerkingsvorm maakt duidelijk dat er anders wordt gewerkt. Dit vraagt om bijbehorende nieuwe competenties.

Inkoopbeleid

Woningcorporaties bijvoorbeeld besteden jaarlijks miljarden euro's aan nieuwbouw, onderhoud en verbetering en zijn daarmee de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector [Aedes, Leidraad Inkoop, oktober 2017]. Daarnaast kopen zij ook diensten en leveringen (goederen) voor de bedrijfsvoering in. Gemiddeld genomen bestaat circa 70 procent van de uitgaven bij woningcorporaties uit beïnvloedbare inkoop. Het inkoopbeleid moet concreet antwoord geven op hoe:

- inkoop bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen;
- de organisatie aan klanten en stakeholders verantwoordt dat zij doelmatig en rechtmatig inkoop;
- het inkoopbeleid is geborgd in de organisatie: wie is waarvoor verantwoordelijk?

Fasering	Traditioneel	Bouwteam	RGS-model A Design & Build	RGS-model B Design, Build & Maintain	RGS-model C Design, Build & Maintain
0. Asset	• Accent op functioneel programma van eisen van een complex of project • Financiële kaders zijn meestal (de initiële) onderhoudskosten en investeringen • Vastgoedkwaliteitsbeleid zoals standaard PvE of referentiebestek		• Accent op functionele eis integraal vastgoedresultaat complex m.b.t. onderhouden, verbeteren, sloop/nieuwbouw • Stuur op TCO van een complex • Vastgoedkwaliteitsbeleid en default prestatie-eisen		
I. Initiatief	• Opstellen (globaal PvE) project		• Selecteren RGS-opdrachtnemer (uit poule) • Kwaliteitsuitgangspunten • Globale schouw en financiële toets		
II. Ontwikkeling	• Nadere concre- tisering plan (gedetailleerd PvE)	• Bouwteam is geselecteerd o.b.v. compe- tenties en visie	• Projectopname • Modelleren meerdere planvarianten en toetsen aan afwegingskader wat beste variant is		
III. Uitwerking	• Technische werk- omschrijving • Starten aan- besteding	• Uitwerken en optimaliseren plannen en/of scenario's	• Optimaliseren maatregelen • Definitief vaststellen projectspecifieke prestatie-eisen en daarmee aangeven afwijkingen van default prestatie-eisen • Aanleveren plan, begroting en MJOB • Kostentoets eventueel • Werkomschrijving		
IV. Voorbereiding	• Bestek of werk- omschrijving • Gunnen op prijs	• Controle open begroting	• Werkvoorbereiding • Beoordelen of aan ontbindende voorwaarden is voldaan		
V. Uitvoering	• Traditioneel toezicht		• Kwaliteitsborging en audits (steekproeven)		
VI. Overdracht	• Procesverbaal		• Overdracht o.b.v. bewijs dat prestaties zijn geleverd		
VII. Beheer	• Traditionele garanties			• Periodieke en eindkeuringen • Evaluatie samenwerking • Continu verbeteren	

Figuur 5.2: Overzicht inkoop en samenwerkingsvormen en belangrijkste kenmerken [Model vraagspecificatie, bewerkt].

Het bestuur stelt het inkoopbeleid vast, zodat elke medewerker kan terugvallen op een gedragen beleid met status. Daarmee kunnen de medewerkers toetsen of de dagelijkse gang van zaken in lijn is met de werkwijze die de organisatie heeft vastgelegd in haar inkoopbeleid. Tevens kan op basis van het inkoopbeleid in- en extern verantwoording worden afgelegd aan de RvC, accountants en Autoriteit woningcorporaties (Aw).

Het inkoopbeleid (zie figuur 5.3) is een strategische keuze en ligt in het verlengde van de missie en visie van de organisatie. De aanbestedingsleidraad is het tactisch kader en bevat spelregels waarbinnen de opdrachtgever de vastgoedopgave specificeert, opdrachtnemers selecteert en contracteert. Het contractmanagement en contractbeheer zijn binnen de strategische en tactische kaders operationeel verantwoordelijk voor het opdrachtgeven (bestellen), bewaken en controleren van de uitvoering, de nazorg en de evaluatie van de inkoop.

In het inkoopbeleid zijn de kaders vastgesteld voor de verschillende werksoorten zoals het dagelijks, contract- en planmatig onderhoud, verbetering en nieuwbouw. Het inkoopbeleid moet recht doen aan de strategische keuzes van de organisatie, maar ook praktisch werkbaar zijn voor bijvoorbeeld de inkopers, contractmanagers en -beheerders, projectleiders en planontwikkelaars.

Wanneer een organisatie ervoor kiest om RGS te introduceren, dan moet het inkoopbeleid dat ook mogelijk maken. Criteria voor het toetsen van het inkoopbeleid zijn het wettelijk kader, juridisch kader, bedrijfsprocessen, uitvoerbaarheid, transparantie, doelmatigheid, risico's, klanten en stakeholder, beschikbaarheid van capaciteit en competenties.

Missie, visie, strategie organisatie			
Marktvisie w.o. keuze vastgoedbusinessmodel			
Inkoopbeleid			
Aanbestedingsleidraad			Inkoop overig
Inkoop- en samenwerkingsvorm	Traditioneel	RGS	
Werksoort	Gedetailleerd ontwerp/bestek, markt laagste prijs realisatie	Globaal omschrijven vraagspecificatie, markt vragen om (ontwerp)oplossing	
	Wat, waarom, hoe wordt (mede) bepaald door opdrachtgever	Wat en waarom, domein opdrachtgever. Hoe is aan de markt	
	Ontwerp opdrachtgever, uitvoering opdrachtnemer	Ontwerp en uitvoering in een hand bij opdrachtnemer	
	Selectie op prijs	Selectie op prijs, kwaliteit en prestaties	
	Ontwerprisico's liggen vooral bij opdrachtgever, uitvoeringsrisico's opdrachtnemer	Ontwerp en uitvoeringsrisico's liggen vooral bij de opdrachtnemer	
Tijd	Contractmanagement operationeel verantwoordelijk inkoopcyclus		
	Contractbeheer operationeel verantwoordelijk voor opdrachtgeven (bestellen), bewaken en nazorg		

Figuur 5.3: Inkoopfunctie traditioneel en RGS [Aedes, 2017, bewerkt 2021].

Na het vaststellen van de inkoopdoelstellingen en de interne opdracht in het voortraject volgt de fase van het aanbesteden zelf. Het gaat daarbij om de deelfasen: specificeren, selecteren en contracteren. Dit wordt uitgewerkt in een aanbestedingsleidraad als onderdeel van het inkoopbeleid. De leidraad beschrijft stap voor stap het te volgen proces. Een goede aanbestedingsleidraad houdt rekening met de vereisten vanuit de wetgeving (Aanbestedingswet en Mededingingswet). In die leidraad zijn tevens drempelbedragen, mandaatspelregels en instructies vanuit het investeringsstatuut aangeven.

Aedes (aedes.nl) heeft voor het inrichten van professioneel opdrachtgeverschap en inkoop samen met de sector verschillende leidraden, handleidingen en standaarddocumenten ontwikkeld. Deze documenten zijn bedoeld om de fundering van professioneel opdrachtgeverschap en inkoop vorm en inhoud te geven, zoals:

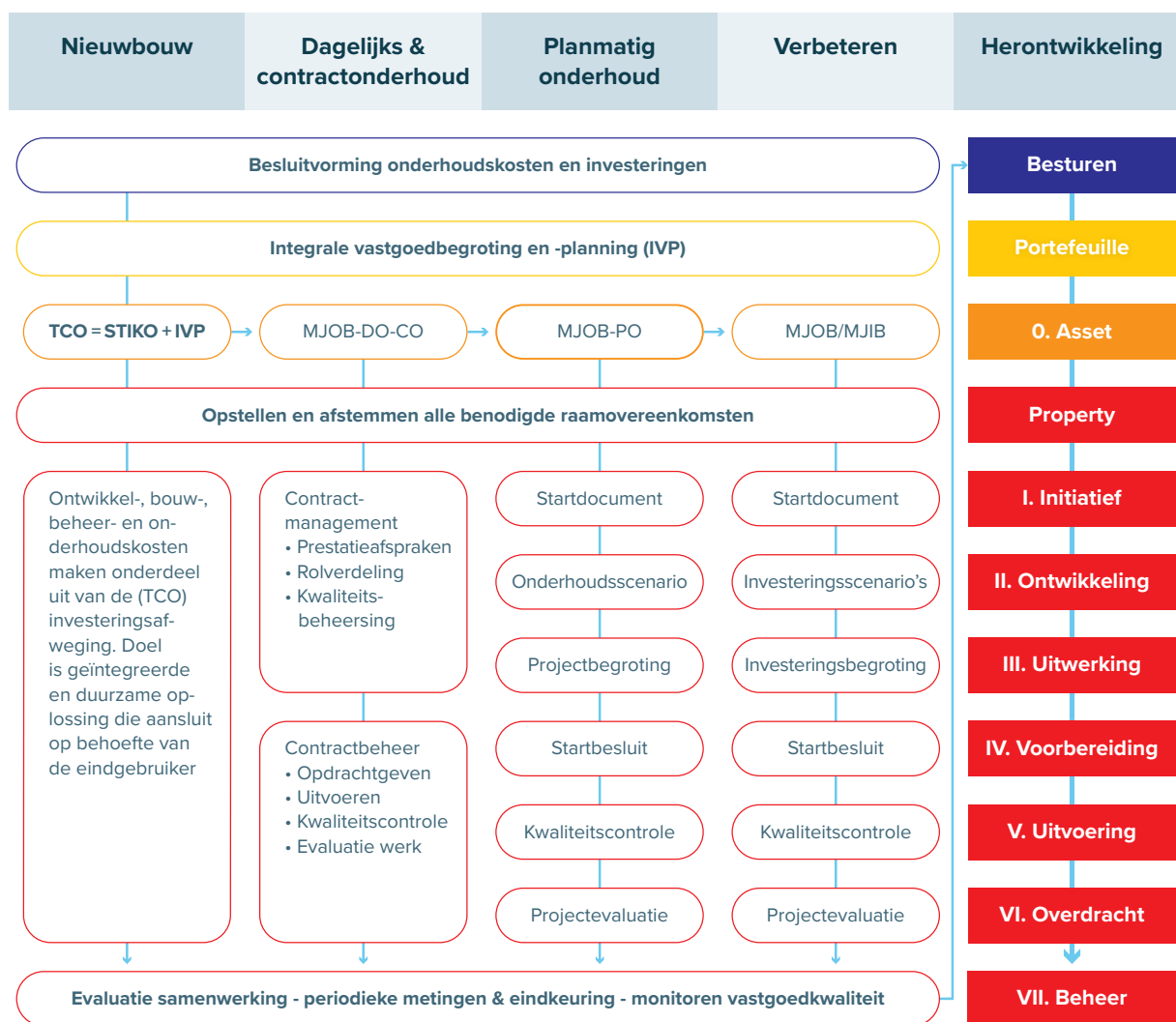
- beleid voor professioneel opdrachtgeverschap en inkoop;
- leidraad-contractmanagement;
- diverse modelovereenkomsten.

Aanbestedingswet

Corporaties zijn in tegenstelling tot gemeenten private opdrachtgevers die vooralsnog niet vallen onder de Europese aanbestedingsregels. Corporaties zijn dus niet verplicht om boven bepaalde kostengrenzen openbaar aan te besteden. Dit vergroot de handelingsvrijheid en de mogelijkheden voor ketensamenwerking, beperkt de complexiteit, 'papierwinkel', doorlooptijd en indirecte kosten en verkleint de kans op juridische geschillen¹. Als corporaties op termijn alsnog verplicht worden tot Europees aanbesteden dan moet het inkoopbeleid en de aanbestedingsleidraad van een corporatie hierop worden aangepast. De consequenties zullen overigens naar verwachting beperkt blijven tot omvangrijke werken.

Operationeel contractbeheer

In deze leidraad is het contractmanagement gedefinieerd als: 'de cyclus van het initiatief om tot een contract te komen, de beëindiging of expiratie van een contract en de verlenging of herziening van een contract'. Bijvoorbeeld een contract voor het dagelijks onderhoud of gevelonderhoud. Een onderdeel van een contract zijn de voorwaarden en KPI's of service level agreement (SLA) waaraan een opdrachtgever en opdrachtnemer moeten voldoen. Hierin wordt dan gedefinieerd wat het operationele contractbeheer inhoudt en wat de kaders zijn. Daarmee wordt de te leveren dienst of het te leveren product helder en transparant.



Figuur 5.4: RGS 100 procent toepassen? [Piekhaar en Vijverberg, 2021].

¹ Aedes schat de extra kosten van Europees aanbesteden voor corporaties op ruim 30 miljoen euro per jaar.

Eerder zijn in de leidraad de begrippen organisatietype, werksoorten en totaalbedrijf (allround) of specialist toegelicht. De meeste bouw- en installatiedelen van een gebouw worden nieuw gemaakt, onderhouden, verbeterd, gesloopt en in het beste geval weer hergebruikt. Het onderhouden en verbeteren verloopt via meerdere werksoorten, zoals dagelijks onderhoud, contractonderhoud, planmatig onderhoud en via projectmatige verbetering (renovatie of verduurzaming). Als een vastgoedeigenaar RGS op alle werksoorten stap voor stap wil toepassen, hoe zou dat kunnen? In figuur 5.4 zijn aan de hand van het RGS-procesmodel de verschillende werksoorten in samenhang naast elkaar gezet.

Wanneer een opdrachtgever als Vastgoedmanager het voornemen heeft om de gehele levenscyclus van het vastgoed op basis van RGS te managen, dan moet hij keuzes maken hoe de structuur van de organisatie en contracten eruit moet zien. Zijn het grote raamovereenkomsten met (een beperkt aantal) allround bouw- en vastgoedonderhoudsbedrijven of is de structuur meer gericht op specialisten (zie ook [paragraaf 4.6](#))? Naast een werkbare structuur moet de overdracht van de overeengekomen prestatie-eisen van de ene naar de andere ketenpartner zijn gewaarborgd. Een voorbeeld hiervan is de overdracht van nieuwbouw naar vastgoedonderhoudsbedrijven. Of de overdracht van een renovatie door een totaalbedrijf naar de verschillende specialisten.

Modulaire opbouw

Zeer waarschijnlijk zal de toekomstige ontwikkeling in de praktijk een hybride model zijn: een combinatie van (groter wordende) allround bedrijven en (slimmer wordende) specialisten die als ketenpartners RGS begrijpen, in hun organisatie-DNA hebben opgenomen en aantoonbaar professioneel kunnen toepassen. Afhankelijk van de wensen van de opdrachtgever en vastgoedopgave kan de organisatie- en contract-structuur modulair worden opgebouwd, waarbij het verdienmodel transparant en traceerbaar moet zijn. Met andere woorden: ketenpartners krijgen een realistische vergoeding voor hun toegevoegde waarde die mede afhankelijk is van de moeilijkheidsgraad van de vastgoedopgave (zie ook [paragraaf 3.1](#)) en in welke mate zij risico's dragen/overnemen.

Nieuwbouw

Wanneer een opdrachtgever de nieuwbouw in RGS (of DB&M) wil ontwikkelen en exploiteren, dan kan hij om te beginnen volstaan met het budget en de functionele vraagspecificatie:

- doelgroep, functioneel programma van eisen en vastgoedgoedkwaliteit;
- total cost of ownership (TCO) van de opdrachtnemer gedurende de (theoretische) exploitatieperiode. De TCO bestaat uit twee grote componenten: stichtingskosten en exploitatiekosten, die vervolgens weer onderverdeeld kunnen worden in directe en indirecte kosten (zie ook [paragraaf 6.3](#)).

De volgende vraag is op welke wijze de afgesproken prestaties gedurende de exploitatieperiode worden geborgd en georganiseerd. In de leidraad zijn daarvoor diverse mogelijkheden/opties aangegeven:

1. De bouwer is verantwoordelijk voor zowel de nieuwbouw als het meerjarig onderhoud.
2. De te leveren prestaties worden overgedragen aan een totaalonderhoudsbedrijf (lees ook allround onderhoudsbedrijf).
3. De te leveren prestaties worden overgedragen aan specialisten.

Een groot voordeel van de eerste optie is dat de garantie op de te leveren prestaties relatief eenvoudig is. Aandachtspunt is dat veel bouwers (vooralsnog) onvoldoende onderhoudsexpertise en/of te weinig onderhoudsvolume in een bepaald (geografisch) gebied hebben. Ander aandachtspunt kan zijn dat de opdrachtgever in zijn bestaande vastgoedportefeuille inmiddels (gebiedsgericht) met vaste RGS-co-makers werkt. De RGS-nieuwbouwaannemer komt daar dan 'gespikkeld' tussen te zitten.

De tweede optie vraagt om degelijke en goed uitgebalanceerde contracten zodat duidelijk is wie wanneer verantwoordelijk is voor welke prestaties. Een ander aandachtspunt is dat voor een optimaal ontwerp het totaalonderhoudsbedrijf actief moet meedenken met het ontwerp. Dit verloopt in de praktijk vaak stroef. Positief aan deze optie is dat het totaalonderhoudsbedrijf de opdrachtgever na overdracht wel integraal ontzorgt en gebiedsgericht werken niet wordt 'verstoord'. Bij de derde optie behoudt de opdrachtgever een substantiële coördinerende taak en daarmee is er dus een reële kans op versnippering.

Dagelijks onderhoud

Het dagelijks onderhoud is een specialisme en binnen het dagelijks onderhoud zijn reparatie/curatief-onderhoud en mutatieonderhoud weer specialistische subwerksoorten. Op alle niveaus van een organisatie, zowel bij opdrachtgever als opdrachtnemer, stellen de specialismen andere eisen aan management en vaklieden. Bij reparatieonderhoud is een bewoner aanwezig en mutatieonderhoud vindt in het algemeen plaats in een lege woning. Doorlooptijd, snelheid en terugdringen leegstandstijd zijn kernwoorden. Mutatieonderhoud biedt kansen om direct gericht ingrepen in of aan de woning te doen die ook kunnen plaatsvinden in andere werksoorten. In die zin zijn de werksoorten communicerende vaten.

Contractonderhoud

Het contractonderhoud (kan correctief of preventief zijn) is een specialisme dat evenals het dagelijks onderhoud een sterke relatie heeft met andere werksoorten:

- correctief onderhoud. Denk daarbij aan ontstoppings- of ruitbreukcontracten en dergelijke;
- correctief in combinatie met preventief onderhoud. Dit zijn zogenoemde 'all-in contracten'. Denk daarbij aan mv, cv, hydrofoor, automatische deuren en dergelijke;
- planmatig-onderhoudcontracten. Het kan gaan om bouwkundige of installatietechnische contracten. Denk aan groenonderhoud, schoonmaakonderhoud, vervangend-installatieonderhoud dat niet in de all-in contracten is opgenomen (mv, cv, hydrofoor vervangen en dergelijke).

Onafhankelijk of een bedrijf een totaalonderhoudsbedrijf of een specialist is, moeten beide beschikken over meer dan alleen technische expertise. Zij moeten (steeds meer) in staat zijn om:

1. technische risico's van veiligheid en gezondheid te waarborgen. Om twee redenen: de complexiteit wordt groter en de expertise bij vastgoedeigenaren wordt minder;
2. inzicht te hebben in de total cost of ownership (TCO) en te kunnen beoordelen per vastgoedobject met welke werksoort (route) je het beste de functionele, technische en financiële doelen kunt bereiken.

Planmatig onderhoud

In de leidraad zijn samenvattend de volgende opties aan de orde gekomen:

1. bedrijven die integraal verantwoordelijk zijn voor het planmatig onderhoud en dit organiseren met hun ketenpartijen;
2. specialistische bedrijven voor disciplines als het gevelonderhoud, dakonderhoud, installatieonderhoud en dergelijke.

De gemaakte opmerkingen bij contractonderhoud zijn ook van toepassing op het planmatig onderhoud.

Renovatie, verbetering

In het verlengde van het planmatig onderhoud zijn de volgende opties denkbaar:

1. bedrijven die integraal verantwoordelijk zijn voor het planmatig onderhoud en tevens voor verbetering en verduurzaming. Het totaalonderhoudsbedrijf dat de renovatie uitvoert is vervolgens bij voorkeur ook verantwoordelijk voor het planmatig onderhoud. Dat kan beperkt blijven tot het bouwkundig onderhoud of het gehele onderhoud. Als voor het laatste wordt gekozen, dan heeft dit consequenties voor het genoemde contractonderhoud;
2. specialistische bedrijven voor disciplines (gevel, daken, installaties). Dit verloopt dan via het model 'Coördineren'. Zoals al eerder aangegeven kleven aan dit model grote risico's.

Een opdrachtgever kan ervoor kiezen om de poule met RGS-PO-bedrijven gelijk te trekken met de renovatie-bedrijven. Doet hij dit niet, dan vraagt de overdracht (net als bij nieuwbouw) ook weer extra aandacht.

5.2 Goed opdrachtgeverschap

Professionele opdrachtgevers willen financiële zekerheid door de kasstromen onder controle te hebben, de directe kosten en proceskosten te verlagen, de kosten-kwaliteitverhouding en klanttevredenheid te verhogen en doorlooptijden van projecten te verkorten. Actuele vraagstukken zijn: hoe doen we het slimmer, efficiënter en meer integraal en zijn we aantoonbaar in control? RGS is daarvoor een middel, maar stelt wel eisen aan goed opdrachtgeverschap; betrouwbare, goed gemotiveerde en deskundige

opdrachtgevers. Maar om te beginnen is het advies dat een opdrachtgever inzicht heeft in welk vastgoedmodel hij zit, een visie heeft naar welk vastgoedmodel hij eventueel heen wil (zie ook [paragraaf 2.2](#) en 7.1) en een heldere marktvisie heeft op welke wijze hij vorm en inhoud wil geven aan de gewenste inkoop- en samenwerkingsvorm (zie ook [paragraaf 5.1](#)).

Deskundige opdrachtgever

Een deskundige opdrachtgever verstaat zijn vak in relatie tot het gekozen vastgoedbusinessmodel en zijn vastgoedopgave. Een opdrachtgever moet qua kennisniveau en vaardigheden het project en proces kunnen volgen, de juiste kritische feedback en sturing kunnen geven en waar nodig knopen doorhakken.

De benodigde competenties (kennis en vaardigheden) zijn vanzelfsprekend mede afhankelijk van de complexiteit van een project. Duidelijk is wel dat opdrachtgevers die besluiten om meer met RGS aan de slag te gaan medewerkers nodig hebben met deels andersoortige competenties: minder op de technische uitvoering gerichte 'technenuten', maar juist meer procesmanagers, mensen met kennis van op RGS-leest geschoeide inkoop, scenario-denken, risicomanagement, juridische affiniteit en dergelijke. Hierna zijn niet uitputtend een aantal kenmerkende vaardigheden opgesomd die een opdrachtgever zou moeten beheersen of verwerven:

- kennis van RGS, het RGS-proces en procesmanagement
 - opstellen van een taakverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
 - opstellen van een functionele uitvraag in een startdocument
 - beoordelen van opnameresultaten en de uitgewerkte visie in functionele eisen
 - beoordelen van prestatiemetingen en -keuringen
 - beoordelen van aangeboden scenario's
 - beoordelen van kosten project en levensduurkosten van scenario's
 - kennis voorschrijven van NCW en financiële ratio's
 - kennis van risicoanalyse
 - kennis van evaluaties en beoordelingen van RGS-opdrachtnemers
- kennis selectie & gunning opdrachtnemer RGS
- juridische kennis van contracteren.

Betrouwbare opdrachtgever

Een betrouwbare opdrachtgever geeft op een zakelijke manier vertrouwen, beschikt over een passende bedrijfscultuur en gedrag van bestuurders, managers en medewerkers en beheerst gewoonweg zijn vak.

Vertrouwen, openheid en eerlijkheid

Om met elkaar een duurzame samenwerkingsrelatie op te kunnen bouwen is een zekere mate van vertrouwen nodig. Met andere woorden: er is sprake van een positieve grondhouding als het gaat om de toegevoegde waarde van zowel RGS als de (geselecteerde) partners. Dat vertrouwen komt bijvoorbeeld tot uiting wanneer een opdrachtgever (binnen de spelregels van mededinging) bereid is informatie te delen:

- beschikbare budget (financiële kaders);
- hoeveelhedenstaten (indien voorhanden);
- bepaalde problemen in het complex of gebouw (indien deze bekend zijn);
- de belangen en onzekerheden van de opdrachtgever: in welke mate heeft de opdrachtgever 'de basis op orde' en hoe kan een opdrachtnemer daarbij ondersteunen.

Vertrouwen moet natuurlijk wel waargemaakt worden door de opdrachtnemers door te bewijzen dat zij voldoen aan de afgesproken prestaties, hun gedrag en de kwaliteit van de adviezen.

Macht positie niet misbruiken

Een opdrachtgever heeft een machtspositie, namelijk het wel of niet verstrekken van de opdracht en het wel of niet honoreren van betalingstermijnen. Die machtspositie staat, indien verkeerd gebruikt, ketensamenwerking in de weg. Een opdrachtgever moet werken aan het omzetten van de macht van aanbesteden naar de kracht van samenwerken, zonder zijn eigen verantwoordelijkheid en de wettelijke spelregels vastgelegd in het inkoopbeleid daarbij uit het oog te verliezen.

Normen en waarden

Professionele opdrachtgevers hebben vaak een integriteitsprotocol en bijbehorende gedragsregels hoe

medewerkers omgaan met opdrachtnemers. In een duurzame samenwerkingsrelatie moeten zij deze normen en waarden naleven.

Verantwoordelijkheid nemen en leiderschap

Resultaatgericht samenwerken vereist dat de opdrachtgever op belangrijke momenten zijn verantwoordelijkheid neemt en knopen durft door te hakken. Zelfstandigheid van medewerkers is daarvoor van groot belang. Dat betekent dat medewerkers (lager in de organisatie) niet alleen verantwoordelijkheden hebben, maar ook bijbehorende bevoegdheden. Dat stelt ook eisen aan het leiderschap van bestuur en management. Enerzijds ruimte bieden, medewerkers coachen, stimuleren en opleiden en anderzijds heldere kaders aangeven waarbinnen die medewerkers zelfstandig hun werk kunnen doen.

Afspraken nakomen en teamspeler zijn

Duurzaam samenwerken en samen continu kunnen verbeteren vraagt om continuïteit. Een belangrijk onderdeel daarvan is dat afspraken met opdrachtnemers worden nagekomen. Wanneer dat onvoldoende gebeurt, dan komt dit de samenwerkingsrelatie niet ten goede. Wanneer desondanks gemaakte afspraken achteraf bezien onhandig of onverstandig waren, dan is het aan de opdrachtgever om dit in alle openheid met opdrachtnemers te bespreken. In het verlengde daarvan staat een goed opdrachtgever als teamspeler open voor suggesties voor verbeteringen. Daarbij hoort ook kritische feedback op het functioneren van de eigen organisatie en medewerkers.

Doelen en visie helder en SMART

Formuleer doelen in projecten zo veel mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Leg daarbij koppelingen met de prestatieafspraken en overige kritische prestatie-indicatoren (KPI's) die met opdrachtnemers zijn overeengekomen.

5.3 Goed opdrachtnemerschap

Naast eisen aan de professionaliteit van de opdrachtgever stelt RGS ook eisen aan de professionaliteit van de opdrachtnemer. Maar om te beginnen is het advies dat ook een opdrachtnemer inzicht heeft in welk vastgoedmodel hij zit, een visie heeft naar welk vastgoedmodel hij eventueel wil en een heldere marktvisie heeft op welke wijze hij vorm en inhoud wil geven aan de gewenste inkoop- en samenwerkingsvorm.

Deskundige opdrachtnemer

Een opdrachtnemer zal bij RGS, net als bij traditionele projecten, kwalitatief goed werk tegen een scherpe prijs moeten leveren, waarbij afspraken met de opdrachtgever en bewoners worden nagekomen. De opdrachtnemer moet bovendien bij RGS proactief meedenken met de opdrachtgever over de vertaalslag van visie naar kwaliteitsuitgangspunten en vervolgens van kwaliteitsuitgangspunten naar prestatie-eisen. Dit niet alleen voor de korte termijn, maar ook voor de lange termijn. Een opdrachtnemer moet relevante maatregelen en scenario's kunnen opstellen en het juiste scenario kunnen adviseren op basis van het afwegingskader en deze in netto-contante-waaredeberekeningen kunnen presenteren. Daarbij moet een opdrachtnemer kunnen sturen vanuit risicomanagement en kunnen denken vanuit de doelstellingen van de opdrachtgever.

Er wordt in RGS gewerkt met maatgevende prestatie-eisen. De onderliggende indicatoren waarover geen eisen worden afgesproken maar die het resultaat wel mede bepalen, dient de opdrachtnemer zelf te bewaken. Dit gebeurt door een plan kwaliteitsbeheersing (invullen kwaliteitszorg, logboek bijhouden en dergelijke). De opdrachtnemer moet desgewenst taken van de opdrachtgever naar de bewoners kunnen overpakken (communicatie, bewonersopties, sociaal aanspreekpunt). De opdrachtnemer stelt keuringsplannen op en voert proces- en productmetingen uit, vraagt desgewenst vergunningen en subsidies aan en moet in staat zijn om als main consultant en main contractor op te treden (zie ook [paragraaf 4.4](#)).

Dit alles heeft gevolgen voor de processen, instrumenten en organisatie van de opdrachtnemer. Deze dienen ingrijpend te worden aangepast op punten van inrichting van de projectorganisatie, de projectbewaking, de kwaliteitscontrole, de communicatieprotocollen, de opzet van een

klanttevredenheidsonderzoek en dergelijke. Het is dus niet zo dat je als opdrachtnemer besluit om RGS er naast traditioneel werken 'maar even bij te gaan doen'. Vanzelfsprekend geldt dit ook voor de opdrachtgever.

Een opdrachtgever kan, op basis van zijn ervaring en vanuit risicobeheersing, maar ook voor het bieden van continuïteit, eisen stellen aan het minimale aantal opdrachtnemers in relatie tot de minimaal gewenste omzet per partij. Zoals aangegeven stelt ook de Aanbestedingswet daaraan eisen. In het verlengde daarvan stelt de opdrachtgever eisen aan de bedrijfsvoering van de opdrachtnemer en een passende verhouding tussen de omzet gemoeid met het contract in relatie tot de totale jaarlijkse omzet van de opdrachtnemer.

Betrouwbare opdrachtnemer

Bij de opdrachtnemers staan eveneens betrouwbaarheid, gemotiveerdheid en deskundigheid centraal. Deze eigenschappen worden vanuit hun rol wel anders ingevuld. 'Vertrouwen geven' en 'machtspositie niet misbruiken' zijn alleen op opdrachtnemers van toepassing wanneer die weer opdrachten doorzetten in de keten. 'Openheid en eerlijkheid' en 'normen en waarden' zijn op alle opdrachtnemers van toepassing. De bouw- en onderhoudsbranche heeft bij veel opdrachtgevers nog steeds geen goede naam op die punten. Hier is dus nog een wereld te winnen.

Ook is het belangrijk dat opdrachtnemers open en eerlijk de gezamenlijke belangen helder maken en laten zien hoe goed zij het gezamenlijke belang kunnen dienen. Een opdrachtnemer moet zijn uiterste best doen om de meest optimale scenario's voor de opdrachtgever aan te leveren. Ook is transparantie in prijsvorming een belangrijk onderdeel van betrouwbaar opdrachtnemerschap. Vanzelfsprekend staat of valt dit in combinatie met goed opdrachtgeverschap. We onderscheiden de volgende drie vormen van vertrouwen.

Contractueel vertrouwen (doen)

Is de verwachting dat iemand laat zien dat hij doet wat hij zegt? Hoe meer contractueel vertrouwen, hoe minder de opdrachtgever de behoefte zal hebben om informatie in te winnen of afspraken te maken om mogelijk opportunistisch gedrag te voorkomen en hoe meer er wordt vertrouwd op mondelinge overeenkomsten in plaats van schriftelijke. Dit vertrouwen wordt opgebouwd door ervaringen in voorgaande projecten of referenties en door heldere afspraken te maken én na te komen, inclusief het incasseren van eventuele sancties bij het niet-nakomen van overeengekomen prestatieafspraken.

Professioneel vertrouwen (kunnen)

Is de verwachting dat iemand de technische, organisatorische en sociale vaardigheden heeft om zijn werk goed te doen? Wanneer dit type vertrouwen groot is, dan zal een opdrachtgever de kwaliteitscontrole anders gaan inrichten. Het is aan de opdrachtnemer om zelf de (onderliggende) prestaties te meten en de opdrachtgever zal meer sturen op de maatgevende prestaties: de KPI's waarop hij stuurt. Professioneel vertrouwen kan worden opgebouwd wanneer de opdrachtnemer in eerdere projecten bekwaam is gebleken (referenties), maar ook door certificering van het geleverde goed of de geleverde dienst, diploma's, en dergelijke. Zie ook selectie-eisen in [paragraaf 4.2](#).

Intentioneel vertrouwen (willen)

Uitgangspunt hierbij is de verwachting dat de ander naar eer en geweten handelt naar het beste van zijn vermogens. Intentioneel vertrouwen wordt alleen opgebouwd in een langlopende (duurzame) samenwerking, door transparantie en open communicatie en door ook te voldoen aan verwachtingen die niet zijn uitgesproken.

5.4 RGS bij opdrachtnemer

Waarom zou je als opdrachtnemer met opdrachtgevers en ketenpartners willen samenwerken en omgekeerd? In de praktijk ontstaat de behoefte aan samenwerking bij het idee dat door samenwerking de bedrijfsresultaten geoptimaliseerd kunnen worden. Er moet dus sprake zijn van een mogelijke

win-winsituatie en een duidelijke ambitie om te willen samenwerken. De visie en ambitie van de opdrachtgever bepaalt de keuze en inrichting van het vastgoedbusinessmodel en in welke fases van het RGS-procesmodel wordt samengewerkt. Daarmee worden de mate van ketenintegratie en taken en verantwoordelijkheden van de opdrachtnemer en opdrachtgever vastgesteld. Andersom bepaalt de opdrachtnemer op basis van zijn visie, competenties en ambitie welke rol hij wil en kan vervullen.

Ketensamenwerking

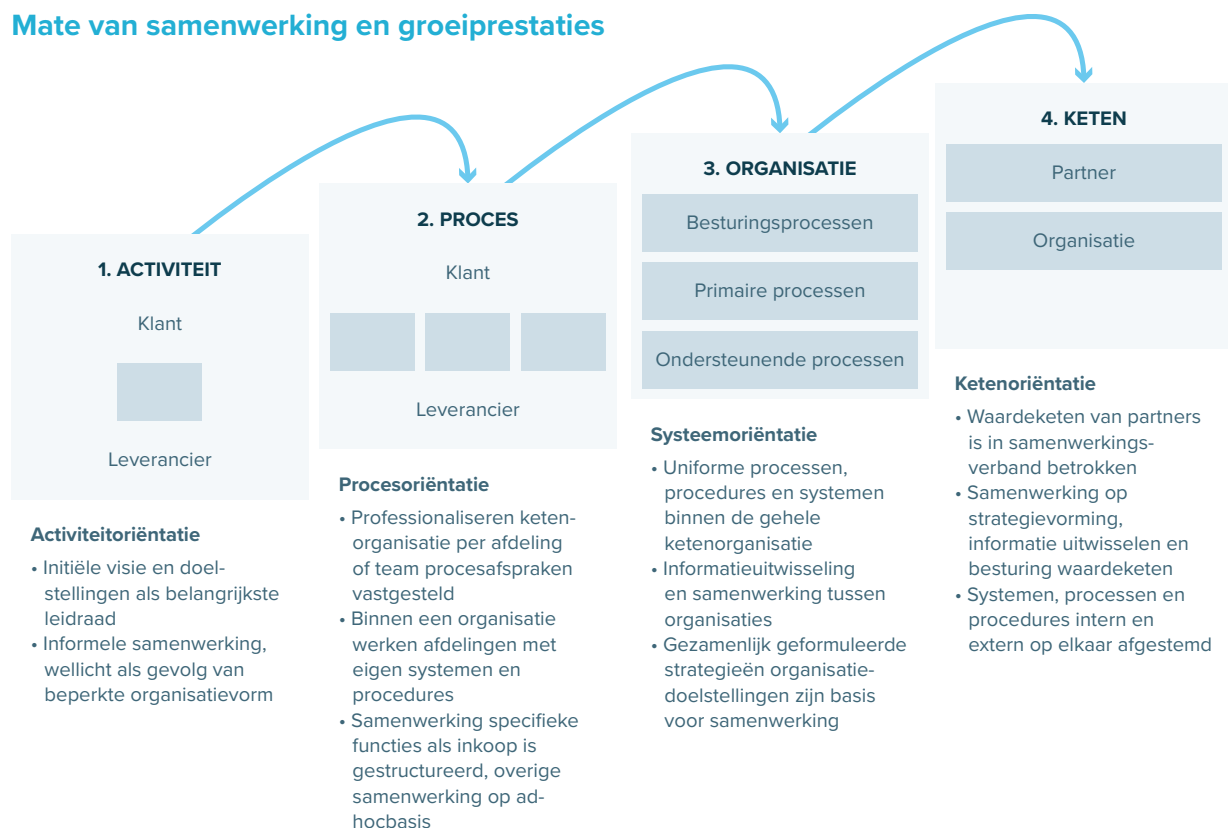
Ketensamenwerking vergt een geleidelijke transformatie van een traditionele, activiteitgeoriënteerde organisatievorm naar een meer professionele, op samenwerking en waardecreatie ingerichte organisatievorm.

Bij systeemoriëntatie (zie figuur 5.5 INK-fasen) passeert de organisatie diverse eigen procesgrenzen en ontstaat er samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Product- en systeeminnovatie staan centraal om verder te komen in 'ontwerp en oplossingen'. Bij ketensamenwerking (figuur 5.5) ontstaat er vanuit de opdrachtgever daadwerkelijke afstemming op processen van opdrachtnemers, overige leveranciers en adviseurs. De aandacht verschuift daarmee van proces- naar ketendenken. Een opdrachtnemer heeft dan nagedacht over hoe zijn eigen activiteiten en processen optimaal afgestemd kunnen worden op die van de opdrachtgever en overige ketenpartners. Er zijn dan keuzes gemaakt om maximale toegevoegde waarde te kunnen realiseren. Diensten die een opdrachtgever vanuit zijn processen vraagt, kan de opdrachtnemer dan ook daadwerkelijk leveren.

Verschillende rollen van onderhoudsdienstverlening

Opdrachtgever kiest het vastgoedbusinessmodel en de bijbehorende procesinrichting. Afhankelijk van de keuze worden daar geschikte opdrachtnemers bij gezocht. Elk vastgoedbusinessmodel vraagt om een andere mix van competenties en gedrag; zowel van de organisatie als geheel als elk individu.

Mate van samenwerking en groeiprestaties



Figuur 5.5: INK-fasen en mate van samenwerking [Deloitte Real Estate Advisory, 2010, Kennisbank Twynstra Gudde, bewerkt].

Om het inzichtelijk te maken onderscheiden we vier typen rollen (zie ook [figuur 4.13](#) in [paragraaf 4.6](#)) van de opdrachtnemer: 'efficiënte capaciteitsaanbieder', 'onderhoudsspecialist', 'totaaldienstverlener' en 'strategisch partner' (zie ook Matthyssens, P., K. Vandenbempt; 2007).

Efficiënte capaciteitsaanbieder

De kerntaak van een efficiënte capaciteitsaanbieder is het binnen één discipline² uitvoeren van werkzaamheden op basis van een door derden aangeleverde technische werkomschrijving (bestek). De capaciteitsaanbieder is *verantwoordelijk voor het technisch en kwalitatief juist uitvoeren van de voorgeschreven werkzaamheden en goede dienstverlening*.

Onderhoudsspecialist

De kerntaak van de onderhoudsspecialist is het binnen één discipline uitvoeren van werkzaamheden op basis van een zelf opgestelde technische werkomschrijving. Daarbij is de onderhoudsspecialist *verantwoordelijk voor het behalen van de gestelde prestatie-eisen en goede dienstverlening*. De onderhoudsspecialist maakt zelf de vertaling van de gewenste prestatie-eisen naar maatregelen in de vorm van een onderhoudsscenario: aard, tijdstip, cycli en kosten van maatregelen gedurende de exploitatieperiode. De taken van de onderhoudsspecialist zijn meestal projectgebonden.

Totaaldienstverlener

De kerntaak van een totaaldienstverlener is het binnen alle disciplines uitvoeren of coördineren van de werkzaamheden op basis van een zelf opgestelde technische werkomschrijving. Daarbij is de totaaldienstverlener *integraal verantwoordelijk voor het behalen van gestelde prestatie-eisen en overige project-KPI's*. De totaaldienstverlener maakt zelf de *vertaling van kwaliteitsuitgangspunten naar prestatie-eisen* en ontwikkelt meerdere onderhoudsscenario's, toetst deze aan het afwegingskader en adviseert het voorkeurs-scenario aan de opdrachtgever. De taken van de totaaldienstverlener zijn meestal projectgebonden.

Strategisch partner

De kerntaak van een strategisch partner is het binnen alle disciplines uitvoeren of coördineren van de werkzaamheden op basis van een zelf opgestelde technische werkomschrijving. Daarbij is de strategisch partner *integraal verantwoordelijk voor het behalen van gestelde prestatie-eisen en overige project-KPI's en mede verantwoordelijk voor het behalen van de ondernemingsdoelstellingen van de opdrachtgever*. De strategisch partner adviseert de opdrachtgever in de assetfase (O) door het maken van beleidsvarianten en draagt, na de keuze van de voorkeurbeleidsvariant de verantwoordelijkheid voor de uitwerking binnen het property-management. De taken van de strategisch partner zijn zowel projectgebonden als projectoverstijgend.

Verandering van rol

De ambitie om een andere rol in de keten te vervullen vraagt om verschuivingen en veranderingen in het bestaande takenpakket, functies en competenties binnen een organisatie (zie [figuur 5.6](#)). Dit geldt voor de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Op het niveau van de organisatie is een keurmerk voorhanden (zie VGO-keurmerk dat hierna wordt toegelicht). In 2021 worden de benodigde competenties verwerkt in RGS-functieprofielen. Stichting RGS stelt deze vervolgens aan de markt beschikbaar voor persoonscertificatie.

Het RGS-procesmodel geeft inzicht in de verschillende stappen die per fase doorlopen moeten worden maar ook in het resultaat van elke fase. Tevens geeft het model inzicht in de kritische factoren (zie ook KMS waaronder key controls, [paragraaf 4.13](#)). Bij een keten- of duurzaam samenwerkingsverband betekent dit dat je concrete afspraken per fase en per stap maakt wie waarvoor (uitvoerings)verantwoordelijk is en wie adviesbevoegd is. Daarmee ontstaat binnen het RGS-proces een regelkring. Zo'n regelkring bestaat uit het meten van de input, throughput (activiteit) en output. Dit principe komt overeen met de PDCA-cyclus: meten van het resultaat, toetsen aan de norm en corrigerende acties nemen als er tussen beide een verschil bestaat.

² Met de termen 'discipline' of 'disciplines' worden disciplines bedoeld zoals deze binnen het VGO-keur worden onderscheiden: gevels, daken, installaties en interieur.

PROCESFASE		KERNACTIVITEITEN	Capaciteits-aanbieder	Onderhouds-specialist	Totaal-dienst-verlener	Strategisch partner
O	Assetmanagement	Variantenstudie				x
		Adviseren voorkeursvariant				x
I	Initiatieffase	Beoordelen van startdocument			x	x
		Opstellen voorbereidingsplanning			x	x
		Begroten ontwerp- en engineeringkosten			x	x
II	Planontwikkeling	Prestatie-eisen projectspecifiek maken		x	x	x
		Opstellen plan projectopname		x	x	x
		Projectopname		x	x	x
		Opstellen kansen- en risicodossier		x	x	x
		Benoemen mogelijke maatregelen		x	x	x
		Proefwoning en destructief onderzoek		x	x	x
		Overleg en inzet ketenpartners		x	x	x
		Opstellen kostenraming maatregelen		x	x	x
		Modelleren van scenario's		x	x	x
		Toetsen afwegingskader			x	x
		Presenteren en adviseren		x	x	x
III	Planuitwerking	Optimaliseren scenario		x	x	x
		Maken model-/referentiewoning		x	x	x
		Opstellen projectspecifieke prestatie-eisen		x	x	x
		Validatie plan, ontwerp en MJOB			x	x
		Opstellen technische werkomschrijving		x	x	x
		Begroten	x	x	x	x
		Beoordelen contractstukken en aannemingsovereenkomst		x	x	x
		Vergunningentraject		x	x	x
		Subsidietraject			x	x
IV	Projectvoorbereiding	Bewonerscommunicatie		x	x	x
		Draagvlakmeting			x	x
		Opstellen plan kwaliteitsbeheersing	x	x	x	x
		Actualiseren kans- en risicodossier		x	x	x
		Opstellen uitvoeringsplanning	x	x	x	x
		Controleren vergunningen- en subsidietraject		x	x	x
		Melding SZW		x	x	x
		Opstellen werkplan	x	x	x	x
		Check op ontbindende voorwaarden		x	x	x
V	Projectuitvoering	Startbijeenkomst / kick-off	x	x	x	x
		Inrichten bouwplaats	x	x	x	x
		Projectbewaking	x	x	x	x
		Bewonersbegeleiding en -communicatie			x	x
		Organiseren projectoverleg		x	x	x
		Product- en procesmetingen uitvoeren	x	x	x	x
		Eindcontrole	x	x	x	x
		Opleveren	x			
		Aanvangskeuring		x	x	x
		Bewonerstevredenheidsonderzoek		x	x	x
VI	Projectoverdracht	Opstellen en aanleveren projectdossier		x	x	x
		Nazorg	x	x	x	x
VII	Beheerfase	Periodieke keuringen		x	x	x
		Eindkeuring		x	x	x
		Evaluatie samenwerking		x	x	x

Figuur 5.6: Competenties markt per fase en rol [Hans van der Krogt, 2021].

VGO-keurmerk

Opdrachtnemers die resultaatgericht samenwerken beheersen, kunnen zich in de markt onderscheiden met het VGO-keur. Het VGO-keur is gebaseerd op de Leidraad RGS. Het keurmerk is het bewijs dat het bedrijf de benodigde organisatie en competenties aantoonbaar beheerst om met opdrachtgevers resultaatgericht samen te kunnen werken.

Het VGO-keurmerk garandeert dat onderhoudsbedrijven resultaatgericht samenwerken beheersen. Het keurmerk is een hulpmiddel voor opdrachtgevers om goede RGS-partners te selecteren zowel voor (planmatig) vastgoedonderhoud als voor investeringsopgaven zoals renovaties en verduurzamingsprojecten aan gebouwen en woningen. VGO is multidisciplinair en sluit aan op de behoefte van opdrachtgevers om het gehele onderhoud geïntegreerd aan te besteden.

Het keurmerk kent vier disciplines: twee voor exterieur (gevel en dak) en twee voor de binnenzijde van vastgoed (interieur en installaties). De disciplines geven duidelijkheid welke werkgebieden VGO-bedrijven beheersen.

Het VGO-keur is het enige onafhankelijke keurmerk dat opdrachtgevers die resultaatgericht willen samenwerken zekerheid biedt over de kwaliteit, het toepassen van de juiste processen en de organisatorische en financiële stabiliteit van een onderhoudsbedrijf. VGO-keurbedrijven voldoen aan eisen, opgesteld door een college van deskundigen bestaande uit opdrachtgevers, opdrachtnemers en adviseurs (extern deskundigen). Elk VGO-keurbedrijf wordt onafhankelijk en objectief getoetst door Kiwa.

De VGO-competentiescan

De VGO-competentiescan is een vragenlijst die toetst of een bedrijf de competenties beheerst om resultaatgericht samen te kunnen werken. Om het VGO-keur te behalen dienen bedrijven ten minste de competenties voor 'onderhoudsspecialist' te beheersen. Het VGO-keur toetst ook de competenties voor 'totaaldienstverlener', maar deze zijn niet vereist om het keurmerk te behalen. Wel geeft deze toetsing de bedrijven inzicht in de eigen ontwikkelingsmogelijkheden.

De certificatieregeling VastgoedOnderhoudKeurmerk, ofwel VGO-keur, bestaat sinds 1 januari 2006. De certificatieregeling VGO-keur wordt beheerd door een onafhankelijke stichting. Deze Stichting Vastgoedonderhoud (Stichting VGO) kent een bestuur met vertegenwoordigers vanuit VGO-opdrachtgevers en VGO-opdrachtnemers, onder voorzitterschap van een onafhankelijk voorzitter. Het VGO-keur stelt eisen aan kennis en vakbekwaamheid, organisatie, financiële gezondheid en opdrachtgeverstevredenheid. Deze eisen worden vastgesteld door een College van Deskundigen. Dit college bestaat uit een evenredige vertegenwoordiging van opdrachtgevers, opdrachtnemers en adviseurs (extern deskundigen) en staat onder leiding van een onafhankelijk voorzitter. De certificatieregeling wordt uitgevoerd door Kiwa. Elke drie jaar toetst Kiwa bij elk VGO-bedrijf de RGS-competenties door middel van de VGO-competentiescan. Elk jaar toetst Kiwa bij elk VGO-bedrijf de financiële eisen (solvabiliteit, rendement en current ratio) aan de hand van de jaarrekeningen. Daarnaast vindt eens per drie jaar een project-audit plaats. Elk bedrijf dat voldoet aan de eisen als vastgelegd in de erkenningsrichtlijn kan het VGO-keur behalen. Voor alle info zie [\[www.vgokeur.nl\]](http://www.vgokeur.nl).

Marktpositie RGS en VGO-keur

Uit onderzoek van USP Marketing Consultancy (2018) onder 113 corporaties en 111 onderhoudsbedrijven blijkt dat zo'n 85 procent van de corporaties bekend is met RGS en dat zo'n 30 procent het VGO-keur gebruikt als selectiecriteria. 75 procent van de VGO-bedrijven ervaart dat VGO-certificering bijdraagt aan de bedrijfsontwikkeling en dat het de marktpositie van deze bedrijven versterkt. Bij 53 procent van de VGO-bedrijven heeft het VGO-keur meer klanten opgeleverd. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar [paragraaf 1.1](#). De toepassing van zowel RGS bij investeren en onderhouden als het VGO-keurmerk is de laatste jaren behoorlijk toegenomen. De verwachting is dat deze trend zich de komende jaren zal voortzetten. Het aantal bedrijven met VGO-keur laat door de jaren heen een gestage groei zien en is tussen 2016 en 2020 toegenomen van 79 naar 120 (+52 procent).

Nieuwe gebruikers en toetreders

Op dit moment is er geen of weinig onderzoek gedaan naar de toepassing van RGS bij institutionele vastgoedeigenaren zoals pensioenfondsen, zorgsector en onderwijssector. Ditzelfde geldt ook voor een mogelijke rolverandering bij de industriële leveranciers van bouw- en installatieproducten. De verwachting is echter dat wanneer de werkwijze en toegevoegde waarde van RGS (nog) meer bekendheid krijgen, dit een kwestie van tijd is.

Positieve uitstraling en lol in je werk

Resultaatgericht samenwerken vergt een andere aanpak en houding van het personeel. In de praktijk blijkt dat na een gewenningsperiode de nieuwe aanpak vaak voldoening geeft, de professionaliteit verbetert, de betrokkenheid en verbondenheid in een samenwerkingsverband groter wordt. Het bedrijf is een ander soort bedrijf geworden. De relatie tussen de verschillende ketenpartijen wordt een duurzame relatie. Vanzelfsprekend blijft de relatie op zakelijke gronden gestoeld. Via beoordelingen en evaluaties van projecten en de samenwerking worden verbeterlagen inzichtelijk, het functioneren besproken en de samenwerking scherp gehouden.

6 Integraal onderhouden & investeren

In dit hoofdstuk staat de beleids-en-uitvoeringscyclus centraal. Een belangrijk onderdeel daarvan is de planning-en-controlcyclus. Dit is een continu proces van 'instandhouding-investeren-instandhouding' gedurende de exploitatieperiode van een vastgoedcomplex.

Ruggengraat

De integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) is de financiële vertaling en nadere uitwerking van de portefeuillestrategie. Het is een concreet programma voor nieuwbouw, onderhoud en verbetering van het vastgoed. Het ideaal is dat per complex duidelijk is wat de komende jaren aan instandhouding en ingrepen wordt gedaan. Elke managementrol geeft input en gevolg aan de IVP; daarmee is de IVP de ruggengraat van de vastgoedfunctie. Wanneer zowel opdrachtgever als opdrachtnemer van Vastgoedingenieur naar Vastgoedmanager of zelfs Vastgoedregisseur willen transformeren, dan wordt de inbreng van de opdrachtnemer bij het opstellen van de IVP steeds groter en belangrijker.

Sturen op waarde

Sturen op waarde gaat niet alleen over geld. Afhankelijk van de missie en ondernemingsdoelen van een vastgoedeigenaar en de functie van het vastgoed kan onderscheid worden gemaakt in bijvoorbeeld:

- maatschappelijk effect of rendement: komt ten goede aan de (lokale) samenleving;
- klantwaarde: komt ten goede aan de individuele klant;
- financieel rendement (direct en indirect rendement).

Meestal versterken deze waarden elkaar. Als dat niet zo is, kan een weloverwogen keuze worden gemaakt wat in een specifieke beleids- of planvariant, en in het verlengde daarvan een concreet onderhouds- en verbeteringscenario, het zwaarst telt.

Rol ketenpartners

Het gemeenschappelijk belang van de ketenpartners (opdrachtgevers en opdrachtnemers) is dat de vastgoedexploitatie tegen de laagst mogelijke kosten en investeringen een zo hoog mogelijk toegevoegde waarde oplevert. Vastgoedkwaliteit is daarbij een van de belangrijkste variabelen. Hoe hoger de eisen, hoe hoger de onderhoudskosten en investeringen. Daarom is het zo belangrijk dat ketenpartners (samen) onderzoeken welke varianten en scenario's kansrijke oplossingen zijn. Deze varianten en scenario's kunnen ze toetsen aan een integraal afwegingskader. Zo'n afwegingskader (zie ook [paragraaf 4.10](#) en [bijlage 13](#)) kan bestaan uit meerdere criteria zoals geld, kwaliteit en klant. De oplossing met de beste (integrale) score werken ze vervolgens een stap verder uit in een scenario.

Dat scenario wordt getoetst en besproken. Vervolgens worden de maatregelen geoptimaliseerd (gebalanceerd) en wordt het scenario een definitief onderhouds- en/of investeringsplan inclusief bijbehorende MJOB. Alle scenario's bij elkaar opgeteld van alle werksoorten vormen uiteindelijk de IVP van een individueel complex en vervolgens de gehele vastgoedportefeuille.

Leeswijzer, een verkenning

RGS is bij uitstek een werkwijze die geschikt is om het IVP-proces vorm en inhoud te geven.

De achterliggende gedachte is dat alle ketenpartners bijdragen leveren aan de beheersing van de gehele beleids-en-uitvoeringscyclus. Het is belangrijk dat iedereen weet wat zijn of haar rol en verantwoordelijkheid is en welke prestaties zij moeten leveren in welk onderdeel van dat gehele proces. In dit hoofdstuk proberen we stap voor stap een mogelijke route te schetsen hoe ketenpartijen dat doel kunnen bereiken:

1. verbinden doelen onderneming, portefeuille-, asset- en propertymanagement
2. metrokaart voor de vastgoedexploitatie over periode van 50 jaar
3. grip krijgen op directe en indirecte kosten
4. prijzenboek en opstellen eenheidsprijzen
5. integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP)
6. informatisering en data-analyse.

6.1 Verbinden doelen onderneming

Om toegevoegde waarde te creëren stuurt een vastgoedeigenaar op meerdere organisatiedoelen over het leveren van klant-, maatschappelijke, financiële en vastgoedkwaliteitsprestaties. In [hoofdstuk 3](#) zijn we al kort ingegaan op de ondernemingsdoelen. In deze paragraaf zijn vier (voorbeelden van) speerpunten (zie ook [paragraaf 4.10](#)) of strategische thema's (zie ook Kaplan & Norton, 2004) van een onderneming toegelicht:

- K&S: klant & stakeholder
- B&B: beschikbaarheid & betaalbaarheid
- V&D: vastgoedkwaliteit & duurzaamheid
- R&R: risico & rendement.

Klant & stakeholder (draagvlak)

Centraal staan de klanten en stakeholders (belanghouders). Essentie is dat de onderneming weet waaraan de klant behoefte heeft en wat hij bereid is te betalen. De behoefte verschilt per doelgroep. Jongeren stellen bijvoorbeeld andere eisen aan een woning dan ouderen. Deze verschillen komen tot uiting in de eisen die zij stellen aan het fysieke vastgoedproduct zoals de kwaliteit van de woning, de toegankelijkheid, de locatie en het voorzieningenniveau in de wijk en uitstraling van het complex. De diensten gaan bijvoorbeeld over het afhandelen van klachten en de kwaliteit van sociaal beheer. Allemaal aspecten die uiteindelijk invloed hebben op de klanttevredenheid.

Bij de stakeholders gaat het bijvoorbeeld om lokale maatschappelijke organisaties zoals gemeente, politie, zorg en onderwijs. Concreet kan het gaan om het verbeteren van de leefbaarheid, bijdragen aan het verbeteren van de werkgelegenheid van sociaal zwakkeren (WMO) of het verbeteren van de fysieke infrastructuur in samenwerking met andere stakeholders. Maar een stakeholder kan ook de rijksoverheid zijn die wel of niet door een toezichthoudend orgaan wordt vertegenwoordigd. Deze (externe) toezichthouders beoordelen of maatschappelijke organisaties zoals corporaties, onderwijs en zorg 'de goede dingen goed doen'.

Beschikbaarheid & betaalbaarheid (toegevoegde waarde vastgoedportefeuille)

Beschikbaarheid gaat over de vraag of een bepaalde woning die voldoet aan de wensen en eisen van een huurder ook daadwerkelijk beschikbaar is. Met andere woorden: een corporatie kan wel passende woningen hebben, maar wanneer huurders daarop tien jaar moeten wachten dan is dat type woning niet of zeer beperkt beschikbaar. De betaalbaarheid heeft een relatie met wat de doelgroep kan betalen. Vereisten die worden gesteld aan beschikbaarheid & betaalbaarheid zijn een krachtige input voor vastgoedkwaliteit & duurzaamheid, en risico & rendement. Immers, vastgoedkwaliteit is de vertaling van wat de doelgroep nodig heeft en kan betalen. Risico & rendement is de vertaling van wat de vastgoedeigenaar kan of bereid is te betalen en in welke mate hij markt-, technische en sociale risico's acceptabel vindt.

Risico & rendement (continuïteit bedrijf)

Risico & rendement moeten zorgen voor balans tussen gezond bedrijfseconomisch handelen en het beheersen van technische, financiële en marktrisico's. Onderdelen waarop een vastgoedeigenaar kan sturen zijn bijvoorbeeld:

- total cost of ownership (TCO);
- verhouding tussen marktaandeel(stijging) en onderhoudskosten, en investeringsingreep;
- de hoogte van de IRR (rendement) op basis van beleidswaarde (waarderingmethode);
- kader waarbinnen technische, sociale en marktrisico's wel/niet acceptabel zijn;
- budgetbandbreedte (afgeleid van financiële ratio's) voor de realisatie van vastgoedkwaliteit over een bepaalde periode. Bijvoorbeeld 1 tot en met 3 jaar betrouwbaar en nauwkeurig (hard) en 1 tot en met 15 jaar globaal (budgetbandbreedte is betrouwbaar).

Vastgoedkwaliteit & duurzaamheid (toekomstwaarde)

Vastgoedkwaliteit is de concrete vertaling van:

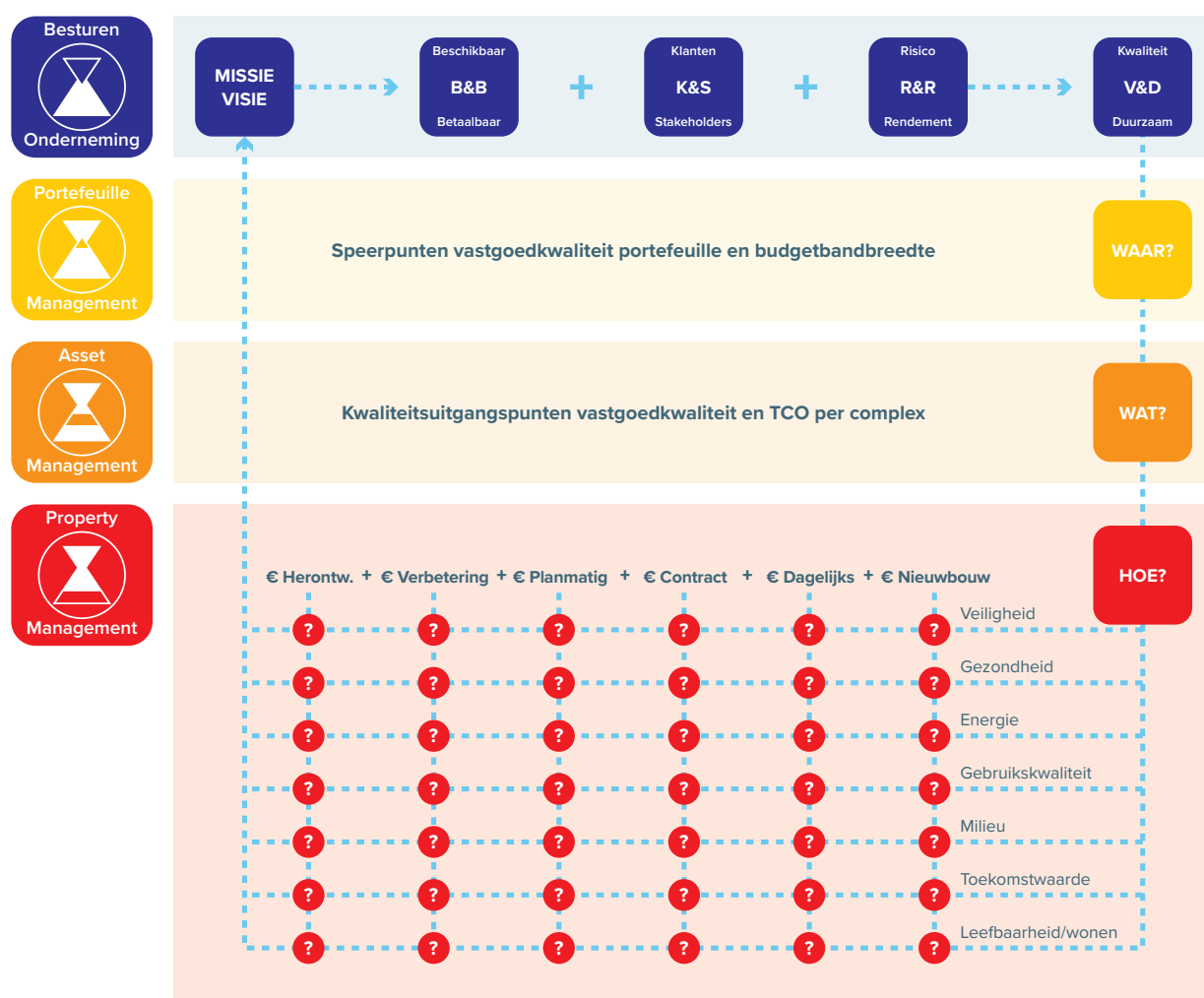
- de behoefte (vastgoedkwaliteit, aantallen en locatie) van huurders en gebruikers van het vastgoed om passend gehuisvest te kunnen worden;
- de wettelijke eisen (Bouwbesluit, Woningwet) waaraan voldaan moet worden;
- de financiële polsstok en de risicoattitude van de opdrachtgever;
- de betaalbaarheid of huur die een bewoner of gebruiker kan en wil betalen.

Een onderdeel van vastgoedkwaliteit is duurzaamheid. Duurzaamheid heeft meerdere kanten en draagt bij aan het verlagen van de huisvestingslasten, kan een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgave voor het klimaatbeleid maar ook aan de kwaliteit van de leefbaarheid van de woon- en werkomgeving. Periodiek worden vastgoedkwaliteit, rendement, klanttevredenheid en het maatschappelijk presteren bij stakeholders gemeten. Dit levert weer input voor het bestuur en kan leiden tot aanpassing van zijn visie, strategie en beleid op deze onderdelen.

Complexiteit werkbaar maken?

De goede keuzes maken voor het onderhouden van en investeren in vastgoedkwaliteit is een complexe en continue opgave. De exploitatieduur is vaak minimaal 50 jaar. Het is bijna onmogelijk om nu de goede keuzes te maken voor over een periode van 25 à 50 jaar. Een robuuste visie op vastgoed en (mogelijk) toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen en vooral heel veel gezond verstand van risicomanagement helpen echter wel.

Maatschappelijke ontwikkelingen van de afgelopen vijftig jaar zijn bijvoorbeeld de verlaging van de omvang van de huishoudens, de vergrijzing en het energie- en klimaatvraagstuk. De noodzakelijke en gewenste vastgoedkwaliteit is daarvan een directe vertaling. Elke vastgoedeigenaar heeft grenzen aan wat hij kan betalen en financieren. Dat betekent dus telkens prioriteiten stellen, keuzes maken en wanneer nodig tijdig het bijstellen van plannen en begrotingen; het is een continu proces. Leg je bijvoorbeeld binnen de kwaliteitsthema's prioriteit bij het waarborgen van veiligheid en gezondheid, het vergroten van de gebruikskwaliteit of het verduurzamen van de vastgoedportefeuille of andere thema's?



Figuur 6.1: Samenhang doelen onderneming en realisatie vastgoedkwaliteit [O. Piekhaar, 2021].

Integraal onderhouden van en investeren in vastgoed betekent dat je beschikt over kennis, tools en partners waarmee je de meest optimale keuzes kan maken. In figuur 6.1 (en zie ook [figuur 4.19](#)) is dat geïllustreerd. Het bestuur bepaalt de speerpunten zoals betaalbaarheid, rendement, klant en vastgoedkwaliteit. Het portefeuillemanagement vertaalt deze strategische thema's naar de samenstelling en kwaliteit van de vastgoedportefeuille. Het assetmanagement beoordeelt integraal wat dat betekent per complex en stelt eisen aan de vastgoedkwaliteit en bijbehorende financiële kaders. Het propertymanagement vertaalt de kwaliteitsuitgangspunten samen met de partners naar concrete en uitvoerbare maatregelen. Deze maatregelen kunnen via meerdere routes (werksoorten) worden gerealiseerd.

Wat deze figuur ook illustreert is dat de vraagspecificatie van bestuur naar propertymanagement en ketenpartners van grof naar fijn verloopt. Een veelvoorkomende valkuil is dat je in een bepaalde managementrol de vraagspecificatie op een te gedetailleerd niveau uitwerkt, met als gevolg dat deze eisen in de praktijk niet of tegen onnodig hoge kosten te realiseren zijn. Dit principe is ook weer terug te voeren op de RGS-procesfasen I tot en met III, waar pas in fase III-Projectuitwerking de eisen projectspecifiek worden vastgesteld. Zie ook [paragraaf 4.9](#) en [5.1](#).

Het aantal variabelen en keuzemogelijkheden is eenvoudigweg te groot om vanuit een ivoren toren (lineair en top down) te kunnen bepalen wat je exact gaat uitvoeren in een specifiek complex in een specifiek jaar. De best werkbare methode is daarentegen om dit met elkaar stap voor stap steeds fijner uit te werken.

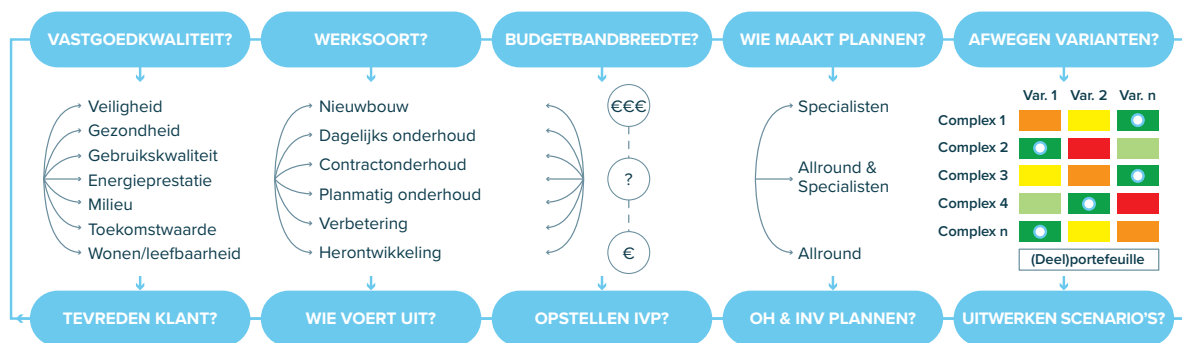
Stappen optimale allocatie middelen

In figuur 6.2 is het verticale RGS-procesmodel (zie onder meer figuur 0.2) in een cyclus geplaatst. Centrale vraag is hoe we de beschikbare (financiële) middelen zo optimaal mogelijk gedurende de vastgoedexploitatieperiode toewijzen (alloceren). Daarvoor doorlopen we de gehele cyclus van bestuurs-/ondernemingsplan naar propertymanagement / project- en contractbegrotingen.

Dat betekent onder andere:

- De behoeftes van de klant(en) van een complex moeten worden vertaald naar vastgoedkwaliteit.
- De route moet worden bepaald via welke werksoort die vastgoedkwaliteit wordt begroot.
- Per werksoort en bijbehorende bouw- en installatiedelen moet de budgetbandbreedte worden aangegeven. Dat is bijvoorbeeld de minimale en maximale financiële polsstok. Dat betekent dat zowel de betrokken medewerkers van de vastgoedeigenaar als de co-maker een redelijk zekere onder- en bovengrens hebben over een bepaalde periode, waarbinnen zij samen hun plannen kunnen maken.
- Op basis van de raamovereenkomst en het bijbehorende RGS-procesmodel zijn afspraken gemaakt wie wat doet. Een belangrijk onderdeel daarvan is het maken van initiële varianten (in fase II-Planontwikkeling) voor een bepaald complex, werksoort, bouw- en installatiedelen; vervolgens worden deze varianten getoetst aan een afwegingskader (zie ook [paragraaf 3.4](#) en [4.10](#)).
- Bij voorkeur worden alle complexen, in een bepaald begrotingsjaar en wanneer mogelijk meerdere jaren, in samenhang beoordeeld. Bijvoorbeeld al het gevelonderhoud van alle complexen, zodat de vastgoedeigenaar en de co-makers inzicht krijgen in de prioriteiten en de beste keuzes. Resultaat is een matrix met complexen, varianten en een advies van de co-maker per complex.
- Op basis van het voorgaande afwegingsproces kan de vastgoedeigenaar in overleg met de co-makers bepalen welke varianten nader worden uitgewerkt in één scenario en wanneer (echt) nodig meerdere. De maatregelen van een scenario worden geoptimaliseerd, de MJOB voor de betreffende bouw- en installatiedelen wordt uitgewerkt en de netto contante waarde (NCW) van de TCO wordt berekend (zie ook [paragraaf 2.4](#) en [3.5](#)). Op basis van deze input wordt het plan gevalideerd (zie ook [paragraaf 4.13](#)). Doet het wat het moet doen? Alle individuele plannen samen vormen uiteindelijk de IVP.
- Het bestuur keurt de IVP goed en daarmee is de IVP de basis voor het daadwerkelijk inkopen en realiseren van de afgesproken vastgoedkwaliteit.
- Via de integrale projectenbewaking (IPB) kan de vastgoedeigenaar de voortgang van de uitvoering monitoren en waar nodig bijsturen. Lees voor 'projecten' ook activiteiten, contracten, clusters van complexen en dergelijke.

Het is een PDCA-cyclus, waarbij de ketenpartners elke jaarcyclus beter inzicht krijgen in de samenhang tussen ondernemingsdoelen, vastgoedkwaliteit, geld en klanttevredenheid: een continu leer- en verbeterproces.



Figuur 6.2: Cyclisch proces integrale vastgoedbegroting & -planning (IVP) [O.P. Piekhaar, 2021].

6.2 Metrokaart vastgoedexploitatie

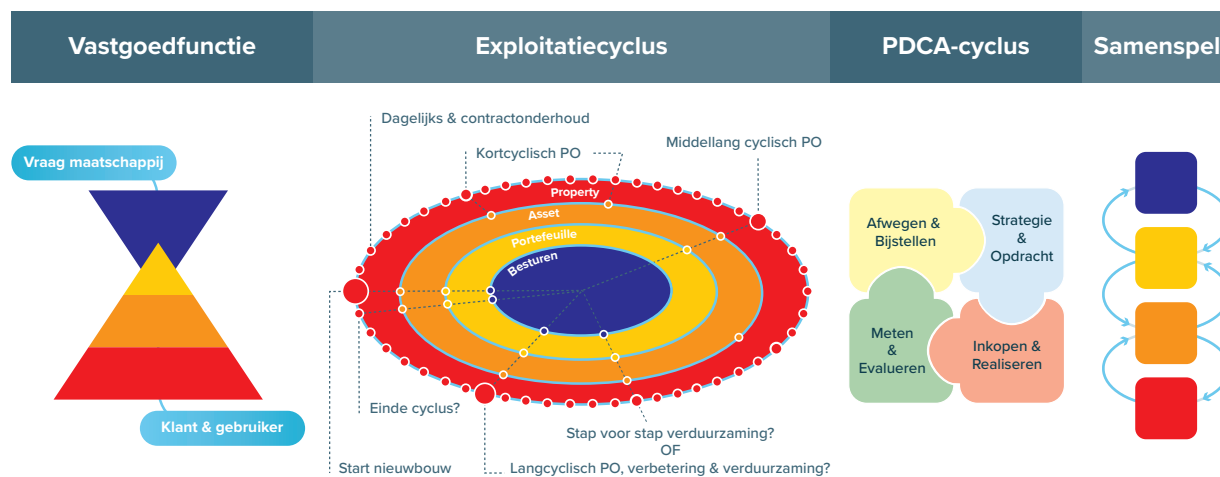
Het doel van deze paragraaf is om (een grafisch) inzicht te geven in de samenhang tussen instandhouding-ingreep-instandhouding over een exploitatieperiode van zo'n 50 jaar.

Instandhouding-ingreep-instandhouding

Een 'ingreep' in de vastgoedportefeuille is bijvoorbeeld het toevoegen van nieuwbouw, vervangen van incourant bezit door sloop/nieuwbouw, aankopen of verkopen van vastgoed of het verbeteren van vastgoed. Dat voegt kwaliteit toe en transformeert de vastgoedportefeuille uiteindelijk naar een situatie die beter aansluit op de maatschappelijke behoefte. Instandhouding richt zich op het doorexploiteren van het bestaande vastgoed; de huidige functie blijft daarbij hetzelfde. Een grijs vlak tussen ingreep en instandhouding zijn beperkte verbeteringen. Eigenlijk verbeteringen die nodig zijn vanuit regelgeving en/of gewoonweg de minimaal vereiste vastgoedkwaliteit anno 'nu'. Denk daarbij aan PO+-maatregelen: keukens, entree en (beperkte) isolatie buitenschil.

Managementrollen tijdens exploitatie

In figuur 6.3 zijn de vier managementrollen van de vastgoedfunctie letterlijk 'platgeslagen' en vervolgens is een exploitatieperiode met een cyclus van 5 à 10 jaar daaraan gekoppeld. Tijdens die exploitatieperiode moet je steeds beter in staat zijn het noodzakelijk onderhoud en verbeteringen te voorspellen en te finetunen. In essentie is dat het principe van de PDCA-cyclus. Het lastige is echter dat elke managementrol zijn eigen PDCA-cyclus heeft en dat ook samenspel nodig is tussen de vier managementrollen. Hoe hoger opdrachtnemers in de keten waarde willen toevoegen, hoe meer zij onderdeel zijn van dat samenspel.

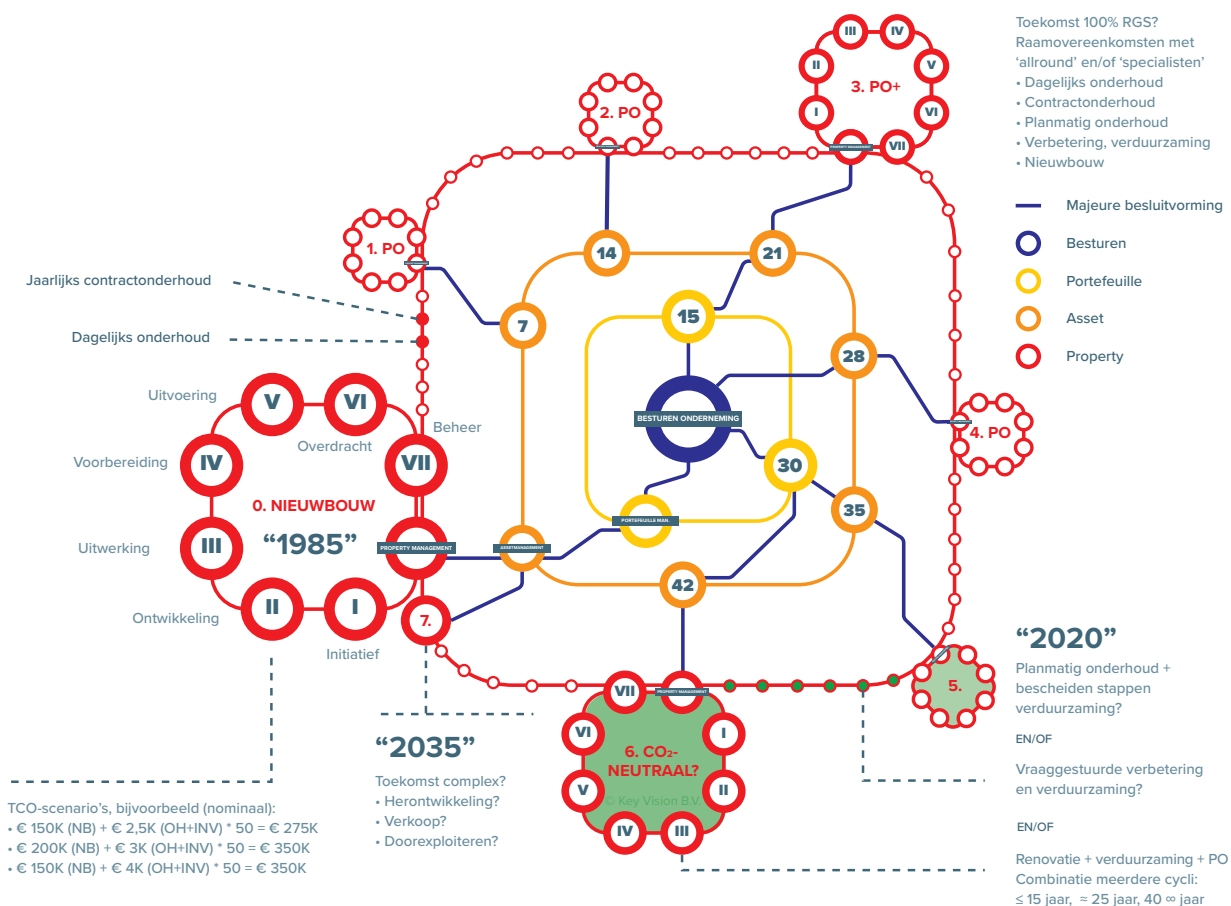


Figuur 6.3: Samen de vastgoedexploitatie stap voor stap verbeteren.

Toelichting op de Metrokaart

In figuur 6.4 staat een voorbeeld van hoe we RGS ideaaltypisch zouden kunnen toepassen tijdens de gehele exploitatieperiode. Om de exploitatiecyclus – het proces van instandhouding-ingreep-instandhouding – te illustreren is de Metrokaart ontwikkeld.

In de Metrokaart in figuur 6.4 is de exploitatieperiode van '1985' tot en met '2035' een individueel complex afgebeeld. In feite heeft de Metrokaart een tijdschaal van circa 50 jaar. De Metrokaart bestaat uit vier belangrijke metrolijnen: besturen, portefeuille-, asset- en propertymanagement. Aan de buitenkant van propertymanagement zijn zeven momenten geplaatst waar planmatig onderhoud, verbetering en/of verduurzaming gebeurt. Elk van deze zeven momenten bestaan weer uit de zeven fasen (I-VII) van het RGS-procesmodel. Stel dat gedurende de exploitatieperiode RGS 100 procent wordt toegepast, dan wordt vanaf de nieuwbouwontwikkeling gedurende deze periode door ketenpartners het vastgoedobject onderhouden en verbeterd tot op het moment dat de vastgoedeigenaar een overweging maakt om het complex te herontwikkelen, te slopen of anderszins.



Figuur 6.4: Metrokaart vastgoedexploitatie individueel complex [Piekhaar, 2021].

Het bestuur en portefeuillemanagement bepalen de ontwikkelrichting van de portefeuillestrategie en nemen majeure besluiten over grote projecten zoals nieuwbouw. De rol van het assetmanagement is het bepalen wat de vastgoedkwaliteit en TCO (lees ook rendement) moet zijn voor het nieuw te bouwen complex. De rol van het propertymanagement is om de vraagspecificatie op te stellen op basis van functionele eisen en te behalen prestaties voor met name vastgoedkwaliteit en TCO. De co-maker (ontwikkelaar/bouwer) werkt de vraag-specificatie in fase I en II nader uit in een aantal varianten waaronder een of meerdere schetsontwerpen. Daarin geeft de co-maker globaal aan welke vastgoedkwaliteit tegen welke TCO geleverd kan worden. Op basis daarvan wordt een variant gekozen en een voorlopig ontwerp gemaakt. In fase III wordt het definitief ontwerp opgesteld inclusief de MJOB van het vastgoedobject. Gedurende deze fasen kunnen ketenpartners worden betrokken die adviseren en de plannen (mede) toetsen. In een later stadium kunnen zij tijdens de uitvoering (fase V) of projectoverdracht (fase VI) en de beheerfase (fase VII) op specifieke onderdelen een rol vervullen.

Tijdens de gehele vastgoedexploitatie kan RGS een functie vervullen. Met specialistische opdrachtnemers kan een vastgoedeigenaar raamovereenkomsten afsluiten voor (sub)werksoorten, zoals dagelijks onderhoud, cv- en mv-onderhoud, liftonderhoud en dergelijke. Een andere optie is dat een vastgoedeigenaar een beperkt aantal co-makers selecteert die totaalbedrijven (allround onderhoudsbedrijven) zijn waarmee de opdrachtgever raamovereenkomsten afsluit (zie ook [hoofdstuk 5](#)). Deze totaalbedrijven voeren vervolgens alles zelf uit of besteden een deel uit aan ketenpartners (lees ook onderopdrachtnemers, subcontractors) waarbij ze de prestaties coördineren en garanderen.

Wanneer we RGS integraal willen toepassen op een vastgoedexploitatieperiode van bijvoorbeeld 50 jaar, dan is het cruciaal dat de gehele keten beschikt over een werkend kwaliteitsmanagementsysteem (zie toelichting KMS in [paragraaf 4.13](#)). Daarmee kan de gehele keten, onafhankelijk van hoe het is georganiseerd, bewijzen dat de afgesproken prestaties worden nagekomen.

6.3 Inzicht krijgen in directe en indirecte kosten

In deze paragraaf staan de begrippen directe en indirecte kosten en TCO centraal. De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- total cost of ownership (TCO)
- van prijs naar sturing op integrale kosten
- kosten ontwerp & engineering
- prijsmechanismen en indexeringsmethoden
- eenheidsprijzen
- faalkosten en risico-opslag
- toekomstige prijsmechanismen.

Total cost of ownership (onderdeel van costmanagement)

In [paragraaf 2.4](#) en [5.1](#) hebben we aandacht besteed aan het begrip TCO en dit begrip voor de leidraad gedefinieerd. In deze paragraaf gaan we nader in op TCO. De TCO is een goede methode om verschillende scenario's met de kennis van nu af te wegen, maar is uiteraard geen voorspelling van die toekomst. Wat we echter wel steeds vaker merken is dat we op basis van historische data kengetallen kunnen ontwikkelen waarmee we snel voldoende betrouwbare onderhouds- en investeringsvarianten kunnen doorrekenen, voordat de scenario's worden uitgewerkt. Het gaat dan dus eigenlijk om de directe kosten: 'TCO directe kosten'. De TCO van een complex zit op basis van leeftijd, technische conditie, typologie (statistisch) binnen een redelijk voorspelbare breedte. De keuzemogelijkheden om iets wel of niet te doen zijn divers, zowel naar werksoort, omvang als naar planning.

Uitgangspunt is dat in alle vastgoedbusinessmodellen (Ingenieur, Manager, Regisseur en Innovator) de directe kosten door uitvoerende partijen worden gemaakt. De verdeling van de proceskosten verschilt echter per businessmodel. De vastgoedeigenaar maakt als 'Vastgoedingenieur' relatieve hoge (interne) proceskosten (eigen apparaat en adviseurs), terwijl de 'Vastgoedregisseur' een groot deel van deze interne proceskosten heeft overgeheveld naar de opdrachtnemers.

In figuur 6.6 (zie verderop) beperken we ons tot een project. We maken onderscheid in directe kosten, de aanneemsom, en de indirecte kosten zoals planvorming en coördinatiekosten. Theoretisch uitgangspunt is dat de aanneemsom in alle vastgoedbusinessmodellen gelijk is, maar dat de verdeling van de indirecte kosten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer per vastgoedmodel verschilt. Vervolgens is het uitgangspunt bij RGS dat de indirecte kosten worden begroot op basis van ontwerp- en engineeringkosten (O&E) en dat de winst & risico een reële afspiegeling is wie welk risico neemt en rendement krijgt. Doel is dat daarmee in de keten een reële en eerlijke verdeling wordt gemaakt en dat het onnodig stapelen van winst & risico en coördinatiekosten wordt voorkomen maar vooral ook transparant en traceerbaar is.

Van prijs naar sturing op integrale kosten

Grip op de indirecte proceskosten en directe projectkosten is belangrijk. Resultaatgericht samenwerken vraagt in dat opzicht om een andere benadering en om andere tools. Als Vastgoedmanager en als Vastgoedregisseur zit een opdrachtgever actief aan het stuurwiel.

De opdrachtgever moet in doelstellingen denken: visie, langetermijnbelangen en prestatieafspraken bewaken en monitoren. De markt (opdrachtnemers) moet in maatregelen denken. Goedkoop aan de voorkant van het proces kan wel eens duurkoop aan de achterkant betekenen. Dit kan in de toekomst worden voorkomen door als opdrachtgever veel meer te denken in termen van integrale kosten en investeringen over de exploitatieperiode en minder te focussen op de prijs van een werk. Bij resultaatgericht samenwerken maken de partijen de beweging van prijs naar sturing op kosten, kwaliteit, proces en klanttevredenheid.

Onderzoek uit Engeland toont volgens Deloitte aan dat met keten-/resultaatgericht werken 8 procent kostenreductie op projecten, verkorting van de doorlooptijd van de ontwerpfasen en de uitvoeringsfase met respectievelijk 25 en 17 procent, verhoging van de opleverkwaliteit met 28 procent en verhoging van de productiviteit met 16 procent wordt gerealiseerd [Deloitte e.a., 2010].

Transactiekosten

Transactiekosten [Coase, 1937] zijn kosten die gemaakt moeten worden om tot een transactie te komen. Bij het ontwikkelen, onderhouden en verbeteren van vastgoed bestaan de kosten uit de vraagspecificatie, de selectie- en gunningskosten en nalevingskosten. Dit zijn kosten die worden gemaakt:

- voor het opstellen en implementeren van contracten met inachtneming van wat partijen nu en in de toekomst samen willen bereiken;
- om een goede en degelijke vraagspecificatie te kunnen opstellen, om te kunnen beoordelen welke aanbieder het meest passend is en het afstemmen en inregelen van ICT- en communicatiesystemen;
- voor het inregelen van de kwaliteitsmanagementsystemen waaronder de proces- en productmetingen, de keuringen en audits met als doel kunnen controleren of wordt geleverd wat is afgesproken.

RGS is investeren in professionaliseren van de organisatie

Nieuwe inkoop- en samenwerkingsvormen zoals RGS zijn op termijn goedkoper en meer effectief, maar initieel duurder. De nalevingskosten worden bij aanvang hoger. Dat komt omdat geïnvesteerd moet worden in het verkrijgen van draagvlak, kennis, aanpassing van risico- en beheersingssystemen en kwaliteits- en managementsystemen (KMS). Kortom de procesvereisten worden zwaarder. Vanuit die optiek lijkt het logisch om te werken met een beperkte set aan inkoop- en samenwerkingsvormen. Wanneer RGS succesvol is geïmplementeerd dan zullen de contractuele en nalevingskosten van nieuwe inkoop- en samenwerkingsvormen waarschijnlijk dalen. Tot die tijd zijn er initiële ontwikkelkosten maar ook vertragskosten door onervarenheid en mogelijk ook tegenwerking. [De vastgoedfunctie ontrafeld, 2019]

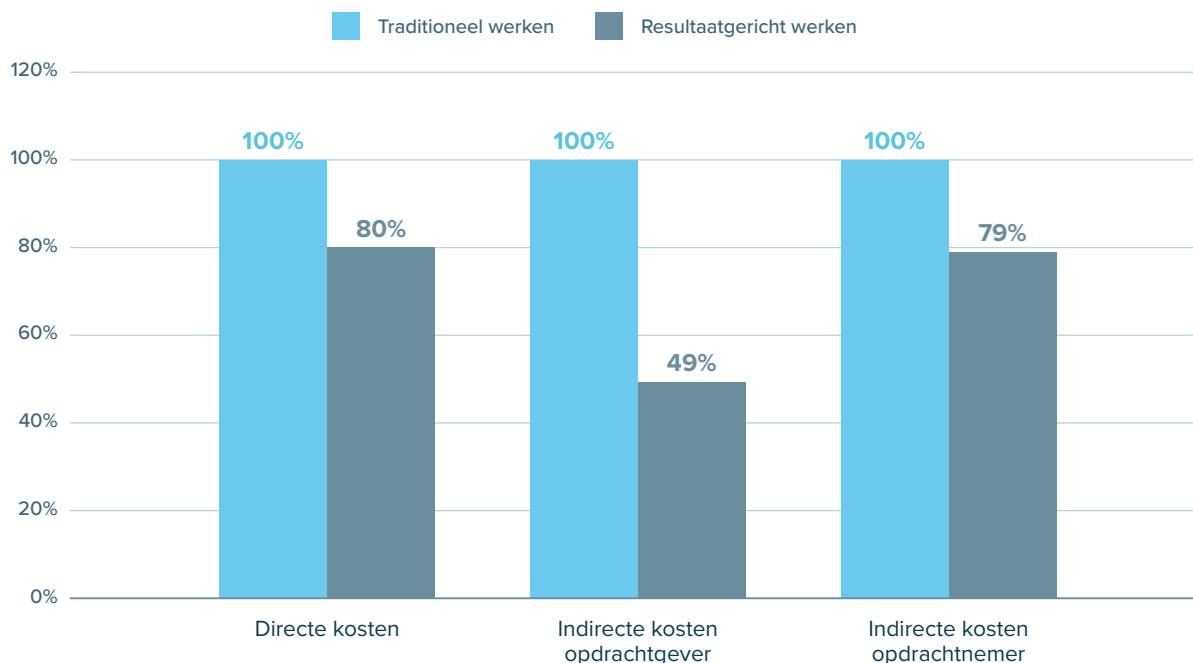
Mogelijkheden om proceskosten inzichtelijk te krijgen

De indirecte projectkosten (proceskosten) kunnen inzichtelijk worden gemaakt wanneer partijen gespecificeerd naar fasen en activiteiten hun uren schrijven op het project. Daarbij kan ook de inzet van externe deskundigen worden betrokken. Als uren schrijven nog niet haalbaar is, dan moeten de medewerkers van de vastgoedeigenaar en derden in elk geval een inschatting van gemaakte uren opstellen. Deze inschatting moet voor de opdrachtgever lager uitvallen dan in traditionele projecten.

Naar de proceskosten is inmiddels het nodige onderzoek verricht (zie figuur 6.5). Het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft heeft 22 eenvoudige en meer complexe projecten onderzocht [Straub e.a., 2008]. Daaruit blijkt dat de indirecte projectkosten voor de opdrachtgever over de exploitatieperiode gezien zo'n 50 procent lager uitvallen. Oerlemans komt in een MRE-studie zelfs op nog hogere besparingen uit [Oerlemans, 2012].

Kosten ontwerp en engineering

RGS verlegt de taak van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer. Dat is dan ook de reden dat de indirecte 'out of pocket'-kosten in de RGS-procesfase I-Initiatief, II-Planontwikkeling en III-Planuitwerking voor de opdrachtgever hoger uitvallen dan bij traditioneel werken. Daartegenover staat dat de interne indirecte kosten voor de opdrachtgever lager worden. Over de kosten van deze extra taken voor ontwerp & engineering door de opdrachtnemer moeten partijen afspraken maken.

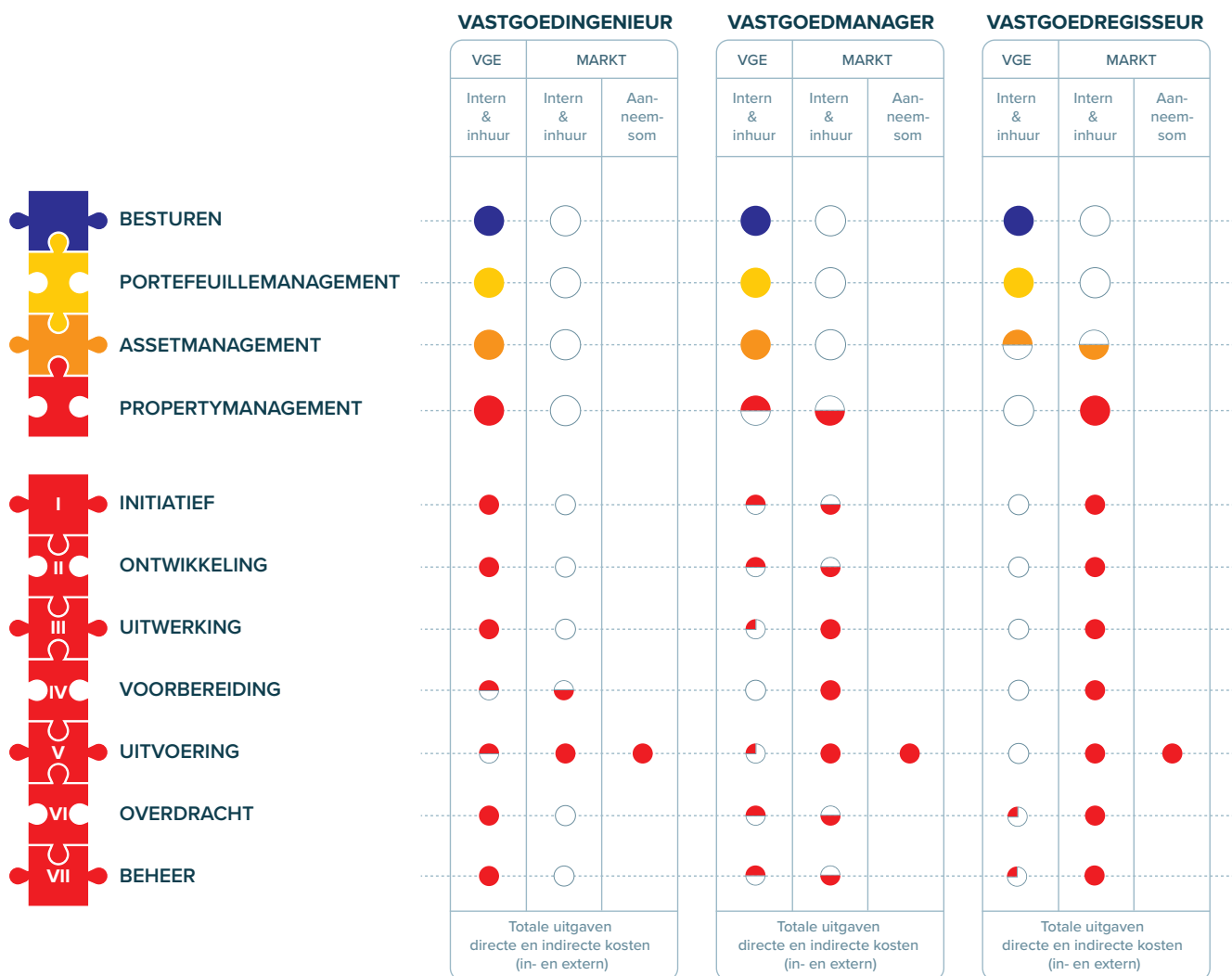


Figuur 6.5: Directe en indirecte kosten resultaatgericht en traditioneel werken, OTB / TU Delft [Straub e.a., 2008].

Binnen een duurzaam samenwerkingsverband zoals RGS is het belangrijk dat een opdrachtgever opdrachtnemers (meerjarige) continuïteit biedt tegen een vooraf afgesproken rendement. In ruil hiervoor krijgt de opdrachtgever een optimale afstemming, kennisinbreng en meer transparantie in de kostenopbouw van projecten; er wordt betaald voor wat er wordt geleverd en er worden hoge eisen gesteld aan de validatie van plannen en verificatie van het werk dat is geleverd. Dit principe is ook aangegeven in figuur 6.6. Daarnaast is de opdrachtgever verzekerd van productiecapaciteit en dat de opdrachtgever niet meer wordt geconfronteerd met hoge (meerwerk)kosten in de uitvoering. Dit is onder de voorwaarde dat opdrachtgever en opdrachtnemer de RGS-procesfasen I, II en III tot en met het afspreken van projectspecifieke prestatie-eisen goed hebben afgestemd. Voor opdrachtgever én opdrachtnemer leidt RGS tot een reële risicoverdeling en daarmee ook betere risicobeheersing, passend bij het gekozen scenario.

Over de inrichting van de prijsaanbieding maken opdrachtgever en opdrachtnemer nadere afspraken (format). Zie ook [paragraaf 3.3.2](#). Het gaat daarbij zowel om de directe kosten als om eventuele overige kosten voor het project en overige activiteiten in het onderhoudsscenario. Reguliere taken vallen onder de algemene kosten (AK) die een opdrachtnemer ontvangt. Extra overeengekomen taken dient de opdrachtgever separaat te vergoeden. In [bijlage 7](#) is een voorbeelduitwerking voor ontwerp & engineering opgenomen. Het meest transparant is om dit te doen door separaat en gespecificeerd vast te stellen wat de vergoeding is voor 'extra taken RGS'. Op deze wijze worden de kosten niet weggeschreven in de directe kosten van de uitvoering zelf. De posten in de open begroting blijven op deze manier goed te benchmarken en zonder veel toelichting toetsbaar door een intern en/of extern kostendeskundige. Voor de optionele taken zoals het uitvoeren van klantonderzoek, verkrijgen van de benodigde vergunningen en bewonersaanspreekpunt via opdrachtnemer gedurende het werk kan de opdrachtgever de opdrachtnemer vragen om separaat offerte uit te brengen. De opdrachtgever beslist vervolgens of hij daarvan gebruikmaakt.

Als opdrachtgever en opdrachtnemer het eens zijn over het takenoverzicht in een RGS-project, dan kan de opdrachtnemer worden gevraagd om een urenregistratie voor de genoemde taken bij te houden. Zo ontstaat inzicht in de tijdsbesteding en kan op termijn op een onderbouwde manier aanpassing van de vergoeding of een nadere differentiatie van de tariefstelling naar taken worden doorgevoerd. Dit zou dan echt de opmaat zijn naar een integrale TCO-benadering. Dit is vanzelfsprekend vooral interessant voor vervolgprojecten.



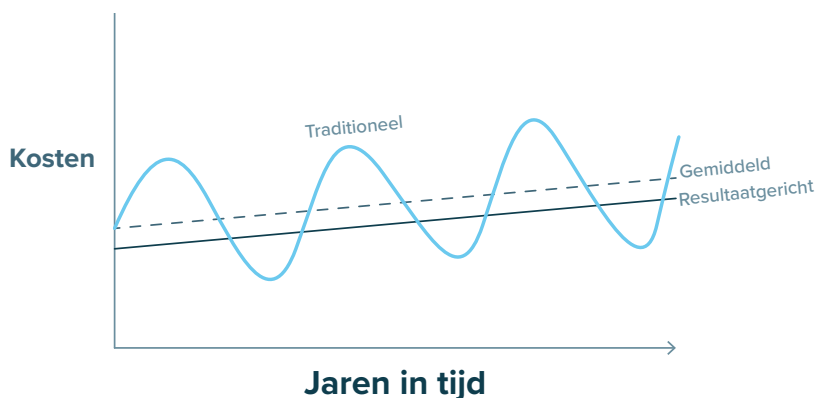
Figuur 6.6: Conceptueel model directe en indirecte kosten per vastgoedmodel en basis voor ontwerp & engineering [Piekhaar, 2019].

Naast uren van eigen medewerkers kan het ook gaan om uren van – met toestemming van opdrachtgever – ingezette derden, zoals een architect, specialisten en/of overige derden/onderaannemers. Denk aan specifieke deskundigheid over een ontwerp, bouwtechnisch advies, bouwfysisch advies, brandveiligheid, energiezuinigheid en dergelijke. Voor een goed inzicht in de indirecte kosten is het van belang dat die inzet op projecten goed wordt geregistreerd.

Prijsmechanisme en indexeringsmethoden

Bij resultaatgericht samenwerken werkt de opdrachtgever een-op-een met de opdrachtnemer. Het is 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. Een belangrijke randvoorwaarde is dat de afgesproken methode en opzet passen in het kader van mededinging en dat de prijzen transparant en traceerbaar zijn te verantwoorden. Met andere woorden: aantoonbaar en controleerbaar marktconform zijn.

Een duurzame samenwerking is gebaat bij het werken met eenheidsprijzen. Opdrachtgevers zijn goed in staat de kosten per eenheid te bepalen op basis van aanbestedingen, nacalculaties en het maken van begrotingen. Door het opzetten van een goede kostenbibliotheek is veel tijdswinst te behalen. Het werken met eenheidsprijzen voorkomt tevens ongewenste fluctuaties bij de prijsvorming. In figuur 6.7 is schematisch



Figuur 6.7: Prijsmechanisme traditioneel versus resultaatgericht [SBRCURnet, 2012].

aangegeven dat traditionele prijsvorming meer en sneller conjunctuurgevoelig is dan RGS. Door samenwerkingspartners continuïteit te bieden, betaal je als opdrachtgever in hoogconjunctuur minder en in laagconjunctuur iets meer. Op de lange termijn ligt het in de rede dat er uiteindelijk minder wordt betaald.

Het gaat bij resultaatgericht werken niet alleen om de initiële directe kosten van een project, maar vooral om de directe en indirecte kosten van zowel het initiële project als de kosten per complex per jaar over de gehele exploitatieperiode. Hiermee ontstaat inzicht in de effecten van wel iets doen of juist niet en wat het effect daarvan is op lange termijn. Vervolgens kun je risico's beter afwegen. Een risico wegnemen kost per definitie geld terwijl een risico accepteren wel eens geld kan opleveren. Met RGS wordt de expertise van alle ketenpartners maximaal uitgenut. Met als doel om op het scherp van de snede met elkaar de meest optimale keuzes te maken. Een marktconforme prijs is daarvan een onderdeel, maar niet de belangrijkste: het gaat om een combinatie van prijs, de goede keuze maken, risico's wel of niet accepteren en faalkosten verlagen. Resultaatgericht samenwerken verlaagt de faalkosten, optimaliseert het ontwerp en voorkomt meerwerk-kosten tijdens de uitvoering. Dit zorgt ervoor dat de totale directe kosten over de exploitatieperiode dalen en onderhoud beter voorspelbaar wordt. Een evaluatie van de TU Delft [Straub en Van Mossel, 2008] toont dat de directe kosten van RGS-projecten gemiddeld 20 procent lager uitvallen. De continuïteit in bedrijfsvoering zorgt voor optimaal benutten van productiecapaciteit en -middelen (zoals geen stilstand en onproductiviteit), geen risico-stapeling, minder taakdoublures, lean en mean ontwerp en proces en daarmee bij elkaar opgeteld lagere kosten.

Marktconformiteit

De vraag is echter hoe een opdrachtgever grip houdt op de kosten en dat de uiteindelijk te betalen renovatie en onderhoudskosten lager zijn dan bij traditioneel werken. Het antwoord hierop is meerledig:

- Bij RGS werken de samenwerkende partijen met een open begroting. Door of namens de opdrachtgever vindt een prijstoetsing plaats door een kostendeskundige of projectaccountant.
- Er worden ook afspraken gemaakt over indexering en periodiek wordt een onafhankelijke marktconformiteitstoets uitgevoerd van de eenheidsprijzen. Zo'n markttoets gebeurt op basis van benchmarking waarbij ook traditioneel aanbestede projecten worden betrokken.
- Door varianten en scenario's tijdig te toetsen aan een objectief afwegingskader en plannen (aanbieding) te valideren wordt de kans op verkeerde keuzes verkleind.

De prijs van een activiteit wordt dus minder belangrijk. Uiteindelijk gaat het om de kosten per verhuureenheid of woning per jaar in relatie tot doelen voor klanttevredenheid en vastgoedkwaliteit. Om een betere financiële prestatie te waarborgen moet een professionele opdrachtgever een ambitieuze financiële doelstelling formuleren. Valt het scenario niet binnen de financiële doelstelling en de overige gestelde kaders, dan volgt er ook geen opdracht. Als opdrachtgever kun je hiermee ook de creativiteit en innovatie prikkelen die je zoekt bij een opdrachtnemer en waarmee een goede opdrachtnemer zich onderscheidt.

Bij RGS-renovatie- en -nieuwbouwprojecten schakelen opdrachtgevers en opdrachtnemers steeds vaker een projectaccountant in. De projectaccountant behartigt de belangen van alle betrokken partijen. Het principe is dat iedereen het verdient om gecontroleerd te worden. Het geeft vertrouwen, en je organiseert hiermee je eigen schouderklopje [SBRCURnet, 2012a].

6.4 Prijzenboek en opstellen eenheidsprijzen

Op het moment dat er met eenheidsprijzen wordt gewerkt, is het verstandig om die eenheidsprijzen te laten opstellen door een individuele co-maker. Wordt met verschillende opdrachtnemers gewerkt, dan is het de verantwoordelijkheid van een opdrachtgever om een voorstel te doen voor de daadwerkelijk toe te passen eenheidsprijzen voor alle partijen of individuele prijsbestanden overeen te komen.

Laatstgenoemde raden we vanuit werkbaarheid af. Die eenheidsprijzen staan vanzelfsprekend niet op zichzelf, maar zijn gekoppeld aan werkschrijvingen. Het bestand moet vanuit werkbaarheid niet te gedetailleerd worden gemaakt. Het is beter om het principe van 'zoet en zuur' te hanteren. Bouw de eenheidsprijzen zo op in recepten dat een index voor het uurloon en de materiaalkostenstijging volstaat. Bij meer uitgebreidere eenheidsprijslijsten kan het praktisch zijn om werkzaamheden in te delen in groepen en voor deze groepen een passende index vast te stellen. Betrek ook hierbij de opdrachtnemers (aanleveren indexcijfers en dergelijke) en laat periodiek een kostendeskundige meekijken of een onafhankelijke marktconformiteitstoets uitvoeren.

Ontwikkeling & innovatie

Wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer een samenwerkingsverband aangaan met als doel om RGS toe te passen en continu te verbeteren, is het belangrijk dat innoveren centraal staat. In de praktijk moeten beiden bereid zijn daarin te investeren. Concreet betekent dat deelnemen aan een projectenorganisatie en daarvoor tijd en capaciteit beschikbaar stellen (zie ook [hoofdstuk 7](#)). Belangrijk is om gezamenlijk te investeren in 'gereedschap'. Denk daarbij aan het op maat maken van de Leidraad RGS voor de samenwerking, het opstellen van formats, het uitwerken van processen, het ontwikkelen en implementeren van expertsystemen en dergelijke. Kortweg: bereid zijn om 'resources' beschikbaar te stellen. Een opdrachtnemer is hiertoe bereid wanneer een opdrachtgever continuïteit in projecten biedt. Continuïteit levert voor de opdrachtgever een reductie in aanloop- en aansluitkosten op (denk aan steigerwerk, bouwplaatsinrichting, bemensing en teams). Op elkaar ingespeelde teams kunnen doorgaan en hoeven niet opnieuw aan elkaar te wennen. Voor het inrichten van de samenwerking behoeft een opdrachtgever de opdrachtnemer niet te betalen. Voor het ontzorgen en overpakken van taken in projecten wel. Dit is uitgewerkt onder ontwerp & engineering (zie [paragraaf 6.3](#) en [bijlage 7](#)).

Samen innoveren kan ook betekenen dat partners (in de toekomst) actief meekijken in de administratie en bedrijfsvoering van elkaar. Doel is dat op basis van historische data kengetallen en normen worden ontwikkeld, die weer toegepast kunnen worden bij het modelleren van varianten en uitwerken van scenario's, maar ook het toetsen van de onderhouds- en investeringsplannen en bijbehorende MJOB. Dit vraagt om draagvlak en professioneel opdrachtgever- en -nemerschap.

Indexering

In [paragraaf 3.3.1](#) is al aandacht besteed aan de indexering van prijsbestanden en afgegeven meerjarige scenario's. Bij het maken van prijsafspraken van in de toekomst uit te voeren scenario's kan op diverse manieren rekening worden gehouden met te verwachten verhogingen van loon en materiaalkosten.

We onderscheiden:

- toekomstige activiteiten aanbieden op basis van indexering achteraf, zonder kostenraming;
- toekomstige activiteiten aanbieden met indexering achteraf, met een kostenraming;
- toekomstige activiteiten aanbieden tegen een vaste prijs.

Aanbieden op basis van indexering achteraf, zonder kostenraming

Het voorkeurscenario wordt nominaal geprijsd. Daarbij kan worden afgesproken dat stijgingen van materiaal en loonkosten achteraf zullen worden verrekend. Dit gebeurt op basis van prijsindexcijfers, al dan niet gekoppeld aan eenheidsprijzen.

Aanbieden met indexering achteraf, maar met een kostenraming

De daadwerkelijke kostenontwikkeling is pas achteraf bekend. Opdrachtgevers willen vaak toch graag een indicatie van de kosten van toekomstige activiteiten in het voorkeurscenario. Een opdrachtnemer geeft dan op basis van de afgesproken indexeringsmethode vooraf een richtprijs af op basis van index-prognosecijfers, die later gecorrigeerd wordt aan de hand van de daadwerkelijke indexcijfers (realisatie).

Toekomstige activiteiten aanbieden tegen een vaste prijs

Sommige opdrachtgevers willen niets weten van indexering en willen direct al weten wat het onderhoud of de investering over een aantal jaren exact kost. Zij leggen daarmee het risico van kostenstijgingen geheel bij de opdrachtnemer. Het is erg riskant om een vaste prijs overeen te komen voor in de toekomst uit te voeren activiteiten. Het zal bij de opdrachtnemer vanuit risicomanagement leiden tot ruim ingeschatte kostenstijgingen.

Faalkosten en risico-opslag

Aan risicomanagement is al kort aandacht besteed in [paragraaf 4.12](#). Resultaatgericht samenwerken zorgt ervoor dat faalkosten, verspilling en directe kosten worden teruggedrongen. Denk bij verspilling vooral in slimmere maatregelen en oplossingen (bouwlogistiek en bouwproduct). Daarnaast gaat het om het beheersen van de projectrisico's. Betrek de opdrachtnemers heel actief bij het risicomanagement en laat ze daarbij zelfs het voortouw nemen. Beperk het risicomanagement tot de echt grote risico's (oorzaak*gevolg). Onderscheid naast bedreigingen ook kansen. Maak een reservering voor risico's. Verreken deze met de bouwsom/directe kosten. Het niet of minder nodig hebben van risicoverrekening kan best voor een deel verrekend worden met de opdrachtnemer. Pas overigens op met bonusmalusachtige constructies. De bonus voor de opdrachtnemer zit vooral in continuïteit; de malus zit in het onderbreken van de continuïteit (minder werk of afscheid nemen). Dan moet een opdrachtgever zoals vermeld wel een alternatief hebben, anders snijdt hij zichzelf in de vingers.

Toekomstig prijsmechanisme?

Tot slot willen sommige opdrachtgevers het onderhoud in het interval liever gespreid betalen dan het totale bedrag ineens voldoen. Zo'n constructie lijkt op de wijze waarop het contractonderhoud is geregeld. Opdrachtnemers kunnen hierin vanzelfsprekend altijd meedenken. Als er veel voorfinanciering aan vastzit, is het belangrijk om regelingen te treffen met een bank. De liquiditeit en solvabiliteit van de opdrachtnemer mogen daarbij niet in gevaar komen. Dit zijn nu juist weer financiële criteria die opdrachtgevers gebruiken bij de selectie van opdrachtnemers.

6.5 Integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP)

De integrale vastgoedbegroting en -planning (IVP) is de financiële vertaling en nadere uitwerking van de portefeuillestrategie. Het is een concreet programma voor nieuwbouw, onderhoud en verbetering van het vastgoed. Per complex is duidelijk wat de komende jaren aan instandhouding en investeringen wordt gedaan. Wanneer RGS wordt toegepast voor zowel instandhouding als ingrepen voor de gehele vastgoedportefeuille, dan moeten alle ketenpartners tijdig input en output aanleveren. Randvoorwaarde is dat iedereen redelijkerwijs de tijd krijgt die nodig is om zorgvuldig te kunnen werken. Het is een proces van grof naar fijn werken en een samenspel tussen de managementrollen. Doel is risico's te beheersen en stap voor stap te komen tot de beste en meest samenhangende maatregelen. In deze paragraaf staat het opstellen van de IVP in relatie tot RGS centraal.

Waarom integraal, nut?

Een voldoende betrouwbare en nauwkeurige IVP is een belangrijk instrument om in control te komen, rollen te verdelen wie wat moet aanleveren en welke prestaties moet leveren om de geplande doelen te

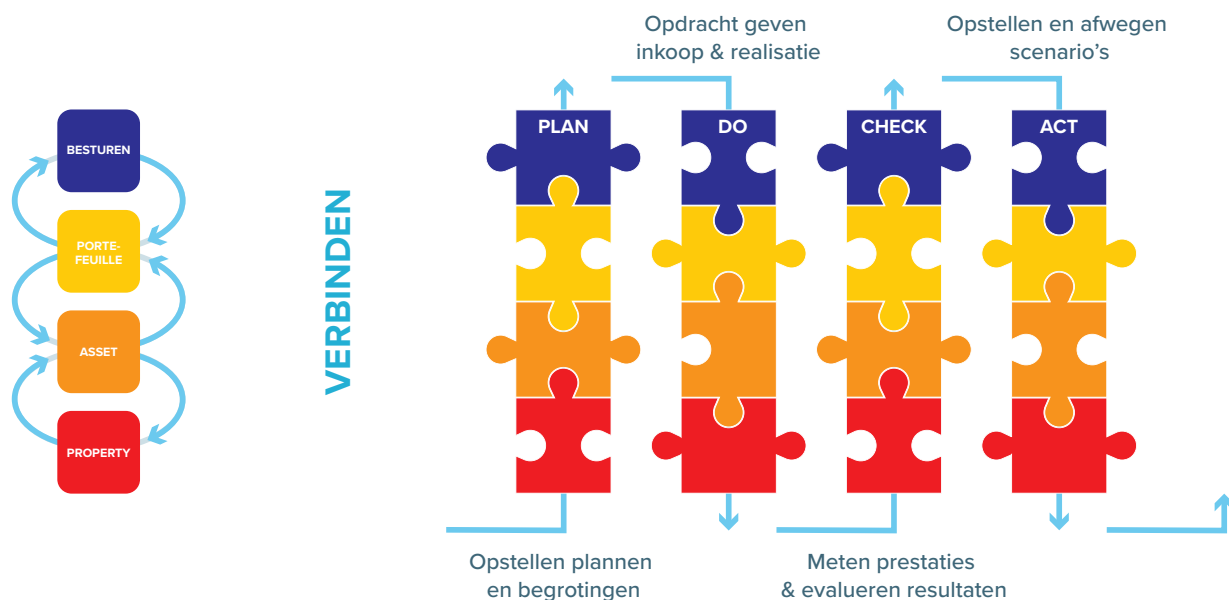
- afstemmen instandhouding-ingreep-instandhouding (MJIB-MJOB);
- dubbelingen voorkomen wanneer activiteiten zowel in MJOB-plannen als in de MJIB zijn gepland;
- waarborgen beleidsmatig vastgestelde minimale basis voor vastgoedkwaliteit (onderhoud);
- vastleggen en bevriezen op een specifiek moment van de gekozen scenario's voor onderhoud, verbetering en nieuwbouw, zodat mutaties elk jaar zijn te herleiden;
- faseren (O-VII) van alle geplande werken in de toekomst en op basis daarvan kunnen beoordelen of deze integrale planning haalbaar en realistisch is;
- afstemmen bijbehorende kosten voor ontwerp & engineering (O&E);
- aansluiten op treasury;
- normen en kengetallen ontwikkelen en bijstellen en kunnen toetsen aan benchmark.

In figuur 6.8 is als voorbeeld een jaarkalender afgebeeld van het IVP-proces. Alle vier managementrollen zijn afgebeeld en krijgen input en geven output. Succesfactor is dat elke managementrol voldoende tijd en gelegenheid krijgt om zijn werk te doen. Wanneer je onvoldoende tijd en ruimte hebt om een specifieke vastgoedopgave uit te werken, dan is het advies om die tijd wel in te plannen en bijvoorbeeld het uitvoeringsjaar naar achteren te schuiven. Zie ook [paragraaf 3.1](#), onderdelen ‘Moeilijkheidsgraad vastgoedopgave’ en ‘Doorlooptijd haalbaarheid, voorbereiding en uitvoering plannen’.



Verbinden

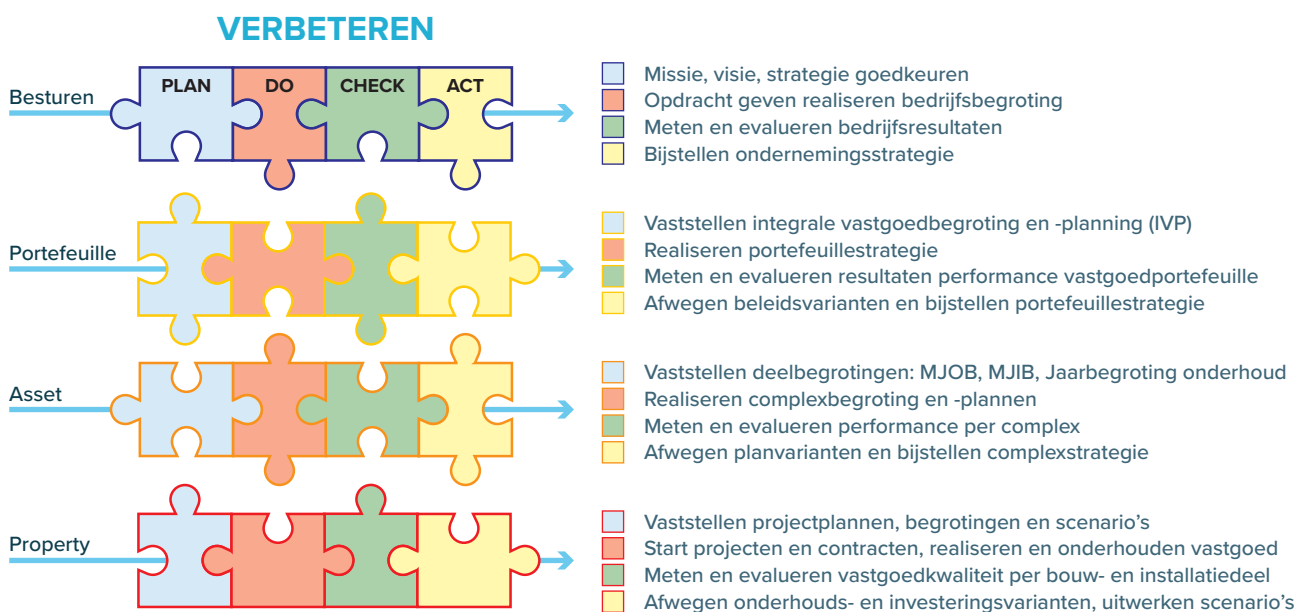
Elke managementrol heeft eigen taken, verantwoordelijkheden en doelen. Maar tussen die afzonderlijke doelen moet sprake zijn van 'oorzaak-en-gevolgrelaties' (zie figuur 6.9). In de praktijk is dit een relatief eenvoudige toets om te beoordelen of de strategie van een onderneming consistent en uitvoerbaar is. Met andere woorden, is er een logische en werkbare verbinding tussen de strategische vastgoeddoelen van een bestuur en de concrete maatregelen die het propertymanagement voorstelt?



Figuur 6.9: Verbinden managementrollen [O. Piekhaar, 2021].

Verbeteren

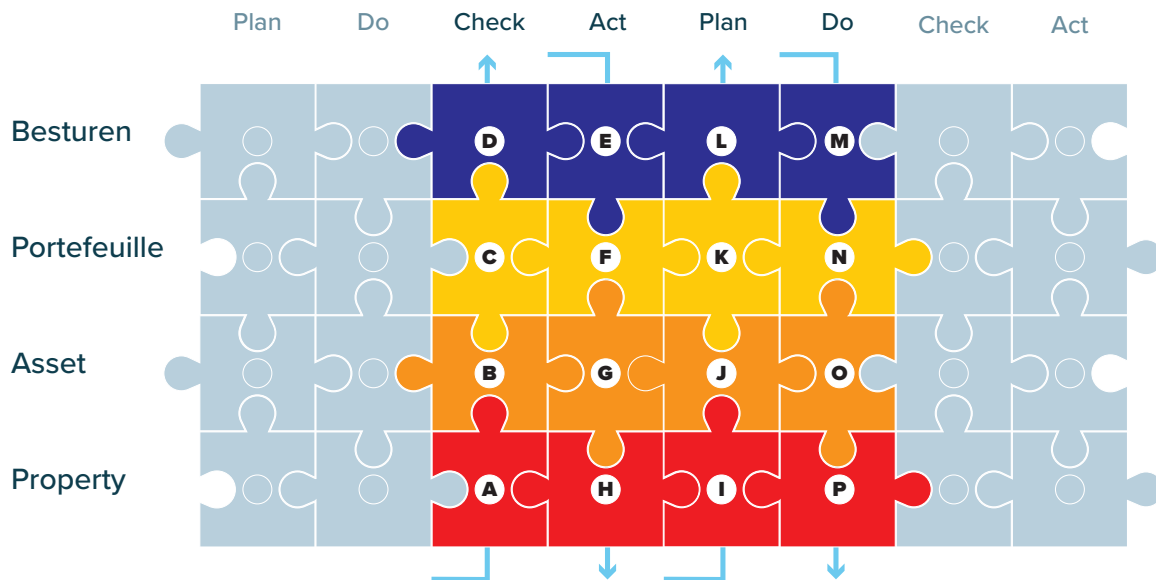
Elke managementrol heeft tot taak om continu na te denken over hoe zaken beter kunnen. Dat geldt voor de schilder, uitvoerder, planontwikkelaar, assetmanager, medewerker beleid, het bestuur en de directie. Expliciet (maar meestal impliciet) passen we daarvoor de PDCA-cyclus toe: plan, do, check, act (zie figuur 6.10).



Figuur 6.10: Verbeteren managementrollen [O. Piekhaar, 2021].

Verbinden & verbeteren

Interessante vraag is hoe we het samen zo kunnen organiseren dat alle betrokken ketenpartners stap voor stap beter worden. In figuur 6.11 zijn de vier managementrollen over meerdere jaren gekoppeld aan de PDCA-cyclus. Daarmee ontstaan per jaar zestien vlakken A tot en met P. Deze vlakken raken elkaar van links naar rechts, van onder naar boven en vice versa. Elk vlak vertegenwoordigt een resultaatgebied van een specifieke managementrol. Vanuit het ene vlak naar het andere vlak is er sprake van een input-activiteit-outputrelatie. Samen zijn al deze resultaatgebieden verantwoordelijk voor de hoofdprocessen vastgoedsturing & vastgoedproductie.



Figuur 6.11: Zestien resultaatgebieden vastgoedfunctie [Bron: O. Piekhaar].

PDCA koppelen aan jaarkalender

Onderstaand is op basis van de PDCA-cyclus van figuur 6.11 en de jaarkalender van figuur 6.8 een toelichting gegeven per managementrol 'A' (besturen), 'B' (portefeuille), 'C' (asset), 'D' (property), 'E' (besturen) en dergelijke.

Metten & evalueren (Check)

- A. Propertymanagement meet de resultaten per bouw- en installatiedeel en stelt de behoefte aan of noodzaak voor verandering vast van zowel de vastgoedkwaliteit, processen, samenwerking en tools.
- B. Assetmanagement analyseert de integrale performance van elk individueel complex en vergelijkt deze met andere complexen in 'zijn' deelportefeuille en stelt behoefte voor verandering vast.
- C. Portefeuillemanagement analyseert de integrale performance van de vastgoedportefeuille, de bijdrage van elk complex aan de realisatie van de portefeuillestrategie en stelt behoefte voor verandering vast.
- D. Bestuur analyseert en evalueert de bedrijfsresultaten en speerpunten (strategische thema's). Bijvoorbeeld: doelen vastgoedkwaliteit & duurzaamheid, tevredenheid klanten & stakeholders, risico & rendement, beschikbaarheid & betaalbaarheid en stelt behoefte voor verandering vast.

Afwegen & bijstellen (Act)

- E. Bestuur bepaalt of en hoe de strategische bedrijfsdoelen bijgesteld kunnen worden.
- F. Portefeuillemanagement onderzoekt kansrijke beleidsvarianten voor de portefeuillestrategie.
- G. Assetmanagement bepaalt welke complexstrategieën bijgesteld moeten worden. Desgewenst verricht het assetmanagement studies (of laat dat doen door RGS-co-makers) naar kansrijke planvarianten, zoals verkoop, label B, NOM-woning en dergelijke.
- H. Propertymanagement en RGS-co-makers werken kansrijke onderhouds- en investeringsscenario's uit.

Strategie & opdracht (Plan)

- I. De co-makers stellen concrete plannen en bijbehorende begrotingen en MJOB op.
- J. Op assetniveau worden de deelpogrotingen zoals de MJOB, de MJIB en de jaarbegroting opgesteld, waarbij delen van de MJOB's door co-makers zijn aangeleverd.

- K. Op portefeuilleniveau worden de deelbegrotingen verwerkt in een integrale vastgoedbegroting. Daarmee ontstaat inzicht en samenhang tussen alle plannen voor het eerste begrotingsjaar en de toekomstige planning van de werkzaamheden over ten minste de komende 15 jaar.
- L. Het bestuur stelt de financiële meerjarenplanning, jaar- en bedrijfsbegroting vast.

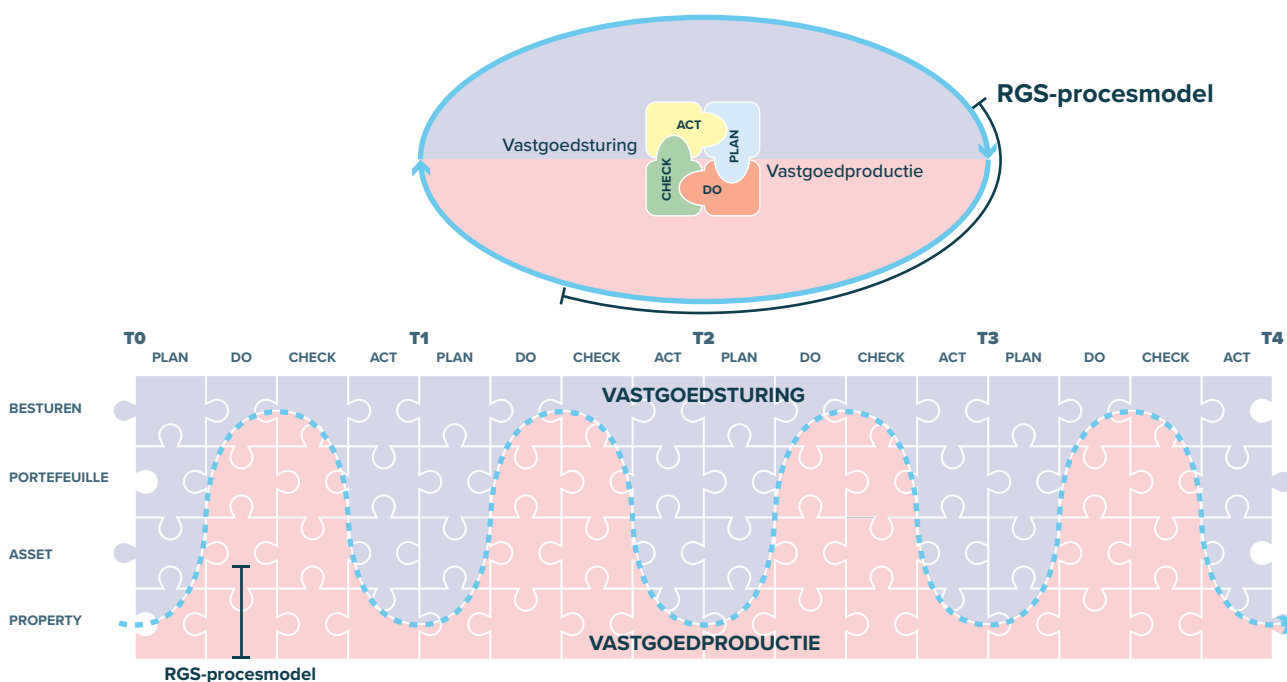
Inkopen & realiseren (Do)

- M. Het bestuur geeft (formeel) opdracht om de begroting uit te voeren en wordt geïnformeerd over de voortgang en eventuele risico's via managementrapportages.
- N. Portefeuillemanagement geeft aan het assetmanagement opdracht om de plannen en begroting per deelportefeuille te realiseren.
- O. Assetmanagement geeft met 'opdrachtbrieven' opdrachten aan het propertymanagement. Echter, elk complex of project bevindt zich in een andere fase. Concreet betekent dit dat in deze stap het assetmanagement een grote diversiteit aan 'opdrachten' geeft, zoals: het laten opstellen van planvarianten voor een specifiek complex, de start van fase I-Initiatiefase, of op basis van een door het bestuur goedgekeurd fasebeslisdocument de uitvoering van een nieuwbouwproject.
- P. Het propertymanagement is verantwoordelijk voor de inkoop en realisatie van de vastgoedkwaliteit overeenkomstig (het door het bestuur vastgestelde) inkoopbeleid en aanbestedingsbeleid.

Toepassing?

In onder andere de Samenvatting (zie [figuur 0.2](#)) en in [hoofdstuk I](#) (Inleiding) (zie [figuur 1.1](#)) is het RGS-procesmodel gepositioneerd in de vastgoedfunctie. In deze figuren zijn de hoofdprocessen vastgoedsturing & vastgoedproductie afgebeeld als een lineair proces: van boven naar beneden en als een cirkel. In werkelijkheid is het proces wat ingewikkelder. Om dat te kunnen duiden zijn in [figuur 6.12](#) de vier managementrollen en de PDCA-cyclus samengevoegd over een periode van vier jaarcycli (T0-T4). Te zien is dat het RGS-proces niet alleen betrokken is bij de vastgoedproductie, maar ook substantieel input levert aan en onderdeel uitmaakt van vastgoedsturing. Redenen daarvoor zijn:

- Van grof naar fijn werken is een iteratief proces en gebeurt vrijwel altijd over meerdere jaarcycli (zie ook [paragraaf 3.1](#), [figuur 3.5](#) en [figuur 3.6](#)). Elke managementrol voegt telkens waarde toe in dat proces, totdat er uiteindelijk samen de meest optimale oplossing is.
- Het unieke van RGS is dat we in de keten de best mogelijke expertise willen inzetten. Dat betekent dat ook co-makers per plan, per complex en per deelportefeuille een serieuze adviserende rol hebben om de strategie van een vastgoedeigenaar te kunnen realiseren.



Figuur 6.12: RGS als onderdeel van de PDCA-cyclus [Bron: O. Piekhaar].

Toetsen aan eigen praktijk

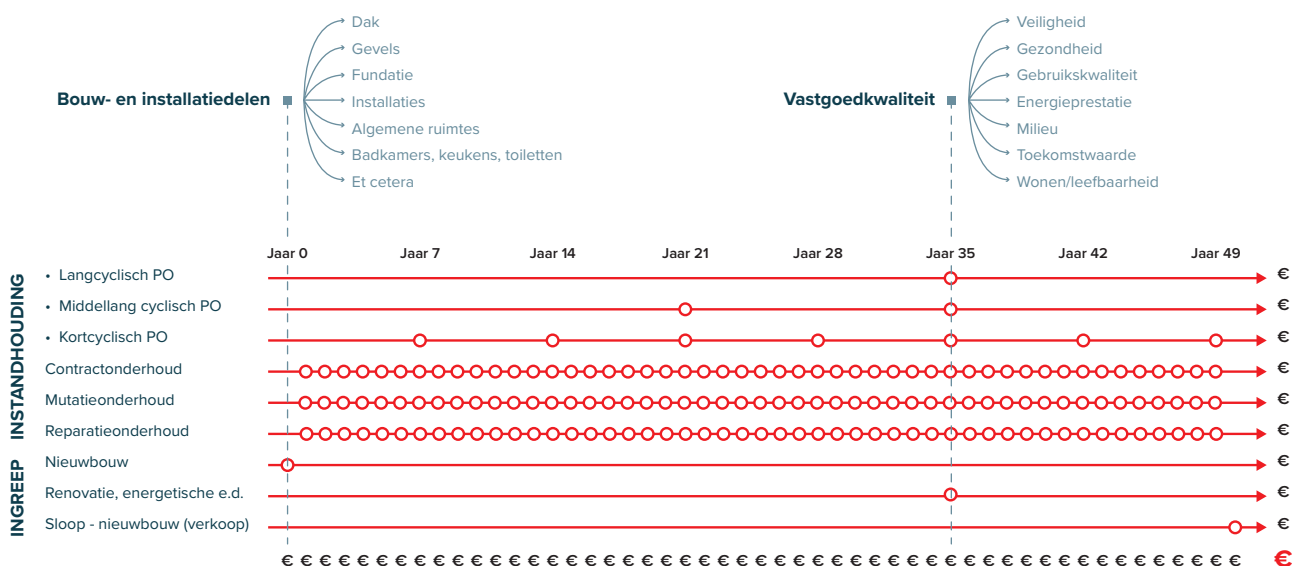
De beschrijving van de zestien resultaatgebieden (A t/m P) is (mogelijk) een ideaaltypisch IVP-proces. De 'proof of the pudding is in the eating'. Hoe werken we nu in de praktijk, wat gaat goed en kan beter? En wanneer het beter kan: bieden de modellen (figuren) die in deze paragraaf zijn behandeld werkbare handvatten? Ons advies is om de jaarkalender (figuur 6.8) voor eigen gebruik uit te werken aan de hand van de toelichting A t/m P. Mogelijk leidt dit tot nieuwe inzichten in hoe de organisatie het eigen IVP-proces heeft ingericht. Vervolgens kun je beoordelen of het eigen RGS-procesmodel daarop goed aansluit. Een belangrijke reden daarvoor is dat via het RGS-proces veruit het grootste deel van de input wordt geleverd voor de IVP. Beide processen moeten dus goed aansluiten op elkaar. Daarmee leg je een stevige basis als je RGS wilt uitbreiden naar andere werksoorten en desgewenst 100 procent wilt toepassen.

Budgetbandbreedte & wendbaarheid

Een veelvoorkomend misverstand bij RGS is dat je niet hoeft te sturen op budget. RGS is toch vooral varianten en scenario's maken en van daaruit het kwalitatief beste scenario kiezen? Scenario's die op basis van TCO-berekeningen het best scoren in combinatie met het relatief eenvoudig (lees risico-avers of risico-afkerigheid) kunnen borgen van de prestatie-eisen. Helaas, ook RGS heeft te maken met de wetten van de financiële ratio's zoals solvabiliteit, ICR (interest coverage ratio) en dergelijke. Met andere woorden: elke vastgoedeigenaar heeft gewoon een jaarlijkse en meerjaren financiële polsstok waarmee hij rekening moet houden. Dat betekent altijd prioriteiten stellen en keuzes maken, met als mogelijke consequentie niet te kiezen voor het beste scenario voor een individueel complex omdat elders de prioriteiten zwaarder wegen. Dat betekent ook dat er vrijwel altijd een spanningsveld zal zitten tussen de gewenste vastgoedkwaliteit en de beschikbare budgetbandbreedte (zie ook weer [figuur 6.1](#)). Dat neemt echter niet weg dat wanneer propertymanagement en de co-makers een goede onderbouwing kunnen geven van nut & noodzaak – in het bijzonder veiligheid, gezondheid, klantwaarde, onomkeerbare vervolgschade – het bestuur daarvoor ontvankelijk is.

In de praktijk is 'dit spel spelen' voor vrijwel alle ketenpartners lastig. De praktijk is nu eenmaal dat binnen redelijke grenzen alle partners flexibel moeten zijn. Soms is het gewoon (wel of niet terecht) 'nu even niet'. Kenmerken en doelen van RGS (zie ook [paragraaf 2.4](#)) zijn echter wel dat de beheersing en verdergaande professionalisering van opdrachtgever en opdrachtnemer steeds meer moet leiden tot een betere beheersing van de hoofdprocessen vastgoedsturing & vastgoedproductie en de bijbehorende IVP. Zodat daarmee uiteindelijk toekomstig onzekere marges kleiner worden en dat zij steeds beter (flexibel) kunnen anticiperen op veranderingen!

METROKAART IN EEN RECHTE LIJN



Figuur 6.13: Schematische weergave structuur en opbouw IVP [Bron Vijverberg en Piekhaar, 2021].

Opbouw IVP

Doel van een betrouwbare en nauwkeurige IVP is dat je de samenhang kunt zien tussen de kwaliteits-uitgangspunten en de route via welke werksoorten je de vastgoedkwaliteit wilt realiseren zoals planmatig gevelonderhoud en energetische verbeteringen (zie figuur 6.13). Een ander aspect waarmee je rekening moet houden is de mate van gedetailleerdheid. Wat wil je wel of niet weten, welke data wil je zelf verzamelen en welke data kan een co-maker veel beter bijhouden? Heeft het propertymanagement van de vastgoedeigenaar behoefte aan een MJOB waar hij op basis van bijvoorbeeld de conditiescore per bouw- en installatieonderdeel activiteiten kan plannen en begroten met behulp van eenheidsprijzen? Of heeft hij voldoende aan scenario's die door co-makers op tactisch niveau worden aangeleverd?

Rol co-maker

De rol van co-makers bij het opstellen van een IVP voor meerdere complexen kan waardevol zijn, mits:

- de co-maker overzicht en inzicht heeft in de samenhang en werking van de IVP;
- de co-maker in staat is de meest optimale scenario's te maken gegeven de kaders van de vastgoedeigenaar over aspecten als budgetbandbreedte, vastgoedkwaliteit en portefeuillestrategie;
- de co-maker in zijn rol als adviseur snapt dat het beste onderhouds- en investeringsscenario voor een individueel complex niet altijd haalbaar is in relatie tot het belang van en beschikbare middelen voor de gehele (deel)portefeuille;
- co-makers (of ketenpartners van die co-makers) in staat zijn om in een vroegtijdig stadium hun werkzaamheden voor de verschillende werksoorten en bouwdelen af te stemmen;
- de co-maker zowel een goede adviseur als ondernemer is die de zakelijke belangen van de vastgoedeigenaar niet alleen voor de korte termijn maar (vooral) ook voor de middellange en lange termijn kan borgen.

Rol vastgoedeigenaar

De rol van de vastgoedeigenaar verschilt per vastgoedbusinessmodel:

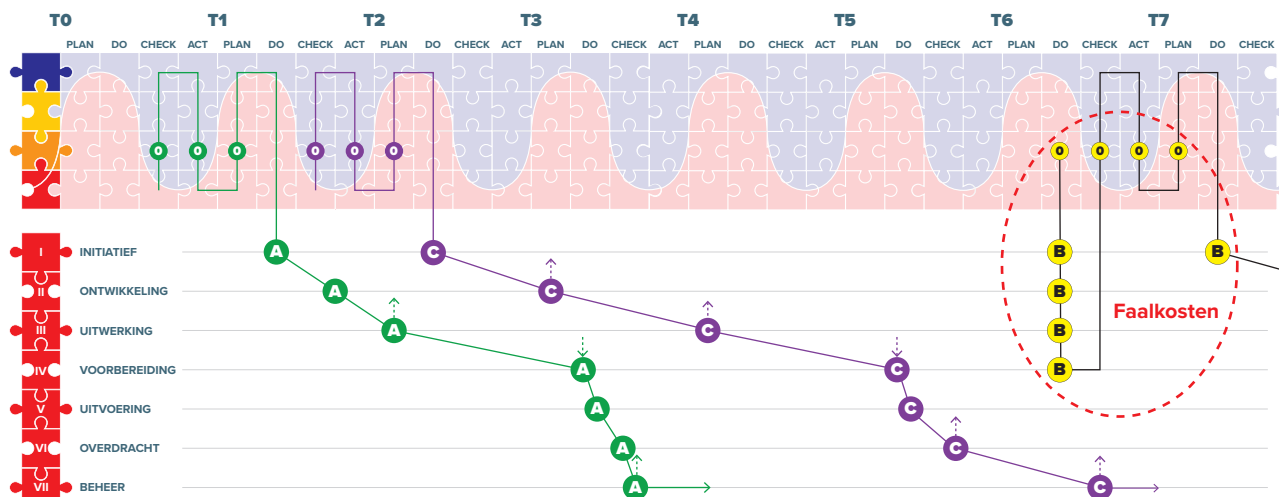
- *Vastgoedmanager*: de vastgoedeigenaar heeft een belangrijke coördinerende rol bij het aansturen van de co-makers op het niveau van werksoorten, projecten, bouw- en installatieonderdelen en contracten;
- *Vastgoedregisseur ('onderkant kwadrant', zie figuur 2.2)*: de vastgoedeigenaar heeft een belangrijke regisserende rol bij het samenstellen van de deelbegrotingen zoals MJOB en MJIB, omdat de co-makers op tactisch niveau op 1) deelportefeuille scenario's (plannen/MJOB's) voor bouw- of installatieonderdelen aanleveren en/of 2) op complexniveau een integrale MJOB aanleveren;
- *Vastgoedregisseur ('bovenkant kwadrant', zie figuur 2.2)*: de vastgoedeigenaar heeft een nog meer regisserende rol bij het samenstellen van de IVP omdat de co-makers op deelportefeuilleniveau de integrale MJOB's en MJIB's aanleveren.

Plannen en begroten per fase per complex en project

Wellicht een van de grootste frustraties bij bestuurders van vastgoedeigenaren en co-makers is dat het in de praktijk (nog steeds) moeilijk blijkt om de vastgoedopgave te realiseren. Bijvoorbeeld omdat de vastgoedeigenaar onvoldoende in control is waardoor de vastgoedproductie achterblijft en strategische doelen niet (geheel) worden gerealiseerd. Denk daarbij aan de opgave voor het onderhoud, de verduurzaming en woningproductie. Op basis van onze ervaring zijn bijvoorbeeld (gebrek aan) geld en grond(posities) daarvan niet alleen de oorzaken. Ketenpartners blijken telkens weer onvoldoende in staat om het 'IVP-proces' effectief te doorlopen, met als doel: 'De dingen die er werkelijk toe doen, in één keer goed doen'. Dat vraagt tevens om 'aandachtsmanagement', te beginnen bij bestuurders en management. Doel is dat er inzicht is in wat de belangrijkste key controls (mijlpalen) zijn in het IVP- en RGS-proces zoals beheersing van de complexstrategie, vraagspecificatie, modelleren varianten, uitwerken scenario's, validatie & verificatie en dat daarvoor voldoende tijd wordt gepland en daaraan aandacht wordt gegeven. Ons leidmotief is dan ook: rust, ruimte, regelmaat om de beste resultaten samen te kunnen realiseren (R⁵).

Dat betekent ook dat vooraf de moeilijkheidsgraad van de vastgoedopgave goed wordt ingeschat (zie ook [paragraaf 3.1](#), [figuur 3.4](#)). In figuur 6.14 staat een schematisch voorbeeld van de complexen A en C waar voldoende tijd is ingebouwd en een voorbeeld van complex B waar dat onvoldoende is gebeurd:

- A. planmatig-onderhoudsproject, met een doorlooptijd van 3 jaar;
- B. faalkosten: te snel beginnen en er pas tijdens fase IV-Projectvoorbereiding achterkomen dat er meer aan de hand is, vanwege slechte voorbereiding;
- C. renovatieproject met energetische voorzieningen: er is voldoende tijd ingeruimd voor de complexstrategie, onderzoek kansrijke planvarianten en vervolgens de projectfasen I tot en met VII.



Figuur 6.14: Schematische weergave planning complexen en projecten in IVP-proces [Piekhaar, 2021].

In de IVP kun je per fase en in de tijd de ontwerp- en engineeringskosten begroten. Concreet zijn dat de (in- en externe) ontwikkelkosten van fase I tot en met III, de voorbereidingskosten en de uitvoeringskosten voor fasen IV en V en wanneer nodig de kosten in fase VI. Naar voortschrijdend inzicht kunnen al deze begrotingen jaarlijks worden geactualiseerd.

6.6 Data-analyse en informatisering

Deze paragraaf gaat kort in op een aantal onderwerpen die op dit moment punt van ontwikkeling en discussie zijn. De ambities zijn hoog, maar bestaande ICT- en expert(achtige) systemen zijn zeker niet zaligmakend. Gemiddeld genomen is het marktaandeel van Excel in vastgoedland erg groot. De behoefte aan goede en betrouwbare modellen en systemen neemt toe; we zijn een beetje zoekende met elkaar. Ook als het gaat om scherp onze behoefte te kunnen definiëren: wat hebben we waarom nodig en wat levert het ons op?

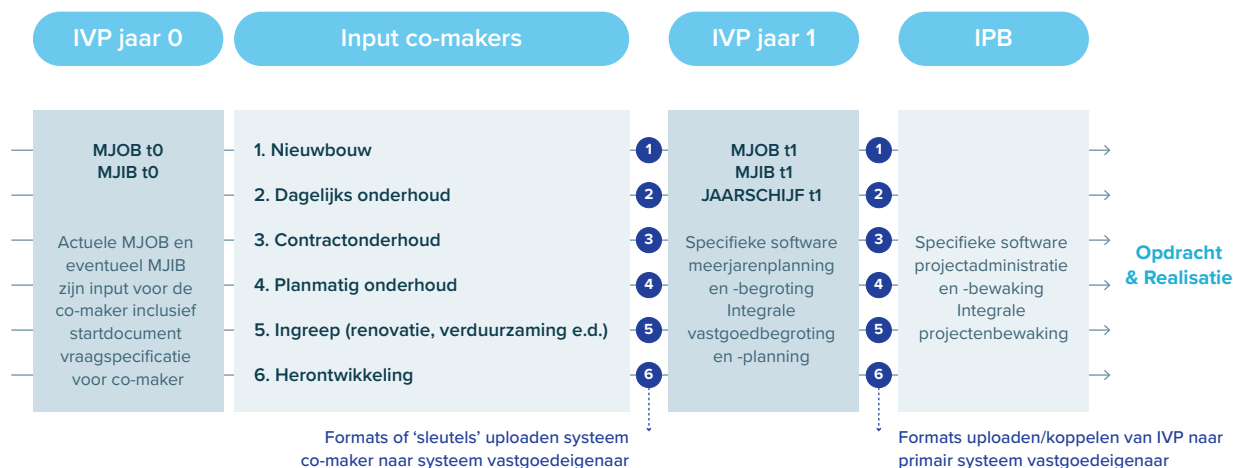
Proces IVP in relatie tot RGS en ICT

Het opstellen of wellicht beter gezegd het samenstellen van de IVP is, bij het vastgoedbusinessmodel Vastgoedmanager, een verantwoordelijkheid van de vastgoedeigenaar. Wanneer een vastgoedeigenaar overwegend RGS toepast, dan zijn het vooral de opdrachtnemers die input voor de IVP aanleveren.

In figuur 6.15 is het principe aangegeven op welke wijze de IVP samen met de opdrachtnemer kan worden samengesteld. Uitgangspunt in deze figuur is dat alle ketenpartners werken met hun eigen (software)systemen. De vastgoedeigenaar levert de actuele MJOB (jaar 0) en desgewenst de MJIB (jaar 0) aan de opdrachtnemers. Op basis hiervan weten de opdrachtnemers wat de actuele planning per werksoort en subwerksoort (bouw- en installatieonderdeel) is van een complex. De vastgoedeigenaar levert ook een startdocument aan waarin de vraagspecificatie is aangegeven per complex en desgewenst voor een cluster of deelpartefeuille van complexen. De opdrachtnemers gaan conform het RGS-procesmodel aan de slag en doorlopen de fasen I-Initiatief tot en met III-Planuitwerking. In ieder geval voor dagelijks, contract- en planmatig onderhoud levert de opdrachtnemer input aan het einde van fase III. Meestal worden (grotere) investeringsprojecten voor renovatie en nieuwbouw via separate fasebeslisdocumenten bestuurlijk goedgekeurd en ingepland in de IVP (MJOB, MJIB).

Omdat ketenpartners vaak hun eigen softwaresystemen hebben om scenario's uit te werken in concrete plannen, begrotingen en MJOB's zullen vastgoedeigenaar en opdrachtnemers formats moeten ontwikkelen op welke wijze scenario's geüpload kunnen worden naar het softwaresysteem van de vastgoedeigenaar. Vastgoedeigenaar en opdrachtnemer kunnen ervoor kiezen om alle operationele data te uploaden, maar het is ook mogelijk en wellicht verstandiger om op tactisch niveau data te uploaden. Een andere optie is dat vastgoedeigenaar en co-makers in hetzelfde systeem werken. Maar ook dan zullen ze afspraken moeten maken over wat ze precies van elkaar verwachten.

Nadat de vastgoedeigenaar de IVP heeft gecontroleerd en waar nodig met de opdrachtnemer heeft aangescherpt kan het formele besluitvormingsproces plaatsvinden. Na goedkeuring kan de IVP worden omgezet naar de integrale projectenbewaking (IPB). Dit is het administratieve systeem waarmee de vastgoedeigenaar opdrachten aanmaakt, de voortgang bewaakt en verantwoordt aan de hand van de periodieke managementrapportage. Wanneer een vastgoedeigenaar start met een nieuwbouwontwikkeling, kan hij ervoor kiezen om vroegtijdig alle onderzoeks- en ontwikkelkosten in de IVP op te nemen. Vervolgens kan hij naar voortschrijdend inzicht de MJOB van het nieuwbouwcomplex uploaden.



Figuur 6.15: Input co-makers verwerken in IVP [J. Hinnen en O. Piekhaar, 2019].

Praktijk

De actuele praktijk blijft eerlijk gezegd lastig. Informatiemanagement bij vastgoedeigenaren staat niet zelden in de kinderschoenen. Niet alleen als het gaat om technische data maar ook bijvoorbeeld de wensen en behoeften van de klant. 'Garbage In Garbage Out' (GIGO) wordt niet opgelost door systemen, maar door mensen die weten met welke (minimale) informatie zij verantwoord vastgoedkeuzes kunnen maken. Systemen zijn vervolgens onmisbaar gereedschap om te kunnen innoveren. In de praktijk komt het toch neer op 'ICT-hygiëne', werkbare procesafspraken, noeste arbeid, vakmanschap en motivatie van mensen die ermee (moeten) werken. Wat niet wil zeggen dat dit onderwerp veelbelovende kansen biedt!

Tot slot: 'Lessons learned'

In dit hoofdstuk zijn diverse modellen (figuren) behandeld. Doel is om vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar het integraal onderhouden van en investeren in vastgoed. Het is een complex proces waar vele managementrollen en ketenpartners in- en output leveren. Er is niet één goede of beste route, daarvoor zijn het aantal variabelen te groot zoals is geïllustreerd in onder andere figuur 6.1. Wat naar onze mening wel werkt is samenvattend:

- proces goed inrichten, weten wie welke prestatie levert en daarvoor expertise heeft;
- vervolgens is het aan de individuele partners in de gehele keten dat zij hun plannen, adviezen, keuzes en de uitvoering toetsen aan een objectief afwegingskader (KPI's, prestatie-eisen, validatie & verificatie en dergelijke) en daarmee kunnen verantwoorden dat zij 'de goede dingen goed doen';
- op basis daarvan inzicht hebben in hoe het beter kan en daarmee 'in control zijn'. In figuur 0.2 (zie Samenvatting) hebben we dat geprobeerd samen te vatten.

7 Teamwork

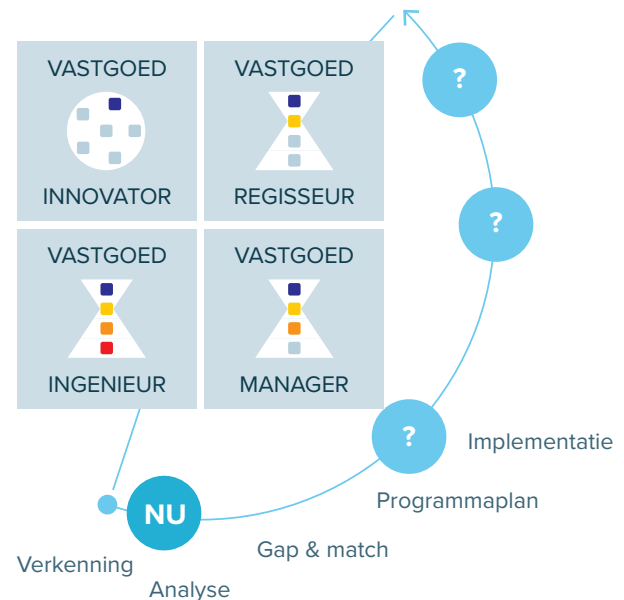
De essentie van RGS is universeel, maar de toepassing en de doelen die je met RGS wilt bereiken zijn individuele keuzes. In voorgaande hoofdstukken is het ideaaltypische RGS-procesmodel uitgewerkt en zijn de nieuwe rollen van opdrachtgever en -nemer nader toegelicht. RGS is duurzaam samenwerken en daarvoor is 'teamwork' nodig. Hierover zijn veel managementboeken geschreven.

De essentie wat je graag samen in de praktijk wilt bereiken is:

- elkaar stimuleren in een veilige werk-omgeving;
- de essentie van RGS begrijpen en concreet kunnen toepassen;
- stap voor stap zichtbare resultaten kunnen tonen;
- regelmatig de thermometer polsen om objectief te kunnen beoordelen of bijsturing nodig is;
- door diverse inzichten en competenties samen kennis en ervaring opbouwen en continu kunnen verbeteren en innoveren;
- daarmee steeds beter dit nieuwe vak beheersen, waardering oogsten, energie krijgen en met plezier (samen)werken.

Gaat om mensen

In het proefschrift van Rotmans [2020] benadrukt zij het belang van investeren in competenties en kennis van mensen om te kunnen profiteren van technische innovaties en groeimogelijkheden.



Figuur 7.1: Stip op de horizon?

‘Om te kunnen floreren of te overleven in de steeds veranderende wereld is innovatie van cruciaal belang voor organisaties ... De opkomst van nieuwe technologische ontwikkelingen zoals big data, FinTech, augmented reality, drones en kunstmatige intelligentie vergroten de bereidwilligheid van organisaties om in toenemende mate te investeren in innovatie. Hoewel onderzoek zich primair heeft gericht op de rol van technologie in het verbeteren van de innovatieprestaties van organisaties, groeit de belangstelling voor innovatie waar de mens centraal staat ... Organisaties die alleen investeren in technologie, maar niet investeren in de competenties en kennis van werknemers, zullen niet profiteren van nieuwe groeimogelijkheden ...

Dit relatief recente innovatieonderzoek laat zien dat de sleutel voor nieuwe groeimogelijkheden sterk afhankelijk is van de kennis en competenties van werknemers ... Dit vereist veranderingen in werkwijzen, processen en structuren in organisaties ... en het is daardoor essentieel om te investeren in nieuwe praktijken zoals in strategische human resource (SHR) praktijken. Uiteindelijk leiden investeringen in technologie alleen tot betere innovatieprestaties en productiviteitswinsten wanneer SHR praktijken worden geïntroduceerd waar mensen leren hoe ze de nieuwe technologie kunnen toepassen ... De manier waarop technologie wordt gebruikt en geïmplementeerd bepaalt immers de toegevoegde waarde die het creëert ...’

Leeswijzer

In dit hoofdstuk geven we een aantal suggesties hoe een organisatie RGS succesvol kan toepassen, gegeven de (strategische) keuzes van bestuur en management. We maken daarbij onderscheid in drie doelgroepen: 'starters', 'doorstarters' en 'ontwikkelaars', voor zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers. De overeenkomst tussen de drie doelgroepen is dat zij in beginsel dezelfde stappen moeten zetten, namelijk de verkenning, een analyse, de interventies waarmee zij hun doel willen bereiken en een uitgewerkt programmaplan dat zij stap voor stap moeten implementeren (zie figuur 7.1). Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan de volgende onderwerpen:

1. *verkenning*: wie zijn we, waar staan we en waar willen we heen?
2. *analyse organisatie*: wat zijn de middelen en competenties van onze mensen?
3. *gap & match*: waar staan we, wat willen we bereiken en met welke interventies?
4. *programmaplan*: een routeplan hoe we op onze bestemming willen komen;
5. *implementatie*: gewoon beginnen en de snelheid erin houden;
6. *draagvlak*: krijgen en weerstand overwinnen;
7. *toekomstagenda*.

7.1 Verkenning

Doelgroepen RGS

Het eerste onderdeel van de verkenning is jezelf als organisatie afvragen tot welke doelgroep je behoort en waarom. Afgeleid van de productlevenscyclus [Innovatietheorie van Rogers; publicatie Diffusion of Innovations] maken we onderscheid in:

- *starters*: organisaties die de ontwikkelingen afwachten, maar langzamerhand wel de toepassingsmogelijkheden en voordelen zien en de eerste stappen willen zetten;
- *doorstarters*: organisaties die meestal een paar jaar ervaring hebben met RGS. Mede dankzij hun inzet is er breder draagvlak ontstaan voor de ontwikkeling en toepassing van RGS. Het zijn organisaties die RGS beter willen borgen en breder willen gaan toepassen. Maar soms verkeren deze organisaties ook in een impasse en zijn ze zoekende hoe zij het RGS-vliegwiel beter op gang krijgen;
- *ontwikkelaars*: organisaties die vanuit de dagelijkse praktijk noodzaak en kansen zien om op een meer duurzame manier samen te werken. Dit zijn organisaties die meestal over een langere periode tijd en capaciteit hebben vrijgemaakt voor ontwikkeling en toepassing van RGS. Het zijn organisaties die graag een 'koplopersrol' vervullen en een volgende stap willen maken. RGS zit in de 'genen'.

Aanleiding om te veranderen

Het tweede deel van de verkenning is het onderzoeken van het nut en de noodzaak om te veranderen. Vragen die een vastgoedeigenaar en marktpartij zichzelf daarbij kan stellen zijn bijvoorbeeld:

- Zijn de resultaten van de organisatie voor verbetering vatbaar of zijn die op zichzelf goed, maar bieden nieuwe vormen van samenwerking betere mogelijkheden?
- Is RGS een middel voor vastgoedeigenaren om de vastgoedfunctie gegeven de veranderingen in de bouw- en vastgoedsector (zie ook [paragraaf 1.1](#) Wereld verandert) beter te laten functioneren?
- Levert RGS voor marktpartijen een concurrentievoordeel op in hun huidige markt en biedt het kansen in nieuwe markten?
- Hoe kan na een aantal jaren werken met RGS worden opgeschaald naar een 'next level' in RGS?

Positionering vastgoedmodel

Het derde deel van de verkenning is het positioneren van de organisatie. De analyse van de huidige en toekomstig gewenste positionering van zowel opdrachtnemer als opdrachtgever in de vastgoedfunctie begint bij een (globale) analyse van de in- en externe oriëntatie en de oriëntatie op veranderen en beheersen. Met andere woorden: schets een beeld van je sterke en minder sterke kanten en de ontwikkelingen in de wereld en je directe werkveld.

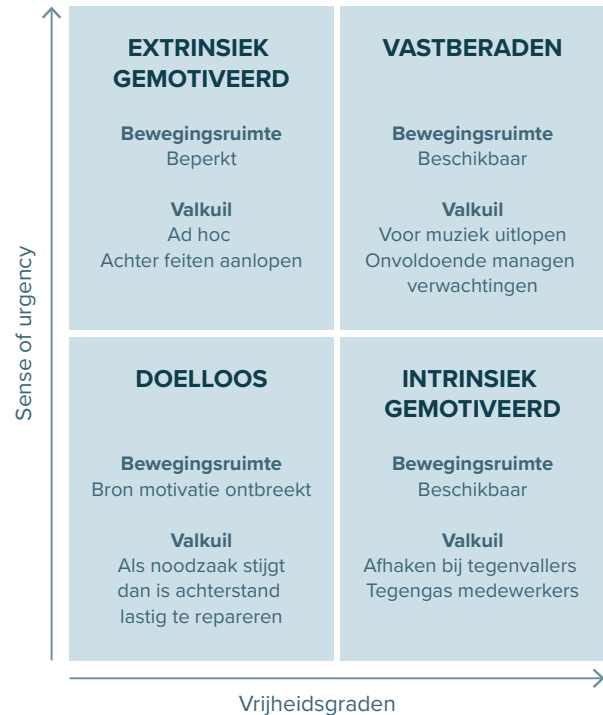
Hanteer bijvoorbeeld de vier vastgoedbusinessmodellen (zie ook [paragraaf 2.2](#) en [figuur 2.2](#)). Beschrijf in eigen woorden en bespreek met elkaar de kenmerken per vastgoedbusinessmodel. Beoordeel waar je nu staat en waar je heen zou willen. Met dit strategisch uitgangspunt wordt de gewenste ontwikkelrichting voorlopig aangegeven. Voorlopig, omdat het vervolgtraject leert dat dit met voortschrijdend inzicht kan wijzigen.

Noodzaak & motivatie

Het doel van het vierde deel van de verkenning is om zicht te krijgen op noodzaak en motivatie. De kerntaak van de vastgoedfunctie is om doeltreffend en doelmatig de vastgoedportefeuille te besturen en het vastgoed te ontwikkelen, onderhouden en verbeteren. Zowel vastgoedeigenaar als marktpartijen hebben daarin een rol. Er kan weliswaar een wens of noodzaak zijn voor verandering, maar dat betekent niet automatisch dat dit ook gaat gebeuren. Er zijn namelijk diverse overwegingen en belangen die daarin een rol spelen. Voor de verdere uitwerking van de analyse is het daarom aan te bevelen om (zie figuur 7.2) de veranderbereidheid (motivatie) en de vrijheidsgraden (ambitie en grenzen van mogelijkheden) aan te geven, waarbinnen die verbetering kan of moet plaatsvinden.

Bijvoorbeeld:

- als vastgoedeigenaar RGS smal of juist breed toepassen;
- als marktpartijen specialist of (allround) totaalbedrijf worden;
- bepalen tempo van de verandering en snelheid van organisatieontwikkeling;
- investeren in huidige medewerkers, aantrekken van nieuwe medewerkers of een combinatie?



Figuur 7.2: Motivatie & ambitie [O. Piekhaar, 2019].

Barrières

Naast inzicht in de motivatie om te willen veranderen en de ambitie om te kunnen veranderen, is het handig om op voorhand een globaal en richtinggevend inzicht te hebben in eventuele hindernissen. Het vijfde deel van de verkenning kan bijvoorbeeld worden gedaan met behulp van de 'Barrièrescan', die is ontwikkeld en gebaseerd op de vier vastgoedmodellen en die goed bruikbaar is om een eerste globale analyse te maken van eventuele hindernissen [Vijverberg, 2015]. Hindernissen zijn bijvoorbeeld dat er een andere mix van competenties noodzakelijk is of dat de verandergeneigdheid (te) beperkt is.

Resultaat verkenning

Het resultaat van de verkenning is:

- *aanleiding*: globaal inzicht in knelpunten en achterliggende oorzaken en kansen;
- *positionering*: huidig en gewenst vastgoedmodel inclusief de overwegingen en beschrijving van de facetten die van invloed zijn op het creëren, leveren en behouden van waarde van het vastgoed;
- *noodzaak & motivatie*: inzicht in noodzaak en bepalen van de ruimte om te veranderen; er is een concreet beeld waarop RGS wordt toegepast en wat de rol van de organisatie daarin is;
- *barrières*: globaal inzicht in wat mogelijke hobbels zijn die de organisatie zal moeten overwinnen;

De verkenning geeft input voor de analyse. Bijvoorbeeld:

- Gevelonderhoud, dakonderhoud, renovatie, versnellen verduurzaming met RGS? Of juist heel breed met als doel om RGS toe te passen op de gehele vastgoedportefeuille respectievelijk een allround co-maker te willen worden?
- Wat zijn knel- en aandachtspunten die nader onderzoek behoeven?

7.2 Analyse

Onderzoek naar het functioneren van een organisatie kan op diverse manieren gebeuren. Daarover zijn legio managementboeken vol geschreven. Om het overzichtelijk te houden, hanteren we in deze leidraad de volgende vier handvatten: mensen, gereedschap, samenwerken en processen. Het doel van de analyse is dat we zo objectief mogelijk een samenhangend beeld krijgen van het functioneren van een organisatie en/of een specifiek onderdeel daarvan.

Mensen (sociaal vermogen)

De competenties, inzet, gedrag, normen en waarden van de individuele medewerkers zijn een belangrijke succesfactor voor een organisatie. Het resultaat van de analyse geeft inzicht in het functioneren van die medewerkers in hun huidige rol en het ontwikkelpotentieel in een desgewenste nieuwe rol. De beoordeling kan bijvoorbeeld zijn gebaseerd op:

- *score naar 'kunnen'*: door bijvoorbeeld het huidig functioneren te beoordelen en af te zetten tegenover ontwikkelpotentie. Daarbij kan de organisatie zich bijvoorbeeld richten op de verschillende managementrollen (besturen, portefeuille-, asset- en propertymanagement);
- *score naar 'willen'*: door bijvoorbeeld te beoordelen of en in welke mate mensen verandergeneigd zijn en mee willen werken aan de toekomstige verbeteringen waarin ze mogelijk een andere rol vervullen.

Het resultaat is bijvoorbeeld een objectief beeld van het functioneren van de mensen in het vastgoedmodel Vastgoedingenieur en een inschatting of en in welke mate zij goed zouden kunnen functioneren in het gewenste vastgoedmodel Vastgoedmanager of Vastgoedregisseur.

Gereedschap (denk- of creatief vermogen)

Deze stap gaat over de beschikbaarheid, kwaliteit en toepasbaarheid van het gereedschap zoals ICT, beleids- en afwegingskaders, de IVP (MJOB, MJIB), analyse- en expertsystemen. Maar ook of je beschikt over gereedschap dat vooral past en nodig is voor de toekomstige positionering. Relevante beoordelingen zijn bijvoorbeeld:

- Wat is nodig als we willen transformeren van het ene naar het andere vastgoedmodel?
- Waar liggen de belangrijkste prioriteiten voor ontwikkeling en verbetering?

Het resultaat is een objectief beeld van de beschikbaarheid van gereedschap en de effectiviteit van dat gereedschap. Je kunt bijvoorbeeld wel een mooi (ICT-)systeem hebben om de MJOB vast te leggen, maar wanneer je dit instrument niet effectief kunt inzetten, dan heb je er weinig aan. In dat geval is het gereedschap geen hefboom, maar een nutteloze kostenpost.

Samenwerken (toepassingsvermogen)

Centrale vraag bij samenwerken is of opdrachtgever en opdrachtnemer hun beschikbare competenties effectief kunnen toepassen. Zijn alle ketenpartners samen in staat om het benodigde draagvlak te realiseren om RGS succesvol in de praktijk toe te kunnen passen? Criteria [zie ook Hermans, 2015] zijn bijvoorbeeld:

- *vakmanschap*: in welke mate beheerst het individu het relatief nieuwe vakgebied RGS en is hij in staat om deze competentie effectief in te zetten in een samenwerkingsverband?
- *borging*: in welke mate is de RGS-werkwijze voor iedereen helder en weet iedereen per fase en per stap wat zijn of haar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn?
- *contracten*: in welke mate beschikt de vastgoedeigenaar over adequate (standaard)contracten, zoals contracten waarin ruimte is om te innoveren en te verbeteren? Met andere woorden: wat willen we nu en in de toekomst realiseren?
- *institutie*: in welke mate is RGS zowel intern (organisatie) als extern (omgeving) geïnstitutionaliseerd? Denk daarbij aan de organisatie van gouvernementele instituties of brancheorganisaties in Nederland die verantwoordelijk zijn voor de standaardisatie, certificatie en onafhankelijke toetsing van de RGS-werkwijze. Of, de interne controllers en externe accountants die weten waarop ze moeten toetsen;
- *prijs*: in welke mate houden opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar scherp? Is de prijsvorming transparant en traceerbaar en eenduidig te toetsen aan marktconformiteit?
- *lerend vermogen*: kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer continu leren en verbeteren? Met andere woorden: wat is het toekomstperspectief in relatie tot de bovengenoemde criteria?

Het resultaat is een betrouwbare inschatting van het 'toepassingsvermogen' van de eigen organisatie en de (huidige en/of toekomstige) ketenpartners. Bijvoorbeeld, in welke mate:

- zijn de huidige partners in staat om RGS te gaan toepassen;
- zijn ze in staat om RGS naar 'next level' te krijgen;
- kan RGS 100 procent worden toegepast in het vastgoedmodel Vastgoedregisseur?

Processen (materieel vermogen)

Aan de hand van diverse voorgaande hoofdstukken van deze leidraad kun je de eigen processen beoordelen. Vooral het ideaaltypische RGS-procesmodel is daarvoor mede ontwikkeld.

Het resultaat is een objectief beeld of de organisatie grip heeft op de processen. Zijn ze werkbaar? Is er samenhang tussen de deelprocessen? Is de strategie uitvoerbaar en zijn de oorzaak-gevolgrelaties tussen de vier managementrollen aantoonbaar aanwezig? Is de PDCA-cyclus adequaat geborgd?

7.3 Gap & match

Interventies

Waar staat de organisatie? Waar wil ze heen? Hoe komt ze daar? En wat betekent dat voor de inrichting van de organisatie en het RGS-proces? De analyse (zie ook De Vastgoedfunctie Ontrafeld, 2019) van de huidige organisatie leidt tot een diagnose, bijvoorbeeld:

- *consolideren*: de organisatie werkt naar tevredenheid, kleine aanpassingen zijn wenselijk;
- *optimaliseren*: beleid en werkwijze moeten op een aantal onderdelen worden geoptimaliseerd;
- *verbeteren*: de organisatie moet worden verbeterd, zoals de basis op orde en meer in control zijn;
- *transformatie*: er moet een transitie plaatsvinden van bijvoorbeeld Vastgoedingenieur naar Vastgoedmanager.

Consolideren, optimaliseren, verbeteren of transformeren zijn aangrijpingspunten voor interventies. Interventies zijn een mix aan maatregelen en acties met als doel competentieontwikkeling van mensen, ontwikkelen en verbeteren van het gereedschap (tools), in- en extern effectief kunnen samenwerken en waarborgen van goed lopende processen, met als resultaat dat RGS succesvol wordt toegepast.

Veranderopgave

Figuur 7.3 geeft een schematisch voorbeeld van hoe een type verandering kan worden samengevat en geclassificeerd in relatie tot de speerpunten mensen, gereedschap, samenwerken en processen (materieel vermogen). Wanneer je de ambitie hebt om naar een ander vastgoedmodel te transformeren en de score voor 'verandering' is relatief gunstig, dan kun je concluderen dat transformatie verantwoord is. Dat is niet zo als de veranderopgave overwegend 'verbeteren' betreft. In dat geval kan de conclusie zijn om eerst de 'basis op orde' te brengen.

Welke mix aan interventies past bij de veranderopgave?

Tot slot geven we een advies langs welke weg de onderneming de gewenste veranderingen kan doorvoeren. Onderdeel van dit advies zijn de prioriteiten en interventies. In een programmaplan worden deze interventies uitgewerkt in concrete acties, maatregelen, projecten, middelen, inzet capaciteit en een planning. In figuur 7.4 is een aantal voorbeelden van interventies per speerpunt benoemd.

Veranderopgave?				
SPEERPUNTEN	Verbeteren	Optimaliseren	Consolideren	Transformeren
INTERVENTIES	 slecht - matig	 voldoende	 goed - zeer goed	wel of niet verantwoord?
Mensen Individuele competenties. Mate van willen en kunnen veranderen				Bijvoorbeeld: Goede basis voor transformatie!
Gereedschap Beheersing en beschikbaarheid. Innovatief vermogen				Bijvoorbeeld: Punt van aandacht
Samenwerken Werkwijze samen effectief kunnen toepassen in praktijk				Bijvoorbeeld: Punt van aandacht
Processen Heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden				Bijvoorbeeld: Eerst de basis op orde brengen
GEMIDDELD BEELD	Bijvoorbeeld: Combinatie kleine en grote vraagstukken	Bijvoorbeeld: Kleine vraagstukken Substantiële inspanning	Bijvoorbeeld: Kleine vraagstukken zijn goed op te lossen	Bijvoorbeeld: Gemiddeld substantiële veranderopgave om te kunnen transformeren

Figuur 7.3: Veranderopgave: 'gap & match' [Piekhaar 2018, aangepast 2021].

MENSEN IN HUN KRACHT ZETTEN

1. rolverdeling totale proces scherper afbakenen en voorkomen dubbel werk;
2. inzet van capaciteit van mensen focussen en borgen (R⁵);
3. benoemen welke mix aan competenties en gedrag past en noodzakelijk is bij welke rol;

RGS-PROCES STROOMLIJNEN EN MEER OP AFSTAND KUNNEN MANAGEN

4. taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden scherper benoemen;
5. kwaliteitsmanagementsysteem professionaliseren en klanttevredenheid beter bewaken;

GEREEDSCHAP ALS HEFBOOM GEBRUIKEN

6. met behulp van Leidraad RGS 2021 de raamovereenkomst en eigen RGS-handboek op maat maken;
7. beter kunnen sturen op en meten van vastgoedkwaliteit (zie ook vraagspecificatie);
8. ontwikkelen kengetallen, modelleren varianten, uitwerken scenario's en toetsen aan afwegingskader;
9. eenheidsprijzen en onderhoudsscenario's toetsen op marktconformiteit;
10. beter gebruikmaken van kracht RGS-concept en tijd nemen voor de echt lastige vraagstukken;

SAMENWERKING ORGANISEREN

11. in- en extern versterken van het beoogde duurzame samenwerkingsverband;
12. focus op doorontwikkeling van RGS en in de praktijk de PDCA-cyclus (echt) toe kunnen passen;
13. praktische werkstructuur organiseren en periodiek beoordelen of bijstellen nodig is;
14. effectief samenwerken en sociale innovatie ('teamwork') handen en voeten geven.

Figuur 7.4: Voorbeelden van mogelijke interventies per speerpunt.

7.4 Programmaplan, routekaart

Wanneer de directie of het bestuur de implementatie van het verandertraject heeft goedgekeurd, dan is het programmaplan een goede wegwijzer. De praktijk is echter weerbarstig. In de praktijk blijkt namelijk welke medewerkers en managers moeite hebben of zich juist veel sneller dan gepland ontwikkelen. Het is namelijk voor veel mensen om begrijpelijke redenen lastig om zich een voorstelling te maken van wat er allemaal gaat gebeuren en waarom: 'Wat is er mis met hoe we het deden?' Het is daarom belangrijk om zo goed mogelijk overzicht te houden en in het begin ook duidelijk te communiceren dat zo'n opstartfase een aantal onzekerheden met zich brengt en voor iedereen een zoektocht en ontwikkelingstraject is. Dat vraagt om robuust programmamanagement en een heldere organisatiestructuur van project- en werkgroepen. In deze paragraaf staat het opstellen van een programmaplan centraal. Het gaat daarbij om:

- programmamanagement en programmaplan;
- voorwaarden en doelen;
- uitwerken interventies in concrete maatregelen en organisatiestructuur;
- inplannen acties.

Programmamanagement en programmaplan

Op basis van de globale interventies worden in een programmaplan concrete maatregelen en acties uitgewerkt. Programmamanagement helpt volgens Tak en Van der Wijnen [2006, p. 19] 'om samenhang te bereiken en prioriteiten te stellen, zodat veel projecten en andere activiteiten effectief worden uitgevoerd. Daarmee komen de beoogde doelen, organisatorische of maatschappelijke verbeteringen dichterbij.' Een programmaplan is volgens Tak en Van der Wijnen [2006, p. 165] te zien als 'het integreren in één beslisdocument van programmeren, besturen, organiseren en samenwerken'. Met andere woorden, de samenwerkende partijen weten wat het hoofddoel is en afgeleide doelen zijn en op welke onderdelen er acties moeten worden opgepakt om RGS toe te kunnen toepassen of naar een 'next level' te brengen.

Voorwaarden programmaplan

Voorwaarden bij het opstellen van een programmaplan om RGS te implementeren of door te ontwikkelen zijn onder meer dat:

- een verkenning, analyse, advies en bijbehorende interventies beschikbaar zijn;
- de overeenkomst tussen vastgoedeigenaar en de opdrachtnemers (in concept) beschikbaar is. In de overeenkomst is opgenomen wat partijen van elkaar verwachten, nu en in de nabije toekomst. Dat betekent dat partijen zich daaraan conformeren en expliciet aangeven dat ze over de (huidig en toekomstig) benodigde mix aan competenties beschikken;
- tijdens de verbouwing gewoon wordt doorgewerkt. Partijen zijn zich ervan bewust dat de dagelijkse uitvoering en ontwikkeling parallelle trajecten zijn.

Doel programmaplan

Algemeen doel is het versterken van competenties en gedrag van mensen, hun gereedschap, effectief samenwerken en borgen van processen. Ons advies is om het programmaplan parallel te laten lopen met de 'jaarkalender' van de planning-en-controlcyclus (zie ook [paragraaf 6.5](#) en [figuur 6.8](#)). Het is belangrijk om een combinatie te bereiken van 'productie maken' en 'continu verbeteren'. Het programmaplan heeft

	JAAR 1	JAAR 2	JAAR 3	JAAR 4	JAAR 5
PROGRAMMAPLAN	Hard	Globaal	Naar voortschrijdend inzicht bepalen en invullen		
EFFECT OP BEGROTINGSCYCLUS	Beperkt	Volledige cyclus	Verbetering	Verbetering	Verbetering
EFFECT OP UITVOERINGSCYCLUS	Waar mogelijk	Waar mogelijk	Toepassen	In control	In control
IMPLEMENTATIE DOELEN GEREALISEERD	Startfase	Eerste resultaten	Verbeteren resultaten	Voldoende	100 procent

Figuur 7.5: Globaal beeld te bereiken doelen en fasering.

bijvoorbeeld een horizon van drie à vijf jaar (zie figuur 7.5). Echter de uitwerking van het programmaplan heeft een focus van bijvoorbeeld één jaar en moet dan weer worden ‘ververst’. Maak tussentijds de balans op en stel waar nodig bij. Nieuwe inzichten en verbeteringen kunnen in het eerstvolgende uitvoeringsjaar worden toegepast. Doel van het programmaplan is dat de beleids-en-uitvoeringscyclus jaarlijks verbetering laat zien.

Uitwerken interventies in programmadoelen en acties

Het programmaplan biedt het kader voor de organisatieontwikkeling en bevat per speerpunt een aantal interventies en daarvan afgeleide activiteiten die min of meer gelijktijdig worden opgestart. Wanneer betrokken partijen het eens zijn over de belangrijkste interventies, dan kunnen ze deze nader uitwerken in wat ze moeten ontwikkelen of verbeteren, de doelen, acties, middelen, het directe resultaat en het uiteindelijk beoogde effect. In figuur 7.6 zijn interventies voor verschillende speerpunten (mensen, gereedschap, samenwerken en processen) uitgewerkt.

	MENSEN	GEREEDSCHAP	SAMENWERKEN	PROCESSEN
	Competenties en gedrag	Implementeren, beheersen en verbeteren	RGS implementeren en doorontwikkelen	Borgen werkwijze: doeltreffend, slim en beleidsefficiënt
VERBETEREN	• Rolverdeling • Balans saamhorigheid en elkaar durven aanspreken	• Synergie door slimme afstemming en standaardisering • Beter in staat te verklaren, voorspellen	• Aandacht voor zachte kant (soft skills) • Discipline aanleveren in- en output	• Inzicht in kostenstructuur directe en indirecte kosten • Toetsen aan en sturen op KPI's
DOELEN	Passende mix competenties en gedrag	Beter beheersen gereedschap, versterken innovatief vermogen op dit onderdeel	Versterken sociale innovatie: • Effectief samenwerken • Kennis ontwikkelen • Problemen oplossen	• Beheersen en continu kunnen verbeteren RGS-onderhouds-proces
ACTIES	• Opleidingen • Coaching on the job • Brain- en workshopsessies	• Opdrachtbrief asset verbeteren • Onderhouds-scenario's • Kengetallen en normen • Afwegingskader	• Samenwerkings- en overleg-structuur • Doel en focus expliciet maken per gremium	• TVB-schema • Key controls • Kwaliteits-management-systeem • Markttoets
MIDDELEN	Geld ... Tijd ... Capaciteit ... Hulpmiddelen ...??	Geld ... Tijd ... Capaciteit ... Hulpmiddelen ...??	Geld ... Tijd ... Capaciteit ... Hulpmiddelen ...??	Geld ... Tijd ... Capaciteit ... Hulpmiddelen ...??
RESULTAAT	Mensen krijgen de ruimte en hebben de tijd om zich te ontwikkelen	Stap voor stap belangrijkste tools op orde en in staat zijn deze optimaal toe te passen	Rust, ruimte, regelmaat om resultaten te kunnen realiseren. Inzicht in elkaars belangen	Verbeteren prestaties zoals klanttevredenheid en vastgoed-kwaliteit. In-control-statement afgeven
EFFECT	Focus op wat echt belangrijk is, persoonlijke ontwikkeling en lol in je werk	Bijdrage leveren professionaliseren hoofdprocessen vastgoedsturing & vastgoedproductie	Veilige werkomgeving en maximaal benutten van elkaars expertise	Beheersing PDCA-cyclus en daarmee vertrouwen in werkwijze RGS zowel intern als bij stakeholders
ORGANISATIE-VERMOGEN	SOCIAAL VERMOGEN VERMEERDEREN	DENKVERMOGEN VERMEERDEREN	TOEPASSINGS-VERMOGEN VERMEERDEREN	MATERIEEL-VERMOGEN VERMEERDEREN

Figuur 7.6: Schematisch voorbeeld programmaplan.

Organisatiestructuur

Het is belangrijk om de activiteiten vanuit een goede organisatiestructuur uit te werken. Ons advies is om een stuurgroep en een beperkt aantal werkgroepen in het leven te roepen. De stuurgroep bewaakt de inhoud en voortgang; de werkgroepen doen het werk en maken voorstellen die de stuurgroep bespreekt en vaststelt.

Maak de werkgroepen niet te groot. Uitgangspunt is dat het relatief kleine flexibele teams zijn die snel kunnen schakelen en bestaan uit mensen met een combinatie van vakkennis, drive en leergierigheid. Wanneer een samenwerking uit zes opdrachtnemers en een opdrachtgever bestaat, dan hoeven niet alle opdrachtnemers in een werkgroep vertegenwoordigd te zijn.

En laat niet alleen directeurs zitting nemen in de stuur- en werkgroepen, maar vooral ook medewerkers vanuit andere lagen van de organisatie in combinatie met specialisten zoals planontwikkelaars.

Concrete acties inplannen

Het uitwerken van de speerpunten en doelen vergt in de praktijk noeste arbeid. Ook hiervoor geldt weer dat je gewoon begint en gedurende de doorlooptijd de activiteiten aanscherpt. De uitwerking van concrete acties, de planning, wie doet wat en wanneer moet welk resultaat worden bereikt is in feite goed en degelijk project-, proces- en/of programmamanagement.

RGS-procesmodel als kapstok

Samengevat is ons advies eigenlijk heel simpel: volg het RGS-procesmodel en maak de werkwijze en alles wat daarbij nodig is op maat voor het doel dat de samenwerkende partners willen bereiken:

- opzetten projectorganisatie (stuur- en werkgroepen bijvoorbeeld);
- programmaplan opstellen en met elkaar vaststellen;
- verdelen van verantwoordelijkheden en taken naar de projectorganisatie;
- inplannen periodieke sessies over bijvoorbeeld een periode van één jaar;
- RGS-procesmodel op maat maken voor werksoort, bouwdeel of installatiesoort;
- bepalen key controls per fase/stap;
- bepalen welk gereedschap je nodig hebt per fase/stap;
- gewoon beginnen en stap voor stap ontwikkelen, implementeren, toetsen en verbeteren.

Figuur 7.7: RGS-procesmodel als kapstok.

7.5 Gewoon beginnen en (draai)snelheid erin houden

Draaisnelheid

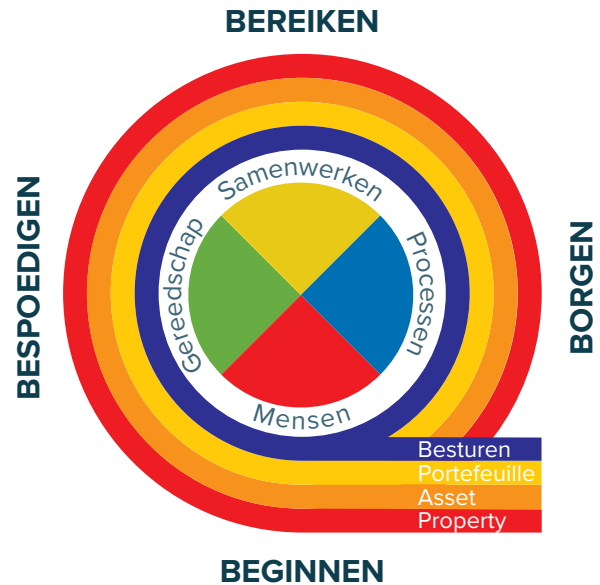
Het ontbreken van kaders wordt vaak als excuus gebruikt om op elkaar te wachten [zie ook Hayatt, 2008]. Natuurlijk heeft elke onderneming een routeplan nodig: een heldere missie, visie en strategie uitgewerkt in een ondernemingsplan. Valkuil is echter dat een onderneming over een (te) lange periode (te) veel met zichzelf bezig is. Daarmee wordt het opstellen van een ondernemingsplan een vlucht van de werkelijke opgave en weerhoudt het de onderneming om vanuit en in de praktijk de goede dingen in gang te zetten. Te veel met zichzelf bezig zijn verstoort ook de balans tussen in- en externe oriëntatie, met als gevolg dat de gewenste verandering, maar ook de noodzakelijke aandacht voor beheersing uitblijft. Ons advies is daarom: gewoon starten, de draaisnelheid erin houden en werken vanuit de zogenoemde B⁴: **beginnen, bespoedigen, bereiken en borgen** (zie figuur 7.8) en vervolgens te zorgen voor R⁵: **rust, ruimte, regelmaat** om **resultaten** te kunnen **realiseren**. Of zoals Robert Quinn stelt: 'Building the bridge as you walk on it.'

Organisatieontwikkeling

De bestemming en globale route zijn bekend, maar de exacte weg, wat we onderweg tegenkomen en wanneer we precies de bestemming bereiken, nog niet. Niet alle risico's zijn uit te bannen en niet alles is van tevoren te plannen.

Onze filosofie is leren door doen. Het accent ligt op verankering van de verandering en begint met het ontwikkelen van medewerkers en gereedschap in alle managementrollen door *coaching on the job*. Dat betekent organisch veranderen terwijl de 'winkel open' is en het overwinnen van diverse hindernissen. Niet alles in een keer goed willen doen, maar vooral bereid zijn om in elkaar te investeren. Leer onderweg, daag elkaar uit, ontwikkel een werkwijze die past bij de maat van de opgave en de aard van de organisatie. Geef elkaar de ruimte om te experimenteren, te ontwikkelen en schrijf elkaar in het begin niet te veel voor.

Begin daarom eerst vanuit hoofdlijnen met de belangrijkste mijlpalen (key controls), taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Pas de opgedane kennis en het ontwikkelde gereedschap samen toe in praktijkcases en borg dan pas de werkwijze in formeel vastgestelde procesbeschrijvingen.



Figuur 7.8: *Beginnen, Bespoedigen, Bereiken en Borgen* [O. Piekhaar, 2019].

7.6 Draagvlak krijgen, weerstand overwinnen

Accepteren en verankeren verandering

Voor elk vraagstuk is niet meteen een oplossing beschikbaar. Soms is er weerstand en heeft de oplossing tijd nodig om goed te doorgronden en te landen. Dit is niet erg. Het inzicht draagt bij aan het verkrijgen van draagvlak voor verandering, geeft uiteindelijk energie en leidt tot nieuwe kansen.

Overwinnen weerstand

Wie met RGS begint zal op enig moment op weerstand stuiten. Het kan hierbij gaan om personen in de eigen organisatie, maar ook om personen in de organisatie van onderopdrachtnemers, adviseurs, leveranciers en/of klanten.

Wie deze weerstand wil overwinnen, zal allereerst de weerstand moeten herkennen om daarna te kunnen achterhalen wat de oorzaak is van de weerstand. Weerstand kan zich uiten in [Ahaus e.a., 2010]:

- ontkennend of vermijdsend gedrag;
- een formele opstelling;
- geruchtvorming;
- op de persoon spelen;
- emoties.

Personen of organisaties in de keten zullen hun weerstand het meest uiten door ontkennend gedrag of een formele opstelling. Bij personen in de eigen organisatie gaat het vaak om ontkennend of vermijdsend gedrag en emoties, zoals boosheid en ergernis. Wanneer weerstand optreedt, moet allereerst worden achterhaald wat de bron van de weerstand is voordat deze kan worden weggenomen. Er zijn vijf bronnen van weerstand [Aken, 2004]: wantrouwen, onbegrip, geringe veranderingsgezindheid, verschil van inzicht en belangenconflicten.

Wantrouwen

De traditionele manier van aan- en uitbesteden zorgt voor veel wantrouwen tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers en overige ketenpartijen. De consequentie is dat partijen over en weer vaak met een zekere mate van argwaan resultaatgerichte trajecten starten. Partijen vrezen voor 'kwelijke bedoelingen' die pas duidelijk worden nadat de contracten zijn getekend. Bovendien bestaat vaak de vrees dat betrokkenen niet voldoende competent zijn om de introductie (bijvoorbeeld het pilotproject) tot een succes te maken.

Onbegrip

De problemen met de traditionele manier van onderhouden en renoveren zijn voor de betrokkenen niet duidelijk of ze zijn van mening dat er geen problemen zijn. Ze zien daarom de noodzaak van een nieuwe werkwijze niet. Daarnaast begrijpen ze mogelijk (nog) niet goed wat resultaatgericht werken inhoudt.

Geringe veranderingsgezindheid

Er zijn partijen/mensen die er veel moeite mee hebben om hun vertrouwde routines en gewoonten los te laten. Daarbij gaat het niet om wat de verandering inhoudt, maar is de verandering zelf de oorzaak van de weerstand. Slechte communicatie, verrassingen en van bovenaf opgelegde veranderingen zonder de werkvloer goed mee te nemen, kunnen deze geringe veranderingsgezindheid versterken.

Vershil van inzicht

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

Belangenconflicten

Resultaatgericht werken is in het belang van de organisatie als geheel, maar individuele belangen kunnen en zullen erdoor worden geschaad. Resultaatgericht werken heeft, bij een meer grootschalige introductie, gevolgen voor functies en dus voor het personeel. Baanzekerheid en de inhoud van de functie zijn dus in het geding. Daarover moet met open vizier worden gecommuniceerd. Overigens gaat het bij een belangenconflict niet altijd om materiële zaken als een baan of geld. Het kan ook gaan om immateriële zaken, bijvoorbeeld verlies van status of invloed. Traditioneel aanbesteden is macht. Resultaatgericht samenwerken betekent nog steeds macht bij de (pre)selectie, maar vervolgens in de samenwerking vooral ook openheid, betrouwbaarheid en kwetsbaarheid met elkaar delen om tot een in alle opzichten optimaal resultaat te komen.

Wantrouwen en onbegrip kunnen worden voorkomen door draagvlak te creëren. Betrek personen of organisaties erbij die (wel) worden vertrouwd. Geef voldoende en duidelijke informatie. Ook heeft dit een positieve invloed op de veranderingsgezindheid. Een geringe veranderingsgezindheid kan echter nooit helemaal worden weggenomen. Voorkom weerstand in de eigen organisatie door het opzetten van interne verbeterteams. De leiding is hierdoor niet langer alleen verantwoordelijk voor de verandering, maar moet uiteraard wel deelnemen in de verbeterteams. Wanneer de weerstand het gevolg is van een verschil van inzicht of een belangenconflict kan hier als volgt mee worden omgegaan:

- **Benoem de weerstand:** spreek uit dat je weerstand ervaart en geef de ander de gelegenheid te reageren. Luister geduldig naar zijn of haar bezwaren.
- **Erken de weerstand:** luister, toon interesse en begrip. Vraag door naar de achterliggende gedachten. Dat maakt dat de ander zich gehoord voelt en het biedt inzicht in de werkelijke bron van de weerstand.
- **Neem de weerstand weg:** wanneer achterliggende oorzaken bekend zijn, kan een passende oplossing worden geboden.

7.7 Ontwikkelagenda

Stichting RGS

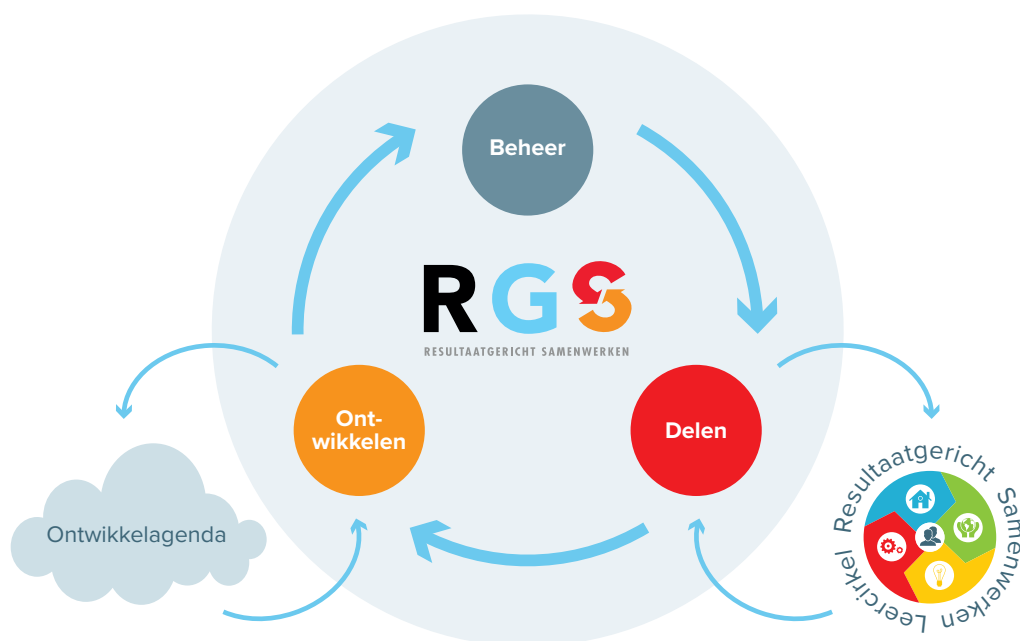
Stichting RGS heeft ten doel: het bevorderen van meetbare kwaliteit van vastgoedonderhoud en de toepassing van RGS bij investeren in en onderhoud van vastgoed. De visie van de stichting luidt: het gezamenlijk stimuleren van kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisborging door vertegenwoordigers van opdrachtgevers en de onderhoudsbranche. De kern van de strategie richt zich op het uitdragen van de RGS-methodiek en hiervoor draagvlak creëren. Daartoe hanteert de stichting drie strategische prioriteiten of kerntaken: kennis ontwikkelen, kennis delen en kennis beheren.

De kennisontwikkeling richt zich op het continu verbeteren van de RGS-methodiek. De kennisdeling richt zich op het juist toepassen van de methodiek en het breed verspreiden ervan. Het kennisbeheer richt zich op het borgen en bewaken van de methodiek en deze up-to-date houden. Stichting RGS beheert diverse RGS-publicaties. Deze zijn gratis te downloaden of tegen kostprijs als drukwerk te bestellen via de website www.rgsnl.nl. De belangrijkste publicatie is deze Leidraad RGS.

Stichting RGS beheert ook diverse RGS-opleidingen voor opleidingsinstituten. Stichting RGS voert zelf geen opleidingen uit.

Het bestuur van de stichting bestaat uit een evenredige vertegenwoordiging van opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen in het vastgoedonderhoud. Een Programmaraad RGS ondersteunt het bestuur en organiseert de activiteiten binnen de drie kerntaken kennis ontwikkelen, kennis delen en kennis beheren. Voor de kerntaak 'kennis delen' werken Stichting RGS en de stichting Leercirkel RGS met elkaar samen. Door deel te nemen aan de Leercirkel RGS kan een opdrachtgever, opdrachtnemer, leverancier, adviesbureau of anderszins actief betrokken zijn bij het delen en verrijken van zijn RGS-kennis en zo een constructieve en leerzame bijdrage leveren aan het ontwikkelen en uitdragen van het gedachtegoed (zie ook www.leercirkel.nl).

De programmaraad RGS bestaat uit RGS-deskundigen uit de markt, waaronder opdrachtgevers, opdrachtnemers en kennisinstellingen zoals hogescholen of universiteiten. Aan de hand van een ontwikkelagenda werkt Stichting RGS aan de uitvoering van de kerntaken ontwikkelen, delen en beheren. Daarbij worden activiteiten getoetst aan de actuele ontwikkelingen in de markt, zoals duurzaamheid, betaalbaar wonen en regisserend opdrachtgeverschap.



Figuur 7.9: Schematische weergave van de RGS-organisatie.

Ontwikkelagenda RGS

RGS-modelovereenkomsten

Stichting RGS, Aedes en OnderhoudNL hebben in 2016 samen een set modelovereenkomsten ontwikkeld, bestaande uit een Raamovereenkomst RGS, een Aannemingsovereenkomst RGS, Algemene voorwaarden RGS en een leeswijzer. Eind 2020 zijn de Raam- en Aannemingsovereenkomst RGS – opgenomen als [bijlagen 2 en 14](#) – geactualiseerd. In 2021 zullen ook de in 2016 ontwikkelde Algemene Voorwaarden RGS en de leeswijzer worden geactualiseerd en onderzoeken de betrokken partijen de behoefte in de markt aan modelcontracten voor ketenpartners en leveranciers.

Doorontwikkeling Kwaliteit in Balans (KiB)

Functioneel specificeren vereist dat kwaliteit meetbaar en bespreekbaar is en zoveel mogelijk gestandaardiseerd wordt uitgewisseld. Hiervoor heeft een groep corporaties en vastgoedonderhouds-bedrijven in 2011 zelf een methode ontwikkeld: Kwaliteit in Balans (KiB). KiB ondersteunt de vraagspecificatie, het formuleren van kwaliteitsuitgangspunten, de vertaalslag naar prestatie-eisen, de projectopname, de keuze voor het best passende scenario en de aanvangs- en eindkeuring.

KiB is toegespitst op de woningbouw en werkt van hoog naar laag en van grof naar fijn vanuit kwaliteits-thema's naar kwaliteitsvelden. Functionele uitgangspunten zijn uitgewerkt in maatgevende prestatie-indicatoren en -eisen. De prestatie-indicatoren en -eisen zijn gepubliceerd in het rapport *Kwaliteit in Balans Normenboek 2016*. Voor circa 220 indicatoren zijn normen uitgewerkt in de vorm van onderliggende klassen, meetinstructies en (voor zover voorhanden) beelden en foto's. Belangrijk is dat de methodiek en het normenboek up-to-date blijft. Het vakgebied staat namelijk niet stil en ook de regelgeving is permanent in ontwikkeling. Stichting RGS grijpt de actualisatie direct aan om te kijken naar een aantal andere methoden die de afgelopen jaren op de markt zijn gekomen (onder meer 'Moeten en Willen' en 'Beeldkwaliteit'). Dit zijn meestal geen integrale alternatieve toepassingen maar ze dragen mogelijk wel verbeterpunten aan die we kunnen meenemen in de doorontwikkeling van het specificeren in RGS met de KiB-normen.

We grijpen de actualisatie ook aan om te kijken naar de aansluiting op de conditiemeting conform de NEN 2767. Het is namelijk interessant om binnen het RGS-proces en de ketencyclus te kijken naar de rol die de NEN 2767 kan vervullen bij het vaststellen van de huidige en gewenste technische kwaliteit op complexniveau en de mogelijkheden om resultaten uit conditiemetingen te gebruiken om een kwaliteitsindicator te ontwikkelen voor een complex of bijvoorbeeld voor het exterieur, interieur en installaties. Zo'n kwaliteitsindicator kan worden gebruikt om RGS-afspraken op hoofdlijn te volgen en hierover op strategisch niveau verantwoording af te leggen aan MT, bestuur en RvC. De voorbereiding van dit project is gestart in 2020. Het project zal in 2021 en navolgende jaren worden uitgevoerd.

Samenhang RGS, ISO 55000 en NEN 8026

Er wordt gewerkt aan een nieuwe NEN 8026. De NEN 8026 bouwt voort op de bestaande internationale ISO 55000-norm voor assetmanagement. Doel van de NEN 8026 is om voor de gebouwde omgeving in Nederland een beleidsmatig kader te leveren en assetmanagement- en vastgoedorganisaties te helpen om op tactisch niveau, het operationeel en strategisch niveau beter met elkaar te verbinden.

Circa vijftientig organisaties nemen deel en dragen bij aan de ontwikkeling van NEN 8026. De NEN 8026 wordt gekoppeld aan bijlage B van de NEN 2767 Condiemeting, waarbij risicosturing vanuit asset centraal staat.

Zowel de NEN 8026 als de ISO 55000 hebben een brede scope en proberen een kapstok te bieden voor alle vastgoed- en eigendoms categorieën. Op zich is dat een goed streven. Iedereen is voor structurering van de begrippen en standaardisatie. Aandachtspunt is echter wel dat individuele vastgoedeigenaren met diverse eigendoms categorieën zich daarin wel moeten herkennen. Ander aandachtspunt is dat de focus van de NEN 8026 mogelijk te eenzijdig is gericht op de 'technische' invalshoek, terwijl het werkgebied van het assetmanagement in de praktijk natuurlijk veel breder is.

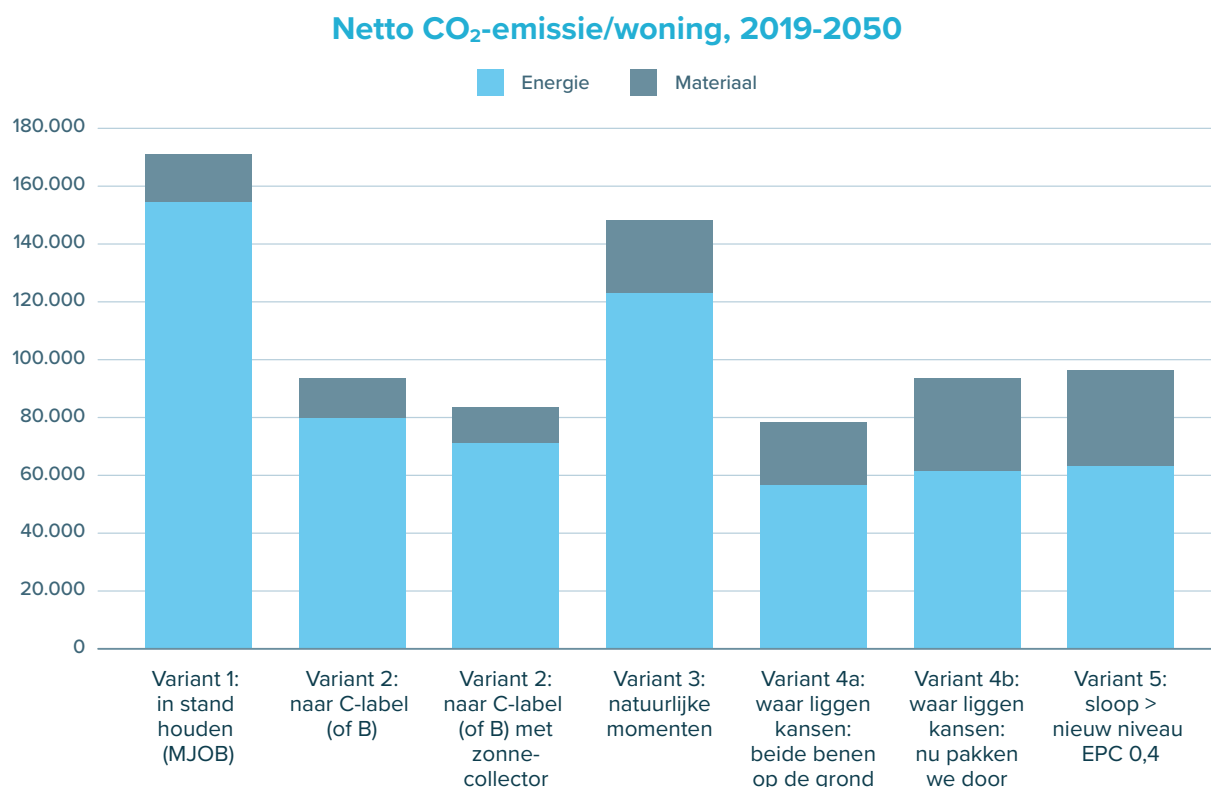
De stichting RGS is voorstander van een integraal standaardisatiekader zoals uitgewerkt in deze Leidraad Resultaatgericht Samenwerken (RGS). Techniek is daarbij één van de pijlers naast pijlers als financiële kaders, klant- en marktwaarde. Het gaat om de samenhang tussen portefeuille-, asset- en propertymanagement.

Zoals eerder aangegeven ziet de stichting RGS een tweede raakvlak tussen de eigen ontwikkelagenda en NEN 8026 in relatie tot NEN 2767. Het betreft het thema 'Doorontwikkeling Kwaliteit in Balans (KiB)'. Deze methode ondersteunt de vraagspecificatie, het formuleren van kwaliteitsuitgangspunten, de vertaalslag naar prestatie-eisen en de keuze voor het best passende scenario. Het gaat daarbij om het onderzoeken of KiB en NEN 2767 met elkaar kunnen 'communiceren' en zo ja, of dit eenzijdig of tweezijdig kan. In de uitwerking gaat de stichting RGS ook de wijze waarop binnen het RGS-proces kan worden gestuurd op risico's van technische kwaliteit/prestaties en het risicoacceptatieprofiel van complexen/objecten conform de NEN 8026, nader onderzoeken.

Meten van en sturen op duurzaamheid

Verhoging van de duurzaamheid is vaak een belangrijk doel bij woningrenovatie. Daarom is ook voor RGS de bepaling van de energetische en milieukwaliteit een belangrijk onderdeel. Dat doen we in Kwaliteit in Balans en voor het meetbaar en vergelijkbaar maken van planvarianten en scenario's maken partijen vaak gebruik van GPR-scores. De laatste jaren groeit de aandacht voor de CO₂-footprint van gebouwen en circulair bouwen. Deze aspecten zijn in de bestaande KiB-methodiek nog niet expliciet opgenomen. Binnen een lopend onderzoek van het BTIC (Bouw en Techniek Innovatiecentrum) is daarom door W/E-adviseurs in samenwerking met OnderhoudNL, TNO, TU Delft en Hogeschool Utrecht een set met nieuwe en aanvullende KPI's voor duurzaam materiaal ontwikkeld. De nieuwe KPI's maken het mogelijk om bij RGS nog scherper en toekomstgericht te sturen op duurzame kwaliteit van de gebouwvoorraad. Dat gebeurt aan de hand van drie speerpunten:

- Met de CO₂-indicator worden CO₂-effecten bij ingrepen bepaald. De CO₂-effecten van het (verminderde) energieverbruik en van materiaal gerelateerde CO₂-emissies worden daarin meegenomen. Dit model is bij corporatie GroenWest en haar co-makers toegepast op een tussenwoning. Figuur 7.10 geeft voor renovatiescenario's weer hoe groot de cumulatieve CO₂-emissie over de beschouwingsperiode 2019-2050 is. De rode balken geven de effecten op de CO₂-emissie door energiegebruik en de groene balken de materiaalgerelateerde component.



Figuur 7.10: Cumulatieve CO₂-emissies tussenwoning bij renovatiescenario's [Stichting W/E-adviseurs].

- KPI's worden ontwikkeld om de integrale milieu-impact van ingrepen te bepalen. Dit gebeurt op basis van de MPG-methodiek (Materiaalprestatie Gebouwen) en in het verlengde daarvan de DPG (DuurzaamheidsPrestatie Gebouwen) waarbij de Levens Cyclus Analyse (LCA) de onderlegger vormt. Groot voordeel hiervan is dat naast CO₂ andere milieu-impacts integraal worden meegewogen zoals verzuring, toxiciteit en grondstofuitputting.
- Indicatoren worden ontwikkeld om de effecten van circulaire strategieën meetbaar te maken. Hierbij wordt voortgebouwd op de MPG-methodiek en de Nationale Milieu Database (NMD) van bouwproducten.

De nieuwe KPI's voor duurzaamheid en circulariteit worden onderdeel van de KiB-normenset.

CIRCULARITEIT

Circulair bouwen betekent het ontwikkelen, gebruiken en hergebruiken van gebouwen, gebieden en infrastructuur, zonder natuurlijke hulpbronnen onnodig uit te putten, de leefomgeving te vervuilen en ecosystemen aan te tasten. Bouwen op een wijze die economisch verantwoord is en bijdraagt aan het welzijn van mens en dier. Hier en daar, nu en later. De ambitie is om de gehele gebouwde omgeving voor 2050 circulair te maken. (Bron: Circulaire Bouweconomie)

Meerwaarde van RGS

Resultaatgericht samenwerken (RGS) biedt veel voordelen voor opdrachtgevers en opdrachtnemers. Het grote voordeel voor opdrachtnemers is continuïteit in de relatie, voor opdrachtgevers budgetzekerheid en meer algemeen 'in control zijn'. Daarenboven en daaruit voortvloeiend leidt RGS tot financiële voordelen voor de opdrachtgever. Deze zijn aangetoond in het onderzoek *Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud; Meetbare financiële voordelen* uitgevoerd in 2008 door TU Delft.

In de markt is behoefte om de meerwaarde van RGS opnieuw te onderbouwen met gedegen onderzoek. Daarbij is het belangrijk om niet alleen te kijken naar de financiële meerwaarde, maar ook naar aspecten als vastgoedwaarde vanuit de zekerheid over de kwaliteit van het bezit op de lange termijn en naar klantwaarde of klanttevredenheid door beheerste onderhoudsprocessen. Tot slot kijken we ook naar bewonerstevredenheid en eventueel andere voordelen zoals in control zijn van de opdrachtgever met zekerheid over vastgoedproductie en geldstromen. Overigens beperkt het onderzoek zich niet tot de voordelen. Het kijkt ook naar de aandachtspunten van RGS. Het onderzoek levert managers vastgoed van woningcorporaties argumenten om het managementteam, de directie en de RvC te overtuigen van regisserend opdrachtgeverschap in de vorm van RGS. Dit is namelijk geen eenvoudig besluit, maar heeft gevolgen voor diverse interne processen, zowel planning, budgettering als control, de medewerkers (capaciteit, competenties) en mogelijk ook het omgaan met huurders en stakeholders.

De Stichting VGO en Stichting RGS werken begin 2021 een plan uit voor het doen uitvoeren van een onafhankelijk onderzoek naar de meerwaarde en, zo die er zijn, ook de aandachtspunten en nadelen van RGS.

Opzetten van persoonscertificering RGS

Resultaatgericht samenwerken is uitgewerkt in het RGS-procesmodel. Om elke procesfase op de juiste manier uit te kunnen voeren, is kennis van RGS nodig bij de opdrachtgever en opdrachtnemer. Alleen met voldoende kennis kan het procesmodel goed en eenduidig (volgens de leidraad) worden toegepast. In de markt is behoefte dat objectief aantoonbaar wordt gemaakt dat mensen deze RGS-kennis beheersen en up-to-date houden. Daartoe werkt Stichting RGS samen met Sertum aan een systeem voor persoonscertificatie. Sertum, instituut voor onderhoudskundigen van vastgoed, beheert diverse registers voor persoonscertificering. Stichting RGS werkt samen met Sertum aan een register voor RGS-deskundigheid, waarvoor opdrachtgevers en opdrachtnemers in aanmerking kunnen komen. In 2021 werkt Stichting RGS in ieder geval een plan uit voor het opzetten van een register 'Procesleider RGS'. Op termijn volgt de uitwerking van de registers 'Planontwikkelaar RGS' en 'Projectleider RGS'.

Gedragcode mededinging RGS

Bij intensieve samenwerking van opdrachtgevers met marktpartijen moeten uiteraard de mededingingsaspecten in de gaten worden gehouden, om mogelijke verstoring van de marktwerking te voorkomen. In de gedragcode komen de risico's rondom mededinging bij intensieve samenwerking wegens RGS expliciet aan de orde. De gedragcode bevat tevens de beheersmaatregelen om deze mededingingsrisico's te ondervangen. De gedragcode is ontwikkeld in 2018 en op basis van praktijkervaringen geactualiseerd in de tweede helft van 2020. De geactualiseerde versie is januari 2021 gepubliceerd.

Referenties

Aedes (2017). <i>Leidraad Inkoop</i> (versie oktober 2017).
Aedes (2014). <i>Routeplanner Opdrachtgeverschap</i> , april 2014, Centre for Proces Innovation (CPI).
Aedes (2015). <i>Governancecode woningcorporaties 2015</i> (versie 1 juli 2017). Aedes en VTW.
Aedes (2018). <i>Routekaart CO₂-neutraal 2050 2.0</i> (versie 9 februari 2018).
Ahaus, C. en F. Diepman (1998). <i>Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit, een invoeringsaanpak voor het sturen van processen en prestaties en voor het opstellen van een fundamenteel verbeterplan</i> . Kluwer.
Ahaus, C. (2005). <i>De TVB-sessie</i> (Management tools nummer 6/ 2005).
Ahaus, C.T.B., en F.J. Diepman, 2010, <i>Balanced Scorecard & INK-managementmodel</i> . Kluwer.
Aken, J.E. van, 2004, <i>Strategievorming en organisatiestructurering: Organisatiekunde vanuit de ontwerpbenadering</i> . Deventer: Kluwer.
Arbeidsinspectie, 2008, <i>Veilig en gezond werken op de bouwplaats; gerichte inspecties naar de organisatie van veilig en gezond werken</i> , november.
ARW, 2012, <i>Aanbestedingsreglement Werken 2012, reglement voor het aanbesteden van opdrachten voor werken en aan werken gerelateerde leveringen en diensten</i> (ARW 2012, straks te vervangen door de versie 2013), 10 juli.
Aw/WSW (2018). <i>Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW</i> . 1 februari 2018.
BNG. (2017), <i>Onderwijshuisvesting moet en k�n beter</i> , Caspar Boendermaker en Derk Jan Postema, BNG Bank, 17 februari 2017.
Bouwstenen voor een duurzame toekomst (2014). <i>Maatschappelijk vastgoed in de etalage</i> . 4 december 2014, ISBN 978 94 91934 06 3.
Broeke, R.A., van den (1998). <i>Strategisch voorraadbeleid van woningcorporaties: informatievoorziening en instrumenten (proefschrift)</i> . Delft: Delft University Press.
Bueren, E., Voort, H. van der en Maas, N. (2006). The Sureuro Gaming Exercise: designing a game for sustainable refurbishment by housing companies. <i>J. Design Research, Vol. 5, No. 2</i> .
CAP (1992). <i>Change acceleration process</i> . General Electric, 1992.
Cameron, S. en E. Quinn (2006) <i>Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, gebaseerd op model van de concurrerende waarden</i> (7de oplage). Academic service.
Centrum voor Sociale Innovatie (2006). <i>Startnota</i> . Rotterdam: CSI.
Coase. R. (1937). <i>The Nature of the Firm</i> .
Collins, J. (2007). <i>Good to Great</i> . Amsterdam: Business Contact.
Cools, M., 2011, <i>Beoordelen van de maturiteit van prestatie-meetsystemen</i> , MCA, nummer 3, pp 40.
Deloitte, Universiteit van Amsterdam en TU Delft (2010). <i>Faalkostenreductie door ketensamenwerking? Theorie en stand van zaken</i> .
Deloitte, 2007, <i>Risicoanalyse; een spectrum aan mogelijkheden</i> .
Deloitte Real Estate Advisory (2010) en Twynstra Gudde (2020) Kennisbank.
Dess, G.G. en P.S. Davis (1984): 'Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance'. <i>Academy of Management Journal, vol. 27, nr. 3</i> , p. 467-88.
Dreimüller, A. (2008). <i>Veranderen is voor anderen; een onderzoek naar verandermanagement bij woningcorporaties</i> . Proefschrift. RoAg.
Dreimüller, A., V. Gruis, C. Snoeijis (2013). <i>De regie-corporatie, Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder</i> . 1 februari 2013.
Driel, A. van (2003). <i>Strategisch inzet van Vastgoed</i> . Nieuwegein: ARKO Uitgeverij BV.
Drucker, P. (1994). <i>The theory of business</i> . Harvard Business Review, No. oktober/november.
<i>Duurzaam werken in ketens en netwerken</i> (2010). C3 Group, eerste druk april 2010.
Drexler, A. en D. Sibbit, 2003, <i>Team leader guide: strategies and practices for achieving high performance</i> , The Grove Consultants International; Version 1.0 December.

EIB (2020), Vooruitzichten voor de bouw na de coronacrisis' (3 april 2020), eib.nl.
Eskinasi, M., R. Versprille, W. Pijffers en A.P. Dreimüller (2006). <i>Corporaties en Vastgoedsturing: praktijkboek voor corporaties</i> . Nestas communicatie, Rotterdamse organisatie advies groep (Roag).
Fokkema, E., 2002, INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties.
Furubotn, E.G., R. Richter (1997). <i>Institutions and Economic Theory, The Contribution of the New Institutional Economics</i> . University of Michigan Press.
GPR Onderhoud, 2011, Marktpresentatie GPR Onderhoud, 30 juni.
Geest, L. van der, M. Meijer (2009). <i>Staatjes van vernuft, Ondernemerschap in de metaalverwerkende industrie in tijden van economische crisis</i> . Utrecht: NYFER, mei 2009.
GroenWest (2013). <i>Ontwikkel- en afwegingskader</i> . Woerden, juli 2013.
Gool, van, e.a. (2007). <i>Onroerend goed als belegging</i> (4de druk). Houten: Wolters-Noordhoff.
Greiner, L.E., 1972, Een theoretische beschrijving van de groei van organisaties: 'Evolution and Revolution as Organizations Grow' in de Harvard Business Review.
Gruis, V en G. van Boxtel, (2007). <i>Bedrijfsconcepten in beeld; essay over positioneringsmodellen voor woningcorporaties</i> . Pdf-reeks No 12, Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen. Hilversum: Aedes.
Hamel, G. en C.K. Prahalad (2006) <i>De strijd om de toekomst, baanbrekende strategieën voor marktleiderschap en het creëren van nieuwe markten</i> . Scriptum Management.
Hamel, G. (1998). 'Strategy Innovation and the Quest for Value.' <i>MIT Sloan Management Review Winter 1998, Vol. 39 Issue 2</i> , 7-14.
Hamel, G. en C.K. Prahalad (1996). <i>Computing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow</i> . Harvard Business School Press.
Hardjono, T.W. (1997). <i>Ritmiek en organisatiedynamiek</i> . Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
Hardjono, T.W. en R. Bakker (2011). <i>Management van processen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen</i> (4de druk). Deventer: Kluwer, Zaltbommel: INK.
Hermans, M., L. Volker, P. Eisma (2015). <i>Maturity Model 'Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw', Beschrijving voor praktijktoepassing</i> . TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Real Estate & Housing Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw.
Hoesel, B. van, R. de Jong en L. Pauw (2006). Corporaties als vastgoedbelegger. <i>Aedes Magazine</i> , nr. 9-10, 2006.
Hayatt, M. (2008). Creating a Sense of Urgency. Geraadpleegd op 10 juli 2018 van https://michaelhyatt.com/creating-a-sense-of-urgency .
Jansen, W., H. Jagers, G. Steenbakkens en H. Melger (2003). <i>Business Models: Ontwerpen voor de toekomst</i> . Den Haag: Ten Hagen & Stam.
Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1992). 'The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance'. <i>Harvard Business Review</i> , januari-februari 1992.
Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. <i>Harvard Business Review</i> , september-oktober 1993.
Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1996). 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System'. <i>Harvard Business Review</i> , januari-februari 1996.
Kaplan, R.S. en D.P. Norton (2001). <i>Focus op strategie: Hoe organisaties die met de balanced scorecard werken beter renderen in een veranderende bedrijfsomgeving</i> . Amsterdam: Business Contact.
Kaplan, R.S. en D.P. Norton (2001). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. <i>Harvard Business Review</i> , januari-februari 2001.
Kaplan, R.S. en D.P. Norton (2004). <i>Strategie in kaart gebracht, concrete resultaten uit alle bedrijfsmiddelen</i> . Amsterdam: Business Contact.
Kaplan, Robert en David Norton (2008). 'Mastering the Management System', <i>Harvard Business Review Januari 2008, Vol. 86 Issue 1</i> , 62-77.
Kotter, J. (1990). <i>A force for Change</i> . New York: Free Press.
Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. <i>Harvard Business Review</i> , p. 109-117.
Magretta, J. (2002). Why Business models matter. <i>Harvard Business Review</i> , May, pp. 86-92.
Magretta, J. (2003). <i>Wat management werkelijk is: hoe het werkt en waarom het iedereen aangaat</i> . Zaltbommel: Thema.

Matthyssens, P., K. Vandenbempt (2007). *Toelevering: specialisatie als sleutel tot succes: trends en uitdagingen in innovatie en waardecreatie voor de sector metaalbewerking*.

MBZK, (2018), *Staat van de Woningmarkt, Jaarrapportage 2018* (p. 3). 16 november 2018, Den Haag.

Miles, G.E. en C.C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, M.E., Berens, G., Weiss, A. (2000). *Real Estate Development, Principles and Process* (third edition). Washington D.C.: ULI-the Urban Land Institute.

Model vraagspecificatie voor RGS bestaande Bouw (februari 2018). OnderhoudNL, Aedes, PB3R.

NEN (2014). *NEN-ISO 55000: 2014 NL Asset management – overzicht, principes en terminologie*.

NEVI, 2011, Innovatieve waardecreatie door Best Value Procurement, Verslag van NEVI CPD bijeenkomst, School voor de Wijsbegeerte in Leusden, 1 maart.

Ortec Finance (2013). *Portefeuillesturing bij woningcorporaties* (2de druk). Rotterdam.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach, dissertatie*. Universite de Lausanne: ecole des hautes etudes commerciales.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. en Tucci. C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems, volume 15, article may 2005*.

Os, P. van (2007). *Mensen, Stenen, Geld; Het beleidsproces bij woningcorporaties*. Amsterdam: Rigo Research Advies B.V.

Onderhoudend (2015). Interview professioneel opdrachtgeverschap met M. Georgius, H. Van der Krogt en O. Piekhaar; zomeruitgave Smits Vastgoedzorg.

OTB et al. (2008), Onderzoeksinstituut OTB, TU Delft, Straub, A. en J.H. van Mossel, 2008, Resultaatgericht samenwerken bij onderhoud: Meetbare financiële voordelen, SBRCURnet, Rotterdam. *SBRCURnet, 2015, Vijverberg, G. Leidraad ondersteuning opdrachtgevers bij RGS-projecten; Investeren en Onderhouden, Delft, december.

OnderhoudNL, 2015, Resultaatgericht samenwerken werkt!; Tien corporaties aan het woord over RGS-projecten in de praktijk, RGS Magazine, februari.

Piekhaar, O. (2009). *Maatschappelijk ondernemen met vastgoed, Consistente keuzen maken en daarmee strategie uitvoerbaar maken*, ASRE.

Piekhaar, O. (2019). *De vastgoedfunctie ontrafeld. Leidraad voor succesvol besturen en managen vastgoedportefeuille*. Stichting RGS, februari 2019

Piekhaar, T. (2016). *Afstudeeronderzoek Smits vastgoedzorg, een onderzoek naar het inkoopbeleid van corporaties*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Porter, M.E. (2004). *Concurrentie voordeel, de beste bedrijfsresultaten behalen en behouden* (10de druk). Uitgeverij Business Contact, april 2004.

PWC, (2018). Naar een circulaire bouw november 2018, www.pwc.nl/bouw.

Quinn, E. (2008). *Persoonlijk meesterschap in management, Voorbij rationeel management* (5de oplage). Academic service.

Quinn, E. (2004). *Bouw de brug terwijl je erover loopt*. Academic Service, Den Haag.

Quinn, E. (2013). *Een kader voor managementvaardigheden, Managementbriefing* (13de oplage). Academic service.

Rijt, J. van de, en S. Santema, 2011, Prestatieinkoop: Wie steekt er boven het maaiveld uit?

Rijksgebouwendienst (RGD), 2012a, site Rijksgebouwendienst ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, diensten BIM en BOEI.

Rijksgebouwendienst (RGD), 2012b, Handboeken Rgd BOEI-Inspectie, september 2012.

Rijkswaterstaat, 2011, Handleiding EMVI Rijkswaterstaat 2011; Sturend aanbesteden via gunnen op meerwaarde; 23 augustus.

Rijkswaterstaat, ministerie van Infrastructuur en Milieu, (2011). *Systeemgerichte Contractbeheersing Anno 2011, 'high trust, high penalty'*.

Rijkswaterstaat, ministerie van Infrastructuur en Milieu, (2014). *Samenwerken en systeemgerichte contractbeheersing, Factsheet systeemgerichte contractbeheersing (SCB)*. Februari 2014.

Rotmans, R. (2020). The strategic challenge of human-centered innovation in ports: Studies into how strategic human resource practices contribute to enhancing innovation outcomes in organization and regions.

Rutten, M (2018). <i>De kracht van een goede opdracht</i> .
Stichting RGS. (sd). Statuten
Stichting RGS (2016), <i>Kwaliteit in Balans normenboek</i> , november 2016.
Stichting RGS (2018), <i>Model vraagspecificatie voor RGS bestaande Bouw</i> , november 2016.
Stichting RGS (2018), <i>Routekaart & RGS CO₂-monitor, Resultaatgericht samenwerken aan een duurzame woningvoorraad</i> , november 2018.
Stichting EGS (2020), Gedragscode Mededinging (voor deelname aan methode resultaatgericht samenwerken (RGS)), december 2020 (actualisatie versie december 2018).
SBRCURnet, 2008, Bouwbeter: omgaan met risico's in de bouw, van bewust onbekwaam naar het grijpen van kansen; Werkgroep BouwBeter 'Aansprakelijkheid en risicomanagement in de Bouwkolom'.
SBRCURnet, 2012a, Handboek Ondersteuning opdrachtgevers bij PGS-projecten – Investeren en onderhoud, november.
SBRCURnet, 2012b, Handboek Resultaatgericht samenwerken bij investeren en onderhoud, Consortium RGS/KiB, mei.
SBRCURnet, 2013, Leidraad Resultaatgericht samenwerken bij investeren en onderhoud, mei, 2e druk 2015, Rotterdam.
SBRCURnet (2015). <i>Leidraad ondersteuning opdrachtgevers bij RGS-projecten Investeren en Onderhouden</i> . December 2015, Delft.
Seegers, R. (2015). <i>Asset management bij woningcorporaties: meer dan een hype?!</i> . Master thesis ASRE.
Spekking, D., 2006, Functioneel specificeren in de bouw; stimulans voor innovatie en optimale oplossingen, SBRCURnet, Rotterdam.
Straub, A. en J.H. van Mossel, 2008, Resultaatgericht samenwerken bij onderhoud: Meetbare financiële voordelen, SBRCURnet, Rotterdam.
Straub, A., G. Vijverberg en J.H. van Mossel, 2005, Resultaatgericht samenwerken bij onderhoud; Basisinformatie Bouwkundig Onderhoud, SBRCURnet, Rotterdam.
Tak, T. van der en G. Wijnen (2006). <i>Programmamanagement: sturen op samenhang</i> (tweede druk). Deventer: Kluwer.
Tak, T. van der (2007). <i>Programmamanagement: samen doelen bereiken</i> . Pdf-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen. Hilversum: Aedes.
Tennant, C., P. Roberts (2001). Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. <i>Knowledge and Process Management</i> 8.4, Oct/Dec 2001, 262.
TNO. Woningen en gebouwen in 2050 is een haalbare kaart, TNO innovation for live, 7 oktober 2019, www.tno.nl .
Transactiekosten (2016). Geraadpleegd op 15 april 2018, op Wikipedia.org/wiki/Transactiekosten , 21 april 2016.
Treacy, M. en F. Wiersema (1995). <i>The Discipline of Marketleaders</i> . New York: Harper & Collins.
USP Marketing Consultancy (2018). Onderzoek in opdracht van de Stichting VGO, 15 juni 2018.
Vidomes (2018). <i>Leidraad (methode) Vastgoedkwaliteit</i> . Opgesteld door leden projectgroep Vastgoedkwaliteit.
Vijverberg, G. (2015). <i>Praktische scan inventariseren en wegnemen barrières RGS</i> . 2 januari 2015.
Vijverberg, G. en P. Kuijpers (2018). <i>Model Vraagspecificatie RGS voor Bestaande Bouw</i> . Aedes en Onderhoud NL, PB3R.
Vlak, A. (2008). <i>Corporatie & sturen met kengetallen</i> . Nestas communicatie en roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep.
Volberda, H.W. en F.A.J. van den Bosch, (2004). <i>Rethinking the Dutch Innovation Agenda, Management and Organisation Matter Most</i> . Innovation Essay 2004. Ministerie van Economische Zaken.
Volberda et al.: rapport Smart Industrie; Sociale Innovatie van Erasmus Centre for Business Innovation/ de Erasmus Concurrentie- en Innovatie Monitor 2005-2010. Volberda, Jansen & Van Den Bosch, 2006. Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013.
Weill, P., T. Malone, V. D'Urso, G. Herman, S. Woerner (2005). <i>Do some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms</i> . MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226, Sloan School of Management Massachusetts Institute for Technology.
Welie, T. en Kramer, B. (2001). An asset liability management model for housing associations. <i>Journal of Property Investments & Finance</i> , Vol. 19 No. 6, pp. 453-471.
Zorgvisie (2019). Nieuwe Zorg, Oud Vastgoed. Opgehaald van Zorgvisie, 7 oktober 2019, www.zorgvisie.nl .

Definities en begrippen

Aanvangskeuring

Zie prestatiekeuring.

Aannemingsovereenkomst RGS

Overeenkomst waarin de aanneming van werk wordt geregeld. Bij resultaatgericht samenwerken conform model B van de TU Delft betreft dit tevens het eerste leidende interval van de exploitatieperiode.

Afstandsverklaring

Verklaring dat opdrachtnemer afziet van het werk op het moment dat partijen geen overeenstemming bereiken over inhoud en prijs van het werk. Bij een afstandsverklaring in combinatie met RGS worden afspraken gemaakt over ontwerp & engineering. De afstandsverklaring vormt een standaardonderdeel van de raamovereenkomst. Bij raamafspraken is dit niet het geval.

Afwegingskader (integraal)

Een afwegingskader is een werk- en denkwijze en hulpmiddel om weloverwogen keuzes te maken voor zowel de portefeuillestrategie, complexstrategieën als concrete vastgoeduitgaven en -investeringen. Het is een middel om vanuit meerdere perspectieven de (te verwachten) performance te kunnen toetsen en om te beoordelen wat de meest optimale beleids- of planvariant respectievelijk onderhouds- en investeringsscenario is. Dat geldt vooral bij tegenstrijdige belangen en meerdere goede oplossingen. Anders gezegd: wanneer de uitgave of investering vanuit een specifiek belang of perspectief anders wordt gewaardeerd, dan valt er iets af te wegen.

Balanced Score Card (BSC)

De Balanced Score Card wordt vooral gebruikt als evaluatiehulpmiddel voor bedrijfsdoelstellingen. Een BSC is namelijk een vertaling van de strategische doelen van een bedrijf in concrete, meetbare parameters. Deze parameters worden onderverdeeld in verschillende categorieën, waaronder: financiën, klanten, interne bedrijfsvoering, ontwikkeling en groei.

Balanstool

Tool voor het doorrekenen van de effecten van scenario's op de onderscheiden kwaliteitsthema's in de methode Kwaliteit in Balans. Zie ook Kwaliteit in Balans (KiB).

Beleids-en-uitvoeringscyclus

De planning-en-controlcyclus van de vastgoed-functie. Deze cyclus bestaat uit de twee hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoed-productie. De vastgoedsturing is een sturend proces en maakt onderdeel uit van de beleids-cyclus. De vastgoedproductie is een primair proces en maakt onderdeel uit van de uitvoeringscyclus. Deze twee processen vormen de rode draad van de vastgoedfunctie en volgen in de praktijk de (jaar)kalender van de planning-en-controlcyclus.

Best Value Procurement (BVP)

Best Value Procurement (BVP) is de filosofie die uitgaat van het inkopen en realiseren van de hoogste waarde voor de laagste prijs en met beheersing van de projectrisico's. Zo kan 'de expert' worden geselecteerd via een aantal filters (bijvoorbeeld past-performance-meting, risico- en kansendossier, interviews en dergelijke). Het is daarbij niet de bedoeling dat al bij voorbaat doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden volledig uitgewerkt in voorgestelde oplossingen voorhanden zijn. De nadruk ligt op proactief gedrag van de gegadigden om aanwezige risico's vooraf te identificeren en kansen te benoemen, en daarmee rechtstreeks verantwoordelijkheid te nemen voor de vraagspecificatie van de opdrachtgever. Bij BVP wordt de opdrachtnemer erkend als expert.

Bouw Informatie Model (BIM)

Methode om een bouwwerk integraal te ontwerpen, bouwen en onderhouden. Alle gegevens worden digitaal opgeslagen en uitgewisseld tussen betrokken partijen.

Bouwteam

Vorm van samenwerking waarbij de opdrachtnemer in de loop van of aan het eind van de planontwikkeling aan tafel schuift en samen met de opdrachtnemer de planuitwerking en optimalisatie tot en met de oplevering (procesfasen III tot en met VI) doorloopt.

Budgetbandbreedte

Is het minimaal en maximaal beschikbare budget voor een werksoort en bouw- of installatiedeel over een periode van bijvoorbeeld 1-3 jaar hard en 1-15 jaar globaal. Het doel is dat medewerkers en management een richting hebben waarbinnen zij plannen en begrotingen kunnen maken om de vastgoedkwaliteit te realiseren.

Competentie

Een unieke combinatie van gedrag, houding, vaardigheden en motivatie. Met andere woorden: competentie is het vermogen om via kennis, inzicht, attitude en vaardigheidsaspecten in concrete taaksituaties doelen te bereiken.

Complex

Cluster van woningen, meestal van eenzelfde soort of bestemd voor een bepaalde doelgroep met een uniek complexnummer.

Consortium

Een vorm van ketensamenwerking waarbij de activiteiten van de verschillende schakels in de uitvoerende keten zijn afgestemd, met als doel het geheel (het consortium) te optimaliseren als ware het één eenheid, één gezamenlijke organisatie. Het consortium kan het initiatief zijn van de opdrachtnemers, leveranciers en adviseurs samen of op verzoek van de opdrachtgever tot stand komen. Desgewenst wordt voor een juridische constructie gekozen, zodat gezamenlijk risico's, kosten en opbrengsten kunnen worden verantwoord en gedeeld.

Control (in control / in-control-statement)

'De vastgoedfunctie' is in control wanneer alle managementrollen in staat zijn om de in- en externe onzekerheden te onderkennen en (risicobeheersings)maatregelen te nemen zodat de doelstellingen van de vastgoedfunctie niet in gevaar komen en (steeds beter) voorspelbaar worden. In een in-control-statement (ICS) wordt een verklaring afgegeven dat dit het geval is. Dit wordt ook wel een interne beheersingsverklaring genoemd.

Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI)

Aanbestedingsvorm waarbij op meer waarde-aspecten wordt gegund dan alleen op prijs. Met de opdrachtnemer die het beste scoort op de EMVI-criteria, wordt het project vervolgd. De methodiek is ontwikkeld door Rijkswaterstaat.

Effectieve bestuurlijke planning & besluitvorming

Succesvolle besluitvorming volgens beoogde planning en doelen. Maakt onderdeel uit van de beleids-en-uitvoeringscyclus. De mate van beheersing zegt iets over de professionaliteit en betrouwbaarheid van de vastgoedfunctie. Succes is altijd afhankelijk van een goede samenwerking en wisselwerking tussen de vier managementrollen, de corporatie en de markt. Essentie is dat zowel beleidsmakers als uitvoerders beschikken over inzicht, gevoel voor sense of urgency en bestuurlijke antenne om bestuurlijk draagvlak te krijgen met als doel besluitvorming voor beleid, plannen en begrotingen. Doel is dat de hoofdprocessen vastgoedsturing en vastgoedproductie naadloos op elkaar aansluiten, zodat er een zo effectief mogelijke inzet is van (schaarse) middelen, talent en (bouw)capaciteit.

Eindkeuring

Zie prestatiekeuring.

Energie Prestatie Advies/ Maatwerkadvies

Maatwerkadvies door een gecertificeerd energieadviseur. De adviseur zet de mogelijkheden om energie te besparen, het wooncomfort te verhogen en het binnenklimaat te verbeteren op een rij en legt deze vast in een rapport. In het rapport worden naast de kosten, ook de opbrengsten en terugverdientijden vermeld.

Exploitatiehorizon

Een inschatting van de minimale exploitatie-periode van een vastgoedcomplex. Een inschatting die wordt gemaakt met de beschikbare kennis van nu van onder meer de (woning)marktontwikkelingen en de wettelijke ontwikkelingen in relatie tot de technische en functionele kwaliteit van het vastgoed. Deze exploitatieperiode wordt gehanteerd voor het bepalen van het gewenste kwaliteitsprofiel en uitwerking pakket aan maatregelen voor onderhoud en/of modernisering of de financiële doorrekening van beleidsvarianten en bijbehorende risico- en gevoeligheidsanalyses.

Exploitatieperiode

Periode waarover onroerend goed administratief boekhoudkundig wordt afgeschreven.

Faalkosten

Alle kosten die voor het eindproduct zijn gemaakt, ontstaan door vermijdbaar tekortschieten.

Financiële ratio's

WACC (*weighted average cost of capital*), de solvabiliteitsratio, de ICR (*interest coverage ratio* of rentedekkingsgraad), de DR (dekkingsratio of onderpandwaarde), DSCR (*debt service coverage ratio* of schuld-dekkingsgraad) en de LtV (*loan-to-value* of schuldquote).

Functionele eisen

Kwalitatieve eisen die aan de functie(s) van een bouwdeel (of -systeem) worden gesteld op basis van de werkbaarheid, omgevingsparameters, gevoelswaarden en inrichting, bepaald door de gebruiksfunctie.

Garantie

Contractuele aansprakelijkheid (naast wettelijke aansprakelijkheid) van het onderhoudsbedrijf. Zie ook prestatiegarantie.

Gereedschap

Gereedschap bestaat uit diverse hulpmiddelen, zoals beleids-, begrotings-, plannings- en rekeninstrumenten.

GOTIK-methode

Methode voor het beheersen van aspecten in het projectmanagement. De aspecten zijn: Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit. Deze methode wordt vooral gebruikt in de vastgoedontwikkeling, onderhouds- en investeringsprojecten, ICT-projecten en projecten van facilitaire organisaties. Projectmatig werken volgens de GOTIK-methode is in 1984 ontworpen door het adviesbureau Twynstra Gudde.

GPR Gebouw

GPR Gebouw geeft inzicht in de duurzaamheid van een gebouw. Na invoer van de gegevens worden prestaties zichtbaar op de modules Energie, Milieu, Gezondheid, Gebruikskwaliteit en Toekomstwaarde. Per module verschijnt een waardering op een schaal van 1 tot 10. Uniek is de toepassing voor bestaande bouw. Deze applicatie geeft inzicht in de kwaliteitsverbetering van een beoogde ingreep.

GPR Onderhoud

Instrument om de milieubelasting van tussen opdrachtgever en opdrachtnemer overeengekomen scenario's door te rekenen. Instrument ontwikkeld door de Stichting GPR Onderhoud. Inhoudelijke ondersteuning is geleverd door W/E-adviseurs en OTB / TU Delft.

Greiner-model

Model met zes ontwikkelingsstadia van organisaties ontwikkeld door Greiner. Elk nieuw stadium wordt voorafgegaan door een crisissituatie.

Huurtoeslag

Bijdrage in de huurkosten van huurders. De hoogte van de bijdrage is afhankelijk van het zogenoemde toetsingsinkomen. Zie verder de informatie op de site van de Belastingdienst. Verhuurders zijn verplicht om via een heffing een financiële bijdrage te leveren (betaalbaarheidsheffing).

Inspanningsgericht werken

Maatregelen uitgevoerd volgens door de opdrachtgever in een bestek omschreven inspanningen/werkmethode. Het te bereiken kwaliteitsniveau als zodanig is niet afgesproken.

Inspectie

Vaststellen van de onderhoudssituatie van materialen, bouwdelen en constructies, inclusief de invloedsfactoren.

Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-managementmodel)

Managementmodel bedoeld voor organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren. Hiermee kan de volwassenheid (maturity) van de organisatie worden bepaald en kunnen verbeterpunten worden geïdentificeerd. Het model helpt organisaties te focussen op de gebieden waar verbeteringen mogelijk zijn en de ambities te verkennen.

Inventarisatie

Registratie van de toegepaste elementen, producten, materialen en hoeveelheden. De resultaten worden vastgelegd in een hoeveelhedenstaat en materiaalstaat.

Invloedsfactoren

Omgevingsfactoren en ontwerp- en uitvoeringsfactoren die de snelheid van degraderen en de kans op gebreken beïnvloeden.

Kasstroom

Stroom liquide middelen die een onderneming in- en uitgaat. Het is het verschil tussen de ontvangsten en uitgaven gedurende een bepaalde periode. Een kasstroomoverzicht maakt, naast de balans en winst-verlies-rekening, deel uit van de jaarrekening.

Ketengericht samenwerken

Overkoepelend begrip waarmee het streven naar samenwerking tussen de in de keten betrokken partijen wordt aangeduid.

Keuringsplan

Hierin wordt aangegeven hoe en wanneer de afgesproken prestaties (het prestatieverloop) bij oplevering van het project en tijdens het afgesproken interval worden gemeten. Daarbij wordt ook aangegeven wie de metingen uitvoert (opdrachtgever, opdrachtnemer of een derde).

Kraljic-inkoopmodel

Model om de inkoopstrategie te kunnen vaststellen. Er wordt rekening gehouden met het financieel belang en het toeleveringsrisico. Op basis daarvan valt de inkoopstrategie uiteen in vier producten, namelijk: routine-, hefboom-, bottleneck- en strategische producten.

Kwaliteit in Balans (KiB)

Methode ontwikkeld door een consortium KiB met opdrachtgevers en opdrachtnemers en nu in handen van de stichting. De methode richt zich op het meetbaar en bediscussieerbaar maken van kwaliteit. De methode is gebaseerd op het formuleren van kwaliteitsuitgangspunten en de vertaalslag naar prestatie-indicatoren en -eisen en wordt gebruikt in de planontwikkeling en planuitwerking, en optimalisatiefase. De methode wordt in de praktijk vaak gebruikt in combinatie met GPR Gebouw en/of GPR Onderhoud.

Levensduurkostenbenadering

Integrale benadering van maatregelen en kosten om onroerend goed aan de prestatie-eisen in relatie tot de vraagspecificatie te laten voldoen.

Main consulting

Constructie waarbij een hoofdopdrachtnemer de verantwoordelijkheid draagt voor de afgestemde inzet van specialistische adviseurs in diverse fasen van het bouwproces. Op verzoek van de opdrachtgever neemt de hoofdopdrachtnemer ook andere taken van de opdrachtgever over. Gedacht kan worden aan aanvragen van vergunningen, subsidies, aanspreekpunt voor bewoners en dergelijke.

Main contracting

Constructie waarbij een hoofdopdrachtnemer onderaannemers en specialistische aannemers aanstuurt en de eindverantwoordelijkheid draagt voor met de opdrachtgever afgesproken kwaliteit en dienstverlening.

Managementrollen vastgoedfunctie

De rol besturen is in bestuurlijke zin verantwoordelijk voor de vastgoedportefeuille. Het portefeuillemanagement is verantwoordelijk voor de structuur van zowel de fysieke vastgoedportefeuille als de vermogensstructuur en vertaalt de missie en visie van de onderneming naar een optimale portefeuillestrategie. Het assetmanagement is verantwoordelijk voor het samenstellen van de deelportefeuilles en is opdrachtgever van het propertymanagement voor het onderhouden, moderniseren en ontwikkelen van (individuele) vastgoed(complexen of objecten). Het propertymanagement bestaat uit het vastgoedmanagement, de verhuur en het sociaal beheer van de vastgoedportefeuille.

Meerjarenonderhoudsplanung en -begroting

Planning en begroting van de te verwachten onderhoudswerkzaamheden aan vastgoed-objecten over de exploitatieperiode.

Modernisering (renovatie)

Meer ingrijpende maatregelen aan onroerend goed waarbij de kwaliteit substantieel wordt verbeterd, de exploitatieduur of -horizon wordt verlengd, eventueel tegen huurverhoging. Het project wordt in bewoonde of onbewoonde staat uitgevoerd. Meestal is het een mix van de budgetcategorieën planmatig en groot onderhoud en investering. Bij uitvoering in onbewoonde staat worden bewoners (al of niet tijdelijk) uitgeplaatst.

Netto Contante Waarde (NCW)

De financiële waarde op dit moment van een later uit te geven bedrag. Eenvoudig geformuleerd: de huidige waarde van een bedrag waarover je pas na een bepaalde periode de beschikking hebt. Bij scenario's worden alle uitgaven en inkomsten over de afgesproken exploitatieperiode teruggerekend naar de huidige waarde. Op deze manier worden scenario's financieel vergelijkbaar.

Onderhoudsinterval

Interval tussen twee uitvoeringsjaren waarin onderhoudswerkzaamheden worden uitgevoerd.

Onderhoudsperiode

Periode waarin onderhoud wordt uitgevoerd zoals vastgesteld in de aannemingsovereenkomst RGS. De periode beslaat een of meer onderhoudsintervallen.

Ontwerp & engineering RGS

Extra activiteiten bovenop de reguliere activiteiten in de Algemene Kosten (AK) voor werken in bouwteam die opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar overeenkomen.

Ontwikkelteam

Samenstel van deelnemers van opdrachtgever en opdrachtnemer om de eerste fasen van een project volgens de principes van RGS te doorlopen. Ontwikkelteam wordt ook wel plan- of projectteam genoemd. Ontwikkelteam of planteam gaat in een latere fase vaak over in een bouwteam.

Opdrachtgever

Natuurlijke persoon of rechtspersoon die opdracht geeft tot uitvoering van werk of te verrichten diensten.

Opdrachtbrief (startdocument)

De opdrachtbrief is de verzameling van diverse documenten die nodig zijn voor een adequate uitvraag. De samenstelling en aard van deze documenten zijn afhankelijk van wie de opdracht geeft (bestuur, portefeuille-, asset- of propertymanagement) en de keuze van de inkoop- en samenwerkingsvorm.

Opdrachtgeverschap

De wijze waarop een opdrachtgever opdrachten verstrekt aan opdrachtnemers en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemers.

Opdrachtnemer

Natuurlijke persoon of rechtspersoon die werk uitvoert of diensten verricht.

Opname/inspectie

Registratie van de onderhoudstoestand van de bouwdelen.

Overlegwet

Wet uit 2009 die het recht op informatie, overleg en advies van huurdersorganisaties regelt.

Plan Do Check Act (PDCA)

Methode om prestaties gekoppeld aan beleidsdoelstellingen te meten.

Politie Keurmerk Veilig Wonen (PKVW)

Certificeringsregeling die bijdraagt aan de veiligheid in en rond woningen, wooncomplexen en buurten en wijken. Er zijn certificaten voor nieuwbouw en bestaande bouw. De meest actuele versies zijn van 2015.

Portefeuillebeleid

Integrale overkoepelende strategie op het vastgoed dat een beheerder/eigenaar in portefeuille heeft. De strategie/strategieën bouwt/bouwen voort op de bedrijfsdoelstellingen.

Prestatie-eisen

Gekwantificeerde eigenschappen van een bouwdeel (of systeem).

Prestatiegarantie

Contractuele aansprakelijkheid (naast wettelijke aansprakelijkheid) volgens overeengekomen prestatie-eisen.

Prestatie-indicator

Eigenschap van een bouwdeel (of systeem) waarover een prestatie-eis wordt afgesproken.

Prestatie-indicator (KPI, SPI, TPI en OPI)

Deze publicatie maakt onderscheid in twee typen prestatie-indicatoren, namelijk resultaat- en procesindicatoren. Door het normeren van de indicatoren kunnen we doelen stellen en resultaten meetbaar maken. Vervolgens koppelen we deze indicatoren aan de vier managementrollen. Daarbij maken we onderscheid tussen kritische, strategische, tactische en operationele prestatie-indicatoren voor besturen, portefeuillemanagement, assetmanagement en propertymanagement.

Prestatiekeuring

Keuring, uit te voeren door of namens de opdrachtgever, met als doel de geleverde prestaties te keuren en te controleren of de opdrachtnemer voldoet aan de afgesproken prestaties. In de uitwerking van RGS conform model B maken we onderscheid tussen de Aanvangskeuring (na oplevering van werkzaamheden in het eerste jaar van de afgesproken onderhoudsperiode) en de Eindkeuring (in het jaar voordat de looptijd van de onderhoudsperiode, vastgelegd in de Aannemingsovereenkomst, eindigt).

Prestatiemeting

Periodieke meting, uit te voeren door of namens de opdrachtnemer, om het prestatieverloop van bouwdelen te volgen. Ook bewaking (monitoring) genoemd.

Procesmodel RGS

Processtappen, activiteiten en beslissingen die betrokken partijen doorlopen (en nemen) om een project van initiatief- tot beheerfase te laten plaatsvinden.

Project

Planmatig onderhoud, groot onderhoud of renovatie. Zie verder onder renovatie.

Raamafspraken RGS

Spelregels op projectniveau over de taakverdeling, de prestatie-indicatoren en -garanties, de prijsaanbieding en vergoedingen en andere afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Raamovereenkomst RGS

Idem als raamafspraken, maar nu project-onafhankelijk opgesteld.

Renovatie

Meer ingrijpende maatregelen aan onroerend goed waarbij de kwaliteit substantieel wordt verbeterd, de exploitatieduur wordt verlengd en de huur wordt verhoogd. Het project wordt in bewoonde of in onbewoonde staat uitgevoerd. Bij uitvoering in onbewoonde staat worden bewoners (al dan niet tijdelijk) uitgeplaatst. In de praktijk gebruiken partijen ook vaak de term groot onderhoud. Groot onderhoud is een pakket maatregelen aan onroerend goed dat planmatig onderhoud overstijgt. Naast instandhouding wordt bij groot onderhoud vaak ook een zekere levensduurverlenging bereikt, mede door vervanging van bouwdeelen met een langcyclische levensduur (denk aan kozijnen, dakbedekking al of niet in combinatie met de constructie en dergelijke). Kwaliteitsverbetering is maar beperkt aan de orde en de huur wordt niet of slechts beperkt aangepast. De maatregelen worden vaak in bewoonde staat uitgevoerd. In deze publicatie is vanuit overwegingen van leesbaarheid voornamelijk de term 'project' gebruikt. Het kan dus gaan om planmatig onderhoud, groot onderhoud of renovatie.

Resultaatgericht samenwerken / vastgoedonderhoud

Ketengericht samenwerken waarbij efficiënte bedrijfsprocessen en continu verbeteren centraal staan en op basis van prestatie-eisen afspraken worden gemaakt over het te behalen resultaat. Het resultaat sluit aan op de doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden van de opdrachtgever en wordt geoptimaliseerd op onderscheiden kwaliteitsthema's tegen de laagst mogelijke levensduurkosten aangeboden.

Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Wettelijke verplichting van opdrachtgever om voor bepaalde projecten een risico-inventarisatie en -evaluatie uit te voeren.

Risicomanagement

Het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het omgaan met risico's ter beheersing van een project. Het risico is daarbij de kans*het gevolg. Er zijn verschillende kwantitatieve en kwalitatieve methoden voorhanden.

Scenario (of Onderhoudsscenario)

Scenario is een integraal meerjarig plan van aanpak voor het complex of object waarin maatregelen zijn benoemd naar plaats, tijd en geld over de afgesproken exploitatieperiode en in relatie tot de afgesproken kwaliteit. Een geaccepteerd scenario kan de opdrachtgever overzetten in een meerjarenonderhoudsplanung en -begroting. De opdrachtnemer geeft in de onderhoudsscenario's het 'leidende' onderhoudsinterval aan.

Scenario's (Alternatieve)

Een opdrachtnemer kan op verzoek van de opdrachtgever alternatieve scenario's maken. Bij een alternatief scenario is er een afwijking op de afgesproken kwaliteit of het bereiken van de afgesproken kwaliteit in de tijd (fasering). Een opdrachtgever kan bijvoorbeeld alternatieve scenario's laten uitwerken gekoppeld aan een hoge energiezuinigheid of een lagere energiezuinigheid, het wel of niet verbeteren van de entree / het trappenhuis en dergelijke.

Scenario's (Variant- of deel-)

Een opdrachtnemer kan op verzoek van de opdrachtgever variant- of deelscenario's maken. Bij een variant- of deelscenario wordt binnen de afgesproken kwaliteit gezocht naar varianten in aanpak. Denk aan varianten voor het vervangen van installaties (individueel versus collectief), kozijnvervanging in verschillende varianten (hout, metaal of kunststof) of aan afwegingsvarianten (vervangen versus repareren/herstellen of partieel vervangen).

Startdocument

Het startdocument bevat algemene informatie over het project/complex, aandachtspunten, de planning/doorlooptijd en dergelijke en wordt opgesteld na het besluit van de opdrachtgever tot een projectinitiatief.

Strategie uitvoerbaar maken

Zegt iets over de competentie van een onderneming om haar missie en visie daadwerkelijk te kunnen realiseren. Een indicatie voor de uitvoerbaarheid is wanneer er oorzaak-gevolgrelaties zijn tussen de doelen (prestatie-indicatoren) van de vier managementrollen. En wanneer deze indicatoren worden gemeten en wanneer nodig worden bijgesteld.

Technisch risicomanagement

Het doel van technisch risicomanagement is het waarborgen en beheersen van minimaal vereiste vastgoedkwaliteit voor veilig en gezond wonen, werken en verblijven in en rondom de woningen en gebouwen.

Total cost of ownership (TCO)

Financiële raming van de directe en indirecte kosten van een product of systeem toegepast/gebruikt in een bepaalde beoogde levensduur/exploitatieperiode. Een TCO-analyse omvat de totale kosten van aanschaf, tussentijdse investeringen en de exploitatiekosten.

Traditionele samenwerking/besteding

Opdrachtnemer is na enkelvoudige of meervoudige besteding betrokken bij de projectfasen opdrachtverstrekking tot en met oplevering (procesfasen IV tot en met VI).

Vastgoedfunctie

Het besturen, structureren en samenstellen van de vastgoedportefeuille en vervolgens het onderhouden, moderniseren en ontwikkelen van vastgoed. De vastgoedfunctie bestaat uit afdelingen en medewerkers van de corporatie, echter in meer of mindere mate maakt de markt daarvan altijd onderdeel uit.

Vastgoedkwaliteit

Algemene term voor de kwaliteit van bouwdelen- en installaties, de fysieke semi- en openbare ruimte. Vastgoedkwaliteit kan vervolgens weer worden onderverdeeld in kwaliteitsuitgangspunten zoals veiligheid, gezondheid en dergelijke. De vraagspecificatie van vastgoedkwaliteit kan vervolgens weer worden onderverdeeld naar functionele specificatie, prestatie-eisen en technische specificatie.

Vastgoedkwaliteitsmatrix & vastgoedkwaliteitsprofielen

Een methode om de vastgoedkwaliteit & duurzaamheid van een vastgoedcomplex te positioneren in de huidige en gewenste situatie. De matrix bestaat voor het portefeuille-management uit drie kwaliteitsniveaus.

Deze drie niveaus zijn voor het assetmanagement uitgewerkt in zeven kwaliteitsprofielen. Elk kwaliteitsprofiel wordt gedefinieerd door een combinatie van beschrijvende eisen en meetbare prestatie-indicatoren. De zeven kwaliteitsprofielen worden op propertymanagementniveau nader uitgewerkt, passend bij de gekozen inkoop- en samenwerkingsvorm.

Vastgoedmanagement

Vastgoedmanagement betreft het geheel aan beheersactiviteiten van objecten die op de markt zijn gebracht voor verhuur. Vastgoedmanagement is gericht op het behalen van een optimaal rendement (financieel en maatschappelijk), het realiseren van waardeontwikkeling en de invulling van de overige doelstellingen. Dit gebeurt binnen de door de eigenaar gestelde randvoorwaarden, gedurende de beschouwde periode, op basis van de analyse van gesignaleerde marktontwikkelingen en verkregen exploitatieresultaten, maar ook door een adequate marketing en professioneel relatiebeheer, waarbij de huurder(s) en (potentiële) doelgroepen centraal staan.

VGO-keur

Keurmerk VastGoedOnderhoud. Keurmerk afgegeven door de Stichting VGO aan opdrachtnemer waaruit blijkt dat opdrachtnemer aan basale eisen voldoet voor resultaatgericht werken (kennis, bekwaamheid, organisatie, financiële gezondheid en klant- en medewerkerstevredenheid). Vooralsnog toegespitst op open geveldelen (ramen, deuren, kozijnen, panelen en dergelijke).

Vraagspecificatie

Uitgangspunten en eisen door opdrachtgever te stellen aan het onroerend goed.

Woningwaarderingsstelsel

Systeem om een redelijke huurprijs voor een woning vast te stellen. Verhuurders kunnen het systeem toepassen, bij bestaande contracten ook rekening houdend met de maximaal toegestane huurverhoging, bij het bepalen van de huur die ze kunnen vragen. Huurders kunnen het systeem toepassen om te beoordelen of ze kansrijk bezwaar kunnen maken tegen een huurverhoging of kansrijk een huurverlaging kunnen verlangen.

Bijlage 1. Voorbeeld selectiecriteria opdrachtnemers RGS

1. Inleiding

Hoofdstuk 3 van de leidraad besteedt aandacht aan de procedure voor selectie en gunning van opdrachtnemers in RGS. Deze bijlage gaat in op de selectiecriteria die daarbij kunnen worden gebruikt. De focus ligt daarbij op selectiecriteria voor projectoverstijgende samenwerking in RGS. De selectie kan, afhankelijk van de aanbestedingsprocedure, direct of meer gefaseerd verlopen. Vanzelfsprekend kunnen de criteria ook worden gebruikt bij een projectgebonden uitvraag.

De projectoverstijgende aannemersselectie vindt bij RGS plaats in de assetfase (fase 0). Het is belangrijk om de selectie onpartijdig en objectief uit te voeren. Deze moet voldoen aan de Aanbestedingswet (ARW), het Aanbestedingsbesluit, de Gids Proportionaliteit en de spelregels opgenomen in de Gedragscode Mededinging voor deelname aan de methode RGS van de Stichting RGS. De selectie moet ook zodanig verlopen dat zorgvuldigheid en werkbelasting voor de opdrachtgever en opdrachtnemers in zekere mate met elkaar in evenwicht zijn.

Dit betekent dat het aantal selectiestappen beperkt moet blijven en dat de informatie die wordt opgevraagd ook echt toegevoegde waarde moet hebben. De selectie incorporeert bij voorkeur het VGO-keur van Stichting VGO. Dat keurmerk is het bewijs dat het bedrijf de benodigde organisatie heeft ingericht en competenties basaal aantoonbaar beheerst. Vanzelfsprekend kan een opdrachtgever aanvullende of aangescherpte selectie-eisen stellen. De noodzaak hiervan is mede afhankelijk van de samenwerking die een opdrachtgever zoekt (al dan niet projectoverstijgend).

Een opdrachtgever kan de volgende selectiestappen onderscheiden:

- samenstellen van groslijst(en) opdrachtnemers;
- preselectie van opdrachtnemers uit de groslijst;
- presentatie door de geselecteerde opdrachtnemers;
- bedrijfsbezoek en voorbeeldproject (facultatief).

2. Samenstellen van groslijst(en) opdrachtnemers

Opdrachtgevers werken steeds meer met groslijsten (longlist en/of shortlist) van opdrachtnemers. Die groslijsten zijn vaak toegespitst op de verschillende werksoorten en inkoop-/aanbestedingsvormen. Denk bij verschillende werksoorten aan nieuwbouw, renovatie / groot onderhoud, bouwkundig planmatig onderhoud, installatietechnisch planmatig onderhoud, mutatieonderhoud en reparatieonderhoud.

De uitvraag verloopt conform het inkoopbeleid van de opdrachtgever. Woningcorporaties zijn (vooralsnog) geen aanbestedende dienst. Het inkoopbeleid moet worden aangepast als dit RGS in de weg staat. De uitvraag verloopt meestal meervoudig onderhands. Er wordt een lijst samengesteld met bedrijven die in aanmerking komen voor selectie. Die lijst komt tot stand op basis van ervaringen van de opdrachtgever, ervaringen van andere opdrachtgevers, vakliteratuur, de site van VGO-keur (www.vgokeur.nl) en dergelijke. Ook kan een meer openbare vorm van uitvraag in gang worden gezet via de media (krant, vakbladen, internet, social media).

De opdrachtgever legt contact met de opdrachtnemers. Hij vraagt of er bereidheid en tijd is om deel te nemen aan het selectieproces. Mogelijk vallen er na de belronde dus partijen af. Elke groslijst is voorzien van toetredingsregels met verschillende categorieën eisen. De eisen en (jaarlijks) te overleggen bewijsstukken door de opdrachtnemers kan een opdrachtgever beschrijven in zijn inkoopbeleid.

3. Algemene toetredingsregels voor selectie groslijsten

De partijen die bereid zijn om deel te nemen aan de selectie wordt gevraagd om een vragenlijst in te vullen, en informatie en bewijslast aan te leveren. De opdrachtgever behandelt de verkregen informatie strikt vertrouwelijk. Conform de Gedragscode Mededinging mag hij uitdrukkelijk geen concurrentiegevoelige informatie delen met verschillende inschrijvers.

In het in deze bijlage uitgewerkte voorbeeld gaat het om vijf blokken met eisen en informatieverzoeken:

- A. uitsluitingsgronden;
- B. financiële en economische draagvlak;
- C. maatschappelijke eisen;
- D. beroepsbekwaamheid en bevoegdheid;
- E. ervaring met resultaatgericht samenwerken.

A. Toetsen groslijst op uitsluitingsgronden

Bij uitsluitingsgronden moet de inschrijvende partij bewijslast aanleveren dat de opdrachtnemer:

- officieel als bedrijf geregistreerd staat bij de Kamer van Koophandel;
- niet in faillissement of surseance verkeert;
- niet is veroordeeld voor delicten in strijd met de beroepsgedragsregels;
- geen achterstanden heeft bij belastingen en/of afdrachten voor sociale zekerheid.

Bij bedrijven die al voor de opdrachtgever werken, kunnen ook de ervaringen in voorgaande jaren worden meegenomen.

De inschrijver levert bewijsstukken aan. Het gaat daarbij om een inschrijving bij de Kamer van Koophandel (KvK), een recente Gedragsverklaring Aanbesteden (GVA) via de Dienst Justis van het ministerie van Veiligheid en Justitie en een verklaring over betalingsgedrag van de Belastingdienst. Op basis van de uitsluitingsgronden zijn slechts twee beoordelingen mogelijk: 'mag op de groslijst blijven staan' of 'afvoeren van de groslijst'.

Als een opdrachtgever besluit om in de toekomst meer projecten resultaatgericht op te pakken dan is een actuele groslijst belangrijk. Ververs deze informatie dus in de toekomst jaarlijks. Dit voorkomt dat opdrachtnemers voor elk project de informatie opnieuw moeten aanleveren. Als er afvallers zijn, kan het aantal groslijstdeelnemers desgewenst worden aangevuld.

B. Financiële en economische draagkracht

Direct met het opvragen van gegevens vanwege de uitsluitingsgronden vraagt de opdrachtgever ook gegevens op over financiële en economische draagkracht en omzet.

Bij het financiële en economische draagvlak gaat het om de financiële gezondheid van het bedrijf (vermogen, solvabiliteit, rendement) en daarmee samenhangend het risico op faillissement. Een in de corporatiesector breed geaccepteerde methodiek om dit te monitoren is die van Dunn & Bradstreet. Een andere partij is bijvoorbeeld Graydon. Daarnaast is het verstandig om eisen te stellen aan de omzet van het bedrijf in relatie tot de 'opdrachtwaarde'. Een opdrachtnemer mag qua omzet namelijk niet te afhankelijk worden van de opdrachtgever.

Samenvattend kan de opdrachtgever bijvoorbeeld de volgende financiële vragen voorleggen aan de opdrachtnemers. Bij enkele items is een link gelegd met de normstelling die VGO-keur hanteert:

- D&B financiële rating met kans op wanbetaling (op schaal 5A tot en met H) of een andere rating, bijvoorbeeld van Graydon (3A tot en met D);
- D&B faillissementscore (op schaal 1-100%);
- D&B kredietlimiet in euro per maand (idem);
- netto eigen vermogen in afgelopen kalenderjaar in euro;
- brutowinst in afgelopen kalenderjaar in euro;
- solvabiliteit afgelopen kalenderjaar in (VGO-keur: $\geq 20\%$);

- rendement afgelopen kalenderjaar in (VGO-keur: $\geq 1\%$);
- omvang omzet in afgelopen kalenderjaar in euro;
- verdeling van omzet (procentueel) naar discipline (dagelijks en planmatig onderhoud, groot onderhoud / renovatie en nieuwbouw).

C. Maatschappelijke criteria

Daarnaast kan een opdrachtgever desgewenst eisen stellen aan maatschappelijke issues. Het gaat daarbij om reisafstanden tot het werkgebied, ervaring met maatschappelijk verantwoord ondernemen, social return on investment en aandacht in de bedrijfsvoering voor het milieu. Bij eisen te stellen aan maatschappelijke issues kan bijvoorbeeld worden gedacht aan:

- regionale binding – bijvoorbeeld de reisafstand in kilometers tot het werkgebied van de opdrachtgever (beperken CO₂-uitstoot);
- aantoonbaar ervaring met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) – bijvoorbeeld ISO 26000;
- ervaring met social return on investment (SROI) – inzetten personeel met afstand tot arbeidsmarkt, leerling werkplaatsen en dergelijke;
- aandacht voor het milieu in het eigen managementsysteem (bijvoorbeeld ISO 14001) en externe kwalificaties (FSC en dergelijke).

D. Beroepsbekwaamheid en bevoegdheid

Opdrachtgevers behoren eisen te stellen aan de beroepsbekwaamheid en bevoegdheid. Daaronder verstaan we dat een bedrijf aantoonbaar de eigen kwaliteitszorg, kennis en kunde, kwalificaties over de uit te voeren werkzaamheden en gedragsrichtlijnen op orde heeft. Daarbij kunnen selectievragen over de volgende onderwerpen worden gehanteerd:

- kwaliteitszorg algemeen (ISO, INK, VGO, Erkend Leerbedrijf of andere trajecten): ja/nee; certificaatnummers en korte toelichting;
- resultaten externe audit van de mate waarin opdrachtnemer als netwerkorganisatie kan functioneren (zogenoemde maturity check in relatie tot INK): ja/nee; korte toelichting;
- ervaring met corporatie kwaliteitszorgsysteem (KWH of anderszins): zo ja, toelichting;
- kwalificaties in huis (of via vaste onderopdrachtnemers) over uitvoering werksoorten:
 - gevels: BRL 2826 (metselwerk en voegwerk), BRL 5212 (zink/koper) en dergelijke
 - daken: BRL 4702 (plat), BRL 1513 (hellend) en BRL 5212 (zink/koper) en dergelijke
 - installaties: BRL 6000-04, 05, 06 (gas), BRL 6000-07, 08 (water en waterafvoer), BRL 6010 (ventilatie en legionella) en BRL 6016 (cv-ketels) en dergelijke
 - interieur: BRL 6000-01, 02, 03 (elektriciteit en verlichting), BRL 6000-04, 05, 06 (gas), BRL 6000-07, 08 (water en waterafvoer), BRL K10014/K10015 (riolering) en dergelijke;
- eigen gedrag- en cultuurcode (vakkrachten en overig personeel): aantonen bijvoorbeeld door registratie in register Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB), arbeidsomstandigheden, veiligheidsbeleid vastgelegd in eigen managementsysteem, de aanwezigheid van een VGM-coördinator in het bedrijf en externe certificaten (denk aan VCA en dergelijke).

E. Ervaring met resultaatgericht samenwerken

Aanvullend kunnen opdrachtgevers vragen naar de ervaring met RGS. Hierbij moeten ze vanzelfsprekend ook expliciet vragen naar het VGO-keur van de Stichting RGS (certificaat, aantekeningen/specialismen en geldigheid). Andere relevante aspecten zijn: ervaring met methoden om de kwaliteit op een functionele manier meetbaar en bespreekbaar te maken (bijvoorbeeld Kwaliteit in Balans), ervaring van de opdrachtnemer als 'main contractor' (aansturing van onderaannemers) en 'main consultant' (aansturing adviseurs en andere specialisten). Tot slot kan worden gevraagd naar de ervaring met RGS opgedaan bij andere opdrachtnemers. De volgende selectievragen over ervaring kunnen worden gehanteerd:

HOOFDGROEPEN	ASPECT	ANTWOORD
1. VGO-keur	1. Heeft het bedrijf het VGO-keur behaald en is dat nog geldig?	ja/nee, geldigheid?
	2. Aantekeningen/disciplines VGO (gevel, dak, installaties, interieur)?	ja/nee, welke?
2. Kennis/kunde	1. Kennis/ervaring met scenario's maken en balanceren op kwaliteitsthema's en meetbaar en bespreekbaar maken kwaliteit (Kwaliteit in Balans of anderszins)?	ja/nee, ervaring toelichten
	2. Kwaliteitmeetsystemen in eigen huis (systeem als Kwaliteit in Balans, GPR en dergelijke)?	ja/nee, toelichten
	3. Kennis/ervaring met rol als main consultant?	ja/nee, toelichten
	4. Kennis/ervaring met woonwensen-/klanttevredenheidonderzoeken?	ja/nee, toelichten
	5. Kennis/ervaring met behalen 70 procent deelname bij investeringsprojecten?	aantal:.. , toelichten
	6. Kennis/ervaring met woonlastenberekeningen?	ja/nee, toelichten
	7. Kennis/ervaring met rendementsberekeningen en andere financiële ratio's?	ja/nee, toelichten
	8. Kennis/ervaring aanvragen vergunningen, ontheffingen, beschikkingen en subsidies? Ervaring met welstandscommissies?	ja/nee, toelichten
	9. Kennis/ervaring rol sociaal aanspreekpunt uitvoering?	ja/nee, toelichten
	10. Ervaring met risicomanagement (risico- en kansendossier of anderszins)?	ja/nee, toelichten
3. Organisatie	1. Organisatie aantoonbaar ingericht op resultaatgericht werken? Zo ja, dan graag korte toelichting, speciaal op interne projectbewaking en kwaliteitscontrole.	ja/nee, toelichten
	2. Ervaring als main contractor die onderaannemers actief aanstuurt en de risico's overneemt? Wijze waarop risicomanagement is ingericht.	ja/nee, toelichten
4. Ervaring	1. Aantal opdrachtgevers waar RGS loopt? Graag ten minste drie namen noemen!	aantal:.. , toelichten
	2. Aandeel/percentage RGS in omzet in afgelopen kalenderjaar?	..% , toelichten

De gegevens voor onderdelen A t/m D worden jaarlijks bij de opdrachtnemers opgevraagd/ververst.

4. Specifieke eisen toegespitst op werksoorten en overige bepalingen

Naast de meer algemene selectiekwalificaties genoemd in de vorige paragraaf kan een opdrachtgever desgewenst meer specifieke eisen stellen toegespitst op de werksoort die wordt uitgevraagd. Hij kan bijvoorbeeld eisen stellen aan:

- inzet, beschikbaarheid en afhandelingstijden;
- huurderstevredenheid;
- dienstverlening;
- prijsvorming en administratieve belasting;
- automatisering.

Onder overige bepalingen kunnen zaken worden verstaan als:

- Inschrijver staat borg voor de juistheid en volledigheid van de verstrekte informatie in de uitvraag.
- Inschrijver gaat vertrouwelijk om met de inhoud van de informatie in deze uitvraag.
- Inschrijver zal zich onthouden van verklaringen van welke aard dan ook die andere betrokkenen kunnen schaden.
- Publiciteit aan deelname aan de uitvraag is alleen toegestaan na schriftelijke goedkeuring van de opdrachtgever.
- Uitgevoerde werken voldoen aan specifieke kwaliteitseisen van de opdrachtgevers (denk aan een referentiekwaliteit) en wet- en regelgeving (Bouwbesluit en geldende technische voorschriften en normen).
- Inschrijver is bekend met Algemene Inkoopvoorwaarden van de opdrachtgever en leeft deze na.

5. Preselectie van opdrachtnemers uit de groslijst

De opdrachtgever zet de aangeleverde informatie door opdrachtnemers naast elkaar en voorziet deze desgewenst van wegingscriteria. Vanuit mededingingsoogpunt mogen de gegevens alleen een-op-een worden gedeeld tussen opdrachtgever en individuele opdrachtnemer. Dit leidt uiteindelijk tot een ranking van opdrachtnemers.

6. Presentatie door de geselecteerde opdrachtnemers en bedrijfsbezoek

Vervolgens houden de geselecteerde opdrachtnemers een presentatie. Vraag bij de bedrijfspresentatie bij voorkeur expliciet naar:

- de wijze waarop het bedrijf is georganiseerd;
- disciplines om RGS in de praktijk te kunnen brengen;
- wat men zelf in huis heeft en wat moet worden ingehuurd;
- hoe resultaatgericht werken is geïncorporeerd in het bedrijf en waaruit dat blijkt
- praktijkervaring, leerlessen en successen (toelichting op de aspecten genoemd in 3, onderdeel D Ervaring met resultaatgericht samenwerken).

Bij de presentaties is naast een delegatie van de opdrachtgever bij voorkeur ook een vertegenwoordiger van de bewoners aanwezig. Deelnemers aan de presentatie geven bijvoorbeeld elk een rapportcijfer (van 1 tot en met 10) voor de onderdelen bedrijfspresentatie en projectaanpak. Op basis daarvan volgt de definitieve selectie van de opdrachtnemers.

Als 'de stemmen staken' of bij twijfel over de beoordeling kan de opdrachtgever besluiten om desgewenst ook nog bedrijfsbezoeken af te leggen en nadere informatie in te winnen bij door bedrijven aangereikte voorbeeldprojecten bij andere opdrachtgevers. Dit is dus facultatief. Vervolgens volgt de finale keuze en communiceert opdrachtgever hierover individueel met alle inschrijvers/opdrachtnemers.

7. Toewijzing project(en) aan geselecteerde opdrachtnemers

De opdrachtgever kan vervolgens projecten of clusters van projecten toewijzen aan geselecteerde opdrachtnemers. De groslijstbeoordeling wordt jaarlijks aangevuld aan de hand van de projectevaluaties en de jaarlijkse beoordeling van de opdrachtnemers.

De geselecteerde opdrachtnemer schuift vervolgens aan in het ontwikkelteam. Als de opdrachtgever bij een omvangrijk project een kwalitatieve preselectie wil doen, dan kan hij ook enkele opdrachtnemers vragen om een presentatie voor te bereiden. De spelregels hiervoor moet hij bij voorkeur ook in het inkoopbeleid vastleggen. De opdrachtnemers ontvangen ter voorbereiding een startnotitie met uitgangspunten en eisen en informatie over het project. Hoe zou de opdrachtnemer het project aanpakken en wat is zijn reactie op de uitgangspunten en eisen die aan het project worden gesteld?

Bijlage 2. Model Raamovereenkomst RGS

De ondergetekenden:

1. **[invullen naam rechtspersoon]**, statutair gevestigd en kantoorhoudend te **[postcode]** **[plaats]** aan **[adres]**, ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer **[KvK-nummer]**, en te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door **[naam bevoegde functionaris]**, hierna te noemen “Opdrachtgever”,

en

2. **[invullen naam rechtspersoon]**, statutair gevestigd en kantoorhoudend te **[postcode]** **[plaats]** aan **[adres]**, ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer **[KvK-nummer]**, en te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door **[naam bevoegde functionaris]**, hierna te noemen “Opdrachtnemer”,

hierna gezamenlijk tevens te noemen “Partijen”,

Overwegende dat:

- A. Opdrachtgever voornemens is Werkzaamheden in het kader van onderhoud/groot onderhoud/renovatie, hierna te noemen: “Werk(en)”, uit te laten voeren aan haar complexen;
- B. Opdrachtgever Werken op een klantvriendelijke en kostenefficiënte manier wil combineren met onderhoud voor een langere periode in de toekomst (Onderhoudsperiode) en hierbij het Resultaat Gericht Samenwerken, hierna te noemen: “RGS”, voor ogen heeft;
- C. Opdrachtgever Opdrachtnemer op grond van zijn specifieke ervaring en deskundigheid heeft geselecteerd. Daarbij is de Gedragscode Mededinging voor deelname aan de methode RGS van de Stichting RGS gevolgd;
- D. Partijen conform de uitgangspunten van RGS, zoals verwoord in de “Leidraad Resultaatgericht Samenwerken” van de stichting RGS, hierna te noemen: “de Leidraad”, willen werken;
- E. In deze Raamovereenkomst RGS met Bijlagen de procedures en voorwaarden voor samenwerking c.q. opdrachtverlening zijn neergelegd, maar hieruit géén verplichting tot opdrachtverlening of opdrachtaanvaarding voortvloeit;
- F. Partijen voor het daadwerkelijk uitvoeren van concrete Werken een Aannemingsovereenkomst RGS sluiten op basis van deze Raamovereenkomst RGS. De Model Aannemingsovereenkomst RGS is opgenomen als Bijlage 1;
- G. Partijen de intentie uitspreken ernaar te streven om voor een navolgende Onderhoudsperiode wederom een Aannemingsovereenkomst RGS af te sluiten op basis van deze Raamovereenkomst RGS;
- H. Partijen over de voorwaarden waaronder de Werken worden uitgevoerd alsmede over de wederzijdse rechten en verplichtingen nadere afspraken willen maken;
- I. Partijen de nadere afspraken genoemd onder (h) willen vastleggen in deze Raamovereenkomst RGS.

Partijen komen het volgende overeen:

Voor definities verwijzen we naar de Leidraad RGS.

Artikel 1. Toepasselijkheid

- 1.1. Deze Raamovereenkomst RGS heeft betrekking op de totstandkoming van een opdracht tot het uitvoeren van een Werk op basis van RGS door Opdrachtnemer ten behoeve van Opdrachtgever.
- 1.2. Partijen gaan in het kader van de Raamovereenkomst RGS samenwerken op basis van de uitgangspunten van RGS, zoals verwoord in de Leidraad. Partijen komen overeen dat bij uitleg van deze Raamovereenkomst RGS en eventuele op basis daarvan te sluiten Aannemingsovereenkomst(en) RGS de inhoud en toelichting in de Leidraad leidend zal zijn.
- 1.3. Op de uitvoering van Werken op basis van deze Raamovereenkomst en Aannemingsovereenkomst RGS zijn de Algemene Voorwaarden (RGS) van toepassing als opgenomen in Bijlage 2. Opdrachtnemer heeft een exemplaar ontvangen en is bekend met de inhoud.
- 1.4. Door Opdrachtnemer gehanteerde of van toepassing verklaarde voorwaarden zijn uitdrukkelijk niet van toepassing op Werk(en) die op basis van deze overeenkomst worden uitgevoerd.
- 1.5. De door Opdrachtgever op te dragen Werken op basis van deze overeenkomst zullen door Opdrachtnemer worden uitgevoerd overeenkomstig de volgende documenten:
 1. Aannemingsovereenkomst RGS;
 2. Onderhavige Raamovereenkomst RGS met Bijlagen;
 3. Algemene Voorwaarden RGS;
 4. Leidraad Resultaatgericht Samenwerken (Stichting RGS, 2021).
- 1.6. Bij tegenstrijdigheden of onduidelijkheden in de verschillende documenten geldt de rangorde conform lid 5.

Artikel 2. Werking van de Raamovereenkomst RGS

- 2.1. In deze Raamovereenkomst RGS met Bijlagen spreken partijen de voorwaarden af waaronder middels een Aannemingsovereenkomst RGS opdrachten worden verstrekt voor de uitvoering van Werken die binnen de Raamovereenkomst RGS vallen.
- 2.2. Het is de bedoeling van Opdrachtgever om onder eenduidige in deze Overeenkomst neergelegde afspraken voor een overeengekomen Onderhoudsperiode, opdrachten te verstrekken aan Opdrachtnemer middels een Aannemingsovereenkomst RGS. Dit laat onverlet dat Partijen in de Aannemingsovereenkomst RGS afwijkingen van het bepaalde in deze Raamovereenkomst RGS kunnen overeenkomen.
- 2.3. Alleen bij het verstrekken en aanvaarden van opdrachten middels een Aannemingsovereenkomst RGS op basis van deze Raamovereenkomst RGS ontstaan wederzijdse rechten en verplichtingen tussen Partijen.
- 2.4. Opdrachtnemer is op grond van specifieke ervaring en deskundigheid geselecteerd. Opdrachtnemer is bereid om te participeren in een ontwikkel-/projectteam. Partijen maken afspraken over de taakverdeling in het proces. Het RGS Procesmodel in de Leidraad dient als uitgangspunt. Het Procesmodel RGS is opgenomen als Bijlage 3 bij deze Overeenkomst. Nadere afspraken ten opzichte van het RGS Procesmodel worden op schrift gesteld.
- 2.5. Onderhavige Raamovereenkomst geldt tevens als een Afstandsverklaring tussen Partijen. Zie verder onder lid 7 van dit artikel.
- 2.6. Voor opvolgende Onderhoudsperioden streven Partijen ernaar wederom Aannemingsovereenkomsten RGS af te sluiten op basis van deze Raamovereenkomst RGS. Partijen zijn daartoe echter uitdrukkelijk niet verplicht.

- 2.7.** Indien Partijen ten aanzien van een Werk geen definitieve overeenstemming bereiken in de vorm van een Aannemingsovereenkomst RGS treedt de Afstandsverklaring in werking. Opdrachtgever zal daarna vrij zijn te handelen naar eigen goeddunken, mits hij, indien hij de onderhandelingen met de Opdrachtnemer wenst te beëindigen, deze schriftelijk mededeling doet van de beëindiging van de onderhandelingen en hem daarbij onvoorwaardelijk van eventuele inmiddels gedane bindende prijsaanbiedingen c.q. onderdelen daarvan, ontslaat. Uitgangspunt daarbij is dat Opdrachtnemer recht heeft op een vergoeding van de door Opdrachtnemer aantoonbaar gemaakte kosten voor ontwerp & engineering, inclusief eventuele met goedkeuring van Opdrachtgever gemaakte externe kosten ten behoeve van ingeschakelde derden zoals architect, constructeur en overige kosten, conform het bepaalde in artikel 5 lid 2 van deze Overeenkomst. Partijen zullen ingeval van beëindiging van de voorbereiding van een project geheimhouding betrachten van de op grond van deze overeenkomst aan hen ter kennis gekomen informatie met betrekking tot het project en waarvan het vertrouwelijke karakter in redelijkheid verondersteld c.q. aangenomen mag worden. Deze verplichting blijft onverminderd bestaan na beëindiging van deze Raamovereenkomst RGS.
- 2.8.** Opdrachtnemer geeft Opdrachtgever toestemming om na betaling van de overeen gekomen vergoeding gebruik te maken van elke vorm van alle documenten, modellen, cijfers en/of gegevens betreffende deze Raamovereenkomst RGS en/of Overeenkomsten van welke aard dan ook, die Opdrachtnemer in het kader van de Raamovereenkomst RGS aan Opdrachtgever verstrekt of heeft verstrekt, direct of indirect, schriftelijk of op een andere wijze, met inachtnaam van eventuele concurrentiegevoelige informatie ten aanzien waarvan Partijen separaat zijn overeengekomen dat die niet onder onderhavige bepaling valt.
- 2.9.** Indien onderhavige Raamovereenkomst RGS eindigt dan blijven de bepalingen uit deze overeenkomst onverkort van kracht op de Aannemingsovereenkomst(en) RGS die op basis van deze Raamovereenkomst zijn gesloten en die nog van kracht blijven tussen Partijen nadat onderhavige overeenkomst is geëindigd, tenzij Partijen gezamenlijk schriftelijk anders overeenkomen. De verplichtingen uit onderhavige Raamovereenkomst RGS die naar hun aard ook na beëindiging hiervan relevant blijven, blijven evenzeer tussen Partijen van kracht.

Artikel 3. Vraagspecificatie en scenario's

- 3.1.** Opdrachtgever selecteert Complexen waaraan hij in RGS verband Werkzaamheden wil laten uitvoeren door Opdrachtnemer. Opdrachtgever stelt ten aanzien van de door hem geselecteerde Complexen een Startdocument op met bijbehorende Vraagspecificatie, met daarin de uitgangspunten, randvoorwaarden en eisen te stellen aan budget, klant, huurstelling, kwaliteit en de op te stellen Planvarianten en Scenario's.
- 3.2.** Opdrachtgever geeft in het Startdocument met bijbehorende Vraagspecificatie inzicht in de bouw- en installatiedelen die in de door Opdrachtnemer op basis hiervan op te stellen Scenario's moeten worden meegenomen (scope), de looptijd in jaren waarop deze Scenario's betrekking dienen te hebben en de (functionele) eisen waaraan elk bouw- en installatiedeel en voorziening in het Complex bij de Aanvangskeuring en gedurende de Onderhoudsperiode dient te voldoen.
- 3.3.** Opdrachtgever stelt de hem beschikbare projectinformatie beschikbaar aan Opdrachtnemer (meetstaten e.d.) en informeert Opdrachtnemer zo nodig over specifieke aandachtspunten in het Complex.
- 3.4.** Opdrachtnemer verricht vervolgens Inventarisaties en Inspecties en doet een voorstel voor Scenario's (Activiteitenplan inclusief bewonersopties) over de Onderhoudsperiode met bijbehorende financiële ramingen. Bij het opstellen van de Scenario's is Opdrachtnemer verplicht om hierin alle Werkzaamheden op te nemen die nodig zijn om een complex gedurende de overeen te komen Onderhoudsperiode aan de door Opdrachtgever te stellen (functionele en prestatie) eisen te laten voldoen. Opdrachtnemer geeft daartoe Prestatiegaranties af.

- 3.5.** Opdrachtnemer presenteert Scenario's en financiële ramingen in relatie tot de uitgangspunten en eisen als opgenomen in het Startdocument. Opdrachtgever kiest een Voorkeursscenario. Opdrachtnemer werkt het Voorkeursscenario vervolgens uit en voorziet dit van een detailbegroting en overige overeen tekomen aanbiedingsstukken ten behoeve van de te sluiten Aannemingsovereenkomst RGS.
- 3.6.** Indien Opdrachtnemer niet in de gelegenheid wordt gesteld door bewoner(s) om inspecties en/of onderhoudswerkzaamheden naar behoren uit te voeren, dient dit schriftelijk te worden gemeld aan Opdrachtgever. De consequenties hiervan voor het Scenario en onderliggende Activiteitenplannen, onderhoudskosten en prestatieafspraken worden in onderling overleg vastgesteld.

Artikel 4. Prestatiegaranties

- 4.1.** Opdrachtnemer dient te voldoen aan de in de Aannemingsovereenkomst RGS overeengekomen Prestatiegaranties. Beoordeling hiervan vindt plaats aan de hand van keuringen. Hiertoe stellen partijen een Keuringsplan op, op basis van een door Opdrachtnemer opgesteld voorstel. In het Keuringsplan dienen de inhoud en momenten van keuringen te worden opgenomen (Aanvangskeuring en Eindkeuring aan het eind van de Onderhoudsperiode en mogelijk ook tussentijdse periodieke Prestatiemetingen) en wie de keuringen uitvoert (Opdrachtgever, Opdrachtnemer of een derde).
- 4.2.** Als uit een Aanvangs- en/of Eindkeuring blijkt dat niet is voldaan aan de overeengekomen Prestatie-eisen, dan volgt overleg tussen Partijen over de benodigde herstelactiviteiten om de Prestatie-eisen alsnog te halen. Indien Opdrachtgever besluit dat herstelactiviteiten dienen te worden uitgevoerd om er voor te zorgen dat alsnog aan de overeengekomen Prestatie-eisen wordt voldaan, dan zal Opdrachtnemer de geconstateerde afwijkingen bij alle woongebouwen/woningen (dus niet alleen de meetplaatsen) controleren en waar nodig en voor eigen kosten corrigerende activiteiten treffen om er voor te zorgen dat alsnog aan de overeengekomen Prestatie-eisen wordt voldaan. Opdrachtnemer behoudt het recht tegen de uitkomst van een Keuring bezwaar te maken.
- 4.3.** De Eindkeuring wordt gehouden een jaar voordat de termijn van de Aannemingsovereenkomst RGS afloopt. De bevindingen van de Eindkeuring worden vastgelegd in een rapportage. Indien bij de Eindkeuring Prestatie-eisen niet worden gehaald, dan volgt overleg tussen Partijen over de noodzaak van herstelactiviteiten. Indien Opdrachtgever besluit dat herstelactiviteiten dienen te worden uitgevoerd om er voor te zorgen dat alsnog aan de overeengekomen Prestatie-eisen wordt voldaan, dan zal Opdrachtnemer de geconstateerde afwijkingen bij alle woongebouwen/woningen (dus niet alleen de meetplaatsen) controleren en waar nodig voor eigen kosten corrigerende activiteiten treffen om er voor te zorgen dat alsnog aan de overeengekomen Prestatie-eisen wordt voldaan. De opdrachtnemer dient dan aan te tonen dat de herstelactiviteiten op een deugdelijke wijze zijn uitgevoerd. In goed overleg tussen Partijen kan op basis van de Eindkeuring besloten worden om de noodzakelijke Werkzaamheden te combineren met de geplande Werkzaamheden volgens het Onderhoudsscenario in een nieuw af te sluiten Aannemingsovereenkomst RGS. De extra Werkzaamheden, het meerwerk, hierdoor ten opzichte van het afgegeven Onderhoudsscenario komen voor rekening van Opdrachtnemer.
- 4.4.** Opdrachtnemer mag ketenpartners (onder-opdrachtnemers en adviseurs) inzetten voor bepaalde Werkzaamheden. Die inzet wordt vooraf gespecificeerd en aan Opdrachtgever ter goedkeuring voorgelegd.
- 4.5.** Rapportage, communicatie en aansprakelijkheid met betrekking tot prestatieverplichtingen van in te zetten ketenpartners verlopen via Opdrachtnemer, tenzij Partijen dit in de Aannemingsovereenkomst RGS anders overeenkomen.

- 4.6.** Wanneer op bepaalde onderdelen fabrieks-/productgaranties gelden die langer of ruimer zijn dan tussen Partijen overeengekomen Prestatiegaranties, prevaleren die fabrieks-/productgaranties. Opdrachtnemer dient ervoor zorg te dragen dat aan alle vereisten wordt voldaan om aanspraak te kunnen maken op fabrieks-/productgaranties. Garanties dienen mede op naam van Opdrachtgever te worden gesteld. Een kopie van de garantiecertificaten wordt na oplevering van het betreffende onderdeel aan de Opdrachtgever overhandigd. Opdrachtnemer blijft voor Opdrachtgever primair aanspreekpunt voor het naleven van de Garanties.

Artikel 5. Prijsaanbieding en vergoedingen

- 5.1.** Opdrachtnemer doet zijn prijsaanbiedingen in de vorm van een open begroting. Deze begrotingen worden door Opdrachtgever vertrouwelijk behandeld.
- 5.2.** Over de inrichting van de prijsaanbieding maken Partijen nadere afspraken (format) in lijn met de Leidraad RGS. Het gaat daarbij om de directe kosten, kosten van ketenpartners, Algemene Kosten, Algemene Bouwplaatskosten, Winst/Risico %, BTW, CAR en eventuele overige kosten voor het Werk. Onder overige kosten voor extra taken worden de kosten van ontwerp & engineering, Keuringsplannen, uit te voeren klanttevredenheidsonderzoek, aanvragen vergunningen en subsidies, sociaal aanspreekpunt bewoners e.d. verstaan. Aan de hand van de inrichtingsafspraken doet Opdrachtnemer een vergoedingsvoorstel voor de extra taken.
- 5.3.** De prijsaanbieding is exclusief BTW. Het BTW bedrag wordt separaat inzichtelijk gemaakt. Daarbij maakt Opdrachtnemer onderscheid in het hoog- en laagtarief BTW. De BTW-verleggingsregeling is van toepassing (= *specifiek voor woningcorporaties*).
- 5.4.** Opdrachtgever schakelt desgewenst een extern kostendeskundige in om de prijsvorming te controleren. Als partijen geen overeenstemming kunnen bereiken over de prijs, dan geldt het bepaalde in artikel 2 lid 7 van deze Raamovereenkomst RGS.
- 5.5.** Opdrachtgever schrijft desgewenst (een) eenheidsprijzen(lijst) voor de uitvoering van (standaard) Werkzaamheden voor. Deze prijzen/prijsonderdelen worden vervolgens gehanteerd bij de prijsaanbieding ten behoeve van het aangaan van een Aannemingsovereenkomst RGS. De aannemingssom voor de Aannemingsovereenkomst RGS is vast en bindend voor de in de Aannemingsovereenkomst RGS benoemde onderdelen en termijnen.
- 5.6.** De eenheidsprijzen en overige prijsonderdelen worden jaarlijks op 1 januari geïndexeerd conform de navolgende indexeringsmethode [te kiezen indexeringsmethode – zie toelichting in Leidraad RGS]. Opdrachtgever doet een voorstel. De wijze van indexerering kan per type werkzaamheden verschillen. Bij de indexerering kan desgewenst rekening worden gehouden met een vooraf overeengekomen loon-materiaalkostenverhouding (samengestelde index). Daarbij geldt dat het tijdstip van opdrachtverstrekking middels de Aannemingsovereenkomst RGS bepalend is voor toepassing van de indexerering (en niet het tijdstip van factureren).
- 5.7.** Elke drie (3) jaar worden de in lid 5 genoemde eenheidsprijzen vergeleken met de marktontwikkelingen in de regio waarin Opdrachtgever actief is. Afhankelijk van deze ontwikkeling wordt de prijslijst voor de navolgende drie (3) jaar na goedkeuring van Partijen bijgesteld.

Artikel 6. Communicatie met en participatie van bewoners

- 6.1.** Opdrachtgever doet een voorstel voor de wijze en inhoud van communiceren met en/of participeren van de bewoners. Indien voorhanden, stelt Opdrachtgever een Communicatie- en/of Participatieplan beschikbaar aan Opdrachtnemer.
- 6.2.** Opdrachtgever en Opdrachtnemer bepalen gezamenlijk de betrokkenheid en inzet van Opdrachtnemer in de communicatie met en de participatie van bewoners en te treffen voorzieningen gedurende de uitvoering van het project. Dit in relatie tot de taakverdeling binnen het procesmodel genoemd in artikel 2 lid 4. Gedacht kan worden aan de volgende taken en voorzieningen:
- A. Bijwonen van gesprekken met de bewonerscommissie;
 - B. Bijwonen van algemeen toegankelijke informatieavonden;
 - C. Onderzoeken van bewonerstevredenheid;
 - D. Onderzoeken van bewonerswensen en -opties die tegen contante betaling of huurverhoging worden aangeboden;
 - E. Sociaal aanspreekpunt gedurende het project;
 - F. Regelen van tijdelijke voorzieningen (denk aan mobiele kookvoorziening, douche, toilet, wasmachineruimte, rustruimte e.d.).

Artikel 7. Evaluatie en beoordeling

- 7.1.** Partijen maken onderscheid in evaluaties en beoordelingen. Evaluaties zijn gericht op wederzijds leren. Beoordelingen vinden plaats om zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer scherp te houden.
- 7.2.** Projecten worden gezamenlijk door Partijen geëvalueerd. Centraal staat: ‘doen we het goed? en hoe kan het nog beter’. RGS gaat uit van een continue verbeteringsprikkel. Innovatie is onderdeel van de samenwerking.

Opdrachtgever doet een voorstel voor het format en de onderwerpen. Bij meer omvangrijke projecten evalueren partijen de voorbereidingsfase en uitvoeringsfase separaat per project. Bij de evaluaties zijn naast Opdrachtgever en Opdrachtnemer indien relevant ook de overige ketenpartners (installateurs, dakdekkers e.d.) en leveranciers betrokken. Indien meerdere ketenpartners door Opdrachtgever worden uitgenodigd voor overleg dan is dit overleg beperkt tot het leren en verbeteren van de processen ten behoeve van Partijen (procesinnovatie).

- 7.3.** Partijen komen overeen om ten minste jaarlijks een beoordeling te houden. Opdrachtgever beoordeelt Opdrachtnemer op vooraf afgesproken prestatie-eisen. Indien de klanttevredenheid is onderzocht maken de resultaten daarvan onderdeel uit van de beoordeling. De samenwerking is gebaat bij tweezijdige beoordelingen. Dit betekent dat Opdrachtnemer ook Opdrachtgever mag beoordelen.
- 7.4.** De resultaten van de evaluatie en beoordeling worden jaarlijks gebruikt bij de afweging tot het wel of niet continueren van de samenwerking.

Artikel 8. Duur van de Raamovereenkomst RGS en tussentijdse beëindiging

- 8.1.** De Raamovereenkomst RGS gaat in op de datum van ondertekening en geldt voor bepaalde tijd, namelijk: **[Einddatum invullen]**.
- 8.2.** De Raamovereenkomst eindigt van rechtswege indien partijen gedurende een termijn van 2 jaar geen Aannemingsoverkomsten RGS afsluiten.

- 8.3.** Partijen zijn gerechtigd de Raamovereenkomst, zonder dat enige ingebrekestelling of rechterlijke tussenkomst is vereist, schriftelijk op te zeggen met een opzegtermijn van 3 maanden vanaf de dagtekening van de brief.
- 8.4.** Opdrachtgever heeft het recht deze Raamovereenkomst RGS met onmiddellijke ingang per de datum van de dagtekening van de brief inhoudende de beëindiging, zonder dat enige ingebrekestelling of rechterlijke tussenkomst is vereist, te beëindigen door middel van een aan Opdrachtnemer gericht aangetekend schrijven, indien:
- A. Opdrachtnemer zijn bedrijfsuitoefening geheel – dan wel een wezenlijk gedeelte daarvan – staakt dan wel overdraagt;
 - B. Indien Opdrachtnemer de vrije beschikking mocht verliezen over zijn vermogen of een zodanig gedeelte daarvan respectievelijk op een zodanige wijze dat naar het oordeel van Opdrachtgever deugdelijke en tijdige uitvoering van deze overeenkomst in gevaar dreigt te komen, dan wel indien Opdrachtnemer wordt geliquideerd, vereffend en/of ontbonden;
 - C. Opdrachtnemer (voorlopige) surseance van betaling aanvraagt, aan Opdrachtnemer (voorlopige) surseance van betaling wordt verleend, het faillissement van Opdrachtnemer wordt aangevraagd of Opdrachtnemer in staat van faillissement wordt verklaard, dan wel haar crediteuren een onderhands akkoord aanbiedt;
 - D. Het vaststaat dat Opdrachtnemer in gebreke is in de nakoming van zijn verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomst en, nadat Opdrachtnemer schriftelijk in gebreke is gesteld, het verzuim niet binnen de daarvoor door Opdrachtgever gestelde redelijke termijn opheft;
 - E. Opdrachtgever redelijke gronden heeft om aan te nemen dat de integriteit van Opdrachtnemer in het geding is;
 - F. Er sprake is van een dringende reden, waaronder wordt begrepen de situatie waarin Opdrachtnemer zich aantoonbaar in strijd met de uitgangspunten en/of verplichtingen uit de Overeenkomst gedraagt, en waarbij het overleg tussen Partijen niet tot een voor beide Partijen acceptabele oplossing heeft geleid;
 - G. met het voorduren van deze Raamovereenkomst RGS toepasselijke wet- en regelgeving wordt geschonden;
 - H. Opdrachtnemer op basis van hetgeen opgenomen in artikel 7 lid 4, 2 jaren op rij een slechte beoordeling krijgt.
- 8.5.** Opdrachtgever heeft na ontbinding als bedoeld in lid 3 en 4 van dit artikel het recht het Werk zelf of door een ander te doen uitvoeren.

Opdrachtgever heeft in geval van beëindiging op grond van het bepaalde in lid 4 sub b en het recht de termijnen, althans het onbetaald gebleven gedeelte daarvan geheel of gedeeltelijk aan te wenden tot betaling van de door Opdrachtnemer bij de werkzaamheden betrokken derden, waarbij Opdrachtgever jegens Opdrachtnemer alsdan gekweten zal zijn ten belope van de aan die betrokkenen betaalde bedragen.

Voorts is Opdrachtgever, in geval van beëindiging op grond van het bepaalde in lid 4 van dit artikel waarbij sprake is van verwijtbaarheid door de opdrachtnemer, gerechtigd de schade en (meer) kosten die voor Opdrachtgever (zullen) ontstaan aan Opdrachtnemer in rekening te brengen dan wel deze schade en (meer)kosten te verrekenen met hetgeen Opdrachtgever eventueel nog aan Opdrachtnemer verschuldigd mocht blijken te zijn.

- 8.6.** Na ontbinding of beëindiging van deze Raamovereenkomst RGS zal Opdrachtnemer alle door haar in het kader van deze Raamovereenkomst RGS verkregen en verzamelde gegevens aan Opdrachtgever overdragen conform het bepaalde in artikel 2 lid 7.
- 8.7.** Partijen stellen vast dat Opdrachtgever ten tijde van het aangaan van deze Raamovereenkomst RGS niet kwalificeert als (aanbestedingsplichtige) aanbestedende dienst. Partijen zijn het er tevens over eens dat de samenwerking zoals die is vormgegeven in deze Raamovereenkomst RGS het beste tot zijn recht komt indien de looptijd van deze overeenkomst kan worden uitgediend. Indien echter tijdens de looptijd van deze Raamovereenkomst RGS onverhoopt komt vast te staan dat

Opdrachtgever wel kwalificeert als aanbestedende dienst, gaan Partijen – voor zover dat binnen de alsdan geldende meest geoorloofde kaders op basis van de vaststelling dat Opdrachtgever een aanbestedende dienst geoorloofd is – met elkaar in overleg hoe hiermee om te gaan. Als de onderhavige Raamovereenkomst RGS eindigt of Opdrachtgever gehouden is de Raamovereenkomst RGS (tussentijds) te beëindigen omdat Opdrachtgever kwalificeert als een aanbestedende dienst, dan is Opdrachtgever hiertoe gerechtigd en neemt zij indien mogelijk de meest geoorloofde overgangs- c.q. uitfaseringsperiode in acht. Opdrachtgever is jegens Opdrachtnemer nimmer schadeplichtig ten aanzien van aanpassing en/of beëindiging van onderhavige Raamovereenkomst RGS als gevolg van kwalificatie van Opdrachtgever als een aanbestedende dienst.

Artikel 9. Garantie en aansprakelijkheid voor de uitvoering van werken

- 9.1.** Opdrachtnemer garandeert dat het uitgevoerde Werk, waaronder begrepen de gebruikte en geleverde zaken, van goede kwaliteit is, in overeenstemming is met de eisen zoals neergelegd in deze Raamovereenkomst RGS, de Aannemingsovereenkomst RGS, dan wel in overeenstemming is met nader gemaakte schriftelijke afspraken en de verstrekte Prestatiegaranties.
- 9.2.** Opdrachtnemer maakt en handhaaft een Plan Kwaliteitsbeheersing zoals beschreven in de Leidraad. Hierin beschrijft Opdrachtnemer de wijze van kwaliteitsbeheersing tijdens de uitvoering van het Werk en de navolgende Onderhoudsperiode om zekerheid te kunnen geven over het gewenste tussentijdse en eindresultaat. Opdrachtnemer controleert, meet en rapporteert gedurende de overeengekomen periode op basis van de daartoe tussen Partijen gemaakte afspraken.
- 9.3.** Opdrachtnemer is jegens Opdrachtgever en derden, waaronder begrepen de klanten van Opdrachtgever (bewoners), aansprakelijk voor alle materiële en/of persoonsschade die ontstaat door of het gevolg is van handelen of nalaten van Opdrachtnemer, diens personeel en/of onder-opdrachtnemers dan wel van diegenen die door Opdrachtnemer en/of zijn ketenpartners verder bij de uitvoering van het Werk zijn betrokken of in het Complex zijn toegelaten.
- 9.4.** Opdrachtnemer vrijwaart Opdrachtgever zowel in als buiten rechte en zal Opdrachtgever schadeloos stellen, voor alle aanspraken van derden, in welke vorm dan ook, die betrekking hebben op de uitvoering van deze overeenkomst en/of hieruit voortvloeiende Aannemingsovereenkomsten RGS, tenzij Opdrachtnemer aantoont dat deze aanspraken het gevolg zijn van:
 - A. Het toerekenbaar tekortschieten door Opdrachtgever in de nakoming van de verplichtingen uit hoofde van deze Overeenkomst.
 - B. Gebreken of fouten in de door Opdrachtgever voorgeschreven constructies, werkwijzen, orders of aanwijzingen. Dit laat onverlet dat Opdrachtnemer een waarschuwplicht heeft wanneer hij gebreken of fouten constateert.
- 9.5.** Conform artikel 5 lid 2 van deze Overeenkomst kan Opdrachtgever Opdrachtnemer betrekken bij het aanvragen van benodigde vergunningen, ontheffingen, beschikkingen, toestemmingen, subsidies en dergelijke. Het al dan niet verkrijgen ervan blijft de verantwoordelijkheid van Opdrachtgever en kan slechts in geval van een toerekenbare tekortkoming van Opdrachtnemer in het aanvraagtraject leiden tot aansprakelijkheid van Opdrachtnemer.
- 9.6.** Excepties of beperkingen van aansprakelijkheden die Opdrachtnemer met ketenpartners en/of leveranciers en/of derden overeen komt, kunnen nimmer aan Opdrachtgever worden tegengeworpen.
- 9.7.** Opdrachtgever is nimmer aansprakelijk te houden voor enige schade, noch directe, noch indirecte, noch gevolgschade jegens Opdrachtnemer, zijn personeel en/of onder-opdrachtnemers, tenzij de schade is ontstaan als gevolg van opzet of grove schuld door of tijdens Opdrachtgever.

- 9.8** Ingeval Opdrachtnemer gedurende de looptijd van de Aannemingsovereenkomst RGS gebreken aan elementen die onder de Aannemingsovereenkomst RGS vallen constateert die het gevolg zijn van een gebeurtenis of omstandigheid die niet voor zijn rekening of risico komt, bijvoorbeeld schade door van buiten komend onheil, in ieder geval die als bedoeld in de verzekeringsvoorwaarden, met name schade ten gevolge van natuurverschijnselen, brand- en waterschade, schade veroorzaakt door huurders of andere derden, zoals bij graffiti en glasbreuk of aangebrachte voorzieningen (denk aan zonwering, schotelantenne e.d.) en mechanische beschadigingen, dient Opdrachtnemer die constatering schriftelijk aan Opdrachtgever door te geven. De gevolgen in relatie tot de overeengekomen Prestatiegaranties zijn dan niet voor rekening van Opdrachtnemer.
- 9.9.** Opdrachtnemer is gehouden zich voldoende en passend te verzekeren en verzekerd te houden voor aansprakelijkheid middels een AVB en/of een CAR verzekering en verstrekt aan Opdrachtgever op eerste verzoek de betreffende polis of bewijs van prolongatie ter inzage. Dit dient nader te worden geregeld in de Aannemingsovereenkomst RGS.

Artikel 10. Wijziging van de Raamovereenkomst RGS

- 10.1.** Partijen kunnen te allen tijde de Raamovereenkomst RGS, de Bijlagen en de op basis van de Raamovereenkomst RGS af te sluiten Aannemingsovereenkomst RGS in gezamenlijk overleg wijzigen, bijvoorbeeld als gevolg van wijziging van omstandigheden ofwel voortschrijdend inzicht. Deze wijzigingen zijn alleen geldig indien deze schriftelijk zijn overeen gekomen.

Artikel 11. Overdracht van rechten en verplichtingen en verkoop woningen

- 11.1.** Het is Opdrachtnemer niet toegestaan zijn rechten en verplichtingen uit deze overeenkomst geheel of ten dele aan een ander over te dragen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Opdrachtgever, dit op straffe van een direct opeisbare boete van € 50.000,- onverminderd schadevergoeding. Opdrachtgever kan aan haar toestemming voorwaarden verbinden.
- 11.2.** In geval van verkoop van woningen in een Complex heeft de Opdrachtgever het recht een op basis van deze Raamovereenkomst gesloten Aannemingsovereenkomst RGS geheel of gedeeltelijk, voor zover deze betrekking heeft op het verkochte, te beëindigen, zonder dat ingebrekestelling of gerechtelijke tussenkomst is vereist. De wijziging of beëindiging gaat in met ingang van de eerstvolgende maand na de datum waarop de desbetreffende mutatie schriftelijk door Opdrachtgever aan Opdrachtnemer is doorgegeven.
- 11.3.** Na beëindiging als bedoeld in het voorgaande lid is Opdrachtgever, behoudens eventueel vóór de (gedeeltelijke) beëindiging verschuldigd geworden maar nog niet betaalde bedragen, geen vergoeding van kosten en/of schade aan Opdrachtnemer verschuldigd vanwege de beëindiging.

Artikel 12. Geschillen

- 12.1.** Op elke overeenkomst tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever is Nederlands recht van toepassing.
- 12.2.** Eventuele geschillen die in het kader van de uitvoering van de door Opdrachtgever aan Opdrachtnemer opgedragen werkzaamheden mochten ontstaan, zullen, voor zover zij in der minne niet kunnen worden geregeld worden voorgelegd aan de bevoegde rechter in het arrondissement **[Arrondissement invullen]**.

12.3. In afwijking van lid 2 van dit artikel kunnen partijen in voorkomende gevallen gezamenlijk kiezen voor geschillenbeslechting door middel van arbitrage, bij voorkeur bij de Raad van Arbitrage voor de Bouw. Alsdan zal een akte van compromis worden gesloten.

Artikel 13. Bijlagen

13.1. De bij deze Raamovereenkomst RGS gevoegde, door parafen van beide partijen gewaarmerkte Bijlagen, waarnaar in deze Raamovereenkomst RGS wordt verwezen, maken deel uit van deze Raamovereenkomst RGS.

13.2. De in lid 1 van dit artikel bedoelde Bijlagen betreffen:

- Bijlage 1: Model Aannemingsovereenkomst RGS
- Bijlage 2: Algemene Voorwaarden (RGS)
- Bijlage 3: Procesmodel RGS
- Bijlage 4: Model Afstandsverklaring
- [...]
- [...]

De bijlagen zijn opgenomen in een Handboek RGS. Deze kunnen in goed overleg en met wederzijds goedvinden van genoemde partijen worden aangepast zonder dat de onderhavige raamovereenkomst opnieuw moet worden afgesloten.

Aldus in tweevoud opgesteld en overeengekomen te **[PLAATS]** op **[DATUM]**

[naam bevoegde functionaris Opdrachtgever]

[naam bevoegde functionaris Opdrachtnemer]

[handtekening]:

[handtekening]:

[invullen naam rechtspersoon Opdrachtgever]

[invullen naam rechtspersoon Opdrachtnemer]

Bijlage 3. Voorbeeld Afstandsverklaring RGS

Ondergetekenden:

1. **[invullen naam rechtspersoon]**, statutair gevestigd en kantoorhoudend te **[postcode]** **[plaats]** aan **[adres]**, ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer **[KvK-nummer]**, en te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door **[naam bevoegde functionaris]**, hierna te noemen “opdrachtgever”,

en

2. **[invullen naam rechtspersoon]**, statutair gevestigd en kantoorhoudend te **[postcode]** **[plaats]** aan **[adres]**, ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer **[KvK-nummer]**, en te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door **[naam bevoegde functionaris]**, hierna te noemen “opdrachtnemer”,

hierna gezamenlijk tevens te noemen “Partijen”,

In aanmerking nemende dat:

- Opdrachtgever voornemens is **[onderhoudswerkzaamheden/investeringsprojecten]** uit te voeren gedurende een onderhoudsperiode (interval) in de resterende exploitatieperiode van de complexen, verder aan te duiden als “het werk”.
- Opdrachtnemer in het kader van de uitoefening van zijn bedrijf het werk wenst uit te voeren.
- Partijen daartoe gezamenlijk in redelijkheid wensen te onderhandelen, met als resultaat een opdracht tot uitvoering van de 1e onderhoudsperiode voor het werk.
- Opdrachtnemer de eerste en enige is die tot deze onderhandelingen wordt uitgenodigd.

Verklaren partijen als volgt te zijn overeengekomen:

1. Partijen zullen in onderling overleg naar de eisen van de goede trouw streven naar het tot stand komen van een overeenkomst tussen partijen krachtens welke opdrachtgever aan opdrachtnemer de uitvoering van het werk voor de onderhoudsperiode opdraagt en opdrachtnemer deze opdracht aanvaardt.
2. Indien het overleg als bedoeld in artikel 1, ondanks de daartoe door partijen verrichte inspanningen naar de mening van opdrachtgever onverhoopt niet leidt tot een overeenkomst als bedoeld in artikel 1, zal opdrachtgever daarna vrij zijn te handelen naar eigen goeddunken. Opdrachtgever zal in voorkomend geval opdrachtnemer schriftelijke mededeling doen van de beëindiging van de onderhandelingen en hem daarbij onvoorwaardelijk ontslaan van eventuele prijsaanbiedingen c.q. onderdelen daarvan. Opdrachtnemer heeft in voorkomend geval recht op een vergoeding conform artikel 6.
3. Opdrachtnemer garandeert opdrachtgever in geval van het niet slagen van de onderhandelingen dat hij afstand zal doen van zijn eventuele positie als rechthebbende en geen belemmeringen opwerpt om met derden in overleg te treden en tot overeenkomsten te komen betreffende de uitvoering van het werk.
4. Opdrachtnemer verklaart tijdens de inhoudelijke uitwerking van het project te zullen werken met een open begroting en volledig inzicht te zullen verschaffen in de directe en bijkomende kosten.
5. Over de inrichting van de prijsaanbieding maken opdrachtgever en opdrachtnemer nadere afspraken (format). Het gaat daarbij om zowel de directe kosten als eventuele overige kosten in het werk c.q. het onderhoudsscenario.
6. Indien het werk onverhoopt niet doorgaat, zal opdrachtgever aan opdrachtnemer de vooraf door opdrachtgever goedgekeurde en door opdrachtnemer aantoonbaar door derden gemaakte kosten vergoeden voor ten dienste van het project verrichte onderzoeken en adviezen.
7. De tijdens het Werk uitgewerkte documenten worden eigendom van de opdrachtgever.

Aldus in tweevoud opgesteld en overeengekomen te **[PLAATS]** op **[DATUM]**

[naam bevoegde functionaris Opdrachtgever]

[naam bevoegde functionaris Opdrachtnemer]

[handtekening]:

[handtekening]:

[invullen naam rechtspersoon Opdrachtgever]

[invullen naam rechtspersoon Opdrachtnemer]

Bijlage 4. Voorbeeld Raamafspraken RGS

Ondergetekenden:

1. **[invullen naam rechtspersoon]**, statutair gevestigd en kantoorhoudend te **[postcode]** **[plaats]** aan **[adres]**, ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer **[KvK-nummer]**, en te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door **[naam bevoegde functionaris]**, hierna te noemen “opdrachtgever”,

en

2. **[invullen naam rechtspersoon]**, statutair gevestigd en kantoorhoudend te **[postcode]** **[plaats]** aan **[adres]**, ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer **[KvK-nummer]**, en te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door **[naam bevoegde functionaris]**, hierna te noemen “opdrachtnemer”,

hierna gezamenlijk tevens te noemen “Partijen”,

Opdrachtgever wil de werkzaamheden in het planmatig onderhoud/investeringsprojecten in de bestaande bouw verder professionaliseren, door projecten met geselecteerde opdrachtnemer(s) **[naam rechtspersonen]** voor te bereiden en uit te voeren in Resultaatgericht Samenwerken (RGS).

De taakverdeling tussen partijen is uitgewerkt conform het procesmodel RGS. Alle overige documenten en tools zijn/worden tezamen met de opdrachtnemer(s) **[naam rechtspersonen]** ontwikkeld. Hierbij is/wordt gebruik gemaakt van de voorbeelden in de Leidraad RGS 2020.

Opdrachtgever **[naam rechtspersoon]** vindt het belangrijk om te kiezen voor opdrachtnemer(s) die ervaring hebben met RGS en die bereid zijn om die kennis te delen. Besloten is om genoemde complexen/projecten op te pakken met de genoemde opdrachtnemer(s)

Geconstateerd is dat opdrachtnemer(s) **[naam rechtspersonen]** aan de voor RGS gestelde voorwaarden voldoet, waardoor zij zijn opgenomen in de RGS-poule/groslijst. Deze poule/groslijst is/wordt voorzien van een transparant mechanisme van toewijzings- en beoordelingscriteria.

De volgende complexen/projecten worden met opdrachtnemer(s) als RGS project uitgewerkt: **[invullen naam complexen/projecten, het aantal woningen en overige vhe]**.

De genoemde RGS projecten worden voorbereid in **[invullen periode]** en uitgevoerd in **[invullen periode]**

Hierbij gelden de volgende principes. Er wordt gewerkt:

- Conform het RGS model B en, indien voorhanden, een Handboek RGS met het instrumentarium. Model B gaat ervan uit dat de opdrachtnemer onderhoudsscenario's aanlevert voor scope **[gevel, dak, installaties, interieur, totaal of anderszins]** over de resterende exploitatieperiode **[doorlooptijd]** van het complex, maar de contractering (aannemingsovereenkomst) zich beperkt tot het 1e onderhoudsperiode (interval schildercyclus). Opdrachtgever **[invullen naam rechtspersoon]** houdt in model B dus de mogelijkheid om tussentijds bij te sturen vanuit het assetmanagement;
- Conform de taakverdeling en overall planning. Deze wordt uitgewerkt in een voorbereidingsplanning. Daarbij desgewenst onderscheid maken tussen onderhouds- en investeringsprojecten **[invullen]**;
- Met de methodiek Kwaliteit in Balans (KiB) of anderszins **[keuze]**. Hiermee wordt kwaliteit meetbaar gemaakt.
- Met eenheidsprijzen die door partijen zijn overeengekomen en door opdrachtgever worden voorschreven **[keuze]**.
- Eenheidsprijzen worden jaarlijks geïndexeerd (methode gezamenlijk kiezen) en indien van toepassing periodiek integraal herzien aan de hand van een markttoets **[keuze]**.
- Met een open begroting, afspraken over uurloon en opslagen en toeslagen en interne en externe prijsstoetsing;

- Zonder dat opdrachtnemers kosten in rekening brengen voor extra taken en het leertraject voor opdrachtgever in de pilots. Uitzondering hierop zijn eventuele specifieke wensen van opdrachtgever die onder ontwerp & engineering worden geplaatst. Denk daarbij aan de kosten voor inzet van specialisten (asbest, energie, bouwfysica e.d.), klanttevredenheid onderzoek e.d. **[keuze]**. Opdrachtnemers doen, indien aan de orde, conform gemaakte afspraken in het proces en de voorbereidingsplanning, een opgave. Opdrachtgever beslist en geeft opdracht. Kosten van ontwerp & engineering (O&E) worden (mits aan de orde in een project) separaat afgerekend of als regel in de projectbegroting toegevoegd **[keuze]**;
- Met prestatiegaranties die zowel bij oplevering als gedurende de exploitatie in de eerste onderhoudsperiode worden gemonitord en bij oplevering en in het laatste jaar voor afloop van de eerste onderhoudsperiode worden geëvalueerd. Indien tussentijds extra werkzaamheden noodzakelijk zijn om de prestatiegaranties te behalen, zijn deze voor rekening en risico van de opdrachtnemer;
- De resultaten worden geëvalueerd op twee momenten in het proces namelijk na afronding van de voorbereidingsfase en na afronding van de realisatiefase. De evaluatie wordt uitgevoerd op basis van de in de werkaanpak afgesproken evaluatievelden (prijs, kwaliteit, proces en klanttevredenheid) **[keuze en waar nodig aanvullen]**.

De uiteindelijke aanbieding voor het werk en de 1e onderhoudsperiode (interval) leggen partijen vast in een aannemingsovereenkomst. Daarbij worden ook afspraken gemaakt over prestatiegaranties en aansprakelijkheid e.d.

Op alle rechtsbetrekkingen tussen opdrachtgever en de opdrachtnemer is Nederlands recht van toepassing. Partijen proberen er in gezamenlijkheid uit te komen. Indien dit niet lukt dan worden geschillen voorgelegd aan de rechtbank in het arrondissement **[Arrondissement invullen]** waaronder de vestiging van de opdrachtgever valt.

Opdrachtgever **[naam rechtspersoon]** beslist na evaluatie van de voorbereidingsfase van de genoemde projecten of een projectonafhankelijke Raamovereenkomst wordt opgesteld. De Raamovereenkomst RGS vervangt in vervolgprojecten de Raamafspraken RGS.

Naast de Raamafspraken komen opdrachtgever en de opdrachtnemers ook een afstandsverklaring voor de genoemde werken overeen. De afstandsverklaring vervalt op complexniveau bij ondertekening van een Aannemingsovereenkomst door beide partijen.

Aldus in tweevoud opgesteld en overeengekomen te **[PLAATS]** op **[DATUM]**

[naam bevoegde functionaris Opdrachtgever]

[naam bevoegde functionaris Opdrachtnemer]

[handtekening]:

[handtekening]:

[invullen naam rechtspersoon Opdrachtgever]

[invullen naam rechtspersoon Opdrachtnemer]

Bijlage 5. Voorbeeld startdocument RGS

Wat is een startdocument en wie stelt deze op?

Het startdocument bevat algemene en specifieke informatie over het project/complex, de planning/doorlooptijd, de scope van het project, uitgangspunten, eisen en randvoorwaarden en overige informatie. De mate van abstractie of gedetailleerdheid van het startdocument is afhankelijk van de aard van de opdracht en de keuze van het vastgoedbusinessmodel en daarmee dus ook de taakverdeling tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer.

Concreet hoeft een startdocument niet letterlijk één document zijn. Het kan ook een combinatie van oplegger, checklist en meerdere digitaal beschikbare documenten zijn. Een andere optie is dat een opdrachtgever bepaalde complexen met een gelijksoortige uitvraag 'gebundeld' behandelt. In een document wordt dan alle informatie, uitgangspunten, eisen en randvoorwaarden opgesomd die voor de complexen gelden. Als bepaalde zaken niet gelden, dan moet dit specifiek per complex worden benoemd. Deze manier van werken kan bijvoorbeeld worden gebruikt bij eenvoudige planmatig-onderhoudsprojecten of contractonderhoud. Op die manier kan het 'papierwerk' beperkt blijven. De opdrachtgever stelt het startdocument op. Dat gebeurt na het besluit van de opdrachtgever tot een projectinitiatief.

Intro Startdocument inclusief tijdspad

In de intro van het startdocument kan bijvoorbeeld de volgende informatie worden opgenomen:

Opgesteld door: **[Naam Medewerker Opdrachtgever]**

Datum concept: **[Datum]** (aangeleverd aan **[Naam Medewerker Opdrachtnemer]** op **[Datum]**)

Datum definitief: **[Datum]** (te bepalen na terugkoppeling globale schouw)

Dit startdocument RGS bevat algemene en specifieke informatie over het project/complex, de planning/doorlooptijd, de scope van het project, uitgangspunten, eisen en randvoorwaarden en overige informatie.

Voor het project is een duur van in totaal **[Aantal]** maanden/jaar geraamd. De totale doorlooptijd (planvoorbereiding en de planuitvoering) is van **[Datum]** tot **[Datum]**. Belangrijke ijkpunten in de doorlooptijd zijn:

- Inspectie rapport uiterlijk aanleveren: **[Datum]**
- Conceptscenario('s) uiterlijk aanleveren: **[Datum]**
- Uitgewerkt definitief scenario/begroting uiterlijk aanleveren: **[Datum]**
- Start uitvoering: **[Jaar]**
- Oplevering project: **[Jaar]**

Opdrachtgever stelt in digitale bijlagen de benodigde projectinformatie beschikbaar zoals meetstaten en rapporten.

Projectgegevens

Complexnummer(s): **[Complexnummers]**

Complexomschrijving: **[Complexomschrijving]**

Type woningen: **[Type woningen]**

Bouw-/renovatiejaar: **[Bouw-/renovatiejaar]**

Gemeente: **[Gemeente]**

Wijknaam: **[Wijk]**

Aantal vhe: **[Aantal vhe]**

Uitgesplitst naar type vhe: **[Woningen]** en **[Overige vhe]**

Huisnummering: **[Huisnummering / verwijzen naar digitaal overzicht]**

Projectteam en taakverdeling

Info opnemen over betrokkenen vanuit opdrachtgever inclusief taakverdeling in het projectteam. Benoemen wie de voorzitter is en overige taakverdeling vastleggen.

Opdrachtgever (voor zover bekend):

- Proces-/projectleider: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Projectopzichter: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Wijkregisseur: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Woonconsulent: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Overige medewerkers opdrachtgever (assetmanager en dergelijke): **[Namen en telefoon en e-mail]**

Opdrachtnemer (voor zover bekend):

- Planontwikkelaar: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Planvoorbereider/calculator: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Calculator: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Sociaal begeleider: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Projectleider: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Uitvoerder: **[Naam en telefoon en e-mail]**
- Overige medewerkers opdrachtnemer: **[Namen en telefoon en e-mail]**

Complexinformatie

- Complexnummer: **[Complexnummer]**
- Doelgroep: **[Omschrijving doelgroep]**
- Huidig gemiddeld energie-indexlabel: **[Gemiddeld energielabel]**
- Spreiding huidig energie-indexlabel: **[Spreiding energielabel / verwijzen naar digitaal overzicht]**
- PKVW: **[PKVW per adres / verwijzen naar digitaal overzicht]**
- Woonconsulent aanwezig: **[zie ook hiervoor: ja/nee, zo ja: dan Naam en telefoon en e-mail]**
- Bewonerscommissie aanwezig: **[ja/nee, zo ja: dan Naam, contactpersoon en telefoon/e-mail]**

Marktpositionering en huurstelling

- Marktpositionering: **[Marktpositionering toelichten indien relevant voor project]**
- Sociale positie complex: **[Sociale positionering toelichten indien relevant]**
- Aantal WWS-punten: **[Aantal]**
- Huur (kaal) gemiddeld per vhe: **[Huur Kaal gemiddeld]**
- Huidige rendement (IRR en Direct en Indirect rendement): **[% rendement indien relevant]**
- Percentage maximaal redelijke huur: **[% MRH indien relevant]**
- Mutatiegraad: **[Mutatiegraad % indien relevant]**
- Leegstandsgraad: **[Leegstandsgraad % indien relevant]**
- Aantal aanbiedingen tot verhuring: **[Gemiddeld aantal aanbiedingen indien relevant]**

Scope

- Complexstrategie: **[Complexstrategie]**
- Einde Exploitatie (EE): **[EE in jaren]**
- Exploitatieduur in jaren: **[Exploitatieduur in jaren / is leidend voor scenario's]**
- Scenario's richten zich op: **[Gevel/Dak/Installaties/Interieur – keuze maken]**
- Instructies wijze inventariseren en inspecteren: **[Verwijzen naar Instructies]**

Uitgangspunten, eisen en randvoorwaarden (instructies)

- Opdrachtnemer maakt onderhoudsscenario's over periode: **[Exploitatieduur in jaren]**
- Scenario's garanderen dat wordt voldaan aan prestatie-eisen zoals benoemd in document **[Document Default Prestatie-eisen en datum benoemen]**. Uitzonderingen hierop zijn **[Uitzonderingen benoemen/indien dit speelt]**. Als er geen default prestatie-eisen zijn, dan kan worden volstaan met een functionele specificatie op basis van de kwaliteitsthema's
- Instructies vanuit marktpositionering (doelgroepwijziging, sociale ingrepen, woonomgeving, plattegrondaanpassingen, ontsluiting/trappenhuis, esthetische kleurwijziging schilderwerk of anderszins): **[Aandachtpunten/toezeggingen]**

- Instructies wel of niet uitplaatsen van bewoners, voorzieningen en vergoedingen voor bewoners: **[Instructies over bewoners]**
- Instructies over verduurzamen (trias energetica, bouwkundig en/of installaties, labelsprongen, wel of geen huurverhoging, hoogte huurverhoging, wel of niet investeringsbesluit en dergelijke): **[Instructie Verduurzamen benoemen/indien dit speelt]**
- Opdrachtnemer stelt een kostenraming op over de aangegeven minimale exploitatieduur en een aanbidding/begroting voor de activiteiten in de eerste onderhoudsperiode binnen de onderhoudsscenario's. Mogelijk geeft de opdrachtgever instructies mee over maximale investeringskosten, maximaal onrendabel, te behalen rendement (IRR) en dergelijke: **[Instructies kostenraming]**
- Instructies over de uit te werken scenario's (denk aan taakstelling, optimalisatie, combinatie, verduurzaming en dergelijke): **[Instructies uit te werken scenario's]**
- Instructies over 'kwalitatieve' scenario's (denk aan: van het aardgas af in 2035, CO₂-neutraal in 2050 en hoe deze uit te werken): **[Instructies uit te werken 'kwalitatieve' scenario's]**
- Instructies 70 procent deelname bij investeringsprojecten (met of zonder huurverhoging, samenwerking en taakverdeling met opdrachtgever op dit punt): **[Instructies investeringsprojecten]**
- Instructies voorkeurs- of verbodslust materiaalgebruik: **[Instructies materiaalgebruik]**
- Instructies over activiteitenplannen in relatie tot onderhoudsperiodes (bundelen uitvoering van activiteiten in het PO op natuurlijke momenten en dergelijke): **[Instructies activiteitenplannen]**
- Uitgewerkte scenario's onderling vergelijkbaar maken op Netto Contante Waarde (NCW): **[Instructies NCW: discontovoet en onderhoudskostenstijging]**
- Instructies over het budget en het minimaal te behalen rendement: **[Instructies % IRR en Direct en Indirect rendement]**
- De vigerende Eenheidsprijzenlijst (indien voorhanden) gebruiken bij het opstellen van scenario's en opstellen raming voor eerste onderhoudsperiode **[Document Eenheidsprijzenlijst en datum benoemen]**.
- Er wordt gewerkt in een open begroting. Daarbij het afgesproken format inclusief opslagen en toeslagen structuur gebruiken conform afspraken **[Document Begrotingsformat en datum benoemen]**
- Het voorkeursscenario wordt vervolgens uitgewerkt in een begroting: **[Instructies begroting]**
- Instructies over vergunningen en subsidies (wie doet wat?): **[Instructies vergunningen en subsidies]**

Aandachtspunten gevel, binnenmilieu en anderszins

- Bouwkundig/constructief: **[Aandachtspunten]**
- Installatietechnisch: **[Aandachtspunten]**
- Dagelijks onderhoud: **[Aandachtspunten en Afspraken/toezeggingen]**
- Bouwfysisch (denk aan koudebruggen en dergelijke): **[Aandachtspunten]**
- Werken op hoogte: **[Aandachtspunten]**
- Asbest: **[Aandachtspunten]**
- Brandveiligheid: **[Aandachtspunten]**
- Wet Natuurbescherming (F&F): **[Aandachtspunten]**

Onderhoudskosten dagelijks onderhoud en onderhoudshistorie

- Kosten mutatieonderhoud in **[Jaartal]** (bijgevoegd totaal complex en per woning/mutatie): **[Verwijzen naar overzicht]**
- Kosten reparatieonderhoud in **[Jaartal]** (bijgevoegd totaal complex en per woning): **[Verwijzen naar overzicht]**

Activiteiten in de Jaarbegroting en MJOB

- Begrotingsposten activiteiten in jaarbegroting **[Jaartal]** (bijgevoegd): **[Verwijzen naar overzicht]**
- Begrotingsposten MJOB **[Jaartallen]** (bijgevoegd): **[Verwijzen naar overzicht]**

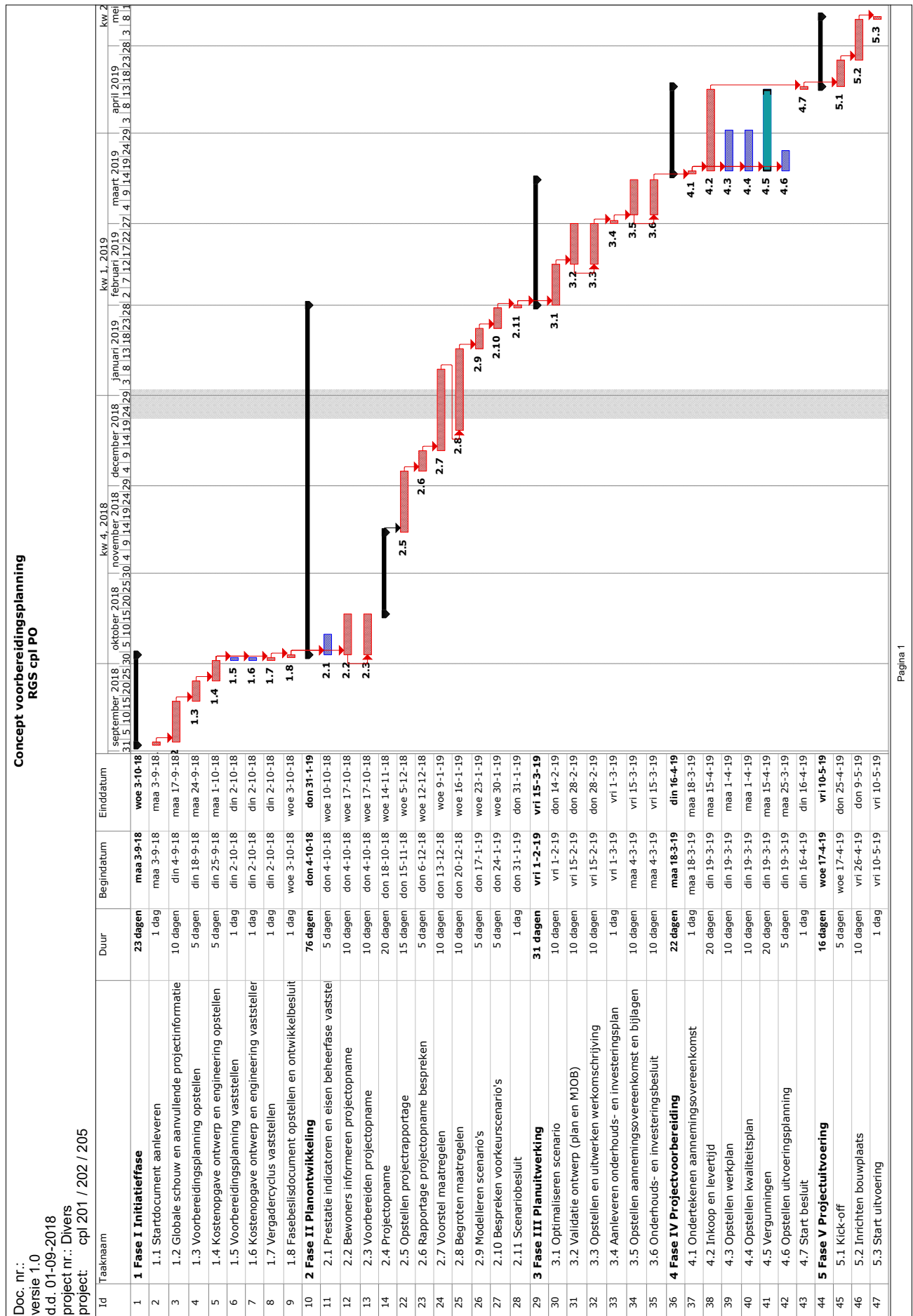
Relevante overige aan te leveren gegevens

- Meetstaten/hoeveelhedenstaten gevel en schilderwerk, tekeningen (gevelaanzichten en plattegronden/types): **[Verwijzen naar overzicht]**
- Overige relevante info/rapporten (asbest, constructie, bouwfysisch, brandveiligheid, Wnb/F&F, relevante onderzoeken van sociale of planologische aard, toe- en doorgankelijkheid en dergelijke): **[Verwijzen naar overzicht]**

Voorkeursbedrijven waarmee contractafspraken zijn

- Automatische deur
- Brandpreventie
- Camerasysteem
- Cv
- Glaszetter
- Hoofdaannemer
- Hydrofoor
- Lift
- Mechanische ventilatie
- Noodverlichting
- Ontstoppingsbedrijf
- En dergelijke.

Bijlage 6. Voorbereidingsplanning



Bijlage 7. Voorbeeld Ontwerp & engineering

1. Inleiding

Bij resultaatgericht samenwerken is de opdrachtnemer betrokken bij alle procesfasen van initiatief tot en met beheer. Over de inrichting van de prijsaanbieding maken opdrachtgever en opdrachtnemer nadere afspraken. Het gaat daarbij zowel om de directe kosten als om eventuele overige kosten voor het project en overige activiteiten in het onderhoudsscenario. Reguliere taken vallen onder de algemene kosten (AK) die een opdrachtnemer ontvangt. Extra overeengekomen taken moet de opdrachtgever separaat te vergoeden.

2. Algemene kosten en winst & risico

In bestedingen komt de prijsvorming tot stand door de directe kosten van het werk (materiaal, materieel en arbeid) te vermeerderen met de indirecte kosten. De indirecte kosten zijn:

- algemene kosten (AK);
- winst & risico (W&R).

Algemene kosten (AK)

De AK zijn de kosten van de hoofdopdrachtnemer die samenhangen met de algemene leiding van het bedrijf en die van de algemene administratieve diensten van de hoofdopdrachtnemer. Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB, *Algemene kosten in het bouwbedrijf 2015-2017*, 2019) geeft de volgende definitie: 'Algemene kosten omvatten alle indirecte kosten die op grond van het ontbreken van een (direct of indirect) verband met het bouwwerk, dan wel uit overwegingen van praktische doelmatigheid, niet aan bouwwerken kunnen worden doorberekend.'

Een opdrachtgever wil vanzelfsprekend dat een opdrachtnemer zo veel mogelijk gebruikmaakt van eigen vakkrachten; hiermee vermijdt je dubbele AK. Inzet van derden is echter vaak niet te vermijden.

Coördinatie van de inzet van onderopdrachtnemers zit in de AK van de opdrachtnemer.

De AK-percentages bedroegen in de periode 2015-2017 voor onderhoud in de burger- & utiliteitsbouw (B&U): 11,7 procent. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in verschillende AK-rubrieken. Loon-/salariskosten van leidinggevend en ondersteunend personeel bepalen grofweg de helft van de AK-opslag. Andere grote posten zijn: transport en logistiek, inrichting en beheer van en voorzieningen voor de bouwplaats. De AK-percentages in projecten in de woningbouw lopen uiteen naar grootteklasse van het werk.

Naast AK worden er bij grotere projecten ook algemene bouwplaatskosten gemaakt. Deze hebben betrekking op kosten van keten, loods, werkterrein, tijdgebonden materieel (voor zover niet al onder directe kosten opgenomen), bewaking en dergelijke. Algemene bouwplaatskosten zijn vaak opgenomen in de directe kosten van een project of worden als percentage opgeslagen.

Winst & risico (W&R)

Voor een gezonde bedrijfsvoering is een winstpercentage benodigd. Hieruit worden onder meer innovaties bekostigd. Onder risico's worden onvoorziene omstandigheden, uitvoeringsrisico's (niet vallend onder de regulier af te sluiten CAR-verzekering) en niet-verrekenbare loon- en materiaalkostenstijgingen begrepen.

3. W&R in relatie tot de bestedingsvorm

W&R worden samengepakt, maar eigenlijk zouden ze moeten worden gescheiden. Een bedrijf heeft recht op een fatsoenlijk winstpercentage. Het winstpercentage maakt het mede mogelijk om als bedrijf door te werken aan innovatieve producten en diensten.

Het risico-element daarentegen verschilt per bestedingsvorm. Bij traditionele bestedingen wegen de offertekosten, ofwel het acquisitie-element (één op de drie of vier bestedingen leidt tot een werk), zwaar in het risico. Indien W&R meer als projectrisico worden gezien, zijn de risico's voor de opdrachtnemer het grootst bij resultaatgericht samenwerken, gemiddeld bij een bouwteam en het laagst bij de traditionele bestedingen. Bij traditionele bestedingen wordt gemaakt wat de opdrachtgever vraagt.

Bij een bouwteam denkt de opdrachtnemer mee in het realiseren van het ontwerp en loopt hij daarmee wat grotere risico's. Bij RGS geeft de opdrachtnemer extra prestatiegaranties op de kwaliteit van het werk bij opleveren en gedurende het interval. De projectrisico's zijn hier dus het grootst. Een opdrachtgever zou bij het honoreren van het W&R-percentage een gestaffeld systeem kunnen gebruiken: de W&R-percentages voor RGS mogen daarbij zeker niet lager liggen in vergelijking met traditionele bestedingen en bouwteam.

4. AK in relatie tot de bestedingsvorm

De kosten van de leiding van het bedrijf en van de administratieve diensten binnen de AK verschillen per bestedingsvorm.

AK bij traditioneel aanbesteden en bouwteam

In het algemeen brengen traditioneel aanbesteden en bouwteam ongeveer dezelfde AK-belasting met zich mee. De acquisitiekosten zijn bij traditioneel besteden hoger dan bij bouwteam. Daar staat tegenover dat in het bouwteam extra taken worden verricht door de leiding van de opdrachtnemer en de betrokken administratieve diensten (extra tijd voor participeren bedrijfsleider en projectleider in bouwteam, grofmazige schouw en calculatie, en dergelijke).

Vaak tekent de opdrachtnemer bij toetreding tot het bouwteam een afstandsverklaring. Daarin is vaak ook opgenomen dat er geen kosten in rekening mogen worden gebracht als een project niet doorgaat. De kosten die zijn gemoeid met de genoemde extra taken in het bouwteam wegen grotendeels op tegen het acquisitievoordeel ten opzichte van traditionele bestedingen.

AK bij RGS

Bij RGS-projecten worden extra taken gedaan ten opzichte van een bouwteam. De omvang van de extra taken hangt ervan af of het een eerste RGS-project is waarbij het instrumentarium met de opdrachtgever moet worden ontwikkeld en ingeregeld, of dat het een herhalingsproject betreft. Enkele taken die traditioneel door of onder leiding van de opdrachtgever worden uitgevoerd, kunnen vanuit een optimale inrichting van het proces bij RGS beter door de opdrachtnemer worden opgepakt. Hierna gaan we nader in op de taken in de verschillende fasen en of deze wel of niet onder AK vallen. We gaan daarbij uit van de taken die de opdrachtnemer in RGS extra verricht ten opzichte van het bouwteam.

5. Voorstel vergoeding extra taken

Uitgangspunt is dat de opdrachtgever de extra taken ten opzichte van werken in een bouwteam aan de opdrachtnemer behoort te vergoeden. Het meest transparant is om dit voor de eenmalige en herhalingstaken te doen door een separaat vast te stellen vergoeding voor extra taken RGS ten opzichte van het bouwteam. Opdrachtgever en opdrachtnemer maken vaak onderscheid in taken die in fasen I t/m IV zitten, en taken in fase V en verder. De laatstgenoemde taken worden in de prijsaanbieding van het project/werk zelf (aannemingsovereenkomst) meegenomen.

De vergoeding voor extra taken in fasen I t/m IV mag niet worden weggeschreven in de directe kosten van de uitvoering. De posten in de open begroting blijven op deze manier goed te benchmarken en zonder veel toelichting toetsbaar door de opdrachtgever en/of een extern kostendeskundige. De opdrachtgever kan de opdrachtnemer vragen om een offerte uit te brengen. Het gaat daarbij ook om de inzet van derden (adviseurs, architect en dergelijk). Daarbij moeten ze ook afspraken maken over optionele taken zoals het uitvoeren van klantonderzoek, het leveren van een sociaal aanspreekpunt gedurende het werk en dergelijke. De opdrachtgever beslist vervolgens of hij daarvan gebruikmaakt. Veel opdrachtgevers werken met fasedocumenten voor besluitvorming over de inhoud en projectkosten. Het aantal besluitvormingsmomenten en de koppeling aan de projectfasen kunnen uiteenlopen. Een opdrachtgever kan besluiten om de kosten van de extra taken van de opdrachtnemer gespecificeerd in de fasedocumenten op te nemen.

KOSTEN ONTWERP EN ENGINEERING				Ontwikkelkosten totaal:	Intern:	Extern:
	Wel/niet van toepassing in	GO en PO+ projecten	PO projecten			

FASE 1: INITIATIEF

Verkennen complex	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Opstellen visiedocument	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Vorbereidingsplanning vaststellen	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Raamafspraken afstandverklaring op- en vaststellen	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Vergaderingen projectteam	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Subtotaal fase 1: Initiatief				€ -	€ -	€ -

FASE 2: PLANONTWIKKELING

Verzamelen/beoordelen projectinformatie	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Kosten opgave ontwerp en engineering	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Voorzet prestatie-eisen/ indicatoren	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Overleg met bewoners/ bewonersbrief	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Vorbereiden projectopnames	Van toepassing	10% AK (nu in AK opgenomen)	10% AK overig verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Opname interieur	Van toepassing	Verrekenbaar	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
100% Opname schil	Van toepassing	10% AK (nu in AK opgenomen)	10% AK overig verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Verwerken opnames	Van toepassing	10% AK (nu in AK opgenomen)	10% AK overig verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Energielabel bestaande + nieuwe situatie	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Asbestinventarisatie type A 100%	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Bouwfysisch onderzoek	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Thermografisch onderzoek	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Ventilatieberekening	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Onderzoek installaties cv/mv	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Camera-inspectie standleiding + rapportage	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Metselwerk onderzoek (niet constructief)	Van toepassing	Verrekenbaar	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Constructieve analyse (quickscan)	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
PKVW-advies (PKVW-niveau incl. certificaat)	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Brandveiligheidsadvies interieur & exterieur	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Dakadvies	Van toepassing	Verrekenbaar	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Schilderwerk advies	Van toepassing	Verrekenbaar	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Periodiek afstemming intern projectteam	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Vergaderingen projectteam	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Subtotaal fase 2: Planontwikkeling				€ -	€ -	€ -

KOSTEN ONTWERP EN ENGINEERING				Ontwikkelkosten totaal:	Intern:	Extern:
	Wel/niet van toepassing in	GO en PO+ projecten	PO projecten			

FASE 3: PLANUITWERKING

Planvorming (voorstel maatregelen en opties)	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Opstellen V.O.	Van toepassing	Verrekenbaar	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Samenstellen en doorrekenen scenario's (NCW, GPR)	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Bespreken voorkeursscenario's	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Overleg met bewoners/ bewonersbrief	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Concept werkomschrijving	Van toepassing	Verrekenbaar	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Raming groot onderhoud en onderhoudsscenario's	Van toepassing	Verrekenbaar	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Beslissingsmatrix opstellen en bespreken	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Beoordelen raming	Van toepassing	Verrekenbaar	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Advies investeringsbesluit opstellen	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Wekelijks afstemming intern projectteam	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Vergaderingen projectteam	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Subtotaal fase 3: Planuitwerking				€ -	€ -	€ -

FASE 4: PROJECTVOORBEREIDING

Algemeen						
Aanvullend onderzoek n.a.v. planoptimalisaties	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Beschrijven werkomschrijving, MJOB en bewonersopties	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Opstellen D.O.	Van toepassing	Verrekenbaar	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Toetsing wet- en regelgeving	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Voorbereiding vergunningen/ subsidies	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Begroten activiteiten	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Opstellen aannemingsovereenkomst	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Controle begroting/ beantwoording vragen	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Woning						
Experimenteren met proefwoning	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Proefwoning opbouwen	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Modelwoning opbouwen	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	Verrekenbaar	€ -	€ -	€ -
Bewonerszaken						
Bewonersinformatie/-avond (VvE-vergadering)	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Vorbereiden 70% draagvlak	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
70% draagvlakmeting i.c.m. bewonersavond	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	n.v.t.	€ -	€ -	€ -
Bewonersinformatie uitvoering (brief)	Van toepassing	Verrekenbaar (nu in AK opgenomen)	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Afstemming intern projectteam	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Vergaderingen projectteam	Van toepassing	100% Algemene kosten	100% Algemene kosten	€ -	€ -	€ -
Subtotaal fase 4: Projectvoorbereiding				€ -	€ -	€ -

KOSTEN ONTWERP EN ENGINEERING		Ontwikkelkosten totaal:		Intern:		Extern:	
TOTAAL T/M FASE 4		€	-	€	-	€	-
Totaal directe kosten Fase I, II, III, IV		€	-	€	-	€	-
Materiaal/Materiaal als post		€	-	€	-	€	-
AK (algemene kosten)	..%	€	-	€	-	€	-
WR (winst en risico)	..%	€	-	€	-	€	-
TOTALE VOORBEREIDINGSKOSTEN EXCL. BTW		€	-	€	-	€	-

De opdrachtgever kan er ook voor kiezen om de extra taken van de opdrachtnemer in fasen I t/m IV in één keer af te kopen. Hiervoor kan hij een percentage van de geschatte bouwkosten (exclusief opslagen en btw) gebruiken. Daarbij maken we onderscheid in het takenpakket dat geheel door de opdrachtnemer wordt uitgevoerd en het takenpakket waarbij een inzet van externe deskundigen nodig is. De tabel ziet er, op basis van ervaringen in projecten met de uitvoering van het extra takenpakket door de opdrachtnemer zelf, indicatief als volgt uit.

BOUWKOSTEN BIJ 1E RGS-PROJECT OPDRACHTGEVER	AANTAL WONINGEN GROOT / AANTAL TYPEN KLEIN	AANTAL WONINGEN GEMIDDELD / AANTAL TYPEN GEMIDDELD	AANTAL WONINGEN KLEIN / AANTAL TYPEN HOOG
< € 1 miljoen	2%	2,5%	3%
€ 1-5 miljoen	1,5%	2%	2,5%
€ 5-10 miljoen	1,25%	1,75%	2,25%
> € 10 miljoen	1%	1,5%	2%

Bij de inzet van derden zoals een architect, bouwfysicus, energiedeskundige, geluidsdeskundige en dergelijke moeten de percentages met ongeveer 1 procent worden verhoogd. Bij een herhalingsproject kunnen partijen een korting op de bedragen in bovenstaande tabel overeenkomen.

De opdrachtgever kan de opdrachtnemer vragen om een urenregistratie op de genoemde taken bij te houden. Naast uren van eigen medewerkers kan het ook gaan om (met toestemming van opdrachtgever) inzet van derden. Op die manier ontstaat er inzicht in de tijdsbesteding voor de extra taken van de opdrachtnemer en de kosten van de inzet van derden. Partijen kunnen desgewenst overeenkomen dat de opdrachtgever achteraf kan kiezen uit het hiervoor bepaalde percentage in de tabel of de werkelijke kosten vanuit tijdschrijven en inzet derden.

Vanzelfsprekend is het verstandig dat ook opdrachtgever overgaat op uren schrijven! Bij het in kaart brengen van de voordelen van procesintegratie zijn de tijdsbesteding van opdrachtgever en opdrachtnemer immers communicerende vaten! Vanzelfsprekend is de beslissing aan de opdrachtgever zelf.

Bijlage 8. Toelichting op Kwaliteit in Balans (KiB)

1. Inleiding

Bij Resultaatgericht Samenwerken (RGS) wordt op een andere wijze uitgevraagd dan bij traditionele projecten. Bij traditionele projecten maakt de opdrachtgever een werkschrijving of bestek waarin de uit te voeren werkzaamheden exact worden voorgeschreven. Bij RGS-projecten schrijft de opdrachtgever het eindresultaat voor in functionele termen maar de maatregelen om die kwaliteit te bereiken niet. De opdrachtnemers presenteren de maatregelen in verschillende planvarianten en scenario's. Uiteindelijk kiest de opdrachtgever de meest gewenste planvariant en na uitwerking het voorkeursscenario.

Kwaliteit in Balans (KiB) is een methodiek die is ontwikkeld door Stichting RGS en is gekoppeld aan de Leidraad RGS. Opdrachtgevers kunnen zelf keuzes maken binnen KiB en dus maatwerk maken voor de organisatie. In deze bijlage gaan we hierop nader in.

2. Kwaliteitsthema's

Kwaliteit is in de RGS uitgewerkt in 7 kwaliteitsthema's (veiligheid, gezondheid, energieprestatie, gebruikskwaliteit, duurzaamheid/milieu, toekomstwaarde en wonen). De methodiek werkt daarbij van grof naar fijn. De 7 thema's vallen uiteen in 29 kwaliteitsvelden. Een voorbeeld is het thema 'Veiligheid' waarbinnen een nadere onderverdeling is opgenomen in kwaliteitsvelden, zoals: constructieve veiligheid, brandveiligheid, inbraakveiligheid en dergelijke. Een volledig overzicht is opgenomen in [bijlage 9](#). Opdrachtgevers kunnen binnen KiB zelf kiezen welke kwaliteitsthema's en -velden ze 'aanzetten' of niet. Dit hangt mede af van het feit of een corporatie beleid heeft ontwikkeld op een onderwerp. Denk daarbij bijvoorbeeld aan inbraakveiligheid of energiezuinigheid.

3. Kwaliteitsuitgangspunten

Van alle kwaliteitsthema's en -velden die door de opdrachtgever worden 'aangezet', moeten de kwaliteitsuitgangspunten in functionele termen worden uitgewerkt. Daarbij moet de opdrachtgever aangeven of het om een basis- of een optioneel uitgangspunt gaat. Aan een basisuitgangspunt moet altijd worden voldaan. Een optioneel uitgangspunt geldt onder bepaalde omstandigheden. Zo is constructieve veiligheid een basisuitgangspunt. De constructie mag nooit gevaar opleveren. Inbraakveiligheid is echter optioneel. Hieraan behoeft alleen te worden voldaan als in de gekozen planvariant en/of scenario maatregelen zijn opgenomen om draaiende delen (ramen en/of deuren) en/of het hang-en-sluitwerk te vervangen. Als dat speelt, dan moet bijvoorbeeld worden voldaan aan tenminste drie minuten inbraakwerendheid. Speelt dit niet, dan stelt een opdrachtgever verder geen eisen aan inbraakveiligheid. Voor het volledige overzicht van de kwaliteitsuitgangspunten en de keuzes daarbinnen verwijzen we naar [bijlage 9](#).

4. Prestatie-eisen

Na het vaststellen van de kwaliteitsuitgangspunten moet de uitwerking in prestatie-eisen ter hand worden genomen. Deze prestatie-indicatoren zijn uitgewerkt in klassen ofwel niveaus en gekoppeld aan normen, meetinstructies en een beeldenboek.

De opdrachtgever kan het na te streven kwaliteitsniveau (klasse per indicator) kiezen. Op die manier stelt een opdrachtgever prestatie-eisen vast. Bij de uitwerking is aangesloten op het Bouwbesluit Bestaande Bouw 2012 (onderdeel woningen) en op diverse keurmerken (PKVW, Woonkeur), Praktijkrichtlijnen (NPR's) en Nederlandse Normen (NEN). De indicatoren en normen hebben betrekking op:

- onderhoudskwaliteit (bijvoorbeeld de staat van schilderwerk, voegwerk, keukenblok/-kastjes);
- uitrustingsniveau (bijvoorbeeld energieprestatie, PKVW, aantal elektragroepen en keukenkastjes).

De prestatie-indicatoren en -eisen zijn te koppelen aan het complex, de ruimten (denk aan trappenhuis, galerijen, woonkamer en dergelijke) en vervolgens aan bouwdelen en elementen waarop deze van toepassing zijn. In een automatiseringstoepassing zijn alle denkbare koppelingen aangebracht. Een opdrachtgever kan vanzelfsprekend ook kiezen voor een eigen handmatige toepassing.

INHOUDSOPGAVE	
1. Schil	7. Keuken
2. Voorzieningen algemene ruimten - portieken	8. Douche - badkamer
3. Galerij - balkon	9. Toilet (indien van toepassing ook 2 ^e toilet
4. Woningtoegang, gang, hal - overloop	10. Slaapkamer
5. Woning algemeen en installaties	11. Zolder - begaanbare vlaming
6. Woonkamer	12. Openbare ruimte

5. Prestatie-eisen na realisatie van een activiteit en gedurende de exploitatieperiode

Bij de uitwerking van de prestatie-eisen kan gebruik worden gemaakt van het KiB-normenboek van Stichting RGS. Hierin zijn de meest voorkomende prestatie-indicatoren beschreven.



De prestatie-eisen zijn uitgewerkt in *prestatieklassen* (ofwel niveaus) en gekoppeld aan *prestatienormen*, meetinstructies en waar voorhanden, afbeeldingen en foto's. De klassen per norm lopen uiteen van klasse 0 (voldoet / geen gebreken) tot klasse 5 (voldoet niet / gebreken in eindstadium). Bij veiligheid zijn vaak slechts deze twee klassen voorhanden, namelijk: het voldoet wel of het voldoet niet; ofwel: het is veilig of niet veilig. Bij diverse andere prestatie-indicatoren zijn ook tussenliggende klassen mogelijk (1, 2, 3 en/of 4). Er valt dan meer te kiezen. Denk hierbij aan schilderwerk op kozijnen, ramen en deuren. Het is dan zaak om een realistische prestatie-eis te stellen. Accepteert de opdrachtgever verfschades (barsten, scheuren, bladderen, blaren in verf) of juist niet? Dit geldt bijvoorbeeld ook voor ondergronden (de kozijnen, ramen en deuren zelf). Accepteer je bij houten kozijnen houtrot of niet?

Opdrachtgevers kunnen de prestatie-eisen op twee niveaus uitwerken, namelijk een klasse voor de *prestatie na realisatie* van een activiteit en een klasse voor de *prestatie in de exploitatieperiode* (tot de volgende activiteit).

PRESTATIE-EISEN

Hoofdstuk 10 Schil, gevel en dak

Bouwdeel & functie	Functievelid	Functionele kwaliteit	Prestatie-eis	1	2	Norm	Toelichting gekozen klasse binnen Norm
			Prestatie-indicator	Vereist na realisatie activiteit	Vereist in beheerperiode		
Buitenwand openingen gevuld met ramen, deuren	Veiligheid; ondergrond technisch constructief	Houten delen. Houtrot, scheurvorming en delaminatie	<u>Schade ramen, deuren en panelen hout</u> . Visuele beoordeling per meetplaats. Klasse 0 t/m 5.	Klasse 0	90% klasse 0, 5% klasse 1 en 5%	21a	Klasse 0: Geen gebreken Klasse 1: Reparatie < 75 cm ³ Klasse 3: Reparatie < 30 cm (tot achter de glaslijn)
		Metalen delen, corrosie, scheurvorming	<u>Schade ramen, deuren en panelen metaal</u> . Visuele beoordeling per meetplaats. Klasse 0 t/m 5.	Klasse 0	Klasse 2	16c	Klasse 0: Geen gebreken Klasse 2: 5-10% van het oppervlak (plaatselijk)
		Kunststoffen, scheurvorming, sterke erosie	<u>Schade ramen, deuren en panelen kunststof</u> . Visuele beoordeling per meetplaats. Klasse 0 t/m 5.	Klasse 0	Klasse 3	16b	Klasse 0: Geen gebreken Klasse 3: 10-25% van het oppervlak (regelmatig)
	Gebruiks-kwaliteit, instandhouding	Juiste afdichting van aansluiting glas met kader om inwatering te voorkomen en instandhouding te verlengen	De mate van defecten in de <u>glasafdichting</u> , zowel van kitvoegen als stopverzomen. Klasse 0, 3 en 5.	Klasse 0	90% klasse 0, 10% klasse 5	20	Klasse 0: Geen gebreken Klasse 5: Functioneel niet of slecht (mogelijke gebreken: duidelijke onthechting of gescheurd)
		Beschermfunctie van de afwerklaag op bestaande geschilderde houten, steenachtige en metalen delen	Schade en <u>functioneel intact afwerksysteem</u> (barsten, scheuren, bladderen, blaren in verf). Visuele beoordeling in omvang per meetplaats. Klasse 0 t/m 5.	Klasse 0	Klasse 2	6	Klasse 0: Geen gebreken Klasse 2: 5-10% van het oppervlak
		Esthetische kwaliteit van de afwerklaag, de mate van verkleuren	<u>Verkleuring afwerksysteem</u> . Visuele beoordeling in omvang per meetplaats. Klasse 0, 1, 3 of 5.	Klasse 0	Klasse 3	17d	Klasse 0: Geen verkleuring Klasse 3: Duidelijk zichtbaar verkleurd
		Esthetische kwaliteit van de afwerklaag, de mate van glansverlies	<u>Glansverlies van afwerking</u> . Meting met glansmeter per meetplaats. Klasse 0 t/m 5.	Per werk te bepalen	n.v.t.	-	

Een voorbeeld van prestatie-eisen voor het *exterieur* (buitenzijde woning) is in bovenstaande tabel uitgewerkt voor buitenwandopeningen (ramen, deuren en panelen) met betrekking tot ondergronden en afwerking (schilderwerk en glasafdichting). De gekozen klassen zijn in het Excelbestand vastgelegd. De uitwerking en toelichting is opgenomen in het KiB-normenboek.

Vervolgens worden de keuzes opgenomen in een opnameformulier. De opdrachtnemer rapporteert de resultaten van de opname in een verslag van bevindingen. Nadere afspraken nemen partijen op in het Kwaliteitsplan. Zie [bijlage 10](#).

De opdrachtnemer doet op basis van de opnameresultaten en de afgesproken kwaliteitsuitgangspunten en -eisen, een voorzet voor de maatregelen. De maatregelen worden uitgewerkt in één of meer scenario's. Vervolgens worden de scenario's geprijsd en doorgerekend. Daarnaast worden 'zwaardere' planvarianten en scenario's desgewenst doorgerekend op de verwachte prestaties op de kwaliteitsthema's. Op deze wijze worden kritieke beslispunten geïdentificeerd en indien gewenst kunnen met de verkregen inzichten alternatieven worden uitgewerkt, totdat er voor de opdrachtnemer een goede balans is bereikt tussen het scenario en de resultaten (geld of kwaliteit). Dit noemen we het balanceren van scenario's of ook wel het draaien aan de knoppen van duurzame exploitatie. Kwaliteit wordt op deze manier meetbaar en bespreekbaar. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar de [bijlagen 11, 12 en 13](#).

Gedurende de uitvoeringsfase en de exploitatieperiode worden de prestatie-eisen door de opdrachtnemers bewaakt via metingen. Bij oplevering en aan het eind van de onderhoudsperiode worden de afgesproken prestaties door middel van keuringen gecontroleerd. Zie [bijlage 10](#).

Bijlage 9. Voorbeeld kwaliteitsuitgangspunten

In deze bijlage is een voorbeelduitwerking van kwaliteitsuitgangspunten opgenomen die opdrachtgever en opdrachtnemer samen invullen. De uitwerking verloopt in 'loops', waarbij de aangebrachte wijzigingen goed moeten worden bijgehouden.

THEMA	SUBTHEMA	FUNCTIONELE OMSCHRIJVING	FUNCTIONEEL UITGANGSPUNT
VEILIGHEID	Constructief	Er mag geen kans zijn op het bezwijken van de bouwconstructie of een deel daarvan.	Geen eisen Constructie veilig, maar niet aantoonbaar Constructie aantoonbaar veilig
	Veiligheid verticaal en horizontaal transport	Het gevaar van vallen in het complex en woning wordt beperkt (aanwezig zijn (val) voorzieningen, stroefheid, drempels, doorvalbeveiliging en dergelijke).	Geen eisen Doorvallen vermijden (Leuning en ballustraden) Struikelen, uitglijden en doorvallen vermijden
	Brandveiligheid	Binnen het complex en woning worden brandgevaarlijke situaties, brand-, rookontwikkeling en uitbreiding beperkt (onder andere vluchtwegen).	Brand voorkomen Brand wordt snel vastgesteld en gebruikers kunnen het complex snel verlaten + weerstand tegen brand/ + rookontwikkeling vermijden + branduitbreiding vermijden + bestrijden
	Veiligheid installaties	De installaties zijn zodanig dat het complex en woning veilig kunnen worden gebruikt en verlaten.	Geen eisen / Installaties zijn veilig, maar niet aantoonbaar / Installaties zijn aantoonbaar veilig
	Inbraakveiligheid	De kans op inbraak binnen het complex of woning wordt beperkt (bijvoorbeeld PKVW-woning of complexniveau).	Geen eisen aan inbraakveiligheid Alleen hang-en-sluitwerk inbraakveilig PKVW-woningniveau (incl. of excl. certificaat) PKVW-woningniveau (incl. of excl. certificaat) PKVW-complex (incl. of excl. certificaat) PKVW-omgeving incl. certificaat
	Sociale veiligheid	Het complex biedt een veilige omgeving waarin de gebruiker zich vrij kan voelen van dreiging, agressie of geweld van anderen (doorzicht, dode hoeken, voldoende licht, doelgroepenbeleid en dergelijke)	Geen eisen Gebruikers voelen zich veilig in de woning + in complex + in omgeving

THEMA	SUBTHEMA	FUNCTIONELE OMSCHRIJVING	FUNCTIONEEL UITGANGSPUNT
	Valbeveiliging	De kans op vallen van hoogte bij werkzaamheden wordt beperkt (dakrandbeveiliging, hangbeveiliging, valbeveiliging).	Geen eisen Valbeveiliging gewaarborgd
	Materialen	De aanwezigheid van materialen met voor de gezondheid schadelijke stoffen wordt beperkt (asbest, lood en dergelijke).	Geen eisen Materialen met mogelijk voor de gezondheid gevaarlijke stoffen handhaven + locatie geïdentificeerd Geen materialen met mogelijk voor de gezondheid gevaarlijke stoffen in het zicht + locatie geïdentificeerd Geen materialen met mogelijk voor de gezondheid gevaarlijke stoffen
GEZONDHEID	Luchtkwaliteit	Het complex en de woningen hebben voorzieningen om een gezonde binnenluchtkwaliteit te creëren (natuurlijke of mechanische ventilatie).	Geen eisen Voldoende ventilatievoorzieningen voor gezonde binnenluchtkwaliteit
	Geluid	Overlast door geluid wordt beperkt.	Geen eisen Beperken geluidsoverlast Beperken geluidsoverlast buiten-binnen Beperken geluidsoverlast binnen-binnen + beperken geluidsoverlast door installaties
	Vocht	De kans op vorming van allogen door vocht binnen de woning wordt beperkt.	Geen eisen Geen allogen door bouwkundige gebreken Geen allogen
	Visueel comfort	Binnen de woning kan er voldoende daglicht toetreden.	Geen eisen Er is voldoende daglicht in de woning + algemene ruimten
	Thermisch comfort	De woning biedt een gezond thermisch binnenklimaat (warm, koud, tocht).	Geen eisen Verbijfruijnte kan voldoende warm zijn bij -10 graden Celcius (... graden Celcius) Woning tochtdicht Woning tochtdicht + voldoende warm
ENERGIE	Energieprestatie	Het energieverbruik binnen het complex en woning wordt gereduceerd (gas, elektra, warm water).	Geen eisen Label A++ t/m G Energiebesparing in % EPC/EPG

THEMA	SUBTHEMA	FUNCTIONELE OMSCHRIJVING	FUNCTIONEEL UITGANGSPUNT
GEBRUIKS-KWALITEIT	Toegankelijkheid	Het complex en de woning bieden de gewenste toe- en doorgankelijkheid voor de gebruiker (rollator, rolstoeltoegankelijk, drempelhoogte).	Geen eisen Rollatortoegankelijk Rollator toe- én doorgankelijk Rolstoeltoegankelijk Rolstoel toe- én doorgankelijk
	Gebruiks-oppervlak	De oppervlakte van verblijfsgebied, verblijfsruimte en verkeersruimte is voldoende.	Geen eisen Voldoet aan Bouwbesluit bestaande bouw Voldoet aan Bouwbesluit verbouw Voldoet aan Bouwbesluit nieuwbouw Aanvullende gebruikerswensen op Bouwbesluit, namelijk ...
	Bruikbaarheid bouwdelen	De in het complex en woning aanwezige bouwdelen zijn compleet, bruikbaar en functioneren naar behoren.	Geen eisen Bouwdelen in de woning zijn bruikbaar, compleet en functioneren + bouwdelen in de schil van de woning + bouwdelen in het complex
	Voorzieningen: soort, type en aantal voorzieningen	Het soort, type en aantal voorzieningen is afgestemd op de behoefte van de gebruiker.	Geen eisen Bij vervanging soort, type en aantal voorzieningen afstemmen op de behoefte van de gebruiker Soort, type en aantal voorzieningen afstemmen op de behoefte van de gebruiker
	Voorzieningen; onderhoudsvriendelijk	Toegepaste producten en materialen zijn onderhoudsvriendelijk en herbruikbaar	Geen eisen Nieuw toe te passen materialen zijn onderhoudsvriendelijk en herbruikbaar Alle materialen zijn onderhoudsvriendelijk en herbruikbaar
	Uniformiteit	Soort, type, aantal producten en afwerking zijn uniform.	Geen eisen Uniformiteit borgen bij vervanging soort, type, aantal producten en afwerking Uniformiteit borgen met soort, type, aantal producten en afwerking
	Visuele beleving ondergrond en afwerking	De in het complex aanwezige bouwdelen zijn schoon, heel en veilig.	Geen eisen Bouwdelen in de woning zijn schoon, heel en veilig + bouwdelen in de schil van de woning + bouwdelen in het complex

THEMA	SUBTHEMA	FUNCTIONELE OMSCHRIJVING	FUNCTIONEEL UITGANGSPUNT
	Bevestiging bouwdelen	De in het complex aanwezige bouwdelen zijn recht en strak bevestigd.	Geen eisen Bouwdelen zijn recht en strak bevestigd bij vervanging De in het complex aanwezige bouwdelen zijn recht en strak bevestigd
DUURZAAM-HEID	Waterverbruik	Het waterverbruik binnen het complex wordt gereduceerd. Er is een gescheiden schoon/vuil waterriool. De wateropvang rond het complex is toereikend.	Geen eisen Watergebruik binnen de woningen wordt gereduceerd Watergebruik binnen het complex wordt gereduceerd
	Milieuzorg	De belasting van het milieu wordt door de toe te passen materialen in het complex en woning beperkt (FSC, LCA, CO ₂ , circulariteit en dergelijke).	Geen eisen Belasting van het milieu wordt door de toe te passen materialen bij vervanging in het complex en woning beperkt Belasting van het milieu wordt door materialen in het complex en woning beperkt
TOEKOMST WAARDE	Bereikbaarheid woningen	De bereikbaarheid van het complex en woningen wordt verbeterd (openbaar vervoer, parkeerplaatsen, scootmobielplaatsen, fietsenstalling en dergelijke).	Geen eisen Bereikbaarheid van het complex moet worden geborgd Bereikbaarheid van de woningen moet worden geborgd Bereikbaarheid van complex en woningen moet worden geborgd
	Extra eisen ouderen, voorzieningen en zorg	Het complex en woning voldoet aan ouderen en zorgbehoevende huisvesting (sterrensysteem, Woonkeur).	Geen eisen Woning voldoet aan ouderen en zorgbehoevende huisvesting Complex en woning voldoen aan ouderen en zorgbehoevende huisvesting
	Flexibiliteit, indeling woning en installaties	De woning en installaties zijn uitbreidbaar en aanpasbaar (no regret)	Geen eisen Installatie is uitbreidbaar en aanpasbaar Woning is uitbreidbaar en aanpasbaar Woning en installaties zijn uitbreidbaar en aanpasbaar
	Belevingswaarde en architectuur	De belevingswaarde van de directe omgeving, buitenzijde complex en binnenzijde complex wordt verbeterd (algemene uitstraling, openbare ruimten, publiekruimte, entree).	Geen eisen Belevingswaarde van de binnenzijde complex wordt verbeterd + buitenzijde complex + directe omgeving wordt verbeterd
WONEN	Bewonerskeuze	Maatwerk voor de gebruiker wordt aangeboden.	Geen eisen Bij aanpassing moet er maatwerk voor de gebruiker worden aangeboden Volledig maatwerk voor de gebruiker aangeboden.

Bijlage 10. Voorbeeld Kwaliteitsplan RGS

Waarom een kwaliteitsplan?

Opdrachtgevers en opdrachtnemers die met RGS werken, moeten een eigen kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) hebben¹. Ze moeten er daarbij voor zorgen dat hun KMS op elkaar aansluit. Dat kan door met elkaar een kwaliteitsplan te maken.

De opdrachtnemer maakt op verzoek van de opdrachtgever planvarianten en scenario's over de afgesproken exploitatieperiode. Hij dient gedurende de exploitatieperiode en daarbinnen de te contracteren onderhoudsperioden, de afgesproken prestatie-eisen te halen.

De volgende prestatie-eisen kunnen worden onderscheiden:

- prestatie-eisen na realisatie van een activiteit;
- prestatie-eisen tijdens de beheerperiode.

Per complex wordt bepaald welke prestatie-eisen van toepassing zijn. Vaak wordt daarbij gewerkt vanuit default prestatie-eisen. Afwijkingen ten opzichte van de default prestatie-eisen staan complexspecifiek vermeld in de startnotitie. Soms kan ook later tijdens de presentatie en keuze van scenario's bewust worden afgeweken van die default. Die afwijkingen moeten vervolgens in de aannemingsovereenkomst worden geborgd zodat partijen de gemaakte afspraken niet uit het oog verliezen.

Stappen binnen het kwaliteitsplan

Het kwaliteitsplan bevat de volgende onderdelen en stappen:

1. inspectie en ontwerpvalidatie (fasen 0 t/m III);
2. kwaliteitsborging en procesbeheersing tijdens de uitvoering (fasen IV en V);
3. gereedmelding en aanvangskeuring (fase VI);
4. beheerperiode (fase VII);
5. tussentijdse meting (fase VII);
6. eindkeuring (fase VII).

1. Inspectie en ontwerpvalidatie (fasen 0 t/m III)

Met de inspectie wordt informatie verzameld over het huidige prestatieniveau in relatie tot het afgesproken prestatieniveau met de opdrachtgever. Prestatie-eisen zijn vastgelegd in het *Keuringsplan*. Voor een nadere uitleg zie hoofdstuk 3 van deze bijlage. Bij de inspectie worden, volgens de uitvraag in de startnotitie, alle bouw- en installatiedelen betrokken in lijn met de instructie overeengekomen met de opdrachtgever. Ook het detailniveau, de te hanteren codering en de wijze van meting (steekproefgrootte en dergelijke) zijn daarbij vastgelegd in instructies. De inspectieresultaten dienen onderbouwd en te herleiden zijn.

Op basis van de inspectieresultaten stelt de opdrachtnemer activiteiten voor en werkt deze in scenario's uit. Dit gebeurt in de planontwikkelings- en planuitwerkingsfase. De opdrachtnemer is daarbij verantwoordelijk voor de validatie van het ontwerp. Valideren geeft antwoord op de vraag: heeft de opdrachtnemer het juiste 'ontwerp' gemaakt? Met andere woorden: voldoet de opdrachtnemer met het 'ontwerp' aan de gestelde prestatie-eisen en overige eisen opgenomen in de startnotitie? 'Ontwerp' moet daarbij breed worden opgevat. Het gaat om op basis van de inspectieresultaten gekozen maatregelen en begrote kosten, het moment van uitvoeren en de vervolgcycli over de looptijd (MJIB & MJOB). De validatie vindt in principe intern plaats maar zou ook extern kunnen worden belegd. Als de validatie negatief uitpakt dan kan dat leiden tot aanpassing van het 'ontwerp'.

¹ Een kwaliteitsmanagementsysteem is een managementsysteem voor het sturen en beheersen van een organisatie met betrekking tot kwaliteit. 'Kwaliteit' kan smal of breed worden opgevat. Kwaliteit heeft betrekking op de producten en diensten die de organisatie levert maar ook op de bedrijfsvoering.

2. Kwaliteitsborging en procesbeheersing tijdens de uitvoering (fasen IV en V)

De opdrachtnemer bewaakt zelf actief de kwaliteit, de invloedsfactoren en de omstandigheden tijdens de uitvoering van het project. Het gaat om de proceskwaliteit en de productkwaliteit. Dit is nodig om in een later stadium de afgesproken prestatie-eisen te kunnen waarmaken.

Het bewaken van de proceskwaliteit doet de opdrachtnemer door de aanpak en procedure vast te leggen in een *Plan Kwaliteitsbeheersing*. Dit plan beschrijft de wijze van kwaliteitsborging en procesbeheersing tijdens de projectuitvoering. De kwaliteitsbeheersing betreft de werkzaamheden van de opdrachtnemer en de eventueel met goedkeuring van opdrachtgever in te zetten onderopdrachtnemers.

Tijdens de uitvoering houdt de opdrachtnemer een kwaliteitsregistratie bij om de bewaking aantoonbaar en volgbaar te maken. Per type activiteit (kozijnvervanging, dakvernieuwing, balkonvergroting, betonreparatie, betoncoating en dergelijke) moet hij de eis en norm, wie verantwoordelijk is, de frequentie van meting en de datum van meting aangeven. De opdrachtnemer controleert, meet en rapporteert tijdens de uitvoering.

De resultaten neemt hij op in een (digitaal) logboek, waarin hij ook andersoortige voortgang bijhoudt (denk daarbij aan voortgang van het werk, nakomen afspraken V&G en dergelijke). In het logboek wordt de behaalde kwaliteit vastgelegd en aantoonbaar gemaakt, eventueel onderbouwd met foto's. Door inzage in dit logboek houdt opdrachtgever toezicht op de kwaliteit. Is er voldoende vertrouwen, dan kan dit uiteindelijk voor een belangrijk deel via het (digitale) logboek verlopen.

De uitvoeringverantwoordelijke (uitvoerder of anderszins) en de projectverantwoordelijke (projectleider of anderszins) van de opdrachtnemer voeren een eindcontrole uit na afronding van de werkzaamheden. Daarbij verifiëren ze of de overeengekomen prestatie-eisen zijn gehaald en of aan de voorschriften en bepalingen van de geldende bouwregelgeving is voldaan. Doel van de eindcontrole is de verificatie of het product goed is gemaakt. Dit wordt vastgelegd in de *Aanvangskeuring*. Zie verder hoofdstuk 3 van deze bijlage.

3. Gereedmelding en aanvangskeuring (fasen VI)

Per project bepaalt de opdrachtgever of het project in één keer of in delen wordt gereedgemeld (opgeleverd). Een reden om in delen op te leveren is de omvang van het project, de bereikbaarheid en de toegankelijkheid van bouwdelen.

Wanneer de projectleider van de opdrachtnemer vindt dat het werk gereed is en voldoet aan wat is afgesproken, dan meldt hij het werk af bij de opdrachtgever. De opdrachtnemer levert het project op aan de hand van de afgesproken prestatie-eisen in de *Aanvangskeuring*, een onderdeel van het *Keuringsplan*. In het Keuringsplan zijn de prestatie-eisen opgenomen en de momenten waarop die worden gemeten of gekeurd (inspectie, aanvangskeuring, tussentijdse meting in beheerperiode en eindkeuring). Voor de aanvangskeuring moet worden voldaan aan de eisen en de wijze van meting opgenomen in de desbetreffende kolom. De onderliggende metingen om de aanvangskwaliteit te kunnen aantonen, heeft de opdrachtnemer bijgehouden in het eerdergenoemde logboek en dienen als verantwoording voor het behalen van de betreffende prestatie-eis.

De rapportage moet ten minste de van toepassing zijnde prestatie-indicatoren bevatten die in de aannemingsovereenkomst RGS voor het project zijn overeengekomen. Gedurende een bepaalde periode na ontvangst (meestal 30 kalenderdagen) heeft opdrachtgever de gelegenheid om het werk te controleren. Desgewenst doen opdrachtgever en -nemer een gezamenlijk schouw. Bij twijfel kan de opdrachtgever een ter zake deskundige onafhankelijke derde inschakelen. De kosten hiervan zijn voor rekening van de opdrachtgever. Wanneer bij de aanvangskeuring blijkt dat er niet wordt voldaan aan de overeengekomen prestatie-eisen, zal de opdrachtnemer conform een gezamenlijk af te spreken termijn (projectspecifiek) extra activiteiten ondernemen om deze alsnog te halen. De extra kosten zijn, volgens de raamovereenkomst, voor rekening van de opdrachtnemer.

Wanneer de opdrachtgever binnen de gestelde termijn geen gebruikmaakt van deze mogelijkheid, dan heeft de opdrachtgever het werk stilzwijgend aanvaard als opgeleverd, volgens de gereedmelding-rapportage van de opdrachtnemer. Als opleverdatum van het werk geldt de datum waarop het werk is aanvaard door opdrachtgever of de datum waarop het werk stilzwijgend aanvaard is.

4. Beheerperiode (fasen VII)

In de beheerfase moeten reparatieverzoeken en andere calamiteiten die samenhangen met afgegeven prestatiegaranties worden afgewikkeld en geregistreerd. Hierover dienen eenduidige praktische afspraken te worden gemaakt met de betreffende partners in het dagelijks onderhoud (DO). Afspraken hebben betrekking op wie, wat, wanneer doet. De afspraken worden opgenomen in het procesplan, samen met de demarcatielijst en het overzicht van contactpersonen, dat in samenspraak met DO-partners wordt opgesteld. Goede registratie is essentieel om later ook de afwikkeling van prestatiegaranties en de financiële afwikkeling te kunnen maken. De prestatie-eisen vormen het uitgangspunt. Als de opdrachtnemer verantwoordelijk is, dan worden de uitgevoerde reparaties verrekend met de opdrachtnemer. Dit stelt ook hoge eisen aan de beschikbare automatiseringssystemen.

5. Tussentijdse meting (fasen VII)

In de periode na oplevering moeten de complexen voldoen aan de prestatie-eisen die gelden tijdens de beheerperiode. Om te controleren of de bouw- en installatiedelen tijdens de beheerperiode nog voldoen aan de prestatie-eisen, voeren opdrachtnemers tussentijdse metingen uit. Normaal zal dit ongeveer halverwege de overeengekomen onderhoudsperiode plaatsvinden. Op verzoek worden de meetresultaten beschikbaar gesteld aan de opdrachtgever. De meetresultaten worden daarbij voorzien van een toelichting over het wel of niet 'op koers liggen' voor het halen van de prestatie-eisen aan het eind van de onderhoudsperiode. Is de verwachting dat de prestatie-eisen niet worden gehaald, dan moet de toelichting worden voorzien van maatregelen om wel te voldoen.

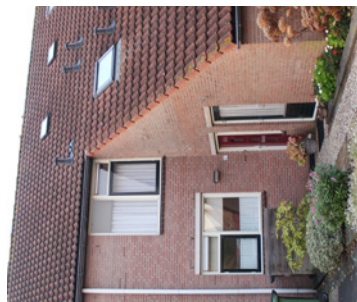
6. Eindkeuring (fasen VII)

De laatste tussenmeting (eindkeuring) van het werk vindt ongeveer één jaar voor het einde van de gecontracteerde onderhoudsperiode plaats. De opdrachtnemer levert een eindrapportage aan over de behaalde prestaties in relatie tot de afgesproken prestatie-eisen en de indertijd voorgestelde activiteiten in de volgende onderhoudsperiode in het voorkeurscenario. Op basis hiervan bepaalt hij in overleg met opdrachtgever of is voldaan aan de afgesproken prestaties. Zo niet, dan zijn aanvullende maatregelen nodig al dan niet verrekend met de begroting van activiteiten in de volgende onderhoudsperiode.

Bijlage 11. Voorstel planvarianten, scenario's en maatregelen

OPDRACHTGEVER	STARTNOTITIE	12-09-2019
PROJECTNUMMER	KWALITEITSUITGANGSPUNTEN	
COMPLEXNAAM	PRESTATIE-EISEN	
DATUM	WERKOMSCHRIJVING	
DATUM GEWIJZIGD	UITVOERING:	IN HET JAAR 2021
VERSIE	RAMING	
DOCUMENT	COMPLEX AMBITIE	
	OVERZICHT VARIANTEN	PLANMATIG ONDERHOUD + VERDUURZAMING
		VARIANT 2:
		VARIANT 5:
	ONDERDEEL:	OPTIMALISATIE: TECHNISCH NOODZ + EXTRA KWALITEIT
		VARIANT 2 + VERDUURZAMING MINIMAAL LABEL A.
		Saneren bestaande kruipluik en hekvulling zolder
10	Sloop/Asbest/ demontagewerk	Saneren bestaande kruipluik en hekvulling zolder
	16	Snoeien van struiken etc. rondom het complex i.v.m. bereikbaarheid
	21	Herstel van groenvoorzieningen na afloop werkzaamheden
22	Betonwerk	Klein herstel aan lateien
	Metselwerk	Vervangen voegwerk platvol NO en ZW gevels (100%)
		Herstellen scheuren in gevels
30	Ramen deuren kozijnen	Vervangen kapotte bakstenen
	Algemeen:	Reinigen van de gevels
		Incidenteel vervangen voegwerk raamdorpelstenen (25% van totaal)
33	Houtrot:	Hydrofoberen 100% van de gevels
	Dakbedekking	Dilaties tpv kopgevels
		Vervangen PH schuiframen dakkapellen voor draairaam en HR++ beglazing
		Vervangen tochtafdichting draaiende delen (100%)
		Oude draairamen vervangen icm HR++ beglazing (bij de hoekwoningen, 40 stuks)
		Vervangen beslag tuin-balkondeuren
		Herstel houten verbindingen etc.
		Deel vervanging kozijnen
		Bestaande verouderde dakramen vervangen (30% grote en 30% kleine)





34	Beglazing	Herstel kitvoegen	Herstel kitvoegen	Bestaande oud isolatieglas vervangen door HR++ beglazing
				Aanbrengen van Ventilatiooster 1 per ruimte in bovenlicht (lengte obv berekeningen)
37	Na-isolatie	Vervangen kruipluik voor geïsoleerd kruipluik	Vervangen kruipluik voor geïsoleerd kruipluik	Vervangen kruipluik voor geïsoleerd kruipluik
				Na-isoleren dakkapellen
38	Gevelschermen	De- en hermonteren zonweringen icm betonherstel/voegwerkherstel = voor rekening bewoners	De- en hermonteren zonweringen icm betonherstel/voegwerkherstel = voor rekening bewoners	Na-isoleren schuine daken binnenzijde
		Reinigen van de kunststof zijwangen dakkapellen	Reinigen van de kunststof zijwangen dakkapellen	De- en hermonteren zonweringen icm betonherstel/voegwerkherstel = voor rekening bewoners
43	Metaal en kunststofwerk	Reinigen van de bakgoot (binnenzijde) en de beplating dakkapellen	Reinigen van de bakgoot (binnenzijde) en de beplating dakkapellen	Reinigen van de kunststof zijwangen dakkapellen
		Aanbrengen neuslatten (50% van totaal)	Aanbrengen van neuslatten (50%)	Reinigen van de bakgoot (binnenzijde) en de beplating dakkapellen
45	Afbouw timmerwerk	Vervangen glaslatten (50% van totaal)	Vervangen glaslatten (50% van totaal)	
		Leveren en aanbrengen nieuwe paneelvulling in traphek zolder	Leveren en aanbrengen nieuwe paneelvulling in traphek zolder	Leveren en aanbrengen nieuwe paneelvulling in traphek zolder
46	Schilderwerk Houten ondergronden	Herstellen omtrekspeling ramen en deuren (30%)	Herstellen omtrekspeling ramen en deuren (30%)	Herstellen omtrekspeling ramen en deuren (30%)
		Schilderwerk bestaande houten kozijnen, ramen en deuren (HAO2 25% verwijderen)	Schilderwerk bestaande houten kozijnen, ramen en deuren (HAO2 25% verwijderen)	Schilderwerk bestaande houten kozijnen, ramen en deuren (HAO2 25% verwijderen)
50	Dakgoten en hwa	Schilderwerk bestaande kozijnen en ramen liggend werk 3 laags	Schilderwerk bestaande kozijnen en ramen liggend werk 3 laags	Schilderwerk bestaande kozijnen en ramen liggend werk 3 laags
		Hwa's nalopen, incidenteel deel vervanging (20%)	vervangen alle HWA's	vervangen alle hwa's
54	Brandveiligheid		klein herstel bakgoten	klein herstel bakgoten
		Aanbrengen rookmelders in woning	Aanbrengen rookmelders in woning	Aanbrengen rookmelders in woning
60	Verwarmingsinstallatie			Vervangen VR ketel voor HR ketel
61	Ventilatie en luchtbehandeling			Aanbrengen van CO ₂ gestuurd MV
70	Elektra installatie	Keuren elektrische installatie : ivm veiligheid, Nul meting.	Keuren elektrische installatie : ivm veiligheid, Nul meting.	Keuren elektrische installatie : ivm veiligheid, Nul meting.
				Maken elektra aansluiting t.b.v. MV
Financieel:				
Begroting:		€ 703.228,00	€ 813.067,00	€ 2.110.853,00
NCW per woning per jaar:		€ 989,00	€ 1.077,00	€ 1.043,00

Bijlage 12 MJOB-scenario inclusief NCW-berekening

Complex 007 (288 vhe's) - Scenario 1 : Activiteitenplan optimalisatie met basisprestatie - exploitatie 25 jaar - 2020 tot 2045

code	omschrijving	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045
HR	Herstel houten ondergronden	6.546	-	-	-	-	-	-	14.610	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BG	Herstel van beglazingssystemen	2.240	-	-	-	-	-	-	12.413	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HA	Buitenschilderwerk op houten ondergronden	13.350	-	-	-	-	-	-	69.248	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MA	Buitenschilderwerk op metalen ondergronden	36.229	-	-	-	-	-	-	54.268	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SR	Herstel steenachtige ondergronden	185.021	-	-	-	-	-	-	30.980	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SA	Buitenschilderwerk op steenachtige ondergronden	213.144	-	-	-	-	-	-	14.598	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RE	Reinigingswerkzaamheden werkzaamheden	95.509	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BO	Goten en HWA's	10.000	-	-	-	-	-	-	53.362	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Activiteiten buiten prijsafspraken	57.417	-	-	-	-	-	-	79.387	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Staartkosten	126.126	-	-	-	-	-	-	73.312	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Winst & Risico	37.279	-	-	-	-	-	-	20.109	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Totaal excl. Btw	782.860	-	-	-	-	-	-	422.286	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aanneemsom BTW laag - 9%	30.529	-	-	-	-	-	-	16.468	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aanneemsom BTW hoog - 21%	93.165	-	-	-	-	-	-	50.255	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Totaal incl. btw	906.554	-	-	-	-	-	-	489.008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Uitgangspunten

Index onderhoudskosten	2,50%
Disconteringsvoet	5,00%

Uitwerking MJOB	totaal	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045
Kasstroom zonder index	2.940.951	906.554	-	-	-	-	-	-	489.008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kasstroom met index		906.554	-	-	-	-	-	-	581.277	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

5

18-12-2019

2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045
-	-	-	-	-	19.913	-	-	-	-	-	-	19.913	-	-	-	-
-	-	-	-	-	9.930	-	-	-	-	-	-	9.930	-	-	-	-
-	-	-	-	-	58.883	-	-	-	-	-	-	57.746	-	-	-	-
-	-	-	-	-	37.861	-	-	-	-	-	-	37.861	-	-	-	-
-	-	-	-	-	124.057	-	-	-	-	-	-	30.951	-	-	-	-
-	-	-	-	-	176.901	-	-	-	-	-	-	14.598	-	-	-	-
-	-	-	-	-	128.446	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	26.992	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	149.458	-	-	-	-	-	-	115.387	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	178.840	-	-	-	-	-	-	73.312	-	-	-	-
-	-	-	-	-	45.564	-	-	-	-	-	-	17.985	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	956.846	-	-	-	-	-	-	377.683	-	-	-	-
-	-	-	-	-	37.315	-	-	-	-	-	-	14.729	-	-	-	-
-	-	-	-	-	113.870	-	-	-	-	-	-	44.947	-	-	-	-
-	-	-	-	-	1.108.031	-	-	-	-	-	-	437.358	-	-	-	-

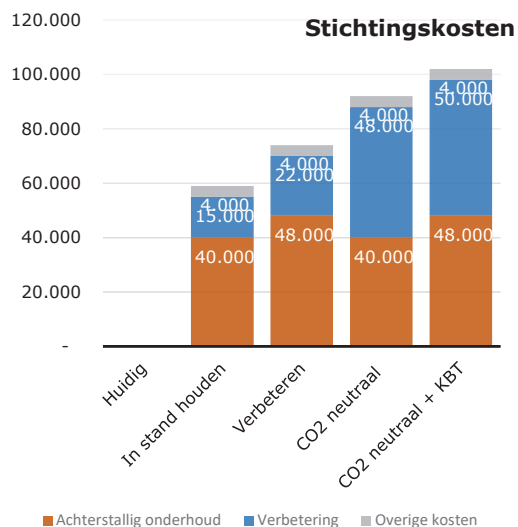
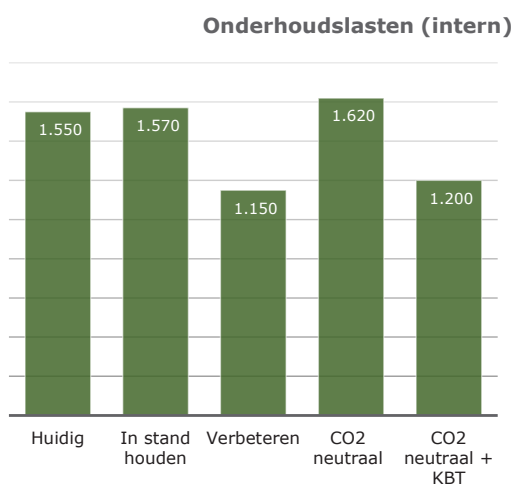
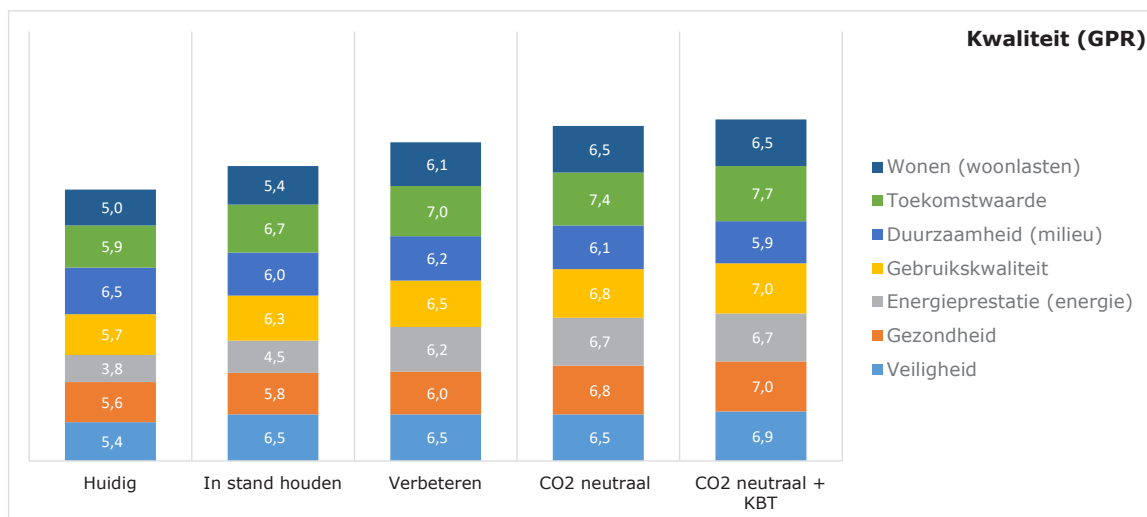
2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045
-	-	-	-	-	1.108.031	-	-	-	-	-	-	437.358	-	-	-	-
-	-	-	-	-	1.565.618	-	-	-	-	-	-	734.578	-	-	-	-

288	Woningen	Totaal	per woning
	Netto contante waarde totaal	2.374.072	8.243
	Aanvangsinvestering	906.554	3.148
	contante waarde onderhoud	1.467.518	5.096
	jaarlijkse reservering (o.b.v. 25 jaar)	81.074	282

Bijlage 13 Balanceren scenario's en beslissingsmatrix

Berekeningen baseren op scenario: *Huidig*
 Waardemethodiek: *Beleidswaarde*

Dashboard varianten

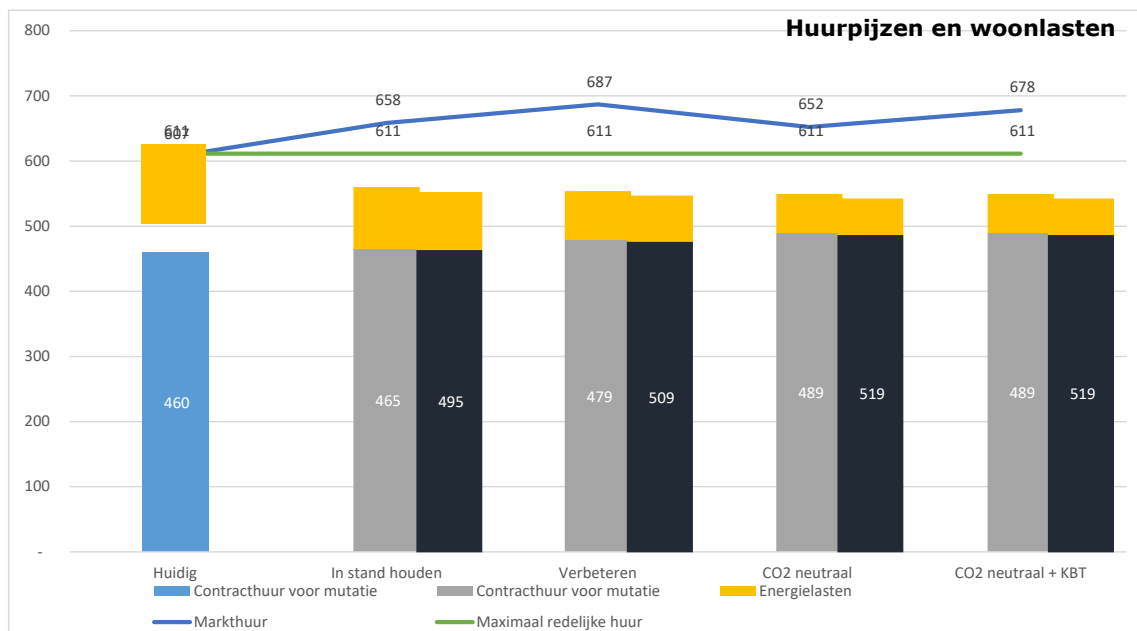


Uitgangspunten financieel	Huidig	In stand houden	Verbeteren	CO2 neutraal	CO2 neutraal + KBT
Exploitatieperiode	10	25	25	40	40
Mutatiegraad	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Contractuur					
Voor mutatie	460	465	479	489	489
Na mutatie	490	495	509	519	519
Huurderving	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Onderhoudslasten (intern)	1.550	1.570	1.150	1.620	1.200
Beheerlasten (intern)	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Energiekosten	102	95	75	60	60
Stichtingskosten	-	59.000	74.000	92.000	102.000
Achterstallig onderhoud	-	40.000	48.000	40.000	48.000
Verbetering	-	15.000	22.000	48.000	50.000
Overige kosten	-	4.000	4.000	4.000	4.000
WOZ waarde (leegwaarde)	95.000	115.000	120.000	125.000	130.000

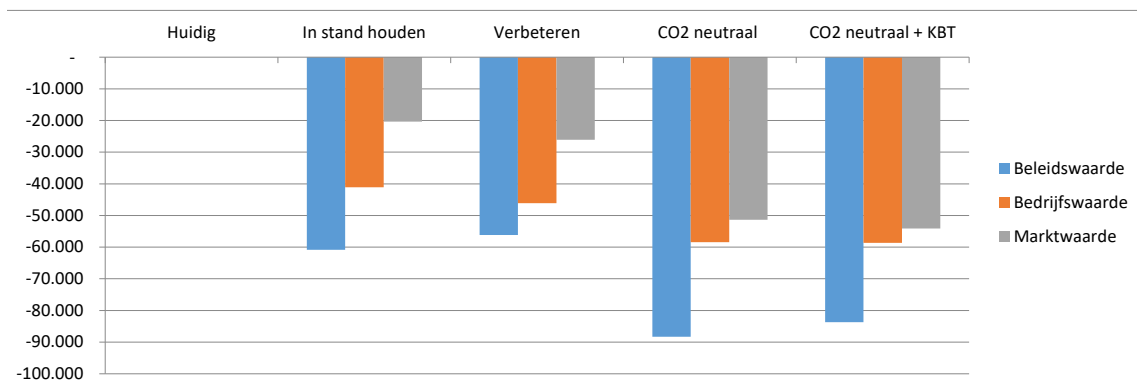
* ten behoeven van marktwaarde in verhuur staat

Berekeningen baseren op scenario: *Huidig*
 Waardemethodiek: *Beleidswaarde*

Dashboard varianten



Uitkomsten per rekenmethode	Huidig	In stand houden	Verbeteren	CO2 neutraal	CO2 neutraal + KBT
Beleidswaarde					
Inbrengwaarde	87.440	85.583	105.261	91.167	105.775
Stichtingskosten	-87.440	-87.440	-87.440	-87.440	-87.440
Resultaat	-	-60.857	-56.180	-88.273	-83.665
IRR	5,25%	3,39%	4,60%	1,70%	2,80%
Factor toegevoegde waarde/Investering		-0,03	0,24	0,04	0,18
Bedrijfswaarde					
Inbrengwaarde	22.782	40.680	50.682	56.379	66.160
Stichtingskosten	-22.782	-22.782	-22.782	-22.782	-22.782
Resultaat	-	-41.103	-46.101	-58.404	-58.622
IRR	5,00%	-0,17%	0,12%	1,30%	1,65%
Factor toegevoegde waarde/Investering		0,30	0,38	0,37	0,43
Marktwaaarde					
Inbrengwaarde	132.652	131.337	132.547	133.271	132.541
Stichtingskosten	-132.652	-92.652	-84.652	-92.652	-84.652
Resultaat	-	-20.315	-26.105	-51.381	-54.111
IRR	5,25%	4,04%	3,74%	2,55%	2,42%
Factor toegevoegde waarde/Investering		0,66	0,65	0,44	0,47



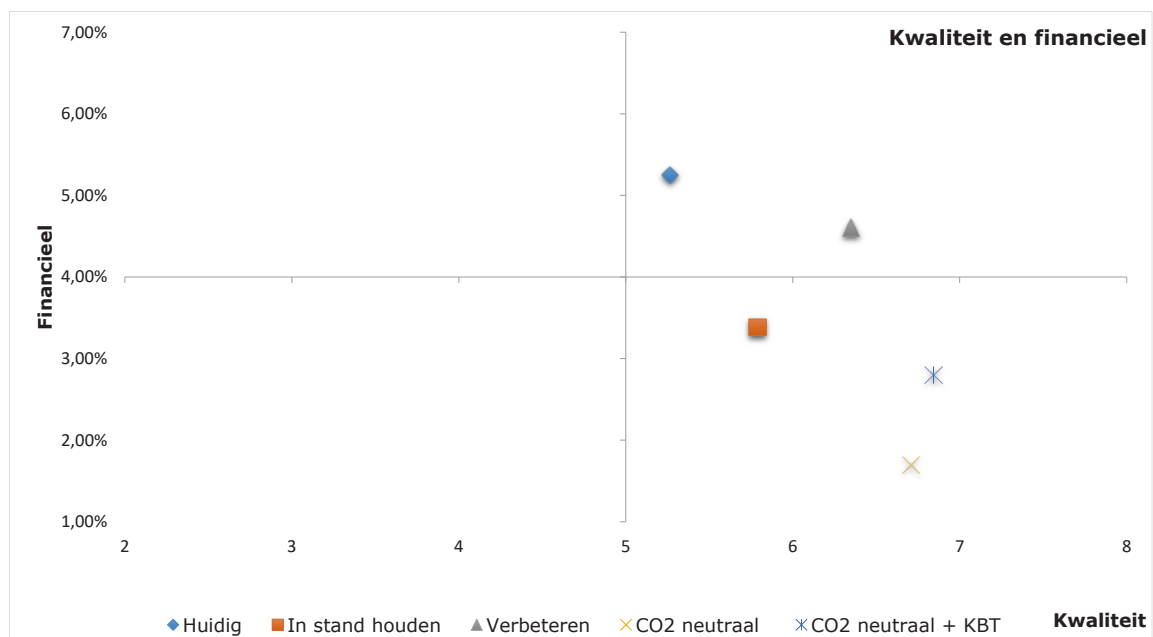
Berekeningen baseren op scenario: [Huidig](#)
 Waardemethodiek [Beleidswaarde](#)

Dashboard varianten

Corporatie
 Woningen
 type MGW
 aantal 146
 bouwjaar 1960
 energielabel C
 oppervlakte 58
 mutatiegraad 10,00%

Vraagstelling
[hier invullen](#)

Uitkomsten	Huidig	In stand houden	Verbeteren	CO2 neutraal	CO2 neutraal + KBT
Beleidswaarde	87.440	85.583	105.261	91.167	105.775
Inbrengwaarde	-87.440	-47.440	-39.440	-47.440	-39.440
Stichtingskosten		-59.000	-74.000	-92.000	-102.000
Resultaat	-	-20.857	-8.180	-48.273	-35.665
IRR	5,25%	3,39%	4,60%	1,70%	2,80%
Factor toegevoegde waarde/Investing		0,65	0,89	0,48	0,65



Bijlage 14. Model Aannemingsovereenkomst RGS

De ondergetekenden:

1. **[invullen naam rechtspersoon]**, statutair gevestigd en kantoorhoudend te **[postcode]** **[plaats]** aan **[adres]**, ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer **[KvK-nummer]**, en te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door **[naam bevoegde functionaris]**, hierna te noemen “Opdrachtgever”,
en

2. **[invullen naam rechtspersoon]**, statutair gevestigd en kantoorhoudend te **[postcode]** **[plaats]** aan **[adres]**, ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer **[KvK-nummer]**, en te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door **[naam bevoegde functionaris]**, hierna te noemen “Opdrachtnemer”,

hierna gezamenlijk tevens te noemen “Partijen”,

Overwegende dat:

- A. Partijen op **[datum]** een Raamovereenkomst RGS (hierna: “de Raamovereenkomst”) hebben gesloten, op basis waarvan zij in onderhandeling zijn getreden over de uitvoering van Werkzaamheden aan Complex(en) **[invullen]**, hierna te noemen: “het Werk”;
- B. Partijen gezamenlijk een Handboek RGS met een procesmodel en afspraken en instrumenten RGS zijn overeengekomen, hierna te noemen: “Handboek RGS”;
- C. Opdrachtnemer voor het Werk in een overeengekomen exploitatieperiode een Scenario conform de principes van RGS, zoals vastgelegd in de Raamovereenkomst verzorgd heeft, waaraan een startdocument met vraagspecificatie van Opdrachtgever ten grondslag ligt;
- D. Opdrachtnemer een aanbieding **[kenmerk en datum]** aan Opdrachtgever heeft gedaan voor het Werk in de overeengekomen Onderhoudsperiode, vastgelegd in een Activiteitenplan;
- E. Partijen op basis hiervan overeenstemming hebben bereikt over het uitvoeren van het Werk in een overeengekomen Onderhoudsperiode zoals opgenomen in deze Overeenkomst;
- F. Partijen de intentie uitspreken ernaar te streven om voor navolgende Onderhoudsperioden in het gekozen Onderhoudsscenario wederom Aannemingsovereenkomsten RGS af te sluiten op basis van de Raamovereenkomst;
- G. Opdrachtgever draagt de uitvoering van het Werk op aan Opdrachtnemer.

Partijen komen overeen als volgt:

Ten aanzien van definities heeft te gelden:

1. Overeenkomst: onderhavige Aannemingsovereenkomst RGS.
2. Raamovereenkomst: de tussen partijen overeengekomen Raamovereenkomst RGS d.d. **[datum]**.
3. De overige in deze Overeenkomst gehanteerde begrippen hebben de betekenis die zijn gedefinieerd in de Raamovereenkomst RGS en in de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken als bedoeld in artikel 1 lid 2 sub 4.

Artikel 1. Doel van de Overeenkomst en toepasselijke voorwaarden

- 1.1. Partijen verklaren de Overeenkomst te beschouwen als een overeenkomst van Aanneming van werk in de zin van Boek 7 Titel 12 Afdeling 1 Burgerlijk Wetboek.
- 1.2. Het door Opdrachtgever op te dragen Werk op basis van deze Overeenkomst zal door Opdrachtnemer worden uitgevoerd overeenkomstig de volgende documenten:
 1. Onderhavige Aannemingsovereenkomst RGS;
 2. Raamovereenkomst RGS met Bijlagen d.d. **[datum]**;
 3. Algemene Voorwaarden RGS;
 4. Leidraad Resultaatgericht Samenwerken (Stichting RGS, 2021).
- 1.3. Bij tegenstrijdigheden of onduidelijkheden in de verschillende documenten geldt de rangorde conform lid 2.

Artikel 2. Opdracht, het Werk, de Werkzaamheden

- 2.1. Partijen komen overeen dat Opdrachtgever hierbij aan Opdrachtnemer opdraagt, die verklaart deze opdracht te aanvaarden, het uitvoeren van de Werkzaamheden in de Onderhoudsperiode conform hetgeen in deze Overeenkomst is bepaald op basis van aanbidding van Opdrachtnemer, **[kenmerk]**, **[datum]**. De aanbidding is als Bijlage 1 opgenomen.
- 2.2. De werkzaamheden in de Onderhoudsperiode hebben betrekking op Complex(en) **[naam complex(en)]**, **bestaande uit [gebouwen/woningen] en [overige eenheden (te weten...)]**. Het betreft de volgende adressen: **[adressen]**
- 2.3. Door middel van deze Overeenkomst wordt de opdracht verstrekt voor het uitvoeren van de Werkzaamheden op basis van prestatieafspraken en het meten van de geleverde prestaties (conform het Kwaliteitsplan), binnen de looptijd van de overeengekomen Onderhoudsperiode zoals gespecificeerd in artikel 4 lid 1 van deze Overeenkomst.
- 2.4. Het Activiteitenplan bevat ook alle Werkzaamheden die door onder-opdrachtnemers van Opdrachtnemer worden uitgevoerd. Deze activiteiten worden door Opdrachtnemer gecoördineerd.
- 2.5. Alle benodigde vergunningen, ontheffingen, beschikkingen, toestemmingen en subsidies moeten **[uiterlijk op ...]** door **[Opdrachtgever/Opdrachtnemer]** worden verkregen, zodat de overeengekomen opleverdatum voor het Werk wordt gehaald. Indien de benodigde vergunningen, ontheffingen etc. op voornoemde datum niet (definitief) zijn verkregen, treden Partijen in overleg over de gevolgen hiervan voor de Uitvoerinsplanning.
- 2.6. Voor uitvoering van de Werkzaamheden dient Opdrachtnemer zowel de opzichter van Opdrachtgever als de huurder(s) minstens **[aantal]** weken voor aanvang schriftelijk te informeren over het project, de termijn van uitvoering en datum werkzaamheden.

Artikel 3. Prijs en factuurschema

- 3.1. De aanneemsom voor het Werk is gebaseerd op het Activiteitenplan en bedraagt in totaal: € _____ (zegge: ... euro ... eurocent) exclusief btw.
De aanneemsom voor het Werk is inclusief de overeengekomen extra taken in planontwikkeling en -uitwerking (tenzij deze reeds in het kader van het ontwerp & engineering in de voorbereiding zijn vergoed) **[te weten: ...]** en extra taken in uitvoeringsvoorbereiding en uitvoering van het project **[te weten: ...]**.

- 3.2. De aanneemsom voor de Werkzaamheden zal conform het Activiteitenplan worden voldaan op basis van de onderstaande verdeling over de verschillende jaren in de periode:

[jaar]: € _____ (exclusief btw laag) en € _____ (exclusief btw hoog);
[jaar]: € _____ (exclusief btw laag) en € _____ (exclusief btw hoog);
[jaar]: € _____ (exclusief btw laag) en € _____ (exclusief btw hoog);
[jaar]: € _____ (exclusief btw laag) en € _____ (exclusief btw hoog);
[jaar]: € _____ (exclusief btw laag) en € _____ (exclusief btw hoog);
[jaar]: € _____ (exclusief btw laag) en € _____ (exclusief btw hoog);
[jaar]: € _____ (exclusief btw laag) en € _____ (exclusief btw hoog);

[langst lopende interval in jaren leidend...]

Opdrachtgever neemt de genoemde bedragen op in de jaarbegroting en meerjaren onderhoudsbegroting van het onderhoud (MJOB).

- 3.3. De facturering voor het Werk verloopt in de volgende termijnen **[termijnen per project/complex inzichtelijk maken]**: De facturering verloopt conform de Algemene voorwaarden RGS. Voor de Werkzaamheden in de navolgende jaren in het Activiteitenplan dient Opdrachtnemer in het jaar voorafgaande aan het jaar van uitvoering een geactualiseerde kostenopgave conform de onder-havige Aannemingsovereenkomst. Indien akkoord dan stuurt Opdrachtgever een schriftelijke bevestiging. De facturen van Opdrachtnemer dienen te voldoen aan de volgende eisen: **[nader te formuleren]**.
- 3.4. Het bedrag voor het Werk is vast. De termijnen voor de Werkzaamheden in navolgende jaren worden geïndexeerd conform het bepaalde in artikel 5 van de Raamovereenkomst RGS.
- 3.5. De laatste termijn betreffende de uitvoering van het Werk, zoals aangegeven op het factuurschema, wordt door Opdrachtgever niet eerder betaalbaar gesteld dan nadat Opdrachtgever het Werk door middel van de Aanvangskeuring conform de Raamovereenkomst RGS op basis van de overeengekomen Prestatie-eisen heeft aanvaard.

Artikel 4. Looptijd van de overeenkomst

- 4.1. De looptijd van deze Overeenkomst bedraagt [...] jaren [van tot en met [.....]].
- 4.2. De uitvoering van het Werk start op [..... maand/jaar] en wordt afgerond op [..... maand/jaar conform de afgesproken Uitvoeringsplanning]. Over de uitvoering van de Werkzaamheden in overige [jaren], maken Partijen de volgende afspraken [..... afspraken].
- 4.3. Deze Overeenkomst eindigt op het moment dat de Onderhoudsperiode vermeld in lid 1 afloopt, de activiteiten zijn uitgevoerd, de afgesproken prestaties zijn gehaald en Partijen ook aan hun overige verplichtingen hebben voldaan, een en ander met inachtneming van het bepaalde in de Raamovereenkomst.
- 4.4. In het laatste jaar voordat deze Overeenkomst ten einde loopt, zullen Partijen in overleg treden over het zo nodig aanpassen van het Activiteitenplan van het gekozen Onderhoudsscenario en over het opstellen van een Aannemingsovereenkomst RGS voor een volgende Onderhoudsperiode. Hierbij behoudt Opdrachtgever uitdrukkelijk het recht om geen vervolgovereenkomst met Opdrachtnemer aan te gaan.

Artikel 5. Verplichtingen van Opdrachtnemer

- 5.1. Opdrachtnemer is verplicht tot het verrichten van alle Werkzaamheden conform het Activiteitenplan in Bijlage 1 bij deze overeenkomst is gevoegd die nodig zijn om de te onderhouden elementen tot en met einde Onderhoudsperiode aan de prestatie-eisen te laten voldoen conform het bepaalde in artikel 2.3.

- 5.2. Onderdeel van de Overeenkomst is een Kwaliteitsplan inclusief een Plan Kwaliteitsbeheersing. Opdrachtnemer geeft hieraan uitvoering en doet hiervan verslag aan Opdrachtgever.
- 5.3. Onderdeel van de Overeenkomst is een Keuringsplan. Partijen voeren de keuringen uit conform het Keuringsplan en doen hiervan verslag.
- 5.4. Opdrachtnemer verplicht zich gedurende de looptijd de onderdelen van het Complex waarop onderhavige Overeenkomst betrekking heeft minimaal te laten voldoen aan de Prestatie-eisen, hetgeen middels de uit te voeren keuringen dient te worden aangetoond.
- 5.5. Opdrachtnemer levert (mits van toepassing) een VGM-plan uitvoering en een klimplan aan. Deze stukken worden in de werkvoorbereidingsfase aangeleverd door de Opdrachtnemer.
- 5.6. Indien van toepassing geeft de Opdrachtnemer een overzicht af van Garanties die de Prestatiegaranties in tijd (periode langer dan de afgesproken looptijd) overschrijden en verstrekt Opdrachtgever de betreffende garantiecertificaten, een en ander conform het bepaalde in artikel 4 lid 6 van de Raamovereenkomst RGS.
- 5.7. Ten aanzien van de prestatieverplichtingen van in te zetten onder-opdrachtnemers rust de aansprakelijkheid voor de verrichtingen en gedragingen van die onder-opdrachtnemers bij Opdrachtnemer.

Artikel 6. Verantwoordelijkheden van Opdrachtnemer en (ontwerp) aansprakelijkheid

- 6.1. Opdrachtnemer aanvaardt de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor de door hem afgegeven aanbieding en onderliggende adviezen ter zake van de deugdelijkheid en uitvoerbaarheid van de Werkzaamheden en het ontwerp. Opdrachtgever is en blijft verantwoordelijk en aansprakelijk voor de juistheid van de stukken die in haar opdracht door derden zijn opgesteld en eventuele onjuistheden hierin die door Opdrachtnemer op basis van diens kennis en deskundigheid redelijkerwijs niet waren te onderkennen.
- 6.2. Opdrachtnemer bevestigt dat hij de gekozen oplossingen en werkwijzen, voor zover deze betrekking hebben op de uitvoering en de uitvoeringsorganisatie, geschikt acht om de Werkzaamheden volgens de vereiste kwaliteit en binnen de overeengekomen tijd te realiseren. Opdrachtnemer heeft zich in dat kader op de hoogte gesteld van de door Opdrachtgever ter beschikking gestelde gegevens en zich ervan overtuigd dat hij zich een zo compleet mogelijk beeld heeft gevormd van de voor de uitvoering van de Werkzaamheden van belang zijnde omstandigheden.
- 6.3. Opdrachtnemer verklaart dat in de contractstukken, welke ten grondslag liggen aan deze Overeenkomst, zich geen tegenstrijdigheden bevinden welke kunnen leiden tot meerwerk voor Opdrachtgever. Als in de omschrijving van de Werkzaamheden iets ontbreekt, waarvan Opdrachtnemer had behoren te weten dat dit onderdeel uitmaakt van de te verrichten Werkzaamheden en/of leveringen welke noodzakelijk zijn om de Werkzaamheden te laten voldoen aan de overeengekomen prestatie-eisen, dan is Opdrachtnemer verplicht dit aan Opdrachtgever te melden en dit uit te voeren, zonder daarvoor extra betalingen te kunnen verlangen.
- 6.4. Opdrachtnemer is aansprakelijk voor elk gebrek in de Werkzaamheden, alsmede voor alle door enig gebrek in (en door de uitvoering van) Werkzaamheden toegebrachte schade aan Opdrachtgever (daaronder begrepen: met de Werkzaamheden in verband staande werken en aan andere eigendommen van Opdrachtgever), alsmede door de Werkzaamheden toegebrachte schade aan derden, een en ander conform het bepaalde in artikel 9 van de Raamovereenkomst RGS en de Algemene Voorwaarden RGS.
- 6.5. Opdrachtnemer dient Opdrachtgever terstond op de hoogte te stellen van alle ongevallen op het werkterrein. Opdrachtnemer dient terstond, zonder enig voorbehoud, alle verlangde medewerking te verlenen aan onderzoeken naar de oorzaak en mogelijke gevolgen van ongevallen, onregelmatigheden en/of afwijkingen of aan onderzoeken voortvloeiende uit de wet of regelgeving.

Artikel 7. Bewijslast ingeval van gebreken of tekortkomingen

- 7.1.** Indien na afloop van de Onderhoudsperiode gebreken of tekortkomingen in een of meer onderdelen van het gerealiseerde Werk aan het licht komen, zullen de rechten en verplichtingen van partijen dienaangaande worden geregeerd door de bepalingen in titel 12 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek (Aanneming van werk).

Artikel 8. Algemene Voorwaarden (RGS)

- 8.1.** Op deze overeenkomst zijn de Algemene Voorwaarden (RGS) d.d. **[datum]** van toepassing, voor zover hiervan niet in deze Overeenkomst is afgeweken en het Handboek RGS.

Artikel 9. Tussentijds beëindigen of wijzigen van de Overeenkomst

- 9.1.** Opdrachtgever heeft het recht deze Overeenkomst tussentijds te beëindigen of wijzigen conform het bepaalde in de artikelen 8, 10 en 11 van de Raamovereenkomst RGS; deze artikelen zijn van overeenkomstige toepassing op deze Overeenkomst.
- 9.2.** In aanvulling op de in de Raamovereenkomst RGS genoemde gronden heeft Opdrachtgever het recht deze Aannemingsovereenkomst RGS zonder dat enige ingebrekestelling of rechterlijke tussenkomst is vereist, geheel of gedeeltelijk te ontbinden door middel van een aan de Opdrachtnemer gericht aangetekend schrijven indien de uitvoering van het Werk geen doorgang kan vinden of dient te worden gestaakt c.q. het Werk dient te worden stilgelegd op grond van het feit dat enige benodigde verleende vergunning voor het Werk zal worden ingetrokken, geschorst of vernietigd, dan wel tijdens de uitvoering van het Werk blijkt dat een vergunning of ontheffing benodigd is, die niet is verkregen.
- 9.3.** In geval van beëindiging van deze Aannemingsovereenkomst op de voet van het bepaalde in lid 2 van dit artikel, is Opdrachtgever aan Opdrachtnemer geen enkele vergoeding uit welke hoofde dan ook verschuldigd, anders dan de onbetwiste opeisbare termijnen c.q. facturen op basis van deze Aannemingsovereenkomst RGS, naar de stand van het Werk.

Artikel 10. Recht van retentie

- 10.1.** Opdrachtnemer verklaart dat hij met betrekking tot de Werkzaamheden of delen daarvan, afstand doet van zijn mogelijkheid om zich op het retentierecht (artikel 3:290 BW) te beroepen ter zake van de Werkzaamheden of elk ander recht om de oplevering op te schorten of de Werkzaamheden in zijn geheel of delen daarvan, vanaf de feitelijke datum van oplevering, in bezit te houden, tenzij vast staat dat Opdrachtgever in verzuim is met betaling van de termijnen van de aanneemsom en hieraan geen inhoudelijk geschil ten grondslag ligt.
- 10.2.** Opdrachtnemer bedingt bij ieder van zijn onder-opdrachtnemers dat zij eveneens afstand doen van hun mogelijkheid zich op eventuele retentierechten te beroepen ter zake van het Werk en draagt zorg dat het daartoe strekkende beding wordt opgenomen in de desbetreffende overeenkomst met de zelfstandige hulppersoon. Opdrachtnemer zal op eerste verzoek van Opdrachtgever aantonen dat deze verplichting in die overeenkomsten is nagekomen. Opdrachtnemer vrijwaart Opdrachtgever voor schade als gevolg van het uitoefenen van het retentierecht door een onder-opdrachtnemers.

Artikel 11. Overdracht rechten en verplichtingen

- 11.1.** Het is Opdrachtnemer niet toegestaan zijn rechten en verplichtingen uit de Overeenkomst geheel of ten dele aan een ander over te dragen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Opdrachtgever dit op straffe van een direct opeisbare boete van 10% van de aanneemsom met een maximum van € 50.000,- onverminderd schadevergoeding. Opdrachtgever kan aan haar toestemming voorwaarden verbinden.

Artikel 12. Geschillenbeslechting

- 12.1.** Op elke overeenkomst tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever is Nederlands recht van toepassing.
- 12.2.** Eventuele geschillen die in het kader van de uitvoering van de door Opdrachtgever aan Opdrachtnemer opgedragen Werkzaamheden mochten ontstaan, zullen, voor zover zij in der minne niet kunnen worden geregeld worden voorgelegd aan de bevoegde rechter in het arrondissement **[Arrondissement invullen]**.
- 12.3.** In afwijking van lid 2 van dit artikel kunnen partijen in voorkomende gevallen gezamenlijk kiezen voor geschillenbeslechting door middel van arbitrage, bij voorkeur bij de Raad van Arbitrage voor de Bouw. Alsdan zal een akte van compromis worden gesloten.

Artikel 13. Bijlagen

- 13.1.** De bij deze Overeenkomst gevoegde, door parafen van beide partijen gewaarmerkte Bijlagen waarnaar in deze overeenkomst wordt verwezen, maken deel uit van deze overeenkomst.
- 13.2.** De in lid 1 van dit artikel bedoelde Bijlagen betreffen:

- Bijlage 1: Aanbieding, bestaande uit:

- Gekozen scenario en onderliggende activiteitenplannen inclusief eventuele afwijkingen op de default prestatie-eisen
- Activiteitenplan in genoemde onderhoudsperiode inclusief begroting naar jaren en splitsing in kosten van het werk en kosten uitvoeringsvoorbereiding **[en bij PO projecten naar complexen]**
- Voorzet/overzicht facturatie termijnen **[en bij PO projecten naar complexen]**
- VGM plan uitvoering (indien van toepassing)
- Klimplan (indien van toepassing)
- Uitvoeringsplanning en projectbijeenkomsten
-

Aldus in tweevoud opgesteld en overeengekomen te **[PLAATS]** op **[DATUM]**

[naam bevoegde functionaris Opdrachtgever]

[naam bevoegde functionaris Opdrachtnemer]

[handtekening]:

[handtekening]:

[invullen naam rechtspersoon Opdrachtgever]

[invullen naam rechtspersoon Opdrachtnemer]

Bijlage 15. Voorbeeld evaluatie RGS-projecten

Bij een evaluatie staat het wederzijds leren voorop (leerlessen). Het is verstandig om onderscheid te maken tussen de voorbereidingsfase en de realisatiefase. Een evaluatie wordt bij voorkeur in het bijzijn van alle betrokken medewerkers van de opdrachtgever en opdrachtnemer gedaan. Gekozen kan worden voor een beoordeling per kalenderjaar of over kalenderjaren heen (voorbereiding jaar X+1 en realisatie jaar X).

In de evaluatie wordt uitdrukkelijk niet cijfermatig geoordeeld. Daar is de beoordeling voor. In de evaluatie worden zaken benoemd die goed gaan ('Tops') en wat er beter kan ('Tips'). Een veel gekozen methode van evalueren is GOTIKK. GOTIKK staat voor Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit en Klant. Tijdens de bijeenkomst moet een voorzitter worden benoemd die de sessie leidt. Deelnemers leveren bijdragen door 'post-its' te plakken in de verschillende velden.

Tijdens de evaluatiebijeenkomst worden de bijdragen van deelnemers per 'veld' binnen GOTIKK besproken. Het is verstandig om na de bijeenkomst de resultaten te verzamelen in een schriftelijk verslag. De Tops zijn daarbij de 'mijlpalen/pluimen' en de Tips kunnen worden gebruikt als 'verbeterpunten'.

		TOP (WAT GAAT GOED?)	TIP (WAT KAN BETER?)
Meer grip op kosten, afwegingen in geld helder, verlaging kosten, discussie over O&E	G _{eld}		
Gestroomlijnde organisatie, efficiënt werken, afspraken nakomen, teamwerk	O _{rganisatie}		
Verkorten doorlooptijd, halen plannings	T _{ijd}		
Communicatie tussen partijen en met bewoners, minder gedoe	I _{nformatie}		
Kwaliteitsscenario's, naleven, kwaliteits-uitgangspunten en eisen, grip op kwaliteit	K _W aliteit		
Tevreden bewoners in voorbereidings-fase, geen of weinig klachten over inspecties, betrokkenheid bij scenario's (voor zover aan de orde)	K _L ant		

Bijlage 16. Voorbeeld beoordeling RGS-projecten

De beoordeling is een cijfermatig oordeel over de wijze waarop de betrokken partij zijn werk heeft gedaan. Het is verstandig om onderscheid te maken tussen de voorbereidingsfase en de realisatiefase. Een beoordeling wordt bij voorkeur tweezijdig uitgevoerd. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer geeft een oordeel over elkaars werk/inbreng.

De beoordeling wordt gegeven door de verschillende betrokken medewerkers bij de voorbereiding en realisatie van de projecten. Daarbij worden uiteenlopende aspecten binnen de voorbereiding en realisatie onderscheiden. Gekozen kan worden voor een beoordeling per kalenderjaar of over kalenderjaren heen (voorbereiding jaar X+1 en realisatie jaar X).

Het oordeel kan per project of projectoverschrijdend worden gegeven. Het eerstgenoemde wordt vaak gedaan bij meer omvangrijke investeringsprojecten. Voor projectoverschrijdend wordt bijvoorbeeld vaak gekozen bij planmatig-onderhoudsprojecten in een bepaald jaar.

Het oordeel van de betrokkenen wordt desgewenst separaat gepresenteerd en is daarmee voor een ieder inzichtelijk. Uiteindelijk wordt het oordeel opgeteld tot een totaaloordeel. Daarbij kunnen desgewenst wegingen van aspecten worden geïntroduceerd.

Het uiteindelijk oordeel speelt een rol in de samenstelling van de groslijst en de toedeling van werken in navolgende jaren. De spelregels hiervoor zijn vastgelegd in het inkoopbeleid van de opdrachtgever.

Hierna staat een praktijkvoorbeeld. De beoordeling vindt plaats in een tienpuntsschaal. Vanzelfsprekend kan voor een alternatieve schaalindeling worden gekozen.

BEOORDELINGSFORMULIER CORPORATIE: _____				
VOORBEREIDINGSFASE	Naam beoordelaar: _____	Opdrachtgever: _____	Co-maker: _____	Datum beoordeling: _____
Project en werknummers: _____				
Aspecten	Rapportcijfer 1-10	Rapportcijfer 1-10	Toelichting:	
1. Afspraken maken, bereikbaarheid (telefoon en mail) en communicatie	..	..		
2. Planning naleven	..	..		
3. Kwaliteit opname en rapportage	..	..		
4. Kwaliteit scenario's inclusief meedenken optimaal scenario	..	..		
5. Contact met huurders (incl. communicatie en participatie)	..	..		
6. Compleetheid aanbiedingsstukken	..	..		
7. Begroting en prijsonderhandeling (zaken buiten eenheidsprijzen)	..	..		
8. Wijze actueel houden in afgesproken gezamenlijke projectarchief	..	..		
Totaaloordeel voorbereidingsfase werk co-maker	..	..		

BEOORDELINGSFORMULIER CORPORATIE: _____

REALISATIEFASE	Naam beoordelaar: _____	Opdrachtgever: _____	Co-maker: _____	Datum beoordeling: _____
Project en werknummers: _____				
Aspecten	Rapportcijfer 1-10	Rapportcijfer 1-10	Toelichting:	
9. Afspraken maken en bereikbaarheid (telefoon en mail)	..	..		
10. Planning naleven	..	..		
11. Kwaliteitszorg door co-maker gedurende het werk	..	..		
12. Omstandigheden bouwplaats/werk	..	..		
13. Naleven gedragsregels vakkrachten	..	..		
14. Kwaliteit oplevering co-maker en aanvangskeuring	..	..		
15. Contact met huurders (inclusief klachtafhandeling)	..	..		
16. Realisatie budget conform opdracht (geen meerwerk)	..	..		
Totaal oordeel realisatiefase werk co-maker	..	..		

Bijlage 17. Voorbeeld evaluatie samenwerking RGS

Naast projectevaluaties en de periodieke beoordeling naar aanleiding van de voorbereiding en realisatie van projecten, kunnen partijen ook afspreken om de samenwerking periodiek te evalueren. Daarbij kunnen ze in aanvang kiezen voor een jaarlijkse evaluatie. Na verloop van tijd kunnen ze desgewenst een andere frequentie kiezen. Denk dan bijvoorbeeld aan halverwege de looptijd van de Raamovereenkomst RGS (midterm-evaluatie) en/of net voor afloop van de Raamovereenkomst RGS.

Doel van de evaluatie is om vast te stellen wat werkt in de samenwerking en wat verbetering behoeft. Opdrachtnemers zijn bij de evaluatie 'op hoog niveau' vertegenwoordigd door bijvoorbeeld de directeur en desbetreffende manager (Klant & Markt of anderszins) en de opdrachtgevers bijvoorbeeld door de manager Vastgoed, ketenregisseur en indien gewenst de directeur-bestuurder.

Bij het evalueren van de samenwerking is het niet de bedoeling om de jaarlijkse projectevaluaties en beoordelingen over te doen. Vanzelfsprekend kan er wel op worden teruggeblikt. Het is echter vooral de bedoeling om meer 'hoog over' te praten over de bijdrage van RGS aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen, het verbeteren van de samenwerking, het verder inrichten en optimaliseren van procesmodel. Ook kan bij de evaluatie van de samenwerking gesproken worden over de inhoud van de Raamovereenkomst en Aannemingsovereenkomst RGS, de prijsvorming, het instrumentarium, de informatisering en automatisering en andere onderwerpen.

Hierna staan de mogelijke onderwerpen van gesprek in een overzicht. Het is een niet-limitatieve opsomming. Partijen zijn vanzelfsprekend volledig vrij om de onderwerpen naar behoefte af te stemmen op het stadium waarin de samenwerking zich bevindt en de vraagstukken die op dat moment spelen.

ONDERWERPEN:	TREKKER:
BIJDRAGE RGS AAN BEDRIJFSDOELSTELLINGEN: 1. Beheersen en verlagen van kosten 2. Klantwaardering 3. Efficiënt proces 4. Meetbare en stuurbare kwaliteit	
VERBETERACTIES: • Optimalisatie van het procesmodel en taakverdeling • Completeren van het instrumentarium (Handboek RGS) • Verlagen faalkosten en beperken risico's • Wat kunnen we leren van fouten? • Mogelijkheden om expertise nog beter te benutten? • Verbeteren van de rapportages en informatievoorziening • Verbeteren van de automatisering • Verbeteren en vereenvoudigen van de prijsvorming • Mogelijkheden verbeteren van samenwerking anderszins	
AFSPRAKEN NAV DE EVALUATIE SAMENWERKING RGS:	

Opdrachtgevers nemen meestal het initiatief tot evaluatie van de samenwerking. Het is belangrijk om vooraf het evaluatieformat met elkaar te delen. Een bepaalde partij kan worden gevraagd om het voortouw te nemen bij de voorbereiding van een onderwerp.

Belangrijk is om de uitkomsten en afspraken te verwerken in een verslag, de afspraken daarbij te voorzien van een 'houder/eigenaar' en een termijn waarop de afspraak moet worden opgepakt/uitgevoerd.



RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN

Deze publicatie is tot stand
gekomen in samenwerking met:

vereniging van
woningcorporaties

