

# Beginnen met RGS



## 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. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. Stichting RGS sluit, mede ten behoeve van de auteurs, 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 gegevens- bestand, 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 Stichting RGS.

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 compilatie werken (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, januari 2023



Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met:



## **Colofon**

### **Projectcoördinatie**

Edwin Meeuwsen (Stichting RGS)  
Jaap Kolk (Building Changes)

### **Auteur**

Remy van der Vlies

### **Redactie**

Inge van der Brug (Van der Brug communicatie),  
Gelselaar

### **Vormgeving**

Boerma Reclame, Gouda

### **Illustraties**

Flatland Agency

### **Drukwerk**

Scanlaser Printing on Demand

# Inleiding

Wist je dat niet alleen schilders en woningcorporaties resultaatgericht samenwerken (RGS)? Zij zijn er 15 jaar geleden als eerste mee begonnen, maar inmiddels beginnen ook meer en meer bouwbedrijven, zorginstellingen, dakaannemers, scholen, installateurs en hun partners met RGS. Meestal gaan ze samenwerken voor specifiek gevel-, dak- of installatieonderhoud, maar vooral bouwbedrijven beginnen ook wel met verbeter- en verduurzamingsprojecten.

Dit boekje is voor iedereen die geïnteresseerd is in RGS. In de eerste plaats voor medewerkers en leidinggevenden bij beginnende uitvoerende organisaties, maar zeker ook voor nieuwe medewerkers bij organisaties waar al langer volgens RGS wordt gewerkt. Je leest in het kort wat RGS is en hoe het RGS-proces verloopt. Wil je meer weten over RGS, het proces en hoe RGS bijdraagt aan assetmanagement en de vastgoedfunctie van opdrachtgevers? Lees dan de publicatie Leidraad Resultaatgericht Samenwerken.

In dit boekje vind je niet alleen uitleg van de theorie over RGS, maar ook voorbeelden uit de praktijk en tips. Diverse ervaringsdeskundigen hebben deze gedeeld:

- Sharon Keller (Van Wijk Vastgoedonderhoud)
- Frits Isenbügel (Talis)
- Gertjan Bruins (Altena Steenhandel)
- Libbe van den Berg (Mens-Zeist Vastgoedonderhoud)
- Anna de Wit-Zoetelief (SW Vastgoedverbetering)
- Maurits Jansen (Mulder Vastgoedonderhoud)
- Juriën Leertouwer (Leertouwer Schilders & Vastgoedonderhoud)
- Patrick Bakker (Talen Vastgoedonderhoud)
- Jeffrey Wolters (Uw onderhoudspartner Lenferink)
- Jack van Brummen (Habeco)
- Olaf Piekhaar (Key Vision).

Veel plezier met *Beginnen met RGS!*

Remy van der Vlies



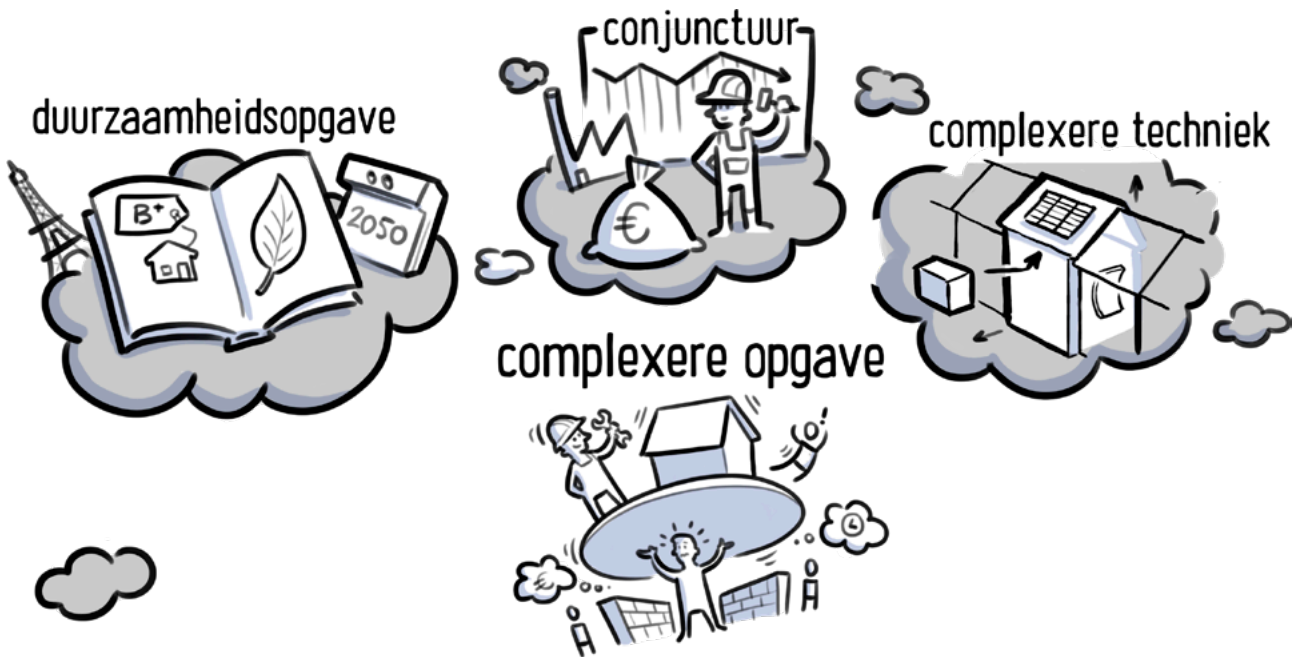


# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Wat is RGS?</b>	<b>6</b>
<b>Het RGS-proces in het kort</b>	<b>9</b>
<b>Het RGS-proces in de praktijk</b>	<b>14</b>
<b>Aan de slag in je organisatie</b>	<b>19</b>
<b>Aan de slag met je eerste RGS-project</b>	<b>22</b>
<b>Tips en aandachtspunten van ervaringsdeskundigen</b>	<b>24</b>

# Wat is RGS?

Opdrachtgevers maken bij hun onderhouds- en verbeteractiviteiten steeds meer en beter gebruik van de expertise van de markt. De opgave waarvoor onze sector staat is namelijk complex geworden. De duurzaamheidsopgave is groot. De conjunctuur blijkt onvoorspelbaar en de techniek wordt steeds ingewikkelder. Als opdrachtgever kun je het niet meer alleen. RGS biedt dan toegevoegde waarde.



## RGS in het kort

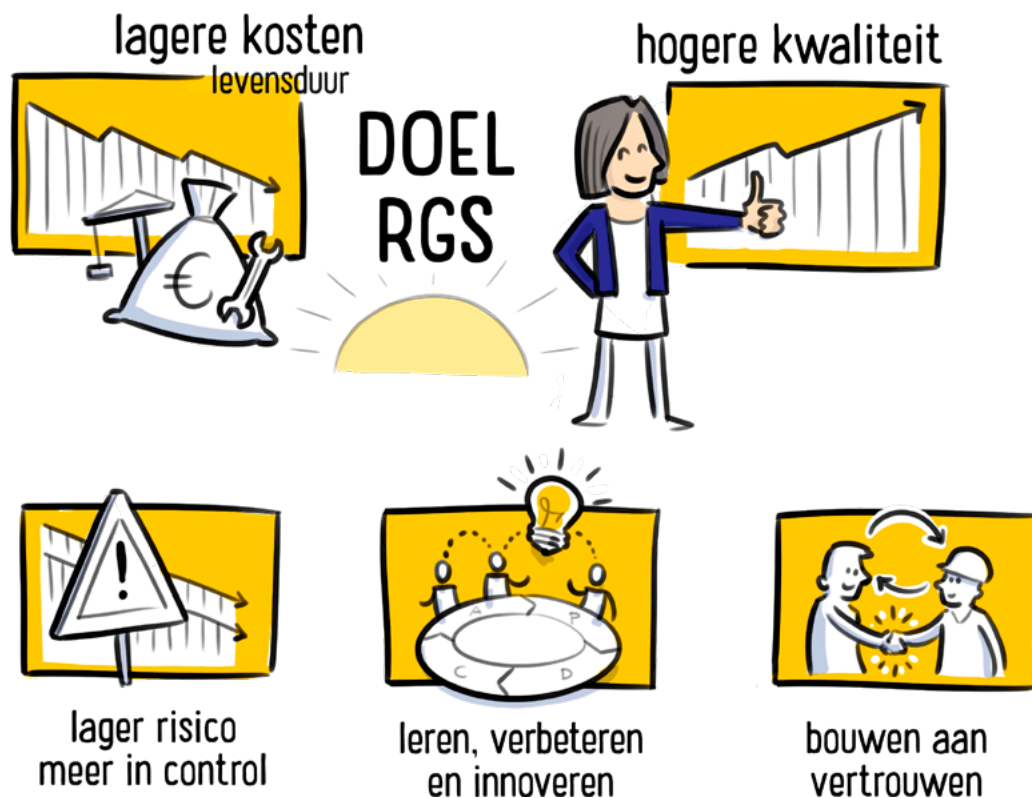
RGS is een vorm van ketensamenwerking, waarbij:

- De opdrachtgever de opdrachtnemer aanstuurt op gewenste resultaten of prestaties, die mede op advies van het onderhoudsbedrijf zijn afgesproken.
- De opdrachtnemer adviseert de werkzaamheden en is na uitvoering van de werkzaamheden over een periode van meerdere jaren verantwoordelijk voor de overeengekomen resultaten. De opdrachtnemer toont met metingen aan dat resultaten zijn behaald.
- De ervaring die de opdrachtnemer en de opdrachtgever in deze periode op hebben gedaan, gebruiken ze weer in de volgende onderhoudscyclus. Zo worden de resultaten en de samenwerking steeds verbeterd.

## Resultaatgericht én Samen in de keten

RGS is resultaatgericht: je werkt samen om het beste plan te ontwikkelen en uit te voeren. Door expertise uit de keten te gebruiken, krijg je betere plannen, contracten en resultaten.

RGS is ook samen: op basis van vertrouwen en gelijkheid ga je een projectoverstijgende samenwerking aan. Daardoor kun je gezamenlijke én eigen doelen bereiken. Denk bij gezamenlijke doelen aan bijvoorbeeld een hogere bewonerstevredenheid, betere woning, snellere oplevering en lagere kosten. Eigen doelen gaan bijvoorbeeld over de continuïteit van de werkvoorraad en een hoger rendement. Uiteindelijk werkt een samenwerking alleen als iedereen ook zijn eigen doelen haalt. RGS is een ontdekkingstocht waar mensen een nieuw vak leren en erachter komen dat RGS vooral ook leuk en inspirerend kan zijn.



### Wat is het doel van RGS?

Resultaatgerichte samenwerking is ontwikkeld om betere resultaten te behalen. Wat levert RGS op?

- RGS zorgt voor een kwaliteit die past bij de eisen, wensen en verwachtingen van opdrachtgevers en bewoners of gebruikers. En zorgt daarmee voor een hogere tevredenheid.
- Met RGS krijg je de laagste levensduurkosten voor de gewenste kwaliteit, onder meer door het inrichten van een beheerst en efficiënt proces.
- Met RGS heb je minder risico's en ben je meer 'in control'. Dat betekent niet per se dat je het samen meteen perfect doet, maar je weet wel waar de risico's zitten en hoe je samen de werkwijze stap voor stap kunt verbeteren.
- RGS zorgt voor leren, continu verbeteren en innoveren en gebruikt daarbij de expertise in de hele keten.
- Met RGS bouw je aan vertrouwen en een prettige samenwerking, zodat de kennis en kunde van ketenpartners optimaal benut worden, opdrachtgevers verzekerd zijn van beschikbare capaciteit, en opdrachtnemers van continuïteit.

### Wat levert het op?

#### Voor opdrachtgevers

- Je hebt meer grip op de kwaliteit en kosten tijdens het project en de exploitatie daarna, en dus minder verrassingen.
- Je staat niet tegenover elkaar, maar zij-aan-zij.
- Je maakt slimmere keuzes: twee weten immers meer dan één.
- Er zijn minder faalkosten.

#### Voor opdrachtnemers

- Je zit als gelijkwaardig partner aan tafel.
- Er is continuïteit en dus meer bedrijfszekerheid.
- Je krijgt ruimte om expertise in te brengen, om te leren van fouten of juist te innoveren.
- Je hebt een betere grip op de uitvoering.

## Vooroordelen over RGS

Er zijn een paar vooroordelen over RGS die we graag willen bespreken.

### **Vooroordeel 1: de opdrachtgever heeft geen kennis van techniek meer nodig**

Dat is niet waar. Een opdrachtgever moet jouw advies (plan, scenario, MJOB) op waarde kunnen schatten. Daar is nog steeds kennis van techniek voor nodig. Wel heeft hij minder kennis van details nodig. Een opdrachtgever kijkt vooral of jouw advies logisch is opgebouwd, of de voorgestelde oplossing een antwoord is op zijn gestelde vraag en of het advies in lijn ligt met de onderzoeken (inspecties, opnames) die je hebt uitgevoerd.

### **Vooroordeel 2: RGS brengt meer papierwerk met zich mee**

Zo voelt het in het begin wel, maar na een tijdje valt het mee. RGS stelt zwaardere eisen aan het waarborgen en verantwoorden over kwaliteit en risico's. Er ligt immers meer verantwoordelijkheid bij jou als opdrachtnemer en de opdrachtgever managet meer op afstand. Als je begint met RGS, moet je dit nog wel leren. Dat vraagt tijd en inzet. Zodra RGS routine voor je wordt, is er juist extra ruimte om te focussen op wat echt belangrijk is, namelijk samen de vastgoedopgave realiseren. Juist dan gaat RGS tijdwinst en een betere kwaliteit opleveren. En je hoeft natuurlijk niet alles meteen zelf te kunnen. Je kunt adviesbureaus vragen om je te ondersteunen bij RGS.

### **Vooroordeel 3: door RGS komen alle risico's bij de opdrachtnemer terecht**

Dat is deels waar. Niet alle risico's komen bij jou terecht, maar wel meer dan bij een traditionele manier van werken. Je maakt samen met de opdrachtgever heldere en zakelijke afspraken wie welk risico neemt en dus ook welk rendement ieder toekomt. Dat kan per project of contract verschillen. Het uitgangspunt is dat risico's worden gedragen door de ketenpartner (opdrachtgever, -nemer of leverancier) die de risico's kan beheersen of voorkomen.

## Weet je het al? Past RGS bij jou?

Wat voor samenwerkingspartner wil je zijn? En welke rol speelt je organisatie nu? Is je huidige rol in de keten nog de juiste of spreekt een rol als RGS-specialist je meer aan? De ene rol is overigens niet beter dan de andere. Wel stelt een andere rol andere eisen aan jouw eigen organisatie en aan de opdrachtgever. Het is maar net waarin je je wilt ontwikkelen en onderscheiden.

Heb je de keuze gemaakt? Dan kun je snel meters maken. Op basis van 20 à 25 jaar praktijkervaring weten we inmiddels dat je RGS op een specifiek onderdeel relatief snel kan implementeren. Denk bijvoorbeeld aan gevelonderhoud of een projectgebonden renovatieproject.

Een RGS-specialist heeft niet alleen een efficiënte uitvoering, maar beheerst ook de kwaliteit tijdens de uitvoering, adviseert de opdrachtgever tijdens de voorbereiding en draagt verantwoordelijkheid voor de kwaliteit gedurende de eerstvolgende onderhoudscyclus en misschien zelfs langer.

Ga je beginnen met RGS? Doe dan eerst ervaring op met RGS voor één specialisme. Later kun je meerdere specialismen combineren tot een totaalpakket. Dit heet dan 'totaaldienstverlener'. Die rol is echter voor gevorderden en valt buiten de scope van dit boekje.

Starten met RGS vraagt om een heldere en expliciete keuze: 'We gaan het wel of niet doen.' Twijfel je nog? Vul dan de scan in op [rgsnl.nl/rgs-scans](https://rgsnl.nl/rgs-scans). Scoor je meer dan 20 punten? Lees dan verder en ga aan de slag met RGS!



# Het RGS-proces in het kort

Samenwerken is een voorwaarde voor succes met RGS. Het RGS-proces zorgt voor een heldere taakverdeling waarin ieder zijn eigen verantwoordelijkheid heeft. Dit hoofdstuk beschrijft kort welke stappen je in het RGS-proces 'moet' zetten. In de praktijk maak je het proces altijd op maat, zodat het past bij jou en je opdrachtgever. Dit leggen jullie vast in het 'Handboek RGS'. Bij dit handboek hoort ook 'gereedschap' zoals formats, TCO-rekentools, kwaliteitsplan en dergelijke. In de loop van de tijd maken jullie het handboek steeds beter en bouwen jullie samen aan jullie kennis en ervaring.



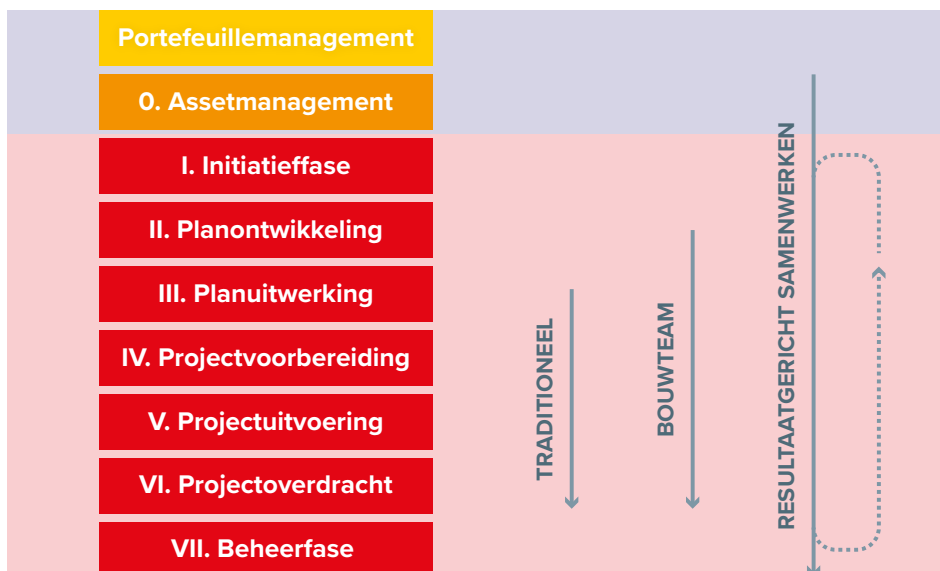
## Het RGS-proces van grof naar fijn

Bij RGS werk je van grof naar fijn. Je begint met het resultaat dat jouw opdrachtgever wil bereiken voor de gebruiker. Dit resultaat wordt door de opdrachtgever in de vraagspecificatie oplossingsvrij beschreven.

Daarna voegt elke stap in het proces iets toe: het ontwerp wordt steeds concreter en ook de financiën worden steeds nauwkeuriger en betrouwbaarder.

In de laatste fase – de beheerfase – bewaak je of je de gewenste resultaten behaalt. Bij de financiële toets van een investeringsproject wordt de total cost of ownership (TCO) berekend.

In de Leidraad begint het RGS-proces met assetmanagement in fase 0 en eigenlijk nog daarvoor: bij het portefeuillemanagement. Wie net begint met RGS zal vooral te maken krijgen met fase I tot en met VII. Dit hoofdstuk legt daarom alleen die fases uit. Heb je na het lezen van dit hoofdstuk behoefte aan meer verdieping? Pak dan de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken erbij, zie ook [rgsnl.nl/publicaties](https://rgsnl.nl/publicaties) → *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken - Duurzaam samenwerken bij onderhouden en investeren in vastgoed*.



### Functioneel of oplossingsvrij specificeren

De vraagspecificatie bij RGS verschilt met die van traditionele projecten. Bij traditionele projecten maakt de opdrachtgever een werkschrijving of bestek waarin de uit te voeren werkzaamheden exact zijn voorgeschreven. Bij RGS-projecten beschrijft de opdrachtgever in de initiatiefase de kwaliteit die hij verwacht bij aanvang en aan het einde van de afgesproken onderhoudsperiode. Het gewenste resultaat beschrijft hij in functionele termen ('oplossingsvrij'). De maatregelen om die kwaliteit te bereiken schrijft hij niet voor. Zo geeft de opdrachtgever aan jou de ruimte om de optimale (technische) oplossing te adviseren. Bij het specificeren van de vraag kan hij verschillende sets prestatie-eisen gebruiken.

### Kwaliteit in Balans (KiB)

Kwaliteit in Balans (KiB) is een set prestatie-eisen ontwikkeld door Stichting RGS en gekoppeld aan de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken. KiB begint grof met 7 kwaliteitsthema's (veiligheid, gezondheid, energiezuinigheid, gebruikskwaliteit, duurzaamheid, toekomstwaarde en wonen). De 7 thema's vallen uiteen in 37 kwaliteitsvelden. Een voorbeeld is het thema 'Veiligheid'. Dat thema bestaat uit subthema's zoals constructieve veiligheid, brandveiligheid, inbraakveiligheid en dergelijke. De subthema's zijn fijnmazig uitgewerkt in meer dan 100 prestatie-eisen. In de meeste projecten is maar een deel van deze eisen van toepassing. De opdrachtgever kiest welke. Zie ook [rgsnl.nl/publicaties](https://rgsnl.nl/publicaties) → *Kwaliteit in Balans Normenboek 2022*.

### Een of meer scenario('s)

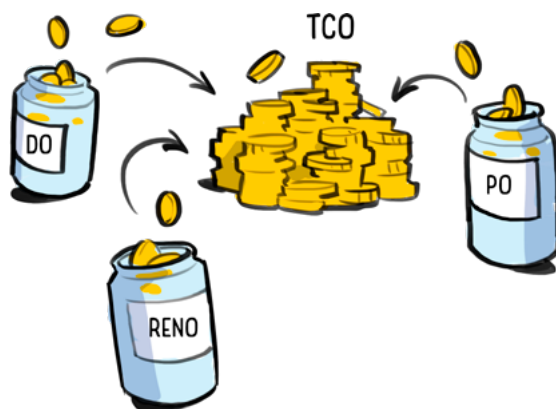
In de planontwikkelingsfase maak je als opdrachtnemer een of meerdere scenario's die passen bij de uitvraag. Bij eenvoudig planmatig onderhoud is één scenario voldoende. Bij een complexere opgave maak je drie scenario's:

1. basis: doorexpluiten zonder investering, bijvoorbeeld overlagen van het dak zonder het aanbrengen van extra isolatie;
2. maximaal: bijvoorbeeld overlagen en na-isoleren van het dak tot nieuwbouwkwaliteit;
3. optimaal: bijvoorbeeld overlagen en na-isoleren zonder ingrijpende bouwkundige aanpassingen aan dakranden en andere details.

Het scenario bestaat uit de initiële maatregelen die in het project worden uitgevoerd en daarnaast uit een planning voor alle activiteiten die in de onderhoudsperiode daarna nodig zijn. Als opdrachtnemer adviseer je welk scenario het beste past bij de door de opdrachtgever gewenste kwaliteit en binnen de financiële randvoorwaarden. Onderdeel van dit advies is een analyse van de total cost of ownership (TCO).

### Berekenen van de TCO

Bij een TCO-analyse vergelijk je de ontwerpalternatieven op basis van de kosten en opbrengsten gedurende de totale exploitatieperiode. Je kijkt dus niet alleen naar de kosten van het project, maar ook naar alle kosten in de beheerfase daarna: onder meer dagelijks en planmatig onderhoud. TCO-berekeningen worden in ieder geval gemaakt om de haalbaarheid van renovatieprojecten (grof) te bepalen, maar kunnen ook worden gebruikt om te berekenen of een kleine ingreep rendeert, bijvoorbeeld het plaatsen van neuslatten (fijn).



## Het RGS-proces in 7 fasen

Welke fasen kent het RGS-proces? We beschrijven per fase het te behalen resultaat en de werkwijze.

### I. Initiatiefase: welk resultaat wil de opdrachtgever bereiken?

#### Resultaat

Er is een startdocument beschikbaar met de complexstrategie, vraagspecificatie, projectgegevens, kwaliteitsuitgangspunten en randvoorwaarden.

#### Werkwijze

In het startdocument beschrijft de opdrachtgever de complexstrategie: welke doelen streeft hij na met het onderhoud of de renovatie? Veelvoorkomende strategieën zijn:

- sloop-nieuwbouw
- renoveren en daarna 25 tot 50 jaar doorexpluiten
- instandhouden
- verkoop.

Relevante projectgegevens zijn verder bijvoorbeeld: de huidige en beoogde toekomstige doelgroepen, huurgegevens, leegstand, verhuurbaarheid, tevredenheid van bewoners, labeling, exploitatietijd, levensduur van het gebouw en dergelijke. Daarnaast beschrijft de opdrachtgever de kwaliteitsuitgangspunten, liefst met behulp van KiB.

Tot slot voert de opdrachtnemer een globale schouw uit. Dit is een vrij beperkte inspectie van het gebouw of complex. Het is vooral een visuele beoordeling, eventueel aangevuld met wat eenvoudige metingen. De globale schouw is een toets van de haalbaarheid van de vraagspecificatie. Hierbij kijk je naar de gewenste kwaliteit en de financiële uitgangspunten. Dit helpt jou en je opdrachtgever om een gedeeld beeld te krijgen.

## II. Planvorming: projectopname, opstellen en keuze scenario's

### Resultaat

Er is een projectopname beschikbaar en er is één scenario gekozen.

### Werkwijze

Vooraf bepaal je waar en hoeveel metingen je moet uitvoeren en ook welke meetapparatuur je gebruikt. Destructief onderzoek en aanvullende inspecties door specialisten (bouwfysisch, asbest, brandveiligheid en dergelijke) kunnen onderdeel zijn van de projectopname. Je verzamelt en beoordeelt de resultaten, achterhaalt de oorzaken van gesignaleerde gebreken en welke invloedsfactoren een rol spelen. Op basis van de projectopname stel je een of meerdere onderhoudsscenario's op, toetst deze aan het startdocument en adviseert de opdrachtgever. Zo'n advies kan leiden tot aanpassing (plus of min) van de prestatie-eisen en financiële uitgangspunten. De opdrachtgever kiest op basis van het advies één scenario.

## III. Planuitwerking: werk één scenario uit

### Resultaat

Het onderhouds- of renovatiescenario is uitgewerkt en de opdracht is verleend.

### Werkwijze

In deze fase werk je het gekozen scenario uit in een technische werkomschrijving en definitieve projectspecifieke prestatie-eisen. Dit is de technische omschrijving van de uit te voeren maatregelen, materialen en uitvoeringskwaliteit. Je legt merken van producten en producttypen vast. Bij groot onderhoud of renovatie maak je meestal ook een modelwoning.

Op basis van de definitieve werkomschrijving stel je een open begroting op voor het project en de onderhoudsperiode daarna (MJOB). Verder maak je met de geselecteerde onderaannemers en toeleveranciers resultaatafspraken over de te leveren producten en/of diensten. De definitieve projectspecifieke prestatie-eisen toets je aan de kwaliteitsuitgangspunten in het startdocument en leg je vast in de realisatieovereenkomst.

## IV. Projectvoorbereiding: bereid de uitvoering voor

### Resultaat

Na de voorbereiding kan de uitvoering beginnen.

### Werkwijze

Je voert als opdrachtnemer enkele belangrijke taken uit:

- Je informeert bewoners; bij een renovatie moet je ook 70 procent draagvlak bij bewoners ophalen.
- Je stelt een kwaliteitsplan, werkbegroting en uitvoeringsplanning op.
- Je communiceert over de start van de uitvoering.

## V. Realisatie: voer het plan uit

### Resultaat

De onderhouds- of renovatiewerkzaamheden zijn uitgevoerd.

### Werkwijze

Als aftrap voor de uitvoering organiseer je een startbijeenkomst met het uitvoeringsteam, medewerkers van de opdrachtgever, van je eigen organisatie en eventueel onderaannemers.

Tijdens de uitvoering voer je op basis van het kwaliteitsplan product- en procesmetingen uit. Je bewaakt de planning, het budget en de veiligheid en meet daarnaast de kwaliteit. Bij afwijkingen grijp je in en voer je eventuele herstelwerkzaamheden uit. Je houdt de metingen bij in een logboek, eventueel onderbouwd met foto's, en rapporteert aan de opdrachtgever. Je werkt zo aantoonbaar betrouwbaar. De opdrachtgever doet er verstandig aan om steekproeven uit te voeren of te laten uitvoeren. Zo houdt hij voeling met het werk.

## VI. Projectoverdracht: laat zien dat resultaten zijn behaald

### Resultaat

De onderhouds- of renovatiewerkzaamheden zijn afgerond en de aanvangskeuring is uitgevoerd.

### Werkwijze

Na afronding van de werkzaamheden laat je zien dat je aan de afgesproken prestatie-eisen hebt voldaan. Je onderbouwt dit met het projectdossier met kwaliteitsmetingen, bewonerstevredenheidsonderzoek en een aanvangskeuring. Dit heet 'aanvangskeuring' omdat de keuring bij aanvang van de afgesproken onderhoudsperiode gebeurt.

Bij de projectevaluatie worden het projectdossier en de aanvangskeuring gebruikt. De opdrachtgever en jij als opdrachtnemer geven een oordeel over elkaars werk en inbreng in de fasen I tot en met VII. Dit moet een wederkerige beoordeling zijn waarin leren en verbeteren centraal staan.

## VII. Beheer: monitor het resultaat in de tijd

### Resultaat

Er is een aantoonbaar goed resultaat.

### Werkwijze

Bij resultaatgericht samenwerken garandeer je als opdrachtnemer de afgesproken prestaties over meerdere jaren. In deze beheerperiode lever je service en nazorg zoals afgesproken. Daarnaast voer je tijdens deze fase op afgesproken momenten metingen uit. Daarmee toon je aan dat je aan de overeengekomen prestatie-eisen voldoet.

De eindkeuring van het werk vindt ongeveer één jaar voor het einde van de gecontracteerde onderhoudsperiode plaats. Je 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 wordt duidelijk of je hebt voldaan aan de prestaties zoals die zijn afgesproken voor deze onderhoudscyclus. Het is meteen de start van de volgende cyclus.

### Resultaatverplichting en prestatiegaranties

Het resultaat wordt gegarandeerd voor minimaal één onderhoudscyclus. Bij schilderwerk duurt fase VII dus vaak 6 tot 8 jaar, maar bij onderhoud aan andere bouwdeelen of bij renovatie kan dit veel langer zijn.

Tijdens de afgesproken periode ben je als opdrachtnemer verplicht om alle werkzaamheden uit te voeren die nodig zijn om het gebouw aan de afgesproken prestatie-eisen te laten voldoen. Als er onvoorziene werkzaamheden noodzakelijk om aan de afgesproken eisen te voldoen, dan kun je de kosten voor deze aanvullende werkzaamheden ten opzichte van het overeengekomen scenario niet in rekening brengen bij de opdrachtgever. We noemen dit een prestatiegarantie of resultaatverplichting.

De prestatiegarantie bij RGS overstijgt vaak de traditionele wettelijk verkregen garanties. Als opdrachtnemer kun je deze resultaatverantwoordelijkheid dragen zonder daarmee grote risico's te lopen doordat:

- je vanaf een vroege fase betrokken wordt;
- je een grondige inspectie uitvoert en dus de risico's in een complex kent;
- je jouw processen goed beheerst; en,
- je ook resultaatafspraken maakt met onderaannemers en toeleveranciers over hun bijdrage.



# Het RGS-proces in de praktijk

Benieuwd naar RGS in de praktijk? Dit hoofdstuk laat de 7 fasen zien in enkele praktijkvoorbeelden.

## Fase I, II en III in de praktijk

<b>Opdrachtgever</b>	Woningcorporatie Cazas te Woerden
<b>Opdrachtnemer</b>	Van Wijk Vastgoedonderhoud
<b>Omvang</b>	92 galerijwoningen in Mijdrecht
<b>Oplevering</b>	juni 2015
<b>Opgave</b>	Asbest gevelpanelen saneren, isoleren van daken en gevels en vervangen dakpannen, HWA's en goten, vervangen en herstellen gevelkozijnen, vervangen enkele beglazing, vervangen voegwerk, vervangen van verlichting, aanbrengen extra ventilatie badkamers, buitenschilderwerk



## Fase I: welk resultaat wil de opdrachtgever bereiken?

Het project zou aanvankelijk een PO-project zijn, maar werd uiteindelijk een PO+-project. De conditie van het gebouw bleek na onderzoek zo slecht dat vernieuwing van diverse elementen noodzakelijk was (onder meer dak, een deel van de kozijnen en voegwerk). Het is dan zonde, en zo dacht Cazas ook, om niet het natuurlijke moment te pakken om verduurzaming mee te nemen.

Nadat Van Wijk het complex kort had doorgenomen met de klant ging het bedrijf op pad voor de globale schouw met een beknopte 'wensenlijst' en prestatie-eisen. Daarnaast is er een enquête uitgezet bij de bewoners om hun wensen op te halen. De opdrachtgever heeft inzicht gegeven in het klachtenonderhoud. Deze heeft Van Wijk geanalyseerd. Hieruit zijn 'pijnpunten' gehaald en op basis daarvan is de wensenlijst aangepast.

## Fase II en III Planvorming en Planuitwerking

Na de bewoners ingelicht te hebben over de projectopname, is Van Wijk daarmee begonnen waarbij zoveel mogelijk elementen zijn geïnspecteerd. De projectleider en kwaliteitsmedewerker van de opdrachtgever zijn enkele dagen meegelopen. Dit bleek een goede zet. Zij waren hierdoor direct op de hoogte van de opnamemethodiek en de bevindingen van Van Wijk, waardoor beide partners vrij snel op één lijn zaten. De ketenpartners hebben gelijktijdig de inspecties uitgevoerd om overlast te beperken voor de bewoners (gevelonderzoek, asbest, daken, brandwerendheid en dergelijke).

Hierna is Van Wijk direct scenario's gaan vormen. De scenario's zijn doorgenomen met de opdrachtgever, maar Van Wijk zat er toch steeds naast. Op basis van de scenario's en de opnamen werd de 'wensenlijst' tussentijds aangevuld. Door deze aanpassingen bleek nader onderzoek noodzakelijk. Bij sommige elementen moesten zaken geheel opnieuw worden onderzocht omdat deze vanuit een andere inslag waren bekeken. Waar Van Wijk bijvoorbeeld eerst van glasvervanging uitging, bleek later kozijnvervanging een serieuze optie. De spouw was echter niet onderzocht op asbest.

Het was de bedoeling om overlast tijdens het voortraject te minimaliseren, maar dit lukte niet omdat Van Wijk steeds terug moest. Het was een continue cyclus van onderzoeken, aanpassen, schrappen, nieuwe opties bekijken, scenario's vormen, bespreken, onderzoeken en dergelijke. Uiteindelijk duurde het 1,5 jaar voordat het juiste scenario was gevonden en dit definitief kon worden gemaakt.

## Wat ging er goed?

Van Wijk heeft veel geleerd over wat je wel en niet moet doen in een RGS-project. Hoewel het voortraject moeizaam verliep en kostbaar was door de zeer lange doorlooptijd, is de uitvoering vlekkeloos verlopen met een hoge klant- en bewonerstevredenheid!

Het voelde als één team. Van Wijk inspecteerde samen met de opdrachtgever en ook de bewonerscommunicatie werd gezamenlijk opgepakt. Ze lagen daardoor echt op één lijn en bleven gemotiveerd ondanks dat het niet altijd even soepel verliep. Hier lag echt samenwerking aan de basis (ook met de ketenpartners!). Anders was het project waarschijnlijk niet van de grond gekomen.

## Wat is hiervan geleerd?

Uiteindelijk zijn er zeven hoofdscenario's met allerlei subvarianten opgesteld. Dit was te veel, maar Van Wijk had geen startdocument ontvangen en er ook zelf geen opgesteld. Het (zelf) opstellen van een startdocument bleek dus bijzonder waardevol. Het is simpelweg het vastleggen en controleren van de klantvraag: hebben we elkaar goed begrepen? Wat is het ambitieniveau (op de 7 thema's van KiB)? Is er een maximum budget?

Inspecteren en inventariseren met een duidelijke uitvraag is ontzettend belangrijk! Het startdocument is hiervoor een goede basis. Het zorgt ervoor dat je tijdens de opname en inspectie de juiste informatie ophaalt en je niet steeds terug hoeft. Van Wijk werkt nu altijd met een voortrajectplanning, waarin ze alle benodigde onderzoeken opneemt. Deze is afgemeten op de uitvraag, wet- en regelgeving en aanvullende zaken die tijdens de globale schouw naar voren komen. Het zorgt er ook voor dat de verwachte doorlooptijd, capaciteitsvraag en kosten van het voortraject vooraf inzichtelijk zijn voor opdrachtnemer en opdrachtgever.



## Fase IV, V en VI in de praktijk

<b>Opdrachtgever</b>	Woonbedrijf Ieder 1 in Deventer
<b>Opdrachtnemer</b>	Uw Onderhoudspartner Lenferink in de rol van hoofdaannemer
<b>Bouwteampartners</b>	Willemsen Installatie B.V., Brandex Nederland B.V., PHB Deventer B.V.
<b>Omvang</b>	210 portiekwoningen in Deventer. Doorlooptijd ongeveer 6 maanden
<b>Oplevering</b>	december 2021
<b>Opgave</b>	Mechanische ventilatie, brandscheiding, keukenrenovatie





#### Fase IV: Projectvoorbereiding

In fase IV is allereerst de aanneemovereenkomst afgesloten. Hierin stonden, naast de financiële verplichtingen, ook de kwaliteitsafspraken beschreven. Ondanks de relatief ingrijpende maatregelen is er afgesproken om naar een bewonerstevredenheid van een acht of hoger te streven. Een tweede kwaliteitsafpraak betrof de te realiseren kwaliteit van de werkzaamheden. Een referentiewoning is gerealiseerd om de praktische uitvoerbaarheid te testen. Hierdoor wisten alle uitvoerende partijen exact wat er van ze verwacht werd en ook de opdrachtgever kon precies zien welke kwaliteit gerealiseerd zou worden.

#### Fase V: Realisatie

In dit project is onderhoudsbedrijf Lenferink gestart met twee voor het bedrijf onbekende RGS-tools: de 'dagstart' en de 'uitvoeringskeuring'. Elke dag werd afgetrapt met een dagstart. In een dagstart wordt de dag van gisteren geëvalueerd en de planning voor de huidige dag besproken. Zo kan snel gehandeld worden. Bewoners krijgen snel antwoord op hun vragen en vaklieden werken met meer plezier.

De uitvoeringskeuring werd eens in de twee weken uitgevoerd en de resultaten werden vastgelegd in een softwareapplicatie. In een uitvoeringskeuring wordt voor verschillende bouwdelen vergeleken of de geleverde kwaliteit voldoet aan de afgesproken kwaliteit. Dit heeft meerdere voordelen. Ten eerste is het gemakkelijk om de opdrachtgever op de hoogte te houden over de geleverde kwaliteit. Ten tweede geven de verzamelde data het bedrijf ook inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van zijn werkzaamheden. Ten derde voorkomt de uitvoeringskeuring opleverwerk na afronding van een project omdat de geleverde kwaliteit elke twee weken wordt gekeurd. Dit voorkomt verrassingen bij de projectoverdracht.

#### Fase VI: Projectoverdracht

Dankzij de uitvoeringskeuringen bleek de formele projectoverdracht slechts een formaliteit. Nadat ook het bewonerstevredenheidsonderzoek was afgerond, zijn de resultaten hiervan gepresenteerd aan de opdrachtgever. Ten slotte zijn er nog twee evaluatiesessies gehouden: één hiervan specifiek gericht op dit project, de ander gericht op de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

#### Wat is hiervan geleerd?

Onderhoudsbedrijf Lenferink heeft door dit project geleerd dat RGS niet alleen een samenwerkingsvorm is die op kantoor omarmd moet worden. RGS vereist een andere manier van werken van uitvoerende medewerkers. Het creëren van dit bewustzijn is belangrijk voor het behalen van succes in een RGS-project. Om dit bewustzijn te creëren moet je de uitvoerende medewerkers vroeg in het traject betrekken. Juist bij RGS-projecten is er ruimte voor het inbrengen van expertise vanaf de werkvloer. Medewerkers voelden zich hierdoor sterker gewaardeerd. Dit droeg tijdens dit project direct bij aan het verantwoordelijkheidsgevoel van de uitvoerende medewerkers. En dat had weer invloed op de geleverde kwaliteit en het behaalde rendement.



## Fase VII in de praktijk

<b>Opdrachtgever</b>	Woningcorporatie Accolade in Heerenveen
<b>Opdrachtnemer</b>	SW Vastgoedverbetering
<b>Omvang</b>	Circa 750 woningen per jaar
<b>Looptijd samenwerking</b>	2016-heden
<b>Opgave</b>	Planmatig onderhoud, verduurzaming en woningverbeteringen (PO+)



### Fase VII: Beheer

Na uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden heeft SW Vastgoedverbetering het complex in beheer tot de volgende ingreep. Voor elk complex wordt afgesproken aan welk kwaliteitsniveau het complex moet voldoen aan het einde van de onderhoudscyclus. Tijdens de beheerfase wordt de conditie van het complex gemonitord en aan het eind van de beheerfase wordt een eindkeuring uitgevoerd. Enerzijds om de kwaliteit te meten en aan te tonen dat voldaan is aan de gemaakte prestatieafspraken. Anderzijds om het onderhoudsplan voor de volgende ingreep vast te stellen of bij te stellen.

De beheerfase start na de uitgevoerde aanvangskeuring. De conditie wordt tijdens de beheerfase gemonitord door het uitvoeren van een periodieke keuring. Hierbij worden de vooraf afgesproken projectspecifieke prestatie-indicatoren gemeten. Zo wordt vastgesteld of de degradatie verloopt volgens verwachting en of SW aan het eind van de cyclus voldoet aan de afgesproken prestatie. Het jaar voorafgaand aan de volgende ingreep wordt de eindkeuring uitgevoerd waarbij de projectspecifieke prestatie-eisen worden gemeten. Daarnaast wordt opnieuw een totale inspectie uitgevoerd ter voorbereiding op de volgende ingreep.

### Wat is hiervan geleerd?

Over het algemeen verloopt de degradatie volgens verwachting. Toch heeft SW in de afgelopen jaren ook enkele situaties meegemaakt waarbij dat niet zo was. Een paar voorbeelden:

Voorbeeld 1: Bij het onderhoud zijn houten geveldelen geschilderd. Tijdens de periodieke keuring zag SW dat het verfsysteem op meerdere plekken los liet. Dit bleek te worden veroorzaakt door een vochtprobleem in de achterliggende constructie. Om schade te beperken heeft SW in overleg met de opdrachtgever besloten direct in te grijpen en de achterconstructie te verbeteren.

Voorbeeld 2: Bij een periodieke keuring stelde SW vast dat het een afgesproken prestatie niet haalde door externe invloeden. SW trof meerdere mechanische beschadigingen aan bij de entreepui en bergingen. In overleg met de opdrachtgever is deze voortijdig hersteld om grotere gevolgschade te voorkomen.

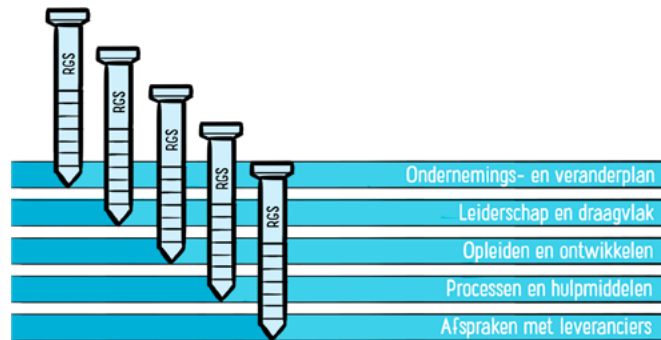
Voorbeeld 3: Bij de nul-beurt is een MJOB gemaakt waarbij in de tweede cyclus het overlagen van bitumen dakbedekking was opgenomen. Tijdens de monitoring bleek dat de dakbedekking weliswaar op leeftijd was, maar dat er gedurende de cyclus geen lekkages waren en geen extreme degradatie optrad. Daarom is besloten de dakwerkzaamheden een cyclus uit te stellen. In overleg met de opdrachtgever heeft SW een risico-inschatting gemaakt en de prestatieafpraak op dit onderdeel bijgesteld.



# Aan de slag in je organisatie

## Neem initiatief

Wil jij aan de slag met RGS? Dat kan, of je nu medewerker, manager of directeur bent. Wel is de kans op succes groter als je steun hebt van de leiding van jouw organisatie. RGS heeft uiteindelijk impact op de hele organisatie. Als directeur is het dus makkelijker om te starten met RGS dan als medewerker. Toch zijn er voorbeelden waarbij er op de werkvloer is gestart met een pilot-RGS en uiteindelijk de hele organisatie is meegegaan. Laat je dus niet afschrikken. Het begint niet met: kan ik het anders doen? maar met: wil ik het anders doen?



## Neem de tijd en maak een plan

Een resultaatgericht project is anders dan een traditioneel project. Zo is een resultaatgerichte bedrijfsvoering anders dan een traditionele bedrijfsvoering. Starten met RGS betekent dan ook een grote verandering in de bedrijfsvoering van je organisatie. Plan deze verandering alsof het een renovatie is. Maak een 'tekening' van het eindresultaat en plan alle stappen op weg daarnaartoe. Het eindresultaat schrijf je op in het ondernemingsplan. De weg daarnaartoe leg je vast in een veranderplan. RGS moet uiteindelijk in alle lagen van de organisatie verankerd worden om succesvol te zijn. Dit duurt meerdere jaren.

Een goed plan geeft ten minste antwoord op de volgende vragen:

- Waarom willen we RGS toepassen binnen onze organisatie? Wat willen we bereiken?
- Hoe gaan we de implementatie aanpakken? Wie worden betrokken? Welke kennis, tijd en tools hebben zij nodig om succesvol te zijn? Wat zijn mijlpalen?
- Wat zijn de gevolgen voor de medewerkers binnen de organisatie?
- Met welke discipline(s) gaan we beginnen? Schilder-, gevel-, dak-, installatieonderhoud of toch renovatie of interieur?

Het veranderplan hoeft geen boekwerk te worden. Een of twee A4'tjes is voldoende om mee te beginnen. Als de doelen en stappen maar duidelijk beschreven staan.

Weet je niet goed waar je moet beginnen? Richt je dan op het VGO-keur. Dit keurmerk is voor bedrijven die aantoonbaar ervaring hebben met RGS. Heb je niet eerder een vergelijkbaar veranderplan gemaakt? Laat je hierbij dan ondersteunen. Een goede eerste stap is een nul-audit door een onafhankelijk adviseur. Op basis van deze nul-audit schrijf je (samen met de adviseur) het veranderplan. Verwacht je binnen twee jaar het keurmerk te halen, dan kun je jouw bedrijf direct laten inschrijven als aspirant VGO-bedrijf. Meer informatie vind je op [www.vgokeur.nl](http://www.vgokeur.nl).

## Creëer draagvlak

Creëer draagvlak door een verbeterteam op te richten. Stel dit team samen uit vertegenwoordigers van diverse afdelingen. Denk bijvoorbeeld aan een werkvoorbereider, calculator, uitvoerder, directeur, projectleider, KAM-medewerker of medewerker P&O. Dit bevordert de kwaliteit van het veranderteam, zorgt voor kennisborging binnen de organisatie en leert medewerkers op een andere manier naar projecten te kijken. Betrek het verbeterteam bij het opstellen en uitvoeren van het plan. Luister naar hun goede ideeën en zorgen.

Organiseer daarnaast bijvoorbeeld sessies binnen de verschillende afdelingen en laat iedereen zijn mening geven. Ga de discussie aan. Medewerkers zullen zich meer betrokken voelen, begrijpen de perspectieven van de organisatie en gaan gemotiveerder aan de slag met het implementatietraject. Communiceer vervolgens het opgestelde plan binnen de gehele organisatie en ook eventuele daaropvolgende wijzigingen, inclusief de aanleiding en de gevolgen. Dit geeft sturing aan het veranderproces en iedereen weet waar hij of zij aan toe is.

### Toon leiderschap

Een stevig draagvlak en eensgezindheid helpen om tegenslagen op te vangen. Het invoeren van RGS vraagt om leiderschap, noeste arbeid en doorzettingsvermogen.

Betrek de leiding van de organisatie. Hoe duidelijker de leidinggevende het voorbeeld stelt en het belang van RGS onderstreept, hoe eerder dit zal worden overgenomen. Als de directie, het management en de leidinggevendenden overtuigd zijn van de RGS-methodiek, dan stralen zij dit ook uit.

Verdiep je in het idee achter RGS. Meer kennis maakt jou een krachtiger ambassadeur. Betrek adviseurs die aanzien en vertrouwen genieten. Geef voldoende en duidelijke informatie.

Toon leiderschap en stel je kwetsbaar op. Bereid je voor op moeilijke vragen: Waarom doen we dit eigenlijk? Raak ik mijn baan kwijt? Deed ik het dan altijd fout? Kunnen 'ze' het wel? Kunnen 'we' het wel? Benoem weerstand: ontkennend of vermijdend gedrag, een formele opstelling, geruchtvorming, op de persoon spelen en emoties. Erken de weerstand: luister, toon interesse en begrip. Neem de weerstand weg en zoek samen een passende oplossing.

Niet voor elk vraagstuk is meteen een oplossing beschikbaar. Soms is er tijd nodig om een probleem te doorgronden. Dit is niet erg. Het inzicht draagt bij aan het verkrijgen van draagvlak, geeft uiteindelijk energie en leidt tot nieuwe kansen.

### Groei in de nieuwe rol

RGS is een ontdekkingstocht waar mensen een nieuw vak leren en erachter komen dat RGS vooral ook leuk en inspirerend kan zijn. Als opdrachtnemer zul je bij RGS, net als bij traditionele projecten, kwalitatief goed werk tegen een scherpe prijs moeten leveren, waarbij je afspraken met de opdrachtgever en bewoners nakomt. Van jou als een deskundige en betrouwbare opdrachtnemer wordt verwacht dat je:

- Proactief meedenkt met de opdrachtgever over de vertaalslag van complexstrategie naar prestatie-eisen.
- Een of meer scenario's opstelt die een technische oplossing bieden voor het vraagstuk van de opdrachtgever.
- Adviseert welk scenario het beste past voor de opdrachtgever.
- Aantoont na projectoverdracht en tijdens de beheerperiode dat aan prestatie-eisen is voldaan.
- Open en eerlijk bent, en laat zien dat je het optimale resultaat voor de opdrachtgever probeert te bereiken.

Dit vraagt andere competenties bij zowel de individuele medewerkers als de organisatie. Kennis van techniek blijft nodig, maar RGS vraagt ook kennis van het werkerrein van de opdrachtgever en zachte vaardigheden: een proactieve houding en adviseerschap, communicatieve vaardigheid, sociale volwassenheid, zelfstandigheid en regelvermogen. Deze andere competenties ontstaan niet vanzelf. Het vraagt een investering in de ontwikkeling van medewerkers. Dit is in het begin wel even wennen, maar na een tijdje geeft de RGS-aanpak meestal meer voldoening, groeiende professionaliteit, betrokkenheid, verbondenheid aan het bedrijf en een positieve uitstraling. Het bedrijf is een ander soort bedrijf geworden.

### Procesbeheersing: Goed gekeurd en goedgekeurd!

Een beheerst proces leidt tot een voorspelbaar resultaat. Het omgekeerde is ook waar: wie zijn processen niet beheerst, kan geen resultaten garanderen. Bij RGS bewaak je als opdrachtnemer zelf actief de kwaliteit. Dit geldt in alle RGS-fasen waar je het voortouw hebt: planvorming, voorbereiding, uitvoering en vooral ook tijdens de beheerfase.

Door een goede procesbeheersing breng je de risico's omlaag. Bij RGS bewaak je zelf actief de invloedsfactoren en de kwaliteit. Dit geldt tijdens de opname, de uitvoering en bij de projectoverdracht, maar ook tijdens de beheerfase.

Het begint met een beschreven proces. Wie doet wat en in welke volgorde? Wat hebben zij nodig en wat leveren zij op? Wat zijn invloedsfactoren en risicovolle omstandigheden tijdens de uitvoering? Wie let daar op? En hoe leggen zij dit vast?

Het vastleggen van controles en metingen maakt het mogelijk om als opdrachtnemer aan te tonen dat de afgesproken resultaten zijn behaald. Per type activiteit (kozijnvervanging, dakvernieuwing, balkonvergroting, betonreparatie, betoncoating en dergelijke) ga je de eis en norm, wie verantwoordelijk is, de frequentie van meting en de datum van meting beschrijven. Hiervoor heb je standaard formulieren en werkinstructies nodig. Samen vormt dit je kwaliteitsmanagementsysteem. De meeste bedrijven beginnen in Excel en Word. Pas later zetten ze de stap naar automatisering. Meerdere aanbieders hebben inmiddels producten die specifiek voor RGS zijn ontwikkeld.

### **Maak resultaatafspraken met leveranciers**

Door de ontwikkeling van resultaatgericht samenwerken verandert de rol van de leverancier van producten. Deze is minder dan vroeger de adviseur van de opdrachtgever, en veel meer partner van het uitvoerend bedrijf.

Bij RGS neemt je een deel van de risico's van de opdrachtgever over. De overdracht van resultaatverantwoordelijkheid is logisch: hij die het resultaat kan beïnvloeden wordt zo ook verantwoordelijk voor het resultaat. Dit geldt niet alleen in de verhouding tussen opdrachtgever en bouw- of onderhoudsbedrijf, maar ook tussen jou en jouw leverancier van producten.

Als opdrachtnemer doe je er dan ook verstandig aan om jouw leveranciers resultaatverantwoordelijk te maken voor de producten die zij leveren. Zo voorkom je dat je risico's loopt die je niet kunt beïnvloeden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kwaliteit van verf of rollen dakbedekking. Wanneer je als installateur of dakdekker resultaatverantwoordelijk bent, dan wil je kunnen rekenen op de kwaliteit van de ingekochte materialen. Niet alle leveranciers zijn hiertoe bereid. Ga het gesprek aan met jouw leveranciers en onderzoek of zij hun resultaatverantwoordelijkheid wel kunnen en willen nemen.

### **Stapstenen en valkuilen**

Hoe zit het in jouw organisatie? Welke instrumenten hebben jullie al in huis? Ondernemingsplan, actuele procesbeschrijvingen, opleidings- en scholingsplannen? En hoe resultaatgericht werken jullie al? Meten jullie de klant-, medewerkers- en leverancierstevredenheid? Is de organisatie financieel gezond, en is er ruimte om te investeren in RGS? Hoe zit het met de cultuur in de organisatie? En hoe werken jullie samen met je leveranciers en je opdrachtgevers? Heb je al veel vaste opdrachtgevers met wie je één-op-één werkt? Of zijn aanbestedingen nog heel belangrijk voor de organisatie?

Veelvoorkomende stappen op weg naar een resultaatgerichte bedrijfsvoering zijn:

- Uitvoeren van een omgevingsanalyse, inclusief het achterhalen van klantwensen.
- Herijken van het ondernemingsplan, inclusief missie en visie en gewenste rol in de keten.
- Opstellen van het veranderplan.
- Maken van een procesbeschrijving voor RGS-projecten.
- Maken van functieomschrijvingen die passen bij het RGS-proces.
- Beoordelen van medewerkers op basis van de nieuwe functieomschrijvingen.
- Opstellen van opleidings- en scholingsplannen.
- Beginnen met het meten van klant- en leverancierstevredenheid.
- Selecteren van co-makers en voorkeursleveranciers.
- Informeren van opdrachtgevers.

Zie je hier tegenop? Met welke stap ga jij beginnen? Zet één stap tegelijk en vraag om hulp als het nodig is.

Onderschat de implementatie niet. Reserveer voldoende tijd, middelen en mensen voor het uitvoeren van het veranderplan. De invoering van RGS is niet iets dat de medewerkers er zomaar even bij doen naast het bestaande werk. Veranderen kost tijd en energie en die ruimte moet er dan ook zijn. Terwijl onder grote (tijds)druk juist de verleiding groot is om (even snel) te blijven doen wat we altijd deden.

# Aan de slag met je eerste RGS-project



## Leren door te doen

Wij zijn doeners in onze sector. Start gewoon en houd de snelheid erin. RGS ga je pas echt begrijpen als je het gaat doen. Een kleine pilot is al een waardevolle eerste ervaring. Als je opdrachtgever en jij het allebei als positief hebben ervaren, komt daarna vanzelf het volgende project. Toch? Of niet? Zo kan het gaan, maar toch lukt dit ook vaak niet.

In de vorige hoofdstukken heb je een beeld gekregen van de complexiteit van RGS, en van de impact op je organisatie. Als je de keuze hebt, plan dan je eerste RGS-project in als stap in het veranderplan voor de hele organisatie. Heb je die keuze niet, bijvoorbeeld omdat je vanuit jouw rol die invloed niet hebt, laat je dan niet tegenhouden. Begin dan wel met een pilot en gebruik dat project om collega's en leidinggevenden te enthousiasmeren. Hierbij geldt: hoe meer medestanders, des te groter de slagingskans van RGS.

Wil je aan de slag? Dan is de volgende stap niet 'wat ga ik doen', maar 'met wie'? Wie in mijn eigen organisatie en welke opdrachtgever ga ik vragen? Samen maak je daarna het plan voor je eerste RGS-project.

## Plan je leerproces: wat is het doel en kies een route

Het eerste RGS-project bevat eigenlijk twee projecten tegelijk. Het ene project is een bouw- of onderhoudsproject. Het andere project is een leerproject met jouw eigen (leer)doelen. Het bouw- of onderhoudsproject kan falen, terwijl het leerproject succesvol is omdat je er heel veel van hebt geleerd. Omgekeerd kan natuurlijk ook.

Het plannen van een bouw- en onderhoudsproject is vast niet nieuw voor je. Aan het plannen van het leerproject heb je misschien niet direct gedacht. Ook dit project heeft doelen, een planning, mijlpalen, een begroting en vraagt projectbewaking en -overleg. Benoem vooraf: wat willen we weten aan het eind? Wat willen we leren? Leg je ervaringen gedurende het proces vast in een dagboek – je leert vast ook nog dingen die je niet zag aankomen. Je weet immers niet wat je niet weet. Onderschat ook niet wie je allemaal gaandeweg aan tafel nodig zult hebben. Het zijn er meer dan je in eerste instantie denkt. Laat je ondersteunen door een adviseur. RGS is te complex om met 'thuisdokteren' succesvol te zijn.

Voor een opdrachtnemer zijn er twee routes om te starten met RGS:

1. Iemand ziet een kans, en start een pilot.
2. Geleidelijk samen groeien.

Een opdrachtgever heeft nog een derde mogelijkheid die jij als opdrachtnemer niet hebt:

3. In één keer om.

## Iemand ziet een kans, en start een pilot

Dit is de aanlegroute waarbij een individu heeft gehoord van RGS en 'het eens wil uitproberen'. Nu is er niks mis mee om klein te beginnen en daarmee de eerste stappen te zetten met RGS. Zeker wanneer de pilot goed is voorbereid en ook heldere leerdoelen zijn benoemd. Omdat dit echter vaak niet wordt gedaan, is deze route lang niet altijd succesvol.

Doordat redelijk spontaan wordt gestart met een pilot, ontbreekt het vaak aan heldere doelen voor zowel het bouw- of onderhoudsproject als het leerproject. Je krijgt als opdrachtnemer dan bijvoorbeeld een vage uitvraag: "Maak eens een paar scenario's en wat gaat 'ons' dat besparen?" Doordat het overzicht - het totaalplaatje - ontbreekt bij de opdrachtgever is het zoeken naar de complexstrategie en kwaliteitsuitgangspunten. Als opdrachtnemer loop je dan het risico dat je veel werk steekt in scenario's die niet aansluiten bij de wensen van de opdrachtgever. De kans is dan groot dat de pilot strandt. Ervaringsdeskundigen pleiten daarom voor de tweede route.

## Geleidelijk samen groeien

Bij deze tweede aanlegroute bouw je voort op een bestaande relatie, goede ervaringen met elkaar en vertrouwen in elkaar. Veel RGS ontstaat vanuit een vaste samenwerking, waar stap voor stap prestatie-eisen en resultaatafspraken worden geïntroduceerd. De kans van slagen is zo vele malen groter.

Als beide partijen overtuigd zijn van het nut van RGS, zetten jullie een stip op de horizon en maken een plan om hier samen geleidelijk naartoe te werken. Ga het gesprek aan: wat wil de opdrachtgever? Benoem samen met de opdrachtgever een gezamenlijk doel, maak dat meetbaar en onderzoek vooraf of RGS daaraan een bijdrage levert. Wees ook eerlijk naar elkaar dat er dingen zijn die je nog niet weet. Je kunt niet alles weten als je pas net begint. Begin met het eind voor ogen: hoe past RGS in het totaalplaatje?

Realiseer je dat je niet in één keer van nul naar volledig RGS kunt gaan. Je groeit daar samen langzaam naartoe. Begin met een afgebakende eerste opdracht: kies een discipline of voer een deel van een renovatie uit volgens RGS. Zo kunnen jullie wennen aan de systematiek.

Werk samen met een open houding. Spreek niet alleen met elkaar over de techniek en de harde kant van RGS, maar juist ook over het proces, de relatie en de zachte kant. Kijk naar de organisaties in de breedte. Het gaat ook om 'hoe werken we samen' om het project heen. Maak af en toe een pas op de plaats en bekijk het proces kritisch. Neem de tijd om te evalueren en formuleer daarbij de geleerde lessen positief: "Volgende keer gaan we (weer) ...". Zo bouwen jullie aan wederzijds vertrouwen: door respectvol met elkaar om te gaan en te leren om elkaars kennis en kunde te waarderen.

## Samen leren en verbeteren

RGS geeft je ruimte om samen te leren, verbeteren en innoveren. Die ruimte is ook nodig. Het is belangrijk om een werkbare balans te vinden tussen 'productie maken' en 'samen leren en verbeteren'. Het is verstandig om samen te werken aan:

- **Mensen:** versterken van competenties en gedrag.
- **Gereedschap:** de benodigde hulpmiddelen effectief gebruiken en (door)ontwikkelen.
- **Samenwerken:** RGS effectief toepassen en samen leren en werken in een veilige omgeving.
- **Processen:** borgen, continu verbeteren en steeds beter op elkaar laten aansluiten of zelfs vervlechten.

Samen leren en verbeteren vraagt een (sociaal) veilige omgeving, waarin deelnemers zich vrij voelen om op een zakelijke en respectvolle manier kritisch opbouwend te zijn. Zorg voor voldoende tijd, ruimte, en een cultuur waarin je 'vauten mach maaken'. Dit is niet makkelijk in onze sector omdat er een taboe heerst op 'niet weten'. Toch is een veilige omgeving een belangrijke voorwaarde om open kennis te delen of juist hulp te vragen bij dingen die nog niet zo goed gaan.



# Aandachtspunten en tips van ervaringsdeskundigen



## Aandachtspunten

- Wantrouwen: de traditionele manier van werken heeft ervoor gezorgd dat er weinig vertrouwen is in onze sector: “Je weet toch hoe ze zijn”. Trap niet in deze valkuil.
- “Het besef ontbrak dat we wezenlijk iets anders aan het doen waren (RGS) dan we altijd gedaan hadden.”
- Het is afhankelijk van personen.
- De essentie zit in samenwerken, in control zijn, en dat vind je in een kortcyclisch projectje niet terug.
- Techniekfokus: weersta de verleiding om te snel en te veel de techniek in te duiken. Daar zit niet de uitdaging bij RGS.
- Spreek je opdrachtgever aan als hij informatie niet tijdig of juist aanlevert. Dat hoort bij een samenwerking als partners.
- Volg de Gedragscode Mededinging bij RGS:
  - Opdrachtnemers mogen geen concurrentiegevoelige informatie delen. Het is dus niet toegestaan om samen de prijzen in een prijzenboek vast te stellen. De opdrachtgever moet dit één-op-één met opdrachtnemers bespreken.
  - Ketenpartners mogen niet onderling het (onderhouds)werk verdelen. De opdrachtgever moet besluiten wie welk werk krijgt.
  - Opdrachtnemers mogen niet van elkaar weten hoe de ander presteert (bijvoorbeeld bewonerstevredenheid, aantal opleverpunten). Het delen van gemiddelde cijfers van drie of meer ketenpartners mag wel. Je kunt de gedragscode downloaden op [rgsnl.nl/publicaties](https://rgsnl.nl/publicaties) → **Gedragscode Mededinging voor Deelname aan Methode Resultaatgericht Samenwerken.**
- Kostenfocus: RGS levert bij aanvang geen besparing op. De investering die je als opdrachtnemer en opdrachtgever doet in je eigen organisatie en in de ketensamenwerking levert pas op middellange termijn een financieel voordeel op.

## Tips

- Neem de vaklieden mee in het proces. Haal ook bij hen feedback op.
- Ga op zoek naar wat je niet weet!
- Erken dat je allebei vanaf 0 begint.
- Begin niet vanuit een aanbesteding of prijsvraag.
- Maak een potje voor leergeld. De kosten gaan tenslotte voor de baten uit.
- Zorg ervoor dat de verwachtingen gelijk zijn. Als de een bijvoorbeeld geld wil besparen, moet de ander niet streven naar kwaliteitsverhoging.

- Formuleer allebei welk resultaat je met de samenwerking wilt bereiken. Maak het zo concreet mogelijk.
- Verdiep je in de bedrijfsvoering van de ander.
- Bespreek elkaars kernwaarden, wat verstaan jullie onder betrouwbaar, transparant, open en dergelijke?
- Hoe willen jullie de verschillende taken en rollen verdelen? Wie neemt de voortrekkersrol op zich? Wie doet wat? Hoe zien jullie deze samenwerking en jullie rollen daarin over een jaar? Formuleer als volgt: "Over een jaar ...".
- Gebruik voor het toetsen van de haalbaarheid van de beoogde samenwerking de checklist op pagina 17 van de Special Ketensamenwerking van OnderhoudNL [onderhoudnl.nl/special-ketensamenwerking](https://onderhoudnl.nl/special-ketensamenwerking).
- Zoek in de gesprekken naar een win-winsituatie voor beide partijen.
- Maak heldere afspraken. Wees open en transparant en bespreek de mogelijke valkuilen en het voorkomen daarvan met jouw samenwerkingspartner(s). Niet alleen bij de start, maar ook tijdens de samenwerking.
- Stel je kwetsbaar op: vraag om feedback.
- Zorg voor een prettige en veilige werkomgeving, waarvan medewerkers energie krijgen en de ruimte hebben om hun ideeën in te brengen maar ook elkaar kunnen aanspreken op gemaakte afspraken.
- Start gewoon en houd de snelheid erin.




---

**Veel succes als  
je gaat **Beginnen**  
met **RGS!****







21





Stichting RGS

Postbus 30

2740 AA Waddinxveen

Coenecoop 5

2741 PG Waddinxveen

T 0182 - 571 444

[www.rgsnl.nl](http://www.rgsnl.nl)