

WOONKRACHT10

TREKT RGS NAAR HOGER PLAN



Resultaat Gericht Samenwerken,
een tool voor slimmer samenwerken



Rob Dam (Woonkracht10)

Woningcorporatie Woonkracht10 wil extra inzetten op RGS, Resultaat Gericht Samenwerken. Ter ondersteuning van deze ontwikkeling heeft de woningcorporatie een onafhankelijke ketenregisseur, Michiel van Eeten, aangesteld als schakel tussen Woonkracht10 en de zes verschillende ketenpartners. De vraag die Woonkracht10 heeft is: 'Hoe kunnen wij door beter samenwerken met onze zes ketenpartners projecten sneller, beter en goedkoper organiseren?' We spreken Michiel van Eeten over zijn rol als ketenregisseur binnen deze samenwerking en Rob Dam, projectmanager van Woonkracht10 voor het RGS-project Wilgenhof, waar Hemubo de uitvoering heeft gedaan.

In de periode 2020 t/m 2022 monitort Woonkracht10 85 projecten binnen de RGS-methodiek. Naast het uitvoeren van planmatig onderhoud betreffen ze ook investeringen in verduurzamingsmaatregelen en woningverbetering. Door het toepassen van de RGS-methodiek worden gezamenlijke kwaliteitsuitgangspunten integraal afgewogen en vertaald naar goede plannen.

Michiel: "RGS komt in de basis neer op een procesmatige samenwerkingsvorm in de onderhoudswerkzaamheden van vastgoed. Vertrekpunt is een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarom beschouwt Woonkracht10 zichzelf in deze samenwerking bewust niet als opdrachtgever, maar als gelijkwaardige schakel in de keten. Door met elkaar goede afspraken te maken over het samenwerken, het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden én het verder standaardiseren van werkprocessen, kan optimaal worden geleerd en dus ook verbeterd. Bijkomend voordeel is dat de uitvoeringscapaciteit en de planning beter op elkaar zijn afgestemd, waardoor de voorspelbaarheid wordt vergroot. Een win-win voor alle partijen. Daarnaast is de kwaliteit van zowel uitvoering als dienstverlening belangrijk. Zo sturen we bijvoorbeeld bewust op kanttevredenheid. Dit is alleen te realiseren door goed samen te werken en te leren van elkaar. Dat kost tijd, energie en soms zelfs ergernis, maar dat betaalt zich op de langere termijn uit. Ik zie het als een investering. Bij Woonkracht10 werken we daarbij projectoverstijgend op drie niveau's.

Op strategisch niveau is een stuurgroep actief. Deze bestaat uit de directieleden van alle zeven partijen: Woonkracht10 en de zes ketenpartners. De stuurgroep komt eens per kwartaal bij elkaar.

Op tactisch niveau werken we samen met de procesbegeleiders van elke co-maker. Dat doen we eens per maand. Dit team



Michiel van Eeten (ketenregisseur)

mag ik voorzitten. Bij Hemubo is dat Jasper van der Hoek. Dit noemen we het ketenteam. En dan hebben we nog de samenwerking op operationeel niveau. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen twee vormen. Ten eerste zijn dit de projectteams. Dit zijn de teamleden die projecten door de zeven fasen van RGS loodsen. Daarnaast zijn er projectoverstijgende werkgroepen actief, die specifieke thema's oppakken om de samenwerking te verbeteren. Het verder optimaliseren van documenten en de communicatie, bijvoorbeeld, of kwaliteitsborging. De ontwikkelingen uit deze laatste groep schakel ik door naar het ketenteam, waar we dit bespreken en implementeren. Een vertaling van deze ontwikkelingen rapporteer ik aan de stuurgroep. Hier worden besluiten genomen of krijg ik opdrachten terug die ik dan weer doorgeef aan het ketenteam. Zo ontstaat een proces van continu verbeteren en is de communicatie tussen alle partijen eenduidig. Omdat mijn rol onafhankelijk is, kan ik zowel ontwikkelkansen als afbreukrisico's tijdig signaleren."

Er is duidelijk verschil met 'vroeger', toen er traditioneel werd aanbesteed. De opdrachtgever gaf in een bestek duidelijk aan wat er allemaal moest gebeuren, de aannemer legde een offerte op tafel en concurreerde op prijs met andere aannemers. Die tijd is voorbij. Michiel: "Na een zorgvuldig selectieproces is in een vroegtijdig stadium gezamenlijk gekeken naar zowel kosten als naar het projectenprogramma. Hierdoor ligt de focus met name op de planontwikkeling en de bijbehorende optimalisaties. Juist hier kan de opdrachtgever optimaal gebruik maken van de expertise die de co-maker in huis heeft. Dit betekent wel dat je als opdrachtgever een andere rol vervult; dus meer gericht op het resultaat. Het ontwerp laat je aan de co-maker. De ketenpartner ontwikkelt verschillende scenario's, passend bij het gewenste resultaat van de opdrachtgever. Dit is een goed voorbeeld van een concrete taakverschuiving ten opzichte van de traditionele manier van werken. In de verschillende scenario's wordt de onderhoudstermijn ook meegenomen. Zo kun je slim sturen

op onderhoudsintervallen, met de juiste activiteit op het juiste moment. Twee voorbeelden: als er onderhoud wordt uitgevoerd aan de gevel, maar het dak wordt pas over 7 jaar extra geïsoleerd, dan is het nu niet verstandig om beplating bij de dakrand te vervangen. Of juist wel, maar dan al gelijk aangepast aan de situatie over 7 jaar. Nog een voorbeeld: als er onderhoud aan daken wordt uitgevoerd, is dat wellicht het moment om bijvoorbeeld te isoleren of zonnepanelen te plaatsen. En niet eerder of later.

Daarnaast brengen de ketenpartners veel kennis op het gebied van productinnovatie mee. Daar moet je als opdrachtgever gebruik van maken. Zo kunnen slimme productkeuzes op het gebied van verf en detaillering ervoor zorgen dat de onderhoudscyclus kan worden opgerekt van 6 naar 8 jaar. Een mooie winstpakker voor de opdrachtgever. Door goede kwaliteitsuitgangspunten af te spreken, trekt de ketenpartner de kwaliteitsgarantie naar zich toe. Daarmee verleg je het risico deels van opdrachtgever naar ketenpartner. Let wel, het is een win-win situatie, ook voor de ketenpartner. De ketenpartner heeft er geen belang bij om prutswork te leveren, omdat een onderhoudstermijn in het verschiet ligt, waar de ketenpartner ook verantwoordelijk voor is. Dus eigenlijk ben je als ketenpartner gedurende meerdere jaren gekoppeld aan een complex en de opdrachtgever. Zowel de opdrachtgever als de ketenpartner hebben hierdoor continuïteit. De opdrachtgever is verzekerd van kwaliteit én uitvoeringscapaciteit en de ketenpartner van werk. Daarnaast leren de ketenpartners van elkaar. Als het proces op orde is, worden de losse eilandjes één geheel. Dat motiveert ontzettend, het wordt steeds leuker!"

Van wantrouwen naar vertrouwen

Michiel: "We creëren rust voor alle partijen, waardoor concurrentie plaats maakt voor vertrouwen. Door continuïteit voor ketenpartners te waarborgen, kunnen we algemene kosten verlagen. Dankzij RGS hoeven we het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden. Hierdoor wordt er veel efficiënter gewerkt. Gaat het dan altijd goed? Nee, zeker niet. We lopen soms tegen een conflict aan. Wel beschouwen we deze conflicten als constructief. Een voorbeeld: omdat we informatie met verschillende partijen delen, kan het voorkomen dat de informatieverstrekking niet goed gaat. Dan kun je in de weerstand schieten, maar we kunnen ook samen kijken naar hoe het beter kan. We hebben bijvoorbeeld geïnvesteerd in KBS (Kwaliteits Borgings Systeem, een voor alle partijen toegankelijk platform waarop stukken en informatie gedeeld kunnen worden, *red.*). Hierdoor is informatie voor alle betrokken partijen op elk gewenst moment zichtbaar, 100% up-to-date, in realtime en volledig transparant. Door KBS borgen we zowel de informatie als het proces van samenwerken. Bovendien is het meten van de vastgestelde KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) ingebouwd. Een ontwikkeling waar we nu hard aan werken is het meetbaar maken van deze KPI's. We willen allemaal namelijk aantoonbaar maken dat we het beter doen dan voorheen. En dan moet je sturen op werkelijk geleverde prestaties. Zo zijn in de samenwerkingsovereenkomst KPI's vastgelegd over Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit (GOTIK). Ik heb er alle vertrouwen in dat we het voor elkaar gaan krijgen om straks echt inzicht te krijgen in de geleverde prestaties van onze samenwerking."

“Ondanks dat we steeds meer helderheid krijgen over de ‘harde’ kant van samenwerken, is er ook een ‘zachte’ kant. Het blijft immers mensenwerk met alle dynamiek die daarbij hoort. Het komt voor dat verwachtingen onderling anders liggen. Dat probeer ik aan de oppervlakte te krijgen. Mijn advies is dan ook om niet af te wachten, maar elkaar op te zoeken. Geef elkaar feedback en spreek elkaar aan op gedrag. Mijn vraag om continu te evalueren is steeds: wat ging mis, waar ging het mis en wat kunnen we ervan leren?”

Project Wilgenhof, een uitdaging door versnipperd bezit!

Een voorbeeld van een geslaagde Resultaat Gerichte Samenwerking is het project Wilgenhof in Papendrecht. Hier is de hierboven omschreven theorie in de praktijk gebracht. Project Wilgenhof bestaat uit 53 woningen waar onderhouds- en verbeteringswerkzaamheden zijn uitgevoerd. Het is in juni 2020 opgeleverd. Er waren verschillende uitdagingen op dit project. Rob Dam, projectmanager bij Woonkracht10, vertelt over de mix van huurders en kopers. Rob: “We hadden te maken met zogenaamd versnipperd bezit: 53 huurwoningen en 25 koopwoningen met een KoopGarant-regeling. We hebben met name werkzaamheden verricht bij onze huurders. Dat veroorzaakte weleens scheve gezichten. We hebben geprobeerd de kopers op alle verbeteringen mee te nemen, maar dat is helaas niet gelukt. Hemubo heeft veel aandacht besteed aan het verbeteren van de woningschil. Zo is onder meer alle beglazing vervangen door HR++-glas, de spouw is na-geïsoleerd, en er is een nieuwe, geïsoleerde voordeur geplaatst. Daarbij konden bewoners zelf kiezen tussen twee verschillende voordeuren. Ook de daken van de klompenhokken aan de achterzijde van de woningen zijn geïsoleerd. Verder is het voeg- en metselwerk in de gevel en schoorstenen hersteld en zijn alle buitenkozijnen van de woning geschilderd.

In de woningen zijn de bestaande kruipruiken vervangen door geïsoleerde kruipruiken en is het ventilatiesysteem vervangen door CO₂-gestuurde mechanische ventilatie. Aanvullend daarop zijn, ter bevordering van de luchtstroom, de binnendeuren aangepast en nieuwe ventilatieroosters in de ramen aangebracht.”

“Tijdens de planontwikkeling bleek de deelname van de kopers op sommige vlakken echter noodzakelijk. Zo waren bijvoorbeeld de klompenhokken per twee woningen uitgebouwd. Als een huur- en koopwoning een uitbouw

deelden, zou het betekenen dat het deel van de huurwoning een verhoogd dak krijgt ten opzichte van het deel van de koopwoning. Dit levert problemen op bij de aansluiting en kan op termijn een verhoogd risico op lekkages betekenen. Om te voorkomen dat in de toekomst een groot bedrag uitgegeven zou moeten worden aan het verhelpen van dit soort problemen, heeft Woonkracht10 ervoor gekozen om hier aan de voorkant al in te investeren.

De klompenhokken, die door een huur- en koopwoning gedeeld werden, zijn daarom volledig geïsoleerd. De kosten daarvan - ook voor het deel van de koopwoningen - zijn door Woonkracht10 voor rekening genomen. Dit kun je ook zien als een soort tegemoetkoming in de overlast. Dezelfde aanpak werd ook gehanteerd voor het voeg- en metselwerkherstel van de gedeelde schoorstenen.”

“We hadden binnen een week 70% draagvlak opgehaald, mede door een enthousiaste bewonersadviesgroep (BAG). Die bleken goede ambassadeurs voor de rest van de huurders. Zoals altijd hebben we ook een bewonerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Daar scoorden we een 8,4. Dat komt ook door de goede samenwerking met Hemubo: korte lijntjes, snel schakelen en een positieve sfeer. Door de verschillende overleggen kun je leerervaringen meenemen. Dat is heel waardevol. Werken volgens RGS heeft voor ons als corporatie het voordeel dat we geen aanbestedingstraject hebben dat veel tijd en geld kost, en lang niet altijd de beste prijs en kwaliteit oplevert. Deze manier van werken is heel anders. Het gaat juist om de kwaliteit. Doordat processen zich herhalen, wordt de voorbereidingstijd korter. Je hebt het immers al eerder gedaan. Voorwaarde is wel dat je langer samenwerkt, zodat je processen kunt herkennen. Wij hebben door RGS onze rol moeten herdefiniëren. We kijken naar de prestaties waar de ketenpartner aan moet voldoen. Bijvoorbeeld welke score ze moeten behalen op bewonerstevredenheid, hoe we elkaar op de hoogte houden qua communicatie, welke sfeer en relatie we willen met elkaar. Dat laatste klinkt soft, maar dat is het begin. Vertrouwen in elkaar. Hemubo laat zich dan echt als een goede partner zien. In het begin was het best lastig zoveel uit handen te geven. Er bestond een traditioneel wantrouwen. Nu is er vertrouwen. En zoals ze zeggen, vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Nou, ons vertrouwen groeit!”

Tekst: Frauke van Hulst

Foto's: Foppe Schut

