

Inleiding

De VGO-scan toetst in welke mate een bedrijf over competenties beschikt om resultaatgericht vastgoedonderhoud, renovaties en transformaties uit te voeren.

De competenties kunnen op verschillende onderscheiden disciplines aanwezig zijn. Voorafgaand aan de VGO-scan vult de organisatie die geaudit gaat worden zelf de disciplinematrix in. Aan de hand van deze matrix kan de auditor de werkzaamheden voorbereiden.

De competentiescan wordt uitgevraagd aan de hand van open vragen gecategoriseerd naar de INK organisatiegebieden en het RGS-procesmodel. Aan de hand van criteria vindt de beoordeling plaats op het gebied van organisatie- en kennisniveau.

De INK-organisatiegebieden worden uitgevraagd omdat een resultaatgerichte bedrijfsvoering anders is dan een traditioneel ingerichte bedrijfsvoering. Het betreft derhalve een organisatievraagstuk waarbij getoetst wordt of de randvoorwaarden aanwezig zijn om het RGS procesmodel uit te voeren en organisatorisch gemanaged kan worden binnen de keten.

Het RGS-procesmodel wordt uitgevraagd aangezien dit het te beoordelen primaire proces binnen de organisatie betreft. Het kan zijn dat naast het RGS-procesmodel een 2^e primair proces (met overlap) aanwezig is om bijvoorbeeld traditionele projecten uit te voeren. Dit 2^e primair proces is niet van belang voor de certificering.

In dit schrijven vindt u een toelichting op zowel de open vragen als de criteria. De scan inclusief toelichting is gebaseerd op de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden, aangepaste herdruk maart 2015. Zowel in de scan als in deze toelichting vindt u bij relevante criteria verwijzingen naar het betreffende onderdeel in de leidraad.

De toets dient te worden uitgevoerd door een onafhankelijke Certificatie Instelling (CI).

Certificaat

Disciplines

Er is sprake van één certificaat, namelijk VGO-Keur. Het VGO-certificaat is 3 jaar geldig. Binnen VGO werken we met aantekeningen voor verschillende onderscheiden disciplines, te weten: gevels, daken, installaties en interieur. Op het certificaat wordt aangetekend welke discipline(s) het betreft. De activiteiten van de organisatie kunnen plaatsvinden op het gebied van: onderhouden, renoveren en transformeren.

Binnen een specialisme (zoals 21.0 buitenwanden, 31.0 buitenwandopeningen, etc.) hoeven niet alle daarbinnen vallende activiteiten met eigen personeel te worden uitgevoerd. Wel moeten de genoemde werkzaamheden onder verantwoordelijkheid van het bedrijf worden aangeboden, aangestuurd en verantwoord en in geval van advisering op de juiste manier worden verwerkt in de advisering en scenario's.

Liften en roltrappen zijn niet meegenomen in het VGO-keur. Dit is een specialisme waar opdrachtgevers vaak rechtstreeks afspraken mee maken. Tevens is er binnen dit specialisme maar een beperkt aantal partijen actief.

Initiële en hercertificering

Bij aanmelding voor het verkrijgen van het initiële certificaat moeten tenminste 3 projecten worden ingebracht die conform RGS principes zijn voorbereid en uitgevoerd. De dossiers moeten minimaal in de afgelopen 3 jaar de oplevering of aanvangskeuring hebben gehad.

Algemene uitgangspunten

Uitgangspunt bij VGO is dat bedrijven tenminste moeten voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. Denk daarbij aan het Bouwbesluit, WKA, Arbowet e.d.

VGO-scan certificering

Voor afgifte van een certificaat wordt door het Certificeringsinstituut (eens in de 3 jaar) een integrale VGO-scan op het onderhoudsbedrijf uitgevoerd.

Goedkeuringscriteria Competentiescan

De organisatie dient de volgende scores te behalen:

- 10 must-vragen, aangegeven met een M in de scan:
 - Alle must-vragen dienen minimaal grotendeels of geheel van toepassing te zijn, derhalve een 3 of 4 te scoren.*
- 24 gewone vragen, aangegeven met een G in de scan:
 - Alle gewone vragen moeten minimaal beperkt van toepassing zijn, derhalve een 2 t/m 4 scoren.
- 4 extra vragen, aangegeven met een E in de scan:
 - Deze vragen mogen niet van toepassing zijn, derhalve een 1 scoren.
- Van de in totaal 28 gewone en extra vragen dienen tenminste 17 vragen (60%) minimaal grotendeels of geheel van toepassing te zijn, derhalve een 3 of 4 scoren.

De 13 ontwikkelvragen, aangegeven met een O in de scan zijn uitsluitend bedoeld om de ontwikkelmogelijkheden voor het bedrijf inzichtelijk te maken. Deze vragen zijn niet nodig voor het behalen van het VGO-keur.

Er wordt per onderwerp een bewijsvoering verwacht in de vorm van bijvoorbeeld projectdossiers, notulen, afschriften en rekeningen, offertes, opleveringsrapporten opleidingen, diploma's, certificaten, cursussen, managementsystemen en personeelsdossiers. Ook worden medewerkers geïnterviewd. De hierboven genoemde opsomming is niet compleet, maar geeft wel een goed beeld van de omvang van de onderwerpen van de competentiescan. De geautomatiseerde versie van de Competentiescan en de Toelichting op de Competentiescan zijn als download openbaar beschikbaar via de website van St. VGO en zijn op te vragen bij St. VGO.

Verbeter periode

Bij een negatief resultaat wordt de ondernemer in de gelegenheid gesteld om binnen 90 dagen alsnog tot een geslaagde toets te komen.

Disciplines

De behaalde disciplines/specialismen (gevels, daken, interieur en installaties) worden door middel van een aantekening op het certificaat vermeld.

Naast de VGO-scan worden door de CI de volgende onderdelen beoordeeld voor certificering:

- Klanttevredenheid
- Projecttoets
- Financiële toets

Beoordelingsrichtlijn

Van elke vraag in de competentiescan beoordeelt de Certificerende Instelling in welke mate de vraag van toepassing is op het bedrijf, waarbij de volgende beoordelingen mogelijk zijn:

1	2	3	4
Niet van toepassing	Beperkt van toepassing:	Grotendeels van toepassing:	Geheel van toepassing:
wellicht is er de wens, maar omdat er feitelijk geen bewijs is kan er niet worden gescoord.	de inhoud en strekking van het onderwerp zijn gedeeltelijk nog onderwerp van discussie, de aantoonbaarheid is moeilijk, toepassing geldt slechts voor een deel van de organisatie.	de inhoud en strekking van het onderwerp worden onderschreven, dat is ook aantoonbaar, maar worden echter nog niet in de gehele organisatie toegepast.	de inhoud en strekking van het onderwerp worden onderschreven, zijn aantoonbaar en worden in de gehele organisatie toegepast.

Termen en afkortingen

Scan - toelichting

- K Kennisvragen; aan de hand van deze vragen wordt vastgesteld of de organisatie voldoende kennis en ervaring heeft om een goede uitvoering van de activiteit te onderbouwen.
- O Organisatievragen; aan de hand van deze vragen wordt vastgesteld of de organisatie de activiteit voldoende kan organiseren.
- M_u Must-vragen; deze vragen zijn van essentieel belang en dienen minimaal grotendeels of geheel van toepassing te zijn, derhalve een 3 of 4 te scoren.
- E Extra vragen; zijn afhankelijk van de wensen c.q. medewerking van de opdrachtgever en mogen niet van toepassing zijn. Deze vragen mogen een 1 scoren.
- G Gewone vragen: alle vragen die geen (toekomstige) must-vragen zijn noch extra-vragen.
- (O) Ontwikkelvragen; deze vragen zijn niet nodig voor het behalen van het VGO-keurmerk, maar laten zien op welke onderdelen een bedrijf met VGO-keur zich nog kan doorontwikkelen.

Disciplinematrix

- P: Planontwikkeling; dit betreft alle (management-) activiteiten die een organisatie moet verrichten om na het initiatief (door de opdrachtgever) het project tot de projectuitvoering voor te bereiden (RGS-procesmodel fase II, III).
 - U: Uitvoering; dit betreft alle (management-) activiteiten een organisatie moet verrichten om het project te realiseren (RGS-procesmodel fase IV,V,VI).
 - PU: Planontwikkeling en uitvoering; dit betreft alle (management-) activiteiten die een organisatie moet verrichten om na het initiatief (door de opdrachtgever) het project tot en met de beheer- en exploitatiefase voor te bereiden en realiseren.
 - E: Extern belegd; de betreffende activiteiten worden door en onder verantwoordelijkheid van een partner uitgevoerd. De organisatie is verantwoordelijk voor de integratie van de kennis en uitvoeringscapaciteit in de eigen werkzaamheden.
 - PE: Plantontwikkeling intern aanwezig maar uitvoering extern belegd bij partners die daarvoor geselecteerd en capabel zijn.
- Onderhoud: in stand houden (levensduur verlengen).
 Renovatie: opwaardering inclusief in stand houden.
 Transformatie: functiewijziging inclusief opwaardering.

Leiderschap	
1. Welk soort leiderschap streeft u na en waarom?	VGO-keur

Doel

Leiderschap is belangrijk om de vastgelegde strategie en beleid in de praktijk te kunnen brengen en de afgesproken doelen te halen. De missie en visie zijn sturend voor het handelen van de organisatie en het navigeert makkelijker met een goed voorbeeld. Hiervoor moet de leidinggevende over voldoende kennis op het gebied van ResultaatGericht Samenwerken hebben en weten hoe hierbij resultaatgericht leiding te geven. Tevens zorgt het leiderschap binnen de organisatie ervoor dat de kennis over de Mededingingswet (gedragscode) bekend en begrepen is bij de leidinggevenden en medewerkers en is geïmplementeerd in de organisatie.

Competentie Kennis

Deskundigheid uit zich in feitelijke kennis van het RGS procesmodel. De leidinggevende moet qua kennisniveau en vaardigheden projecten en processen kunnen volgen, kritische feedback geven, sturing geven en waar nodig knopen doorhakken.

Competentie Resultaatgerichtheid

Goed leiderschap leidt tot RGS-gemotiveerde medewerkers en uit zich door gemotiveerdheid, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid te nemen voor het eindresultaat. Beoogd is hiermee intensief en op transparante basis samen te werken met opdrachtgever, opdrachtnemer en adviseurs teneinde het project op een voor alle partijen zo efficiënt en effectief mogelijke wijze te realiseren. De leidinggevende geeft het voorbeeld om plannen en opdrachten in concrete acties om te zetten en verantwoordelijkheid te nemen voor het eindresultaat. Transparantie kan men aantonen door te werken met open begrotingen en prijsvorming en scenario's worden in detail gecommuniceerd met de ketenpartners.

Kernwoorden

Deskundigheid, gemotiveerdheid, betrouwbaarheid, inspirerend leiderschap (lef), bouwen op vertrouwen, samenwerking, resultaatgerichtheid, continu verbeteren en transparantie.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 4.8 / § 4.9

Aantonen

Persoon: Directie / MT

Bewijs: Interview

	VGO	O/K	1	2	3	4
a. Competentie Kennis	G	K				
b. Competentie Resultaatgerichtheid	G	O				

Beleid en strategie	
2. Wat is de missie en visie van de organisatie, hoe verwezenlijkt u deze strategie?	VGO-keur

Doel

Beleid en Strategie betreft het ondernemersbeleid ofwel de wijze waarop de organisatie haar missie en visie opstelt en vertaalt in een heldere en uitgewerkte strategie. Waarom is deze missie en visie gekozen? En hoe is deze gekoppeld aan de SWOT-analyse en de marktvrage? De missie en visie bevatten bij voorkeur een realistisch, maar wel ambitieus toekomstbeeld gedeeld door het management. De uitgewerkte strategie behandelt hoe de missie en visie worden verwerkt in concreet beleid, doelstellingen, plannen, budgetten en processen.

Missie en visie

De missie en visie geven antwoord op de volgende vragen:

Missie

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

Visie

- Wat heeft prioriteit?
- Wat moet worden ontwikkeld?
- Op welke wijze willen we samenwerken?
- Waarin kunnen wij ons onderscheiden van de concurrentie?

Strategie en doelstellingen

De RGS-strategie moet terug te vinden zijn op basis van de marktvrage. Strategie heeft een lange tijdshorizon en biedt ruimte voor meerdere opties. Beleid heeft een perspectief van enige jaren en is meer definitief in de koersbepaling in termen van vastgestelde en vastgelegde keuzen. Plannen en budgetten hebben een termijn van een jaar of minder. De doelstellingen (SMART) zijn daarbij voorzien van een tijdspad.

Gestructureerde ontwikkeling missie, visie en strategie

De missie, visie en strategie kennen een cyclus. Door de wijze waarop dit opgesteld wordt vast te leggen is het niet noodzakelijk iedere bijv. 2 á 4 jr. opnieuw te leren hoe dit moet. Voor het opstellen wordt een stakeholdersanalyse gehouden, stakeholders geïnformeerd, een marktanalyse met externe gegevensbronnen opgesteld en vervolgens de stukken opgesteld en uitgewerkt.

Kernwoorden

Missie, visie, strategie, doelstellingen (SMART), uitwerkingsplannen, prioriteit, onderscheidend, waarden en normen, betrouwbaarheid/ integriteit.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 7.3

Aantonen

Persoon: Directie / MT / beleidsadviseur
Bewijs: Ondernemingsplan (SMART) max. 6 jr oud.
Uitwerkingsplannen max. 3 jr oud.

	VGO	O/K	1	2	3	4
a. Missie en visie	G	O				
b. Strategie en doelstellingen	M _u	O				
c. Gestructureerde ontwikkeling missie, visie en strategie	G	K				

Medewerkers (management)	
3. Hoe weten uw medewerkers wat van hen wordt verwacht in kader van RGS?	VGO-keur

Doel

Management van medewerkers is de wijze waarop de kennis, kwaliteit, motivatie en ambitie van de medewerkers maximaal wordt benut en wordt gewaardeerd. Het is hierbij van belang om de bestaande competenties te benutten en het personeel in de gelegenheid te stellen om zich te ontwikkelen. Het gaat hier om het faciliteren van “leren en groeien”. Daarbij moet het matchen met o.a. de RGS-doelen van de organisatie.

Functie, beoordeling en opleiding

Hoe de organisatie het personeelsmanagement afstemt op strategie en beleid, de vereiste organisatiestructuur, de kernprocessen en externe ontwikkelingen. Voor de werving, inzet, beoordeling en ontslag zijn functieprofielen benodigd met de benodigde RGS-competenties. Functionerings- en beoordelingsgesprekken worden structureel gehouden. Dit leidt tot inzicht in de Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden van de eigen organisatie. Bijvoorbeeld vastgelegd in een TVB matrix en een kwalificatieoverzicht van de medewerkers voor uitvoerende taken. Door middel van een opleidingsplan wordt opleiden, coachen en begeleiden gestructureerd om competenties te ontwikkelen en te borgen.

Personeelsmanagement

Het management van medewerkers moet met voldoende kennis en ervaring gestructureerd uitgevoerd worden. Zijn er kwalitatief goede standaarden voor handen, is een P&O-manager opgeleid, hebben leidinggevendens specifieke opleiding en ervaring?

Kernwoorden

Medewerkers, kennis, kwaliteit, motivatie, ambitie, functieprofielen, diploma's, kwalificatieniveau (VMBO, MBO 1 -4, HBO, Academisch), TVB-matrix, opleidingsplan, personeelsmanagement

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 7.3

Aantonen

Persoon: Personeelsfunctionaris

Bewijs: Personeelsplan

Functieprofielen, TVB-matrix, Opleidingsplannen.

	VGO	O/K	1	2	3	4
a. Functie, beoordeling en opleiding	G	O				
b. Personeelsmanagement	G	K				

Middelen (management)	
4. Welke middelen ondersteunen het RGS proces? (geld, kennis, technologie, materialen, diensten, normen, BRL's , richtlijnen, etc.)	VGO-keur

Doel

De wijze waarop middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en om zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie en de keten.

Technologie

Het management van middelen op het gebied van kennis en technologie betreft de wijze waarop dit binnengehaald, ontwikkeld, verspreid, toegepast en geborgd wordt. Hoe is dit geregeld bij het vastleggen van kpi's, inspecties, scenario's, keuringsplannen/ monitoring?

Is er een (digitale) database met kpi's, zijn er inspectiemiddelen voor handen, standaard scenario doorrekeningen en gedigitaliseerde keuringsplannen?

Tevredenheidsonderzoeken en beoordelingen

Zijn er standaarden voor handen voor projectevaluaties met bepaalde onderwerpen:

- Klanttevredenheidsonderzoek (opdrachtgever) en beoordelingen (project en exploitatie)
 - direct: geleverd product, service (proces) en de prijs.
 - indirect: aantal klachten, projecten op tijd en binnen budget.
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
 - direct: beloning, ontwikkeling, uitdaging, motivatie
 - indirect: aantal functionerings- beoordelingsgesprekken, aantallen ontwikkelplannen. ziekteverzuim, verloop, verbeteringsuggesties, collegialiteit.
- Bewonerstevredenheidsonderzoek
 - direct: complex, woning, geleverd product, service (proces) en de prijs.
 - indirect: aantal klachten, percentage instemming.
- Leveranciers- tevredenheidsonderzoeken en beoordelingen
 - direct: geleverd product, service (proces) en de prijs.
 - indirect: aantal klachten, projecten/ levering op tijd en binnen budget.

De bewonersevaluatie kan op diverse manieren plaatsvinden. Men kan bijvoorbeeld een evaluatiegesprek organiseren met een vertegenwoordiging van de gebruikers of bewoners. Ook kan besloten worden om een schriftelijke enquête onder gebruikers of bewoners te houden. Een dergelijk onderzoek kan afhankelijk van de afspraken door de opdrachtgever, de opdrachtnemer of een onafhankelijke derde worden uitgevoerd. Inspanningen zullen verricht moeten worden om een hoog aantal respondenten te behalen.

Na afronding van het project voert de organisatie zelf een evaluatie uit met de interne projectbetrokkenen en vervolgens een tweezijdige evaluatie extern met de partners. Tenslotte wordt een tweezijdige projectevaluatie uitgevoerd met de opdrachtgever. Tweezijdig wil zeggen dat de opdrachtgever de opdrachtnemer evalueert, maar ook de opdrachtnemer de opdrachtgever evalueert.

Onderzoeksanalyse en opvolging

Is er kennis en kunde om de tevredenheidsonderzoeken transparant, objectief en integer af te handelen? Is er een bewuste en gegronde keuze voor anonimiteit, interviews, enquêtes, etc. Leidt het tot aanpassingen in het proces c.q. worden beheersmaatregelen genomen en worden deze aanpassingen en maatregelen geëvalueerd?

Kernwoorden

Geld, Kennis en technologie, materiaal en diensten, registratie per ..., standaarden.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 9.4 en Bijlagen

§ 5.4.3 / § 7.4

Bijlage 7 / Bijlage 25

§ 7.5

Aantonen

Persoon: MT / projectleider

Bewijs: Jaarplan

Handboek

	VGO	O/K	1	2	3	4
a. Technologie	G	O				
b. Tevredenheidsonderzoeken en beoordelingen	G	O				
c. Onderzoeksanalyse en opvolging	E	K				

Processen (management)	
5. Hoe ziet uw primaire proces (RGS-proces) eruit en welke stappen zijn hier kritisch in?	VGO-keur

Doel

Het management van processen geeft weer op welke wijze de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Het primaire proces betreft het onderhouden, renoveren of transformeren van gebouwen.

Primaire proces

Het primaire proces op basis van RGS is gebaseerd op het RGS-procesmodel. In het primaire proces kunnen de volgende fasen herkenbaar aanwezig zijn, vastgelegd moet zijn diegene die als kritisch beschouwd worden inclusief bijgaande activiteiten:

Fase	Activiteiten
Fase 0 Portefeuillebeleid	
Fase 1 Initiatieffase	Formeren projectteam Opstellen startdocument incl. planning Vaststellen raamovereenkomst
Fase 2 Planontwikkeling	Vaststellen kwaliteitsuitgangspunten Verzamelen projectinformatie en globale beoordeling Opstellen kostenopgave en ontwerp en engineering Voorstel prestatie-eisen project en beheer (Voorlopig) vaststellen prestatie-eisen Projectopname inspectie en inventarisatie
Fase 3 Planuitwerking en optimalisatie	Afstemming met partners en leveranciers Voorstel maatregelen en opstellen scenario's Risicoanalyse Vaststellen maatregelen en voorkeursscenario's Uitwerken en doorrekenen scenario's Vaststellen scenario en prestatie-eisen
Fase 4 Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding	Optimalisatie maatregelen en gedetailleerde begroting, activiteiten en keuringsplan Afsluiten aanneemovereenkomst
Fase 5 Projectuitvoering	Projectuitvoering met keuringen
Fase 6 Oplevering	Oplevering Prestatiegaranties afhandelen Evaluatie project
Fase 7 Beheerfase / exploitatieperiode	Prestatiegaranties afhandelen Periodieke prestatie meting Evaluatie samenwerking (opdrachtgever-leveranciers) Aanpassen en optimaliseren onderhoudsscenario

Procescoördinatie

In het primaire proces zijn er taken en verantwoordelijkheden toebedeeld aan functionarissen. De inhoudelijke invulling komt aan de orde in deze VGO-scan aan de hand van de fasen. De wijze waarop het proces opgezet, geëvalueerd en verbeterd wordt dient echter belegd te zijn bij bijvoorbeeld een Procescoördinator. Heeft deze procescoördinator kennis en kunde om het primaire proces vormt te geven en te controleren of e.e.a. verloopt volgens dit proces.

Kernwoorden

Primair proces, RGS-procesmodel, planontwikkeling, sturend proces, bedrijfsplan, meerjaren/jaarplan, uitvoeringsplannen, P&O, kennismanagement, documentbeheer.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.1

Aantonen

Persoon: Kwaliteitsmanager/ projectleider

Bewijs: Kwaliteitshandboek

Bedrijfsplan-jaarplan

Uitvoeringsplannen

	VGO	O/K				
a. Primair proces	M _u	O				
b. Procescoördinatie	G	K				

Fase 1	Initiatieffase	
6. Op basis van welke criteria wordt het ontwikkelteam samengesteld?		ontwikkelvraag

Doel

De initiatieffase start met specifieke projectinformatie aanvullend op de complexstrategie en het portefeuillebeleid. Het betreffen randvoorwaarden en uitgangspunten gericht op het project. Vervolgens wordt samen met de opdrachtgever een ontwikkelteam samengesteld die het project gaat uitwerken. Daarbij is het van belang om inhoudelijk en organisatorisch kennis, ervaring en competenties op elkaar af te stemmen.

Startdocument - complexstrategie

Het projectinitiatief leidt tot het door de opdrachtgever opstellen van een startdocument. Het startdocument bevat algemene informatie al dan niet schriftelijk uitgewerkt in een visie en vastgoedstrategieën. Het gaat bij het portefeuillebeleid om vraagstukken als welk type gebouw, met welke kwaliteiten, voor wie, waar en tegen welke huurprijs gewenst is. Input is daarbij afkomstig van een marktanalyse (bewonerstevredenheid, demografie, sociaal-economisch, verhuurbaarheid) en portfolioanalyse (gebouwkenmerken, onderhoud-, klachten-, mutatieregistraties). Over het project/complex staan er aandachtspunten, globale planning, doorlooptijden, het beschikbaar budget en de taken en verantwoordelijkheden binnen het ontwikkelteam van de opdrachtgever in. Het portefeuillebeleid wordt door de opdrachtgever uitgewerkt in complex strategieën en houdt daarbij rekening met de wijze van financieren door de opdrachtgever.

Een voorbeeld van een complex strategie is:

- | | | |
|--------------------------|--------------------|-----------------------|
| - Investeren | Onttrekken | Consolideren |
| - Renovatie | Verkoop | Consolideren |
| - Upgrade | Upgrade en verkoop | Consolideren minimaal |
| - Samenvoegen/afsplitsen | Sloop | Consolideren luxe |

Om de complexstrategie uit te werken zijn gegevens benodigd van:

- Complex woningeigenschappen, exploitatieperiode, WOZ-waarde. tekeningen, berekeningen, vergunningen.
- Verhuurbaarheid bestemming, doelgroep, kwaliteit, mutatiekosten.
- Onderhoudsgeschiedenis
- Klachten en reparaties
- Mutaties

Ontwikkelteam

Doel van het ontwikkelteam is om het project in de steigers te zetten en te komen tot een integrale visie- en planvorming. In het ontwikkelteam nemen medewerkers van de direct betrokken afdelingen van de opdrachtgever en opdrachtnemers zitting. Het is van belang daarbij de rollen, taken, verantwoordelijkheden van de leden van het ontwikkelteam vast te leggen. In het ontwikkelteam wordt een voorzitter benoemd en zitten medewerkers met mandaat vanuit de diverse organisaties. De voorzitter zorgt voor terugkoppeling naar en besluitvorming door de directie, raad van bestuur, etc. Mogelijk wordt een procesmanager aangesteld die zorg draagt voor het volgen van het tijdsplan, informatieverstrekking en controleren van de uitvoering van gemaakte afspraken. Het samenstellen van het ontwikkelteam kan ondersteund worden door een capaciteitsplanning en competentieoverzicht van de medewerkers.

Kernwoorden

Startdocument, planning, budget, ontwikkelteam, TVB, capaciteitsplanning, competentieoverzicht.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.3.1 / Bijlage 2 – Bijlage 6

§ 5.3.2

Aantonen

Persoon: Projectleider

Bewijs: Startdocument, TVB-matrix, capaciteitsplanning, competentieoverzicht

	Ontwikkel vraag	O/K	1	2	3	4
a. Startdocument - complexstrategie	(O)	O				
b. Ontwikkelteam	(O)	K				

Fase 1	Initiatieffase	
7. Hoe ziet een projectplanning bij u eruit?		ontwikkelvraag

Doel

In de projectplanning/ voorbereidingsplanning is opgenomen wie wat, op welk moment doet, inclusief de momenten van besluitvorming. Hierbij worden werkzaamheden zo veel mogelijk verdeeld zodat herhalingen zoveel mogelijk worden voorkomen.

Projectplanning

In de projectplanning zijn minimaal de fasen van het RGS-procesmodel opgenomen:

1.	Initiatief
2.	Planontwikkeling
3.	Planuitwerking en optimalisatie
4.	Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding
5.	Projectuitvoering
6.	Oplevering
7.	Beheer en exploitatie

In de praktijk zal het totale proces in meerdere planningen opgesplitst worden:

- voorbereidingsplanning fase 1 initiatief
- fase 4 opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding
- uitvoeringsplanning fase 5 projectuitvoering
- fase 6 oplevering
- beheerplanning fase 7 beheer en exploitatie

In de projectplanning zijn de activiteiten, contactmomenten en beslismomenten van de opdrachtgever, leveranciers en de eigen organisatie opgenomen. Hiermee wordt het een integrale planning voor de opdrachtgever en de eigen organisatie.

Projectmanagement

Om de projectplanning op te stellen met afstemming met de opdrachtgever, leveranciers en de eigen organisatie dient naast een globale inhoudelijke kennis ook kennis en ervaring aanwezig te zijn op het gebied van projectmanagement.

Kernwoorden

Projectplanning, RGS-procesmodel, Opdrachtgever, Leveranciers, activiteiten, besluitvorming, capaciteitsplanning.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.3.3 / Bijlage 3

Aantonen

Persoon: Projectleider
Bewijs: Projectplanning

	Ontwikkelvraag	O/K	1	2	3	4
a. Projectplanning	(O)	O				
b. Projectmanagement	(O)	K				

Fase 1	Initiatieffase	
8. Welke projectoverstijgende afspraken maakt u met ketenpartijen?		VGO-keur
		ontwikkelvraag

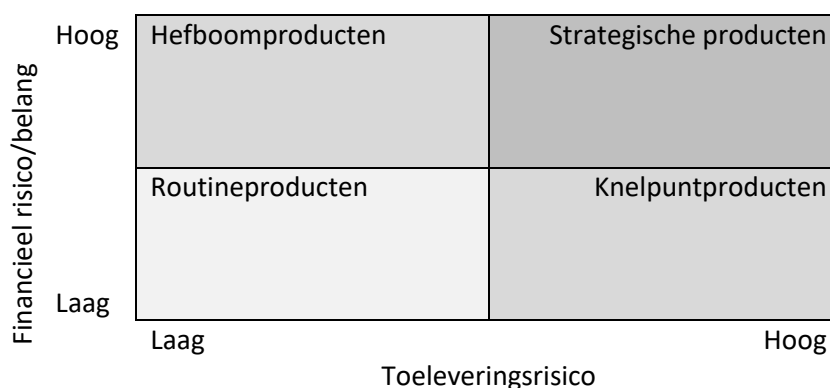
Doel

Resultaatgericht Samenwerken is niet vrijblijvend; het brengt veelal een resultaatverplichting met zich mee. Het principiële verschil tussen inspanningsgericht en resultaatgericht werken krijgt zijn weerslag in de contractuele afspraken die gemaakt worden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit betekent dat de opdrachtnemer een grotere verantwoordelijkheid toebedeeld krijgt. Zij moeten deze verantwoordelijkheid deels doorleggen naar leveranciers en partners. Dit realiseert men door expliciete afspraken over het kwaliteitsniveau en de prijs van het product, zodanig dat de organisatie zijn verantwoordelijkheid naar de opdrachtgever kan nakomen. Zo komt de deelverantwoordelijkheid te liggen bij de partij die dit ook daadwerkelijk kan beïnvloeden.

Er dienen afspraken gemaakt te worden met de strategische partners en leveranciers over de wijze waarop in RGS projecten wordt samengewerkt. Afspraken dienen te worden gemaakt over de reikwijdte van de samenwerking. Dit betreft onder meer de inbreng van kennis en capaciteit in de planontwikkelingsfase, plan-uitwerkingsfase, projectuitvoeringsfase, oplevering en beheerfase. Vastgelegd dient te worden hoe de taken, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden in de diverse RGS fases zijn geregeld.

Inkooprisico

Om het inkooprisico te beheersen is de keuze voor de samenwerkingsvorm van groot belang. Bij de uitvoering en de analyse hierop kan gebruik gemaakt worden van de Kraljic-matrix.



- Routineproducten en -diensten: worden bij voorkeur geselecteerd op prijs en omvang. Kortlopende samenwerking met regelmatig verversen/ marktonderzoek met als doel procesvereenvoudiging en reduceren aantal leveranciers.
- Hefboomproducten en -diensten: worden bij voorkeur geselecteerd op prijs. Geen vaste samenwerking, alleen afname en switchen als er economisch aantrekkelijkere aanbiedingen zijn met als doel concurrentiestelling.
- Knelpuntproducten en -diensten: worden bij voorkeur geselecteerd op basis van uitgebreide specificaties. Nauwe samenwerking vindt plaats waarbij kwaliteit boven prijs gaat waarbij samenwerking voortgezet wordt op basis van goede ervaringen. Doel is om de levering veilig te stellen en alternatieven te ontwikkelen.

Strategische producten en -diensten: worden geselecteerd op basis van uitgebreide specificaties. Duurzame samenwerking/ partnerschap waarbij win-win centraal staat. Doel is om door middel van samenwerking een regelmatige en betrouwbare levering te garanderen, in elkaar te investeren en verbeteringen door te voeren.

Raamovereenkomst of intentieovereenkomst Klant (opdrachtgever)

Samenwerkingsafspraken hebben als doel om activiteiten te optimaliseren als ware de klant/ opdrachtgever en de organisatie als één eenheid werken. Om dit te realiseren wordt een raamovereenkomst afgesloten tussen de organisatie en de opdrachtgever. Hierin staan afspraken over de samenwerking, de wijze van kwaliteitsmeting en –bewaking, prijsvorming en indexatie, afstandsverklaring, ontbinding, etc. De raamovereenkomst is projectoverstijgend en bevat spelregels voor de beheerperiode waarbij de looptijd in principe onbepaald is. Desalniettemin zijn er clausules opgenomen voor opzegging/ beëindiging.

Raamovereenkomst Partners en leveranciers

Samenwerkingsafspraken hebben als doel om activiteiten te optimaliseren als ware de organisatie en de leveranciers/ partners als één eenheid werken. Partners werken samen door raamafspraken vast te leggen in een raamovereenkomst of samenwerkingsovereenkomst. Hiermee kan de organisatie samen met de leveranciers/partners een afreken cultuur omzetten naar een lerende organisatie. Afhankelijk van de wijze van contracteren vallen de ontwerpers en adviseurs onder verantwoordelijkheid van de organisatie. Raamafspraken kunnen vastgelegd worden in een raamovereenkomst, maar kunnen ook leiden tot joint ventures of wederkerende deelnemingen. Aedes en OnderhoudNL hebben modelovereenkomsten ontwikkeld voor de raamovereenkomsten.

Bij een RGS-project is de opdrachtnemer verplicht om alle werkzaamheden te verrichten die nodig zijn om bijvoorbeeld het gebouw gedurende de overeengekomen periode aan de functionele prestaties te laten voldoen. Dit betreft dus niet alleen de functioneel gespecificeerde prestaties maar ook de externe randvoorwaarden zoals het bouwbesluit e.d. en interne randvoorwaarden in de vorm van beleidsstukken van de opdrachtgever. Indien blijkt dat aanvullende werkzaamheden noodzakelijk zijn om aan de afgesproken eisen te voldoen, kunnen de kosten voor deze aanvullende werkzaamheden niet in rekening worden gebracht bij de opdrachtgever. Er wordt hierbij gesproken over een prestatiegarantie danwel een resultaatverplichting op een functionele prestatie-eis. Worden dergelijke afspraken gemaakt met leveranciers op product-niveau of worden de producten ingekocht op basis van technische omschrijvingen.

Functioneel specificeren

Om projectoverstijgende afspraken en functionele prestaties vast te leggen moet de organisatie kennis en ervaring hebben van contractvormen en functioneel specificeren op product en component niveau.

Naast kennis op functioneel specificeren is er kennis benodigd van de randvoorwaarden. Het betreft hier basiskennis van het bouwbesluit, Arbo, brandveiligheid, constructieve veiligheid etc.

Kernwoorden

Resultaatverplichting, raamovereenkomsten, partnerschap, projectoverstijgende afspraken, functionele prestaties, component/productniveau.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 3.4

§ 5.3.4 / Bijlage 4 – Bijlage 5

§ 5.4.6

Aantonen

Dat het doel van samenwerken is vastgelegd (strategie).

Dat afspraken zijn gemaakt over kennisdelen en rechten van innovaties.

Dat verantwoordelijkheid en bevoegdheden, op basis van specialistische kennis (vakgebied), over het vaststellen en delen van de risico's van de overeengekomen resultaten en prestaties middels het opgestelde ontwerp met onderhoudsscenario, aantoonbaar zijn.

Dat de partner voldoet aan eisen:

- Financiële gezondheid wordt jaarlijks getoetst (solvabiliteit / current ratio)
- Kennis op gewenst (vak)gebied (diploma's)
- Kan resultaatgericht denken en werken

Persoon: Projectleider

Bewijs: Raamovereenkomsten, functionele programma van eisen.

Verslagen van overleggen of overeenkomsten van samenwerken.

	VGO	Ontwikkel vraag	O/K	1	2	3	4
a. Inkooprisico		(O)	K				
b. Raam- of intentie overeenkomst Klant (OG)		(O)	O				
c. Raamovereenkomst Partners en leveranciers	G		O				
d. Functioneel specificeren	G		K				

Fase 2	Planontwikkeling	
9. Wat kunt u bijdragen aan bewonersparticipatie?		
		ontwikkelvraag

Doel

Bij de eerste aankondiging van een opdrachtgever voor (groot) onderhoud of renovatie kunnen gebruikers en bewoners direct al negatief reageren. Vaak is de weerstand niet direct gericht tegen de plannen zelf, maar tegen de verandering. Verandering leidt tot gevoelens van onzekerheid, en daar houden de meeste gebruikers en bewoners niet van. Daarnaast vergen de werkzaamheden veel tijd en energie van alle partijen. De bewonersparticipatie is in beginsel verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. De organisatie moet hier echter op kunnen adviseren en (delen) over kunnen nemen.

De overlegwet regelt de positie van bewoners. In de wet worden bewonerscommissies erkend als belangenbehartiger van huurders op complexniveau. Bewonerscommissies hebben het recht op informatie, overleg en advies bij onderwerpen die de buurt of het complex betreffen. Het gaat daarbij onder meer om voorgenomen renovatie, groot onderhoud, verkoop, e.d. Veel corporaties hebben de overlegwet verwerkt in participatie- of samenwerkingsovereenkomsten met huurderskoepels in het werkgebied. Het is belangrijk dat de mening van de bewoners wordt meegenomen in de planvorming op complexniveau. Die mening kan men te weten komen in gesprekken met de bewonerscommissie, op algemeen toegankelijke informatieavonden, door middel van onderzoeken naar de klantentevredenheid of woonwensen of door een vertegenwoordiger van de bewoners te laten participeren in het ontwikkelteam. Om bewonersparticipatie te realiseren is overtuigingskracht, impact en creativiteit benodigd bij de betrokken medewerkers.

Bewonerscommunicatie en sociaal plan

Bewoners hebben kennis over hun buurt en het complex en hebben ideeën voor verbeterpunten. Om te sturen op resultaten is deze informatie van groot belang. Het is echter ondoenlijk om met alle huurders apart in overleg te gaan. Hiervoor is de samenwerking met een vertegenwoordiging van bewoners nodig. Een actieve bewonersvertegenwoordiging is betrokken bij het complex en fungeert als aanspreekpunt voor de buurt. De formele vorm van deze vertegenwoordiging is een bewonerscommissie. Formeel wordt een vertegenwoordiging pas een bewonerscommissie, als zij erkend is door de verhuurder en lokale huurdersorganisatie. De lokale huurdersorganisatie behartigt de belangen van huurders en bewonerscommissies binnen een gemeente.

Bij een meer omvangrijk project stelt de opdrachtgever vaak een communicatieplan en desgewenst ook een sociaal plan op. Het communicatieplan doet uitspraken over de inzet van de wijze van communicatie (enquête, interview, infoavond, ICT-applicatie, etc.). Woningcorporaties hanteren met een klantcontactcentrum veelal een focus op website, chat, twitter, e-mail, post, telefoon en uiteindelijk balie-contact met huurders. Met betrekking tot bewonerscommunicatie zijn naast traditionele contacten zoals bewonersavonden en huisbezoeken ook diverse specifieke (onderhoud-renovatie-nieuwbouw-) applicaties beschikbaar. Men moet daarbij bedenken dat de effectiviteit van de inzet van bepaalde tools mede afhangt van de mate van georganiseerdheid van bewoners en de sociale cohesie in het complex. Het sociaal plan regelt vergoedingen bij uitplaatsing en vergoedingen en voorzieningen waar bewoners recht op hebben of waarvan ze gebruik kunnen maken bij een aanpak in bewoonde staat.

Bewoners- / huurderavonden zijn een geschikte vorm voor het informeren van bewoners (in een buurt / wijk) over een bepaald project. Het zijn grootschalige bijeenkomsten waarbij voor diepgaandere discussies doorgaans weinig gelegenheid is. Centraal op de bijeenkomst staat het

informereren van de bewoners en het beantwoorden van vragen. Niet iedereen durft het woord te nemen in een groep mensen, dus sommige meningen en vragen komen hierin sowieso niet aan bod. Anderzijds kunnen personen het woord nemen en daarmee meningen en vragen voor anderen uiten. Het is daarom belangrijk om sturing te houden en tijd voor persoonlijk contact in te bouwen, bijvoorbeeld in ruime pauzes. Voordeel is wel dat wat er wordt gezegd, direct wordt gedeeld met de andere aanwezigen. Zo weten zij ook wat er speelt.

Naast de opdrachtgever, gebruikers en bewoners zijn er mogelijk andere stakeholders bij het werk betrokken. Hierbij kan gedacht worden aan omwonenden, gemeente, flora-fauna beheer, rijksdienst voor cultureel erfgoed, etc. Worden hier afspraken mee gemaakt, een communicatieplan opgesteld?

Bewonersbegeleiding

Voor een complexmatige woningaanpak is het nodig om 70% draagvlak/instemming te krijgen van bewoners. Indien gewenst wordt in een woningcomplex een modelwoning gemaakt waarin de aangeboden opties worden verwerkt. Overige resultaten uit de bewonersparticipatie worden verwerkt in het definitief uitvoeringsplan. Bewonersbegeleiding is derhalve gericht op een 'actieve deelname' door de bewoners. De organisatie neemt hierbij de werkzaamheden of een deel hiervan over van de opdrachtgever. Het is dan ook verstandig om de communicatie met de bewoners goed af te stemmen en te zorgen dat opdrachtgever en de organisatie op één lijn zitten. De organisatie moet derhalve kennis en ervaring hebben om deze taken over te nemen.

Kernwoorden

Bewonerscommissies, bewonersavonden, communicatie en sociaal plan, bewonersbegeleiding, overtuigingskracht, impact, creativiteit.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.4.3 / Bijlage 9

Aantonen

Persoon: Projectleider

Bewijs: Projectdossier, bewonerstevredenheidsonderzoek, communicatie en sociaal plan

	Ontwikkel vraag	O/K	1	2	3	4
a. Bewonerscommunicatie en sociaal plan	(O)	O				
b. Bewonersbegeleiding	(O)	K				

Fase 2	Planontwikkeling	
10.Hoe ontwerpt u een projectplan gebaseerd op de behoeften van de opdrachtgever?		VGO-keur ontwikkelvraag

Doel

De planontwikkeling heeft de focus op de vragen waarom en wat, waarbij de ambities en opgave centraal staan. De opdrachtgever stelt voorafgaand een projectvisie op met daarin randvoorwaarden en uitgangspunten, zoals:

- portefeuillebeleid
- complexstrategie
- marktperspectief
- verhuurbaarheid
- doelgroep
- exploitatieperiode
- huurstelling
- investeringsniveau
- onderhoudskosten
- IRR
- max. onrendabele top
- doorlooptijd
- subsidies
- overlastbeperking

De projectvisie / complexstrategie dient bekend te zijn bij de opdrachtnemende partij.

Globale beoordeling

Een globale beoordeling is een beperkte inspectie van het gebouw/ complex. Bij een globale beoordeling vindt geen prestatiemeting plaats. De technische staat van het gebouw/complex wordt globaal op basis van een visuele inspectie vastgelegd. Het wordt uitgevoerd om een indicatie van de status van het gebouw te verkrijgen en een inschatting van de realiteit van de projectvisie en randvoorwaarden.

Kwaliteitsuitgangspunten en KPI's duidelijk, eenduidig, bondig en toetsbaar

Kwaliteitsuitgangspunten en functionele specificaties worden op voorhand opgesteld door de opdrachtgever. De kwaliteitsuitgangspunten worden opgesteld aan de hand van de thema's:

1. Veiligheid
2. Gezondheid
3. Energieprestatie
4. Leefbaarheid, gebruikskwaliteit
5. Duurzaamheid
6. Toekomstwaarde
7. Wonen

De kwaliteitsuitgangspunten en functionele specificaties worden van grof naar fijn uitgewerkt tot prestatie indicatoren (KPI's) door de ketenpartners. Van grof naar fijn is Gebouw en ruimte – Elementen – Componenten – Producten en materialen. Essentieel is dat de KPI's duidelijk, eenduidig, bondig en toetsbaar zijn uitgewerkt. Voor esthetische beoordelingen dienen daarom referentiebeelden gebruikt te worden. De KPI's dienen per complex specifiek gemaakt te worden en voorzien te zijn van minimum of maximum waarden. De tool Kwaliteit in Balans (KIB) is hier een goed hulpmiddel voor. Er zijn echter ook andere tools die toegepast kunnen worden. Het toepassen van KIB is niet verplicht.

Prestatie indicatoren projectspecifiek

Opdrachtgevende maar ook opdrachtnemende partijen kunnen standaard prestatie indicatoren gebruiken met standaard minimum en maximum waarden per bijvoorbeeld vastgoedportefeuille of type woning. Om optimaal en efficiënt het onderhoud uit te voeren zijn complex/ projectspecifieke prestatie indicatoren noodzakelijk. Bij een gebouw met een zwaar belastende invloedsfactor kan

bijvoorbeeld specifiek ervoor gekozen worden om de norm norm iets lager te leggen aangezien dit algemeen aanvaard is op de betreffende locatie.

Kernwoorden

Projectvisie, portefeuille, globale beoordeling, complexstrategie, randvoorwaarden en uitgangspunten, kwaliteitsuitgangspunten, thema's, KPI's, referentiebeelden.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.4.1 / Bijlage 13 – Bijlage 14

§ 5.4.2 / Bijlage 12

§ 5.4.6

Aantonen

Persoon: Projectleider / Hoofd bedrijfsbureau

Bewijs: Projectdossier

	VGO	Ontwikkelvraag	O/K	1	2	3	4
a. Globale beoordeling		(O)	O				
b. Kwaliteitsuitgangspunten en KPI's duidelijk, eenduidig, bondig, toetsbaar		(O)	K				
c. Prestatie indicatoren projectspecifiek	G		O				

Fase 2	Planontwikkeling	
11. Hoe maakt u kostenopgave van het ontwerp en de engineering inzichtelijk voor de opdrachtgever?		VGO-keur

Doel

De organisatie van de opdrachtnemer gaat project specifiek starten met de planuitwerking (ontwerp en engineering). In lijn met het startdocument, de raamovereenkomst en uitgangspunten stelt de organisatie een voorstel op voor de ontwerp- en engineeringvergoeding. Afhankelijk van de wijze van organiseren is de organisatie verantwoordelijk voor de inzet in adviestaken van het eigen bedrijf maar ook de inzet van overige externe adviseurs en ontwerpers.

Kostenspecificatie

De ontwerp- en engineeringkosten behoren niet tot de reguliere taken, welke onder de algemene kosten vallen. Ontwerp en engineering in een RGS-project worden extra overeengekomen en dienen separaat vergoed te worden. Het meest transparant is om te kiezen voor een separaat gespecificeerde vergoeding voor RGS-taken maar het is ook mogelijk om een specifieke ophoging van de AK vast te stellen.

Urenregistratie

Om de ontwerp- en engineeringkosten te verantwoorden kan een urenregistratie toegepast worden. Op die manier 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.

Kernwoorden

Ontwerp en engineering, eigen personeel, adviseurs, kostenspecificatie, algemene kosten, transparantie, verantwoording, urenregistratie.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.4.5 / Bijlage 11

Aantonen

Persoon: Projectleider
Bewijs: Projectdossier
Kostenopgave Ontwerp en engineering

	VGO	O/K	1	2	3	4
a. Kostenspecificatie	G	O				
b. Urenregistratie	G	O				

Fase 2	Planontwikkeling	
12. Hoe inspecteert u een gebouw/ complex?		VGO-keur

Doel

De projectopname (inspectie en inventarisatie) uitgevoerd door de opdrachtnemer leidt tot een voorstel van maatregelen, bewonersopties en een voorlopig ontwerp. Hierbij zijn de kosten op voorhand nog niet van belang.

Inspectie

Bij de inspectie worden de volgende aspecten op basis van een betrouwbare steekproef bijvoorbeeld volgens ISO 2859-1 (1999) vastgesteld:

- het vaststellen van de bouwkundige en installatie technische toestand van het gebouw
- het monitoren van bijvoorbeeld comfort en energieverbruik
- het bepalen van de invloedsfactoren op de levensduur
- het inventariseren van de symptomen / gebreken
- het prognosticeren van de degradatiecurves voor elementen, componenten en producten en materialen
- het achterhalen van oorzaken van falen (functioneel en technisch)
- het bepalen van mogelijke maatregelen (preventief en curatief)
- het bepalen van de wijze waarop de uitvoering kan worden verricht

De inventarisatie is het vastleggen van hoeveelheden van bouw- en installatiedelen in aantallen, afmetingen en materiaalsoorten. De inventarisatie dient eenduidig plaats te vinden.

Conditiemeting of prestatiemeting incl. invloedsfactoren en symptomen

Een conditiemeting volgens de NEN2767 geeft slechts een beeld van de gebreken. Het geeft geen beeld van de technische, esthetische staat in relatie tot de functie. De gevolgen en dus ook de te treffen maatregel bij een gebrek zoals een lekkage is bij een schuurtje van een andere orde dan bij een datacentrum. Aan de hand van de conditiemeting kan geen degradatieverloop vastgesteld worden. Aan de hand van de conditiemeting kan geen betrouwbare begroting en activiteitenraming opgesteld worden.

Een prestatiemeting geeft een beeld van de functie, de omgevingsfactoren en symptomen.

De functie voor het element dak betreft bijvoorbeeld het feit dat het dak wind en waterdicht moet zijn. De omgevingsfactoren betreffen ontwerpfactoren, oriëntatie, begroeiing, etc. Symptomen betreffen craquelé, scheuren, mos- algroei, etc. Veelal is / wordt deze meting niet uitgevoerd door de opdrachtgever en zal in de planuitwerking door de opdrachtnemer worden uitgevoerd.

Inspecteur

Om gedegen inspectie en inventarisatie uit te voeren moet er specifieke kennis en ervaring aanwezig zijn. Deze kennis en ervaring betreffen het werken met meetapparatuur, productkennis, etc.

Kernwoorden

Inspectie, inventarisatie, bouwkundig, installaties, comfort, energie, invloedsfactoren, symptomen, degradatie, maatregelen, keuringsplan.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.4.7

Aantonen

Persoon: Projectleider

Bewijs: Projectdossier-Inspectierapportage

	VGO	O/K	1	2	3	4
a. Inspectie	G	O				
b. Condiëtmeting of prestatie-meting incl. invloedsfactoren en symptomen	G	O				
c. Inspecteur	G	K				

Fase 3	Planuitwerking en optimalisatie	
13.Hoe stelt u onderhoudsscenario's op?		VGO-keur
		ontwikkelvraag

Doel

De globale beoordeling leidt tot een voorstel van eventuele maatregelen, bewonersopties en een voorlopig ontwerp. Hierbij zijn de gedetailleerde kosten op voorhand nog niet van belang.

Scenario

De maatregelen betreffen de uit te voeren werkzaamheden om het gebouw in overeenstemming te brengen met de overeengekomen kwaliteitsuitgangspunten. De maatregelen worden daarbij afgestemd op de complexstrategie. In het ontwikkelteam wordt het voorlopige besluit genomen voor de uit te voeren maatregelen. De organisatie werkt de diverse maatregelen en opties vervolgens uit in een aantal scenario's. Een scenario is hierbij een integraal plan van aanpak voor een gebouw of complex woningen waarin maatregelen zijn benoemd naar plaats, tijd, aard, cycli, kosten.

Financiële resultaten / NCW

Het onderhoudsscenario moet financieel uitgewerkt worden. Hiervoor is een globale werkomschrijving benodigd, een kostenraming en een Netto Contante Waarde (NCW) berekening.

Balanceren kwaliteitsuitgangspunten

Indien het ontwikkelteam een integrale afweging wil maken moeten de gevolgen van de scenario's uitgewerkt worden aan de hand van de thema's zoals bij functioneel specificeren. Ofwel het scenario geeft aan wat het verloop is in de tijd over de diverse onderdelen. Zoals eerder al vernoemd kunnen dit de volgende onderdelen zijn zoals bij Kwaliteit in Balans (geen verplichting):

1. Veiligheid
2. Gezondheid
3. Energieprestatie
4. Leefbaarheid, gebruikskwaliteit
5. Duurzaamheid
6. Toekomstwaarde
7. Wonen

Na een aantal cycli kan bijvoorbeeld in een scenario opgenomen zijn dat een kozijn vervangen wordt met een hogere isolatiewaarde. Dit heeft gevolgen voor Gezondheid en Energieprestatie.

Risicomanagement

Opdrachtnemers worden gevraagd risico's in kaart te brengen. Dit kunnen zij doen door aan de hand van de beheersaspecten Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit (GOTIK) de risico's in kaart te brengen. Veel onderhoudsrisico's zijn tijdgerelateerd waarmee een behoorlijke efficiency behaald kan worden. Door onderhoud te monitoren kan in kaart gebracht worden wanneer een onderdeel aan vervanging toe zijn. Opdrachtgevers zijn geneigd juist de norm hoog te stellen en daarmee risico's te elimineren.

Bouwkostenmanagement

Om maatregelen en onderhoudsscenario's uit te werken is naast vakinhoudelijke kennis ook kennis benodigd op het gebied van bouwkosten. Kennis en ervaring zijn benodigd om kostenramingen en NCW berekeningen te maken.

Kernwoorden

Maatregelen, kwaliteitsuitgangspunten, onderhoudsscenario's, werkomschrijving, kostenraming NCW, kwalitatieve resultaten, risico en bouwkosten

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.5.1 / Bijlage 16

§ 5.5.3 / Bijlage 18

§ 5.5.2 / Bijlage 17

Aantonen

Persoon: Projectleider

Bewijs: Projectdossier

Aanbieding, maatregelen en onderhoudsscenario

	VGO	Ontwikkel vraag	Organisatie / Kennis	1	2	3	4
a. Scenario	M _u		O				
b. Financiële resultaten / NCW	M _u		O				
c. Balanceren kwaliteitsuitgangspunten		(O)	O				
d. Risicomanagement	G		K				
e. Bouwkostenmanagement	M _u		K				

Fase 4	Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding	
14. Hoe bereidt u het project voor?		VGO-keur
		ontwikkelvraag

Doel

Na de keuze van het definitieve scenario en het daarmee samenhangende investeringsbesluit werkt de opdrachtnemer binnen de vastgestelde kaders een gedetailleerde begroting uit en optimaliseert het scenario en de onderliggende maatregelen. Vervolgens wordt het keurings- en kwaliteitbeheersingsplan opgesteld.

Detaillering en optimalisering

Na goedkeuring op de aanbieding en het scenario werkt de opdrachtnemer binnen de kaders van het genomen investeringsbesluit een gedetailleerde begroting uit en optimaliseert hij waar nodig het scenario en de onderliggende maatregelen. De opdrachtnemer maakt vervolgens de werkschrijving en indien nodig een definitief ontwerp (DO). Ook worden de definitieve keuzes in aangeboden opties van de huurders van gebouwen of woningen vastgelegd met de bijbehorende financiële consequenties (bijdrage ineens of huurverhoging). Daarbij kan ook gedacht worden aan de inrichting van gemeenschappelijke ruimten, kleurstelling, vergoedingen (overlast, tijdelijke uitplaatsing) en voorzieningen die aan bewoners beschikbaar worden gesteld tijdens de uitvoering.

Subsidies, vergunningen, ontheffingen en beschikkingen

Bij renovatie- en transformatieprojecten zijn dikwijls vergunningen, ontheffingen of beschikkingen noodzakelijk. Doordat de planontwikkeling verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer is komen te liggen hebben zij de meeste invloed op de procedures. In overleg kan besloten worden dat het verkrijgen of het aanvragen van bepaalde vergunningen, ontheffingen of beschikkingen zoals bijvoorbeeld de omgevingsvergunning, verantwoordelijkheid is voor de opdrachtnemer.

Globale werkschrijving

De uit te voeren werkzaamheden worden in een globale werkschrijving uitgewerkt. Op basis hiervan wordt de uitvoering na opdrachtverstrekking uitgevoerd.

Modelobject-woning

Om de beoogde kwaliteit vast te stellen kan een modelobject of woning uitgevoerd worden. Dit kan bijvoorbeeld een stuk metselwerk met voegwerkvervanging zijn of van één woning de kozijnen geschilderd. Als opdrachtgever en opdrachtnemer het eens zijn over de kwaliteit dient dit als referentie voor het project.

Keuring- en kwaliteitbeheersingsplan

De opdrachtgever houdt vooral toezicht op het proces, en dus veel minder dan traditioneel het geval is op de uitvoering van het werk. Procesbeheersing en rapportage verlopen conform gemaakte afspraken door de opdrachtnemer. Het plan kwaliteitsbeheersing en het VGM-plan dienen vóór de uitvoering door de opdrachtnemer mogelijk verder te worden uitgewerkt/gedetailleerd. Per type activiteit dient de opdrachtnemer de eis en norm, wie verantwoordelijk is, de frequentie van meting en de datum van meting aan te geven. De resultaten worden opgenomen en andersoortige voortgang wordt bijgehouden. Het gaat daarbij om planning, kosten, VGM en de hiervoor genoemde uitvoeringsomstandigheden en invloedsfactoren. Het VGM-plan besteedt aandacht aan de veiligheidschecklist, steigerwerk en klimmaterialen, meldingsprocedure brand, ongevallen en andere ongewenste situaties, Arbo, productinformatiebladen van te gebruiken materialen, e.d.

In het keuringsplan geeft de opdrachtnemer aan op welke tijdstippen de overeengekomen prestaties worden gemeten en gerapporteerd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de opleveringskeuring en

de eindkeuring. De opdrachtnemer bewaakt zelf actief de kwaliteit, de invloedsfactoren en de omstandigheden tijdens de uitvoering van het project en het navolgende interval. De opdrachtnemer controleert, meet en rapporteert tijdens de uitvoering en de beheerperiode. De opdrachtnemer legt de aanpak en procedure vast in een plan kwaliteitsbeheersing. De kwaliteitsbeheersing betreft zowel de werkzaamheden van de opdrachtnemer als de eventueel met goedkeuring van de opdrachtgever in te zetten onderaannemers.

Kernwoorden

Detaillering en optimalisatie, keuringsplan, definitieve aanbidding, geïntegreerd contract.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.6.1

Bijlage 19

Bijlage 20

Aantonen

Persoon: Projectleider

Bewijs: Projectdossier, keuringsplan, aanneemovereenkomst

	VGO	Ontwikkel vraag	O/K	1	2	3	4
a. Detaillering en optimalisering	G		O				
b. Subsidies, vergunningen, ontheffingen en beschikkingen		(O)	O				
c. Globale werkomschrijving	G		O				
d. Modelobject-woning	E		O				
e. Keuring- en kwaliteitbeheersingsplan	G		O				

Fase 4	Opdrachtverstrekking en uitvoeringsvoorbereiding	
15. Hoe maakt u definitieve afspraken met uw opdrachtgever en hoe maakt u lange termijn afspraken met ketenpartners?		VGO-keur

Doel

De opdrachtnemer dient een definitieve aanbieding in welke beoordeeld wordt door de opdrachtgever. Na goedkeuring wordt de aanneemovereenkomst RGS vastgesteld.

Resultaatovereenkomst RGS met opdrachtgever

Het scenario zelf loopt in principe over de gehele exploitatieperiode. De contractering (verplichting) beperkt zich tot één interval. De opdrachtgever krijgt dus zekerheid dat de afgesproken kwaliteit en bijbehorende kosten ook in de beheerperiode binnen de afgesproken kaders blijven. Voor navolgende onderhoudsintervallen streven opdrachtgever en opdrachtnemer vervolg aannemingsovereenkomsten.

Resultaatovereenkomst RGS partners

Om een goede risicobeheersing te realiseren moeten afspraken met opdrachtgevers consequent doorgezet worden naar onderaannemers. Zijn hier lange termijn afspraken mee? En hoe wordt het verwerkt tot een aannemingsovereenkomst

Contractvorming

De raam-/ samenwerkingsovereenkomst is cyclus overstijgend, voor een specifiek project wordt aansluitend een aanneemovereenkomst afgesloten. Deze overeenkomst heeft de eigenschap dat deze gebaseerd is op een geïntegreerde contractvorm. Specifieke kennis en ervaring zijn derhalve benodigd om de aanneemovereenkomst af te sluiten. Aedes en OnderhoudNL hebben modelovereenkomsten ontwikkeld voor de aanneemovereenkomsten.

Kernwoorden

Definitieve aanbieding, aannemingsovereenkomst RGS, opdrachtgever, onderaannemers, geïntegreerd contract.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.6.3 / Bijlage 21

Aantonen

- Dat met partners en leveranciers projectgebonden resultaatgerichte afspraken worden gemaakt
- Dat de opdrachtnemer ernaar streeft samen te werken met partners en leveranciers die in staat zijn resultaatafspraken te maken
- Dat partners en leveranciers die RGS willen maar nog niet kunnen, door opdrachtnemer worden gestimuleerd en geadviseerd

Persoon: Projectleider

Bewijs: Projectdossier, keuringsplan, aanneemovereenkomst

	VGO	Ontwikkel vraag	O/K	1	2	3	4
a. Resultaatovereenkomst RGS opdrachtgever	G		O				
b. Resultaatovereenkomst RGS partners	G		O				
c. Contractvorming	G		K				

Fase 5	Projectuitvoering	
16. Hoe borgt u kwaliteit en wat is kritisch in het project en proces?		VGO-keur

Doel

Na afsluiten van de aannemingsovereenkomst richt de opdrachtnemer de bouwplaats in met de benodigde voorzieningen, zoals een verblijfsruimte, toiletvoorziening, steigerwerk, hekwerken, e.d. Voor de bewoners kunnen er tevens voorzieningen getroffen worden wanneer het een project betreft in bewoonde staat. Tijdens de uitvoering is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het aantonen dat zij het afgesproken niveau behalen.

Activiteitenplan en werkomschrijving

In het activiteitenplan zijn de activiteiten opgenomen welke uitgevoerd worden en wie hier verantwoordelijk voor is. Het vormt de demarcatie tussen de werkzaamheden van de diverse partners. In de werkvoorbereiding zijn er tevens werkomschrijvingen uitgewerkt waarin omschreven staat hoe de activiteiten uitgevoerd dienen te worden. Het activiteitenplan en de werkomschrijving worden ontwikkeld. In de uitvoering is een overdracht naar het uitvoerend personeel van essentieel belang. Om de gewenste resultaten te behalen moeten de vaklieden immers de randvoorwaarden en uitgangspunten voor hun werkzaamheden weten.

Voorzieningen bewoonde staat

Het project kan het gebruik beperken van bijvoorbeeld, de keuken, badkamer, toilet of er is een tijdelijke opslag voor meubels noodzakelijk. Deze voorzieningen in bewoonde staat kunnen in de planontwikkeling meegenomen worden en ingezet worden tijdens de uitvoering. Deze voorzieningen kunnen een grote invloed hebben op de bewonerstevredenheid, de planning en de bewoners instemming.

Keuringen

De keuringen richten zich op de maatgevende prestatie-indicatoren. In het keuringsplan en het kwaliteitsbeheersingsplan staat hoe, wat, wanneer en door wie de kwaliteit op de vastgestelde prestatie-indicatoren gemeten worden en wat gecommuniceerd wordt met de opdrachtgever. Hierbij kan dit uitgevoerd worden door een onafhankelijk bureau. Natuurlijk kan overeengekomen worden dat (bepaalde onderdelen) uitgevoerd worden door de opdrachtgever danwel de opdrachtnemer.

Kwaliteitscoördinator/ inspecteur

Om de kwaliteit te bewaken en een keuring uit te voeren moet er specifieke kennis en ervaring aanwezig zijn. Een Kwaliteitscoördinator zorgt voor samenwerking tussen mensen en systemen om de kwaliteit te optimaliseren. Vooral het voorkomen van menselijke fouten door bijvoorbeeld een andere werkwijze zoals RGS toe te passen speelt hierbij een rol. Om medewerkers op te leiden, instrueren en waar nodig corrigeren is kennis en ervaring benodigd. De Kwaliteitscoördinator/ inspecteur voert hiervoor inspecties uit, soms zowel intern als extern. Hiervoor is kennis en ervaring benodigd over het werken met meetapparatuur, productkennis, etc.

Kernwoorden

Kwaliteitsbeheersingsplan en VGM, activiteitenplan en werkomschrijving, bewonersavonden, informatieverstrekking, keuringen, kwaliteitscoördinator/ inspecteur, logboek.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)
§ 5.7.1

Aantonen

Persoon: Projectleider/ kwaliteitscoördinator

Bewijs: Projectdossier, keuringsplan, VGM-plan, Keuringsrapportages

	VGO	O/K	1	2	3	4
a. Activiteitenplan en werkschrijving	M _u	O				
b. Voorzieningen bewoonde staat	E	O				
c. Keuringen	M _u	O				
d. Kwaliteitscoördinator/ inspecteur	M _u	K				

Fase 6	Oplevering - aanvangskeuring	
17. Welke processtappen onderneemt u om een project op te leveren?		VGO-keur ontwikkelvraag

Doel

De opdrachtnemer levert het project op en toont aan dat de resultaten zijn behaald. De opdrachtgever voert steekproefsgewijs controles uit of dat de keuringen en resultaten conform afspraak zijn. Na oplevering wordt het project geëvalueerd bij de bewoners.

Oplevering

De partners leveren het project op aan de maincontractor. Afhankelijk van de activiteiten kunnen deze opleveringen plaatsvinden gedurende de projectuitvoering. Het resultaat moet echter op niveau zijn wanneer de exploitatie start. Om een integrale kwaliteit bij oplevering te borgen is een eindoplevering door de partners direct voorafgaand aan de oplevering aan de opdrachtgever noodzakelijk.

De opdrachtnemer levert het project op en rapporteert aan de hand van de afgesproken prestatie-eisen. De opleveringseisen staan daarbij centraal. De rapportage dient tenminste de van toepassing zijnde prestatie indicatoren te bevatten die in de aannemingsovereenkomst RGS voor het project zijn overeengekomen.

Oprachtgever beoordeelt (steekproefsgewijs) of een en ander conform de afspraken is en kan hierbij een beroep doen op naleving van de overeengekomen (prestatie) garanties. In geval van twijfel kunnen partijen een ter zake deskundige onafhankelijke derde inschakelen.

Protocollen

Voor oplevering en evaluatie kunnen standaard formulieren en protocollen opgesteld zijn om een basiskwaliteit te borgen. Om de oplevering en evaluatie te realiseren is specifieke kennis en ervaring is derhalve benodigd om de aanneemovereenkomst af te sluiten.

Kernwoorden

Partners, oplevering, onafhankelijk deskundige, bewonersevaluatie, standaarden.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.7.2 / Bijlage 22

Aantonen

Persoon: Projectleider / kwaliteitscoördinator

Bewijs: Projectdossier, opleverrapportage, bewonersevaluatie, enquête.

	VGO	ontwikkelvraag	O/K	1	2	3	4
a. Oplevering	M _u		O				
b. Protocollen		(O)	K				

Fase 7	Beheerfase/ exploitatieperiode	
18. Welke processtappen onderneemt u tijdens de exploitatieperiode?		VGO-keur

Doel

Tijdens de beheerfase/ exploitatieperiode wordt gedurende het afgesproken interval de ontwikkeling van de onderhoudsprestaties gevolgd. Hiertoe worden, conform de raamovereenkomst, metingen uitgevoerd. Het jaar voor afloop van het onderhoudsinterval maken partijen de balans op. Indien partijen tevreden zijn over de samenwerking en aangetroffen kwaliteit, kan conform het oorspronkelijk overeengekomen onderhoudsscenario, het volgende onderhoudsinterval worden geactiveerd.

Periodiek aanpassen en optimaliseren onderhoudsscenario

Indien bij een periodieke/ tussentijdse meting of de eindkeuring de prestatie-eisen niet worden gehaald, zal de opdrachtnemer vervolgens extra activiteiten moeten ondernemen om de prestatie-eisen alsnog te halen. Hiertoe wordt het onderhoudsscenario aangepast. Het is hierbij van belang lering te trekken uit de ontwikkeling zodat in andere projecten, vervolgperioden hierop geanticipeerd kan worden. Eventueel kan de opdrachtgever toestemming geven om de noodzakelijke activiteiten te combineren met een vervolgreep in een nieuw af te sluiten prestatieopdracht (vervolgaannemingsovereenkomst).

Uiteraard wordt er gekeken 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. Opdrachtnemer doet een prijsbieding in de lijn van overeengekomen spelregels. Bij akkoord, kan een aannemingsovereenkomst voor het tweede interval worden overeengekomen.

Periodieke metingen en eindkeuringen

De tussentijdse metingen zijn voor de bedrijfsvoering van de opdrachtnemer zelf. De opdrachtnemer zal aan de hand van de tussentijdse metingen bepalen of er aanvullende maatregelen nodig zijn. Het is dus van belang dat een trend gesignaleerd kan worden om de degradatie vast te stellen. Desgewenst kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer afspreken dat tussentijdse prestatiemetingen aan de opdrachtgever beschikbaar worden gesteld. De eindkeuring wordt 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 interval te realiseren.

Kernwoorden

Periodieke meting, eindkeuring, onderhoudsscenario, trend, degradatie, inspectie.

Verwijzingen naar de Leidraad RGS bij Investeren en Onderhouden (herdruk maart 2015)

§ 5.8.2

§ 5.8.1 / Bijlage 24

Aantonen

Persoon: Projectleider / kwaliteitscoördinator

Bewijs: rapportages periodieke meting, onderhoudsscenario's

	VGO	O/K	1	2	3	4
a. Periodiek aanpassen en optimaliseren onderhoudsscenario	E	O				
b. Periodieke metingen - eindkeuring	M _u	O				