



Regievoering en prestatiegericht samenwerken

Module 4

In de modules één tot en met drie is een totaal inzicht gegeven van het werkgebied asset-onderhoudsmanagement vastgoed. Steeds meer vastgoedbeheerorganisaties veranderen en kiezen meer en meer voor de regierol waarbij prestatiegericht wordt samengewerkt met externe marktpartijen. Deze marktpartijen (zoals aannemers) krijgen hierdoor als opdrachtnemer meer en meer de rol van vastgoedbeheerder. Er zijn daarbij vele manieren waarop samenwerking tot stand kan komen en wordt ingevuld. Dit is sterk afhankelijk van de scope van de vastgoedportefeuille, de huidige samenstelling en belangen van de beheerorganisatie en de stakeholders.

In deze vierde en laatste module komt aan de orde welke keuzes een organisatie heeft en wat wel en wat niet kan worden uitbesteed of in welke mate. Wat zijn de do's en dont's, de consequenties daarvan zijn en hoe kan daar het beste mee worden omgegaan. Dit vanuit het perspectief van de opdrachtgever maar ook van de opdrachtnemer. Het doordacht bepalen van de aanvieligroute en het selecteren van een geschikte externe samenwerkingspartner, die aantoonbaar prestatiegericht op basis van realistische eisen kan werken in het verlengde van de beheerorganisatie, is hierbij een belangrijke succesfactor.

Hierbij speelt de diversiteit aan vastgoed en typen beheerorganisaties (traditioneel, planmatig, regie) en taken en rollen, het totale speelveld, de processen, systemen, mensen, beleid een belangrijke rol. Hierbij wordt met name ook aandacht besteed aan de risico's vanuit het perspectief van de externe samenwerkingspartner. Van hen wordt verwacht om de opdrachtgever mee te nemen in de ontwikkeling van de regierol. Vaak is dat nieuw of een te hoge verwachting en niet zelden is de opdrachtgever er helemaal niet aan toe en geeft de opdrachtnemer daar de ruimte niet toe. De opdrachtgever moet als regievoerder leren los laten, maar wel op zo'n wijze dat de prestaties en mogelijke risico's continu aantoonbaar zijn geborgd bij en door de opdrachtnemer. Die ook duidelijk verantwoordelijkheid neemt zodat er een basis voor wederzijds vertrouwen ontwikkeld vanuit.

Dag 1 Keuzes en consequenties van regievoering beheer en onderhoud

Het type beheerorganisaties, de samenstelling en omvang van de vastgoedportefeuille bepaalt de wijze waarop het prestatiegericht uitbesteden van beheer en onderhoud kan worden vormgegeven. Deze keuzes kunnen leiden tot minder zelf doen (wat nog wel en wat niet meer) in eigen beheer en anders werken en denken. Hierdoor verschuiven taken en werkzaamheden en dit heeft consequenties voor de organisatie (mensen, middelen, systemen en processen) en geeft richting aan de aanbestedingsstrategie.

Hoe vorm je een visie over wat er ten miste zelf gedaan moet blijven worden en kan worden uitbesteed en de wijze waarop dit kan/ moet worden uitbesteed. Hoe zorg je er voor dat de gevolgen in lijn liggen met de verwachtingen en belangen van de in- en externe stakeholders.

Wat houdt het in om de regie te voeren wat zijn de consequenties voor een organisatie en wat zijn de uitdagingen. Hoe zorg je er voor dat de wijze van uitbesteden past bij de scope van het werk, de vastgoedstrategie, het onderhoudsbeleid en de mogelijkheden en beperkingen van de eigen organisatie. Welke consequenties moeten vooraf in beeld zijn gebracht en welke maatregelen moeten worden getroffen om mogelijke nadelige effecten te voorkomen. Hoe moet een vooraf door het management vastgesteld programmaplan, om te komen tot een nieuwe organisatiestructuur voor contractmanagement en regievoering, er uit zien. Wat moet er worden gedaan om er voor te zorgen dat er borging gaat plaats vinden in de organisatie.

Wat zijn do's en dont's bij uitbesteden of zelf doen beheer en onderhoud Vastgoed. Hoe kun je het beste samenwerken in prestatiegerichte contracten voor beheer en onderhoud Vastgoed met de externe samenwerkingspartners. Op welke wijze moeten dan afspraken worden gemaakt om tot een gelijkwaardige relatie te komen gefundeerd op resultaten en vertrouwen. Wat is er nodig en wat moeten beiden doen om samen te kunnen werken aan kwaliteit, duurzaamheid en continuïteit.



Na afloop

- Kunt u een eigen visie ontwikkelen over het hoe en waarom van regievoering en vergaande uitbesteding van beheer en onderhoud inclusief advies- en ingenieursdiensten in relatie tot de vastgoedvisie, de strategie, beleidsuitgangspunten en belangen voor stakeholders.
- Weet u wat er nodig is om de regierol in te kunnen vullen en weet u welke beheertaken en uitvoeringswerkzaamheden uitbesteed kunnen worden
- Weet u wat er nodig is om tot een gelijkwaardige samenwerking te komen en wat er nodig is om dit te kunnen blijven beheersen.
- Weet u wat er nodig is om externe dienstverleners te managen middels contracten, voortgangsrapportage en andere beheersmethoden.
- Heeft u als externe samenwerkingspartner meer inzicht in de belangen en verwachtingen van de opdrachtgever en weet u beter hoe u optimaal aan de verwachtingen kunt voldoen.

Dag 2 Prestatiegerichte uitbesteden, contracteren en samenwerken

Het kunnen selecteren van een geschikte externe samenwerkingspartner, die aantoonbaar prestatie- en resultaatgericht op basis van realistische eisen kan werken in het verlengde of als onderdeel van de beheerorganisatie, is een belangrijke succesfactor. Het bewust kiezen voor een beheerdersrol als externe samenwerkingspartner in het verlengde van een regieorganisatie of als onderdeel van een vastgoedbeheerorganisatie is net zo belangrijk. Er moet een mach zijn en mensen moeten beschikken over de juiste competenties anders gaat het niet werken.

Wat is daarbij van cruciaal belang. Welke stappen moeten er worden gezet om daadwerkelijk 'goede en geborgde' resultaten te boeken om een opdrachtgever en de gebouwgebruikers (zeer) tevreden te krijgen en te houden. Wat helpt daarbij wel en wat niet? Wat kun je maximaal vragen als opdrachtgever en wat moet je als opdrachtnemer ten minste kunnen bieden om samen te kunnen gaan werken aan kwaliteit, duurzaamheid en continuïteit.

Wat zijn dan de do's en don'ts aan zijde van de opdrachtgever als vragende partij als ook aan de zijde van de opdrachtnemer als aanbiedende partij en wat zijn mogelijke risico's en hoe kan daar vooraf zo goed mogelijk op worden geanticipeerd. Hoe ziet het programma van eisen voor prestatiegericht uitbesteden, contracteren en samenwerken er uit.

Na afloop

- Kunt u een eigen visie ontwikkelen over de wijze van uitbesteden van prestatiegericht beheer en onderhoud (integraal, per vakdiscipline, vakspecialistische, in- exterieur, in- of exclusief afkoop en/ of vervangingen enzovoort) en kunt u de consequenties overzien in relatie tot de vastgoedvisie en strategie op korte en lange termijn.
- Bent u op de hoogte van de keuzemogelijkheden, de zin en onzin en do's en don'ts bij het prestatiegericht uitbesteden van beheer en onderhoud.
- Weet u wat er nodig is voor een goede vertreksituatie, wat de voor- en nadelen en de belangrijke uitgangspunten zijn en welke benadering er nodig is vanuit het perspectief van de opdrachtgever en als opdrachtnemer om succesvol samen te kunnen werken.
- Bent u in staat om op basis van de eigen visie en inzichten een inkoop- en aanbestedingsstrategie te formuleren en om de aanbesteding (onderhands, Europees, openbaar, niet-openbaar enzovoort) vorm te geven en te realiseren.
- Heeft u inzicht in de wijze waarop prestaties gezamenlijk kunnen worden bewaakt om afgesproken doelen en resultaten te behalen, bij te sturen en om in te grijpen wanneer dit nodig is.
- Bent u beter in staat om dit soort prestatiegerichte contracten vanuit de regierol als contractmanager aan te sturen en te monitoren en weet u hoe dit kan worden geïmplementeerd en worden geborgd ook in samenwerking met de externe uitvoeringspartner.

Dag 3 Toepassing systeem gerichte contractbeheersing en audits met behulp van PDCA cyclus



Ten behoeve van een langdurige en kwalitatief goede en professionele samenwerking, is het van belang dat zowel door opdrachtnemer als door opdrachtgever wordt gewerkt vanuit een kwaliteitsmanagement systeem en dat er voortdurend wordt getoetst. Systeemgerichte contractbeheersing (SCB) maakt onderdeel uit van het totale proces van beheer en onderhoud vastgoed en prestatiegericht werken.

Wat is er voor nodig om de beheersing van de kwaliteit, kosten en risico's daadwerkelijk vorm te geven en te borgen. Wat houdt SCB in en hoe kan praktisch invulling worden gegeven aan de audits met behulp van PDCA cyclus.

Wat zijn de consequenties voor opdrachtgever & opdrachtnemer van het invoeren van deze wijze van werken onder kwaliteitsborging.

Na afloop

- Beschikt u over de kennis en het inzicht om benodigde regietaken en werkzaamheden effectief en efficiënt uit te kunnen voeren en om verantwoordelijkheid te laten nemen voor de minimaal te leveren prestaties.
- Bent u op de hoogte van de essentie van de werkwijze systeemgerichte contractbeheersing en het gedachtegoed van de Plan Do Check Act cyclus en de wijze waarop deze voor beheer en onderhoud toegepast kan worden.
- Weet u hoe bij de samenwerking rondom prestatiecontracten de mogelijkheid geïmplementeerd kan worden om de prestaties van het prestatiegericht beheer en onderhoud transparant en onafhankelijk te toetsen (auditen).
- Bent u bekend met het werken met Kritische Succes Factoren (KSF), Prestatie Indicatoren (PI) en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) in relatie tot beheer en onderhoud van vastgoed.
- Bent u bekend met opstellen van een risico gestuurd toets plan en controles gericht op het monitoren en beheersen van risico's en kunt u het toepassen in de dagelijkse praktijk. Dit ten behoeve van de monitoring van (prestatiegerichte) onderhoudscontracten in het onderhoudsproces in relatie tot kosten-, kwaliteit- en risicobeheersing en voortgangsbewaking en rapportages (prestatieverklaringen en verantwoording).
- Weet u wat er nodig is om deze werkwijze te introduceren in uw eigen organisatie en in samenwerking met de externe marktpartijen en of klant(en) en hoe dit kan worden geborgd.

Literatuur en studiemateriaal

Het boek 'Jellema deel 13 Asset en Onderhoudsmanagement Vastgoed' wordt als basismateriaal gebruikt bij de opleiding. Deze wordt aan het begin van de opleiding (éénmalig) ter beschikking gesteld.

Aanbevolen literatuur bestaat onder andere uit het boek Vastgoedexploitatie. Daarnaast zullen docenten en gastdocenten u gerichte aanbevelingen doen en/ of voorzien van praktische achtergrondinformatie, handvatten en praktijkvoorbeelden of publicaties.

Docenten

De hoofddocenten van deze opleiding/ leergang en tevens hoofdauteurs van 'Jellema deel 13 Asset- en Onderhoudsmanagement Vastgoed' zijn Johan Smit (RPS) en Rob Nieuwpoort (bvkwadraat). Zij worden bijgestaan door docenten en vakspecialisten uit het vakgebied vanuit de totale breedte van het vakgebied en de markt. De bijdrage van de gastdocenten wordt afgestemd op de specifieke dag thema's en leerdoelen van de deelnemers.