

'OPDRACHTGEVER moeten durven loslaten'

Carel Hagemans, voorzitter van Onderhoud Totaal, vindt dat Resultaatgericht Samenwerken (RGS) anders moet worden aangevlogen. "Zet een team mensen, op basis van gelijkwaardigheid, 10 tot 12 maanden van te voren aan tafel en bemoei je als opdrachtgever niet met de inhoud. Beschrijf als opdrachtgever wat je wilt hebben als het klaar is, maar laat los hoe dat moet gebeuren." Op het gebied van groot onderhoud gaat zijn bedrijf, Hagemans Vastgoedonderhoud, trouwens weer zijn eigen weg. "De Variabele kostte ons per saldo omzet."

Het was een paar jaar geleden groot nieuws. Vier gerenommeerde onderhouds-bedrijven gingen onder de naam De Variabele een samenwerkingsverband aan om de renovatiemarkt (groot onderhoud) te kunnen bedienen. Het waren Burgers van der Wal (hoofdvestiging Doetinchem), Burg-houts Schilderen en Isoleren (Nijmegen), Hagemans Vastgoedonderhoud (Nijmegen) en Jacobs Beheersbaar Onderhoud (Elst). Per 1 januari is Hagemans Vastgoedonderhoud teruggetreden uit deze samenwerking. Een bewuste keuze, legt directeur Carel Hagemans uit. "We hebben in de kerstvakantie met alle aandeelhouders van De Variabele intensief gesproken en zijn tot de conclusie gekomen dat De Variabele Groot Onderhoud BV in twee jaar tijd een fantastisch groei heeft doorgemaakt met mooie projecten. De enige 'maar' is dat de activiteiten nogal kannibaliserend hebben gewerkt op de omzet van met name Hagemans als vastgoedonderhoudsbedrijf." Hagemans is de grootste van de vier partijen die De Variabele hebben opgericht, waarin ieder voor 25

procent deelnam. "Per saldo kostte het ons omzet", geeft Hagemans als simpele verklaring voor het terugtreden van zijn bedrijf uit het samenwerkingsverband.

OPSCALEN

De reden dat Hagemans in het verleden in De Variabele stapte, was ondermeer de ervaring dat opdrachtgevers zijn bedrijf (met op dit moment circa 65 werknemers in vaste dienst en een flexibele schil van ongeveer 30 personen) te klein vonden voor echt grootschalige renovatieprojecten van meerdere miljoenen euro's. "Door samen te werken, konden we opschalen. Vier bedrijven, waarvan de kernactiviteit planmatig onderhoud is, maar die samen ook de renovatiemarkt wilden bedienen. De enige weeffout die we hebben gemaakt, kun je achteraf stellen, is dat we geografisch te dicht bij elkaar zitten; op de knooppunten Arnhem, Nijmegen en Doetinchem. Daardoor was de synergie qua nieuwe opdrachtgevers in groot onderhoud te gering. En voor het reguliere planmatig onderhoud hadden

bestaande opdrachtgevers hier in de regio opeens het idee dat ze niks meer hadden te kiezen. Het werd steeds moeilijker uit te leggen dat we op het gebied van planmatig onderhoud nog gewoon concurrenten van elkaar zijn. In goed overleg zijn we daarom uit elkaar gegaan." De overige drie bedrijven gaan overigens wel door met De Variabele (zie kader op pag. 16).

MUTATIEONDERHOUD

Het middelpunt van het bedrijf is en blijft planmatig onderhoud, maar nu Hagemans weer volledig zelfstandig opereert, wil het daarnaast ook weer de renovatiemarkt bedienen. "Voor we De Variabele oprichtten, hadden we als bedrijf net de doorbraak naar groot onderhoud gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan het energetisch verbeteren van woningen. Daar gaan we gewoon zelfstandig mee door en willen we verder in groeien", legt Carel Hagemans, die samen met zijn broer Rob aan het roer staat, uit. "De andere ontwikkelingskant die wij zien, is inspelen op de gedachte vanuit woningcorporaties om in te grijpen als een woning leeg komt te staan. Mutatieonderhoud, ook wel n=1 genoemd. Sommige woningcorporaties vinden een huurderwisseling zelfs hét moment om een woning klaar voor nul-op-de-meter te maken. Dat gaat heel ver, maar wij denken dat we een rol kunnen spelen in het upgraden van een woning op het moment van leegstand. Hagemans gaat concepten voor mutatieonderhoud verder ontwikkelen."

RGS-RAPPORT

Aanleiding voor het gesprek is een onderzoek naar Resultaatgericht Samenwerken (RGS) dat in opdracht van Hagemans door



▲ Carel (links) en Rob Hagemans: "In de toekomst hebben we het alleen nog maar hebben over de onderhoudskosten per woning, inclusief service en mutatieonderhoud. En die moeten omlaag." Foto's: Studio38c

twee studenten van Avans Hogeschool te 's Hertogenbosch is uitgevoerd. Hiervoor zijn zowel opdrachtgevers als collegabedrijven van Hagemans bevestigd. Aanleiding was de doorbraak van RGS als inkoopvorm bij opdrachtgevers van Hagemans. "Eindelijk. Ik heb, als bedrijven uit het westen het over RGS hadden, in mijn wanhoop wel eens gezegd: dan hangt ter hoogte van Utrecht waarschijnlijk ergens een ijzeren gordijn, want het leeft in onze regio totaal niet. Aanbesteden op de laagste prijs met dikke bestekken was hier heel lang de norm. In 2015 vond daarin opeens een omslag plaats.

RGS is vanaf dat moment ook bij opdrachtgevers in het oosten doorgebroken. Ik denk dat er een rechtstreekse koppeling is tussen de verhuurdersheffing en regisserend opdrachtgeverschap. Er moesten mensen uit, de expertise om dikke bestekken te schrijven is er gewoon niet meer. RGS is dan een samenwerkingsmethode waarbij je deze taken bij marktpartijen kunt leggen." Maar daarmee was het niet opeens allemaal rozengeur en maneschijn. "Ik vond het RGS-proces van aanvraag tot en met opdracht ongelofelijk stroperig, te lang duren. Er is soms wel een jaar mee gemoeid, terwijl we

aanvankelijk binnen drie maanden los zouden gaan. De centrale onderzoeksvraag voor de studenten was: hoe kunnen we effectiever en efficiënter het voorbereidingsproces van RGS ingaan, zodat de doorlooptijd van aanvraag tot opdracht belangrijk korter wordt?"

VALKUILEN

Hagemans: "Een van de grootste valkuilen van RGS is dat je het vooral hebt over cultuur en manieren van samenwerken. Een opdrachtgever is eigenlijk toch vooral gewend om voor te schrijven, te dicteren.

>>>

>>> 'OPDRACHTGEVER

moeten durven loslaten'

Regisserend opdrachtgeverschap blijkt moeilijk. Ze willen het niet alleen hebben over de gewenste scenario's en resultaatafspraken, maar nog steeds meepraten hoe je het doet, met wie je het doet en wanneer je het doet. Of het nu gaat om het gekozen verfsysteem of de ingeschakelde steigerbouwer, men wil nog steeds invloed uitoefenen. Dan ga je voorbij aan de essentie van wat RGS is; beschrijf als opdrachtgever de gewenste resultaten. Hoe de opdrachtnemer daar komt, is zijn verantwoordelijkheid. Maar opdrachtgevers, de goede niet te na gesproken, hebben moeite met loslaten. Daarom duurt die voorbereiding zo lang."

BEGROTINGSBEDRAG

De aanbeveling die Hagemans op basis van dit onderzoek persoonlijk doet, heeft alles met cultuur te maken. "Zolang opdrachtgevers toelaten dat projectleiders met spiegel-tjes rondlopen of willen beslissen welk vermerk er moet worden ingezet, blijft RGS

'REGIEVOEREN IS OOK: DURF HET BUDGET VRIJ TE GEVEN'

stroperig. Ga vroegtijdig, bij voorkeur 10 tot 12 maanden voor de beoogde uitvoerdatum, met elkaar op basis van gelijkwaardigheid om tafel zitten om het project van alle ins en outs te voorzien. Wat is de doelgroep? Is de mutatiegraad hoog? Willen we energetisch gaan verbeteren en zo ja, waar en naar welk label willen we toe? En roep het begrotingsbedrag. Te vaak wordt ons nu gevraagd allerlei zaken uit te zoeken en door te rekenen, terwijl er achteraf helemaal geen budget voor blijkt te zijn. Stel de ambities meteen al in het begin af op de portemonnee. Het heeft geen zin om, als de opdrachtgever 300.000 euro in de begroting

heeft staan, dat wij een scenario doorrekenen van een miljoen. Dat is in het verleden echter wel gebeurd. Regievoeren is ook: durf het budget vrij te geven." Opdrachtgevers die verwachten dat de kosten van een maandenlange voorbereiding - waarin scenario's moeten worden onderbouwd, engineering wordt gedaan en eventueel een flora- en faunaonderzoek moet worden uitgevoerd - wel worden gedekt door de algemene kosten, hebben ook niet echt begrepen wat RGS is, aldus Hagemans. "Die discussie speelt landelijk binnen Onderhoud Totaal. Gelukkig zijn er steeds meer opdrachtgevers, die dat vroeger zelf deden of door een adviesbureau lieten doen, die snappen dat dit apart betaald moet worden."

ONDERHOUDSKOSTEN

Een andere vraag die landelijk door bijvoorbeeld Aedes, de koepel van woningcorporaties, wordt opgeworpen, is: leent RGS zich wel voor concurrentie? "Ons antwoord is dat de marktwerking moet zitten in het feit dat de onderhoudskosten per VHE in de toekomst gewoon omlaag moeten. Dit betekent niet dat de prijs voor schilderwerk of het vervangen van een dorpel moet dalen. Dat is helemaal niet relevant voor de



▲ Carel Hagemans: "Mindset veranderen."

opdrachtgever. Als sector Totaal zijn we ervan overtuigd dat we het op termijn alleen nog maar hebben over de onderhoudskosten per woning, inclusief service en mutatieonderhoud. En die moeten omlaag. Als je naar een autodealer gaat, vraag je ook niet wat de rechterbuitenspiegel kost. Je bent geïnteresseerd in de prijs van de totale auto. En als je een leasecontract afsluit, dan is zelfs dat niet belangrijk. Dan wil je weten wat de maandelijkse kosten zijn om die auto te mogen gebruiken. Die verandering qua mindset moeten veel vastgoedeigenaren echter nog maken." •

DE VARIABELE

Burgers van der Wal, Burghouts en Jacobs Beheersbaar Onderhoud zijn al decennia lang gepokt en gemazeld in het planmatig (gevel)onderhoud. Samen met Hagemans Vastgoedonderhoud werd twee jaar geleden een nieuw bedrijf opgericht, genaamd De Variabele, om gezamenlijk de renovatiemarkt (groot onderhoud) te kunnen bedienen. Nu Hagemans weer is teruggetreden, hebben de drie overgebleven bedrijven besloten door te gaan. Sterker, ze gaan de samenwerking verder intensiveren. Meer daarover in Eisma's Schilderblad nummer 5, die begin mei uitkomt.