

Rico Leemreijze (SmartR):

Resultaatgericht onderhoud: niet pingelen, maar partneren

Gebruikmaken van de expertise van de markt: hoe zet je als corporatie de kennis en kunde van onderhoudspartners in voor meer kwaliteit, hogere huurderstevredenheid en lagere kosten? Een gesprek met Rico Leemreijze van SmartR over resultaatgericht onderhoud: "Door je onderhoudspartners medeverantwoordelijk te maken voor het resultaat, ontstaat er een prikkel om blijvend te presteren."

Wat zijn volgens SmartR de belangrijkste ontwikkelingen rond onderhoud in de sector?

Wij zien ten eerste een groei in regisserend opdrachtgeverschap. De corporatie wil zichzelf ontwikkelen naar een monitorende opdrachtgever die niet alles zelf doet, maar expertise en kunde uit de markt haalt. Ook vindt een verschuiving van technisch beheer naar bedrijfseconomische exploitatie plaats. Onderhoud kende een voornamelijk bouwkundige benadering en is veel gericht geweest op het verkrijgen van de laagste prijs. Het accent wordt tegenwoordig verlegd naar 'slimme processen' en medeverantwoordelijkheid. Wij zien dat corporaties steeds meer resultaatgericht in plaats van oplossingsgericht aan de slag gaan.

Wat is de essentie van resultaatgericht onderhoud?

De essentie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat. Met Resultaatgericht onderhoud (RGO) ontstaat hierdoor meer aandacht voor de organisatie van de onderhoudsprocessen. Door over de eigen organisatiegrenzen heen te organiseren, ontstaan slimmere processen, betere onderhoudsscenario's en door een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor huurderstevredenheid en kosten, betere resultaten. De corporatie verruimt haar blik en zet samen met onderhoudspartners het meetbare resultaat voorop. Door vanuit vertrouwen en transparantie onderhoudspartners ruimte te geven voor eigen inbreng en verantwoordelijkheid te laten dragen voor de resultaten, verandert de rol van de corporatie en die van de onderhoudspartner. Je zet elkaar in de kracht en creëert synergie.

Wat verstaan jullie onder 'slimme processen'?

Het integrale proces van de corporatie en de onderhoudspartner wordt optimaal op elkaar afgestemd. Binnen RGO is er gezamenlijke verantwoordelijkheid – en dus belang – om kosten laag te houden en kwaliteit van het proces hoog. Hierdoor zijn er bijvoorbeeld geen doublures meer en wordt er optimaal gebruikgemaakt van de huidige digitale mogelijkheden. Met slimme processen wordt 'ondernemend samengewerkt'. Niet verbeteren en uitwisselen, maar vernieuwen en delen. In de gedeelde verantwoordelijkheden is de huurderstevredenheid geïntegreerd, waarmee de samenwerking niet alleen in potentie een efficiencyverbetering in zich draagt, maar ook bij uitstek een intrinsieke borging in zich heeft om op de huurderstevredenheid te excelleren.

Hoe biedt RGO meer ruimte voor innovatie en efficiënter samenwerken?

Als je kijkt naar de traditionele werkwijze is er een duidelijke scheiding tussen opdrachtgever en -nemer. Als 'alleswetende' opdrachtgever doe je de planvorming en werkvoorbereiding, denk je aan de hand van een aanbesteding maximale invloed te hebben en ga je voor de laagste prijs. Er wordt nog wat 'gepingeld' over de prijs, en de onderhoudspartij gaat aan de slag, de opdrachtgever controleert. Dit gaat mijn inziens over 'de illusie van de sluitende contracten': de illusie dat wanneer je alles maar goed bepaalt en afsprekt, het wel goedkomt.

RGO is daarentegen niet pingelen, maar partneren. Door de onderhoudspartner blijvend medeverantwoordelijk te maken voor het resultaat, ontstaat een drijfveer om blijvend te presteren. Het resultaat is hier niet de laagste prijs of de uitvoering conform bestek. De meetbare resultaten liggen op het vlak van kwaliteit, kosten en klanttevredenheid. Hierdoor wordt de partner continu uitgedaagd met de beste, meest efficiënte en innovatie oplossing te komen. De partner neemt zijn kennis en kunde in de planvorming en uitvoering mee waardoor een beter resultaat ontstaat.

Hoe gaat een corporatie met RGO aan de slag?

Het is belangrijk dat de corporatie RGO goed begrijpt en vaststelt wat zij ermee willen bereiken. Dit bepaalt de inrichting van de samenwerking. Het is maatwerk en gaat om mensen, belangen en vertrouwen. Als de samenwerking succesvol is, zie je gave resultaten. Denk aan kostenbesparingen als gevolg van scenariowinst. Met de expertkennis van de onderhoudspartner ontstaan slimmere scenario's. Cycli worden bijvoorbeeld opgerekt zonder afbreuk van kwaliteit of de onderhoudswerkzaamheden worden slimmer met elkaar gecombineerd. Ook zien wij dat 'lucht' uit de onderhoudsbegrotingen verdwijnt, omdat calculaties, condities en scenario's nu een geheel zijn waar het eerder was gesplitst tussen opdrachtgever en -nemer. De corporatie wordt daardoor voorspelbaarder.

Waar ligt de balans tussen kwaliteit, huurderstevredenheid en onderhoudskosten?

Als je op basis van kwaliteit, huurderstevredenheid en onderhoudskosten reële, uitdagende resultaten bepaalt, houden deze aspecten elkaar in balans. Deze 'duivelsdriehoek' is de essentie van het totale resultaat. Louter inzetten op bijvoorbeeld kosten gaat ten koste van huurderstevredenheid en kwaliteit.

Hoe helpt SmartR corporaties met de realisatie van resultaatgericht onderhoud?

We starten vaak met een interactieve workshop. Vaak werkt deze verhelderend of confronterend. Als deze genoeg heeft geprikkeld, starten wij met de verkenningsfase. Het resultaat hiervan is eenduidige begripsvorming, concrete doelen en een plan van aanpak voor de realisatie van RGO. Pas na een 'go' op dit plan gaan wij het samen met de corporatie realiseren. Onze aanpak is erop gericht dat het bij de corporatie beklijft. Veelal zien wij dat gedurende de opbouw van de samenwerking de corporatie steeds meer zelf de regie pakt. Dan nemen wij meer een coachende of faciliterende rol aan, zodat de corporatie de ruimte krijgt om hierin te groeien.

Welke boodschap omtrent RGO wil je corporaties meegeven?

Verdiep je er in! Ik hoor vaak van corporaties 'wij doen dit al' of 'het is slechts een trend'. Maar geloof mij, er zitten krachten in RGO waar iedere corporatie haar voordeel mee kan doen. Krachten die vaak niet bekend zijn. Wij hebben al een scala aan mooie samenwerkingen zien ontstaan met structureel succes. ■