

Martijn Kors (Staedion):

Van RGS in planmatig onderhoud naar Design, Build en Maintain van bestaand bezit

Waar de ene corporatie voorzichtig zijn eerste schreden zet met resultaatgericht samenwerken, kan **Staedion** al putten uit twintig jaar ervaring. Wat zijn de belangrijkste voordelen van resultaatgericht samenwerken (RGS) en welk resultaat ligt er nog in het verschiet? CorporatieGids Magazine vroeg het aan **Martijn Kors**, manager Realisatie bij de Haagse corporatie. "Ik droom van Design, Build en Maintain van ons bestaande bezit."



Martijn heeft zijn roots in het reparatieonderhoud en beklom de carrièresteigers binnen Staedion in negen jaar tijd via de functies van teamcoach Service en Reparatie en teamleider Inspecties naar die van manager Realisatie. Over de belangrijkste voordelen van RGS zegt hij: “Langdurig samenwerken met vertrouwde partners zorgt aantoonbaar voor een hogere kwaliteit van je bezit. In 2018 waren wij bijvoorbeeld de best presterende corporatie op basis van kwaliteit van ons schilderwerk.”

Continuïteit

Martijn vervolgt: “Als je vasthoudt aan langdurige samenwerking zorgt dat ook voor continuïteit. We zijn in de moeilijke periode in de bouw niet op zoek gegaan naar partijen die het werk goedkoper konden doen. Wij hebben met onze partners eerlijke prijzen afgesproken en zijn ze trouw gebleven, ook in de periode dat we elders de krenten uit de pap hadden kunnen halen. Andersom geldt dat natuurlijk ook, nu het weer goed gaat in de bouw en de prijzen stijgen, respecteren onze partners de gemaakte RGS afspraken.”

Efficiency en budgetzekerheid

Naast continuïteit zorgt RGS ook voor efficiency en budgetzekerheid, zegt Martijn. “We doen 24 miljoen euro in RGS met slechts twee projectleiders en vier opzichters. Corporaties die een dergelijk bedrag aanbesteden, hebben meestal veel meer personele kosten. Bij ons is de aannemer verantwoordelijk voor het resultaat, nu en over een aantal jaren. Dat vergroot ook de budgetzekerheid en verkleint onvoorziene uitgaven.”

Markante momenten

De RGS historie bij Staedion kent een aantal markante momenten, vertelt Martijn. “In 2009 en 2016 werd hardop getwijfeld of we met RGS wel het juiste ding deden. ‘Gunnen we niet te makkelijk’ vroeg de directie zich af en liet onderzoek doen naar RGS, marktprijzen en kwaliteit. De conclusie was telkens: vasthouden aan de fair price afspraken, want de voordelen zoals ik die zojuist heb genoemd, werden stevast door het onderzoek onderbouwd.”

Bezuinigingsopgave

Een ander opvallend moment vond plaats in 2012, tijdens een noodzakelijke bezuinigingsopgave binnen Staedion. “We hebben toen bij onze partners een korting moeten bedingen – eerlijk gezegd opgelegd – en de prijsindexatie bevroren. Natuurlijk werd dit niet met gejuich ontvangen, maar er was ook begrip voor onze bezuinigingsronde. Uiteindelijk is niemand van de partners uitgestapt. Het voordeel is dat we wel door konden, alleen moest het allemaal wat scherper. In een crisis is dat ook niet vreemd. Gelukkig zijn er geen partners omgevallen. Na een aantal jaren hebben we de afspraken weer hersteld.”

Lange termijnvisie

Volgens Martijn is het hebben van een lange termijnvisie voordeliger voor RGS. Hij onderstreept dat met een anekdote: “We kregen in 2009 een nieuwe directeur en die had zijn zinnen gezet op goedkoper aanbesteden. Hij werd door mijn collega’s in de auto gezet en door de Haagse wijken rondgereden met de vraag: van welke woningen zou je willen dat ze van Staedion zijn? Hij wees alleen maar woningen aan die er netjes bijstonden, allemaal van Staedion. Toen hij uitstapte zei hij: ik weet genoeg. We houden vast aan RGS.”

Koudwatervrees

Waar Staedion al boogt op twee decennia RGS ervaring, zijn er ook nog steeds corporaties met koudwatervrees. “Ik kan mij dat ook wel voorstellen,” zegt Martijn. “Twintig jaar geleden – voordat we met RGS aan de slag gingen – deden we schilderwerk nog om de vijf jaar. In RGS is de cyclus gemiddeld acht jaar. De eerste resultaten zie je dus pas na een jaar of acht. In de tussentijd is een manager misschien allang weer vertrokken bij de corporatie. Je moet als opdrachtgever dus over je eigen horizon kunnen en durven kijken. Daarnaast moet je resultaatgericht kunnen samenwerken, samen problemen willen oplossen en slim met onderhoud willen omgaan. ‘Hoe kunnen we winters overbruggen? Hoe kunnen we de niet-werkzame periode

verkleinen?’ Antwoord vinden op dit soort uitdagingen vraagt competenties van partners én corporatie.”

Omvang

Ook praktische zaken – zoals voldoende omvang van het bezit – speelt volgens Martijn een rol bij RGS. “Je moet als corporatie wat te bieden hebben en voor grote corporaties is dat wat makkelijker. Je kunt je bezit dan opknippen, zodat het behapbaar blijft voor een aannemer. Kleinere corporaties zijn vaak gebonden aan één aannemer, dat is voor beiden eigenlijk een te grote wederzijdse afhankelijkheid.”

RGS is duur

Criticasters van RGS vinden het een duurdere methode dan aanbesteden. “Dat bestrijd ik,” zegt Martijn strijdlustig. “RGS verdient zich terug in hogere kwaliteit en langere onderhoudscycli. Het duurt alleen even voordat je de voordelen ziet.”

Hij vervolgt: “Het is vermoeiend om telkens te moeten uitleggen dat wij niet alleen op prijs sturen, maar vooral op prestatie en resultaat. Kopers en eigenaren in een VvE-complex hebben doorgaans geen boodschap aan RGS, die willen bij voorkeur zo laag mogelijke onderhoudskosten en houden er doorgaans een korte termijn onderhoudsvisie op na.”

Koersvast

En juist een lange termijnvisie is essentieel voor RGS, herhaalt Martijn. “Je moet vertrouwen hebben in je partners, vasthoudend zijn en koersvast de golven bevaren.” Op de vraag welke toekomstige ontwikkelingen hij in planmatig en niet-planmatig onderhoud ziet, zegt hij: “Ik zie dat planmatig onderhoudsbedrijven zich steeds verder ontwikkelen tot totaalondernemers. Schilders schilderen niet alleen, ze plaatsen ook dubbelglas, verzorgen voegwerk en bekommeren zich in toenemende mate over de hele schil van de woning. Ik voorzie dat we in toenemende mate renovatieonderhoud in RGS gaan organiseren. Onze RGS partners hebben goede kennis van ons bezit en zijn gepokt en gemazeld in planmatig onderhoud. Het zou logisch zijn wanneer deze partijen in de toekomst ook tekenen voor het niet-planmatig onderhoud. Je spreekt dan een vaste beheervergoeding af net zoals we dat nu al voor nieuwbouwprojecten met Design, Build en Maintain doen. Als RGS-partners verantwoordelijk zijn voor het volledige onderhoud, worden ze geprikkeld om het goed en slim te doen. Met twee van onze RGS-partners verkennen we sinds twee jaar dit speelveld. Dat staat nu nog in de kinderschoenen, maar ik zou het gaaf vinden als we echt die richting opgaan.” ■