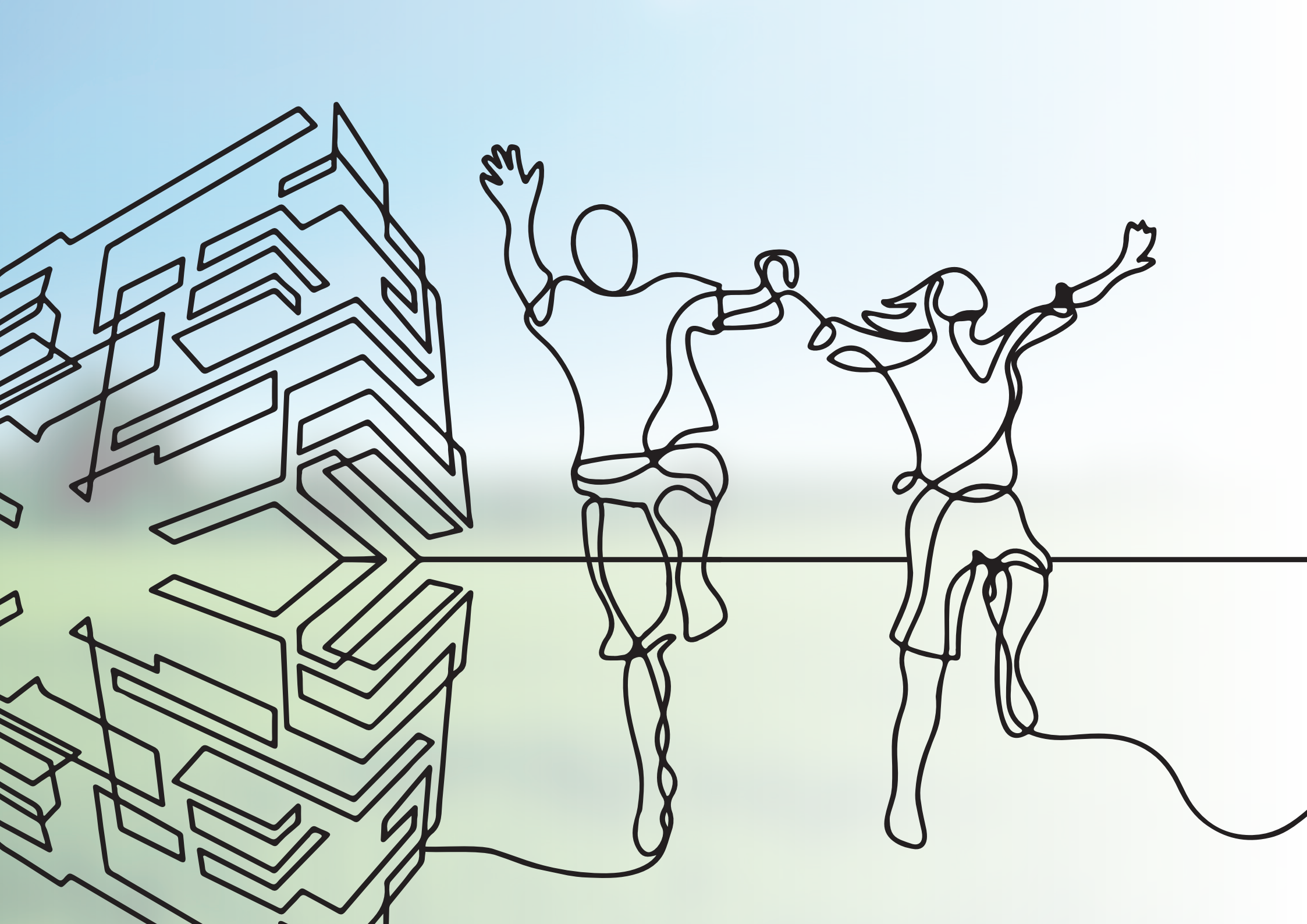


# SAMEN OVER GRENZEN



Talis op weg naar  
RGS Vastgoedmanager



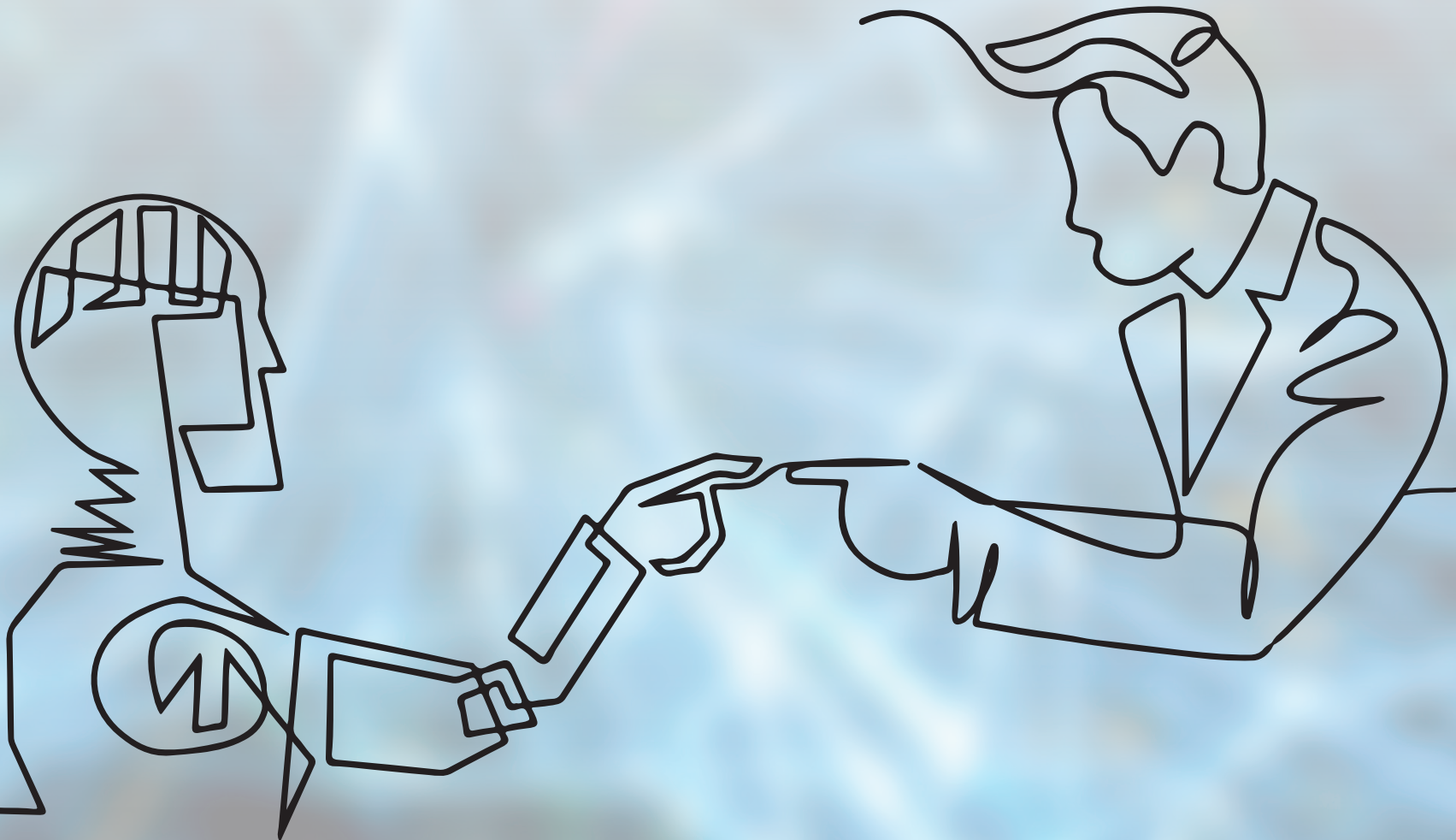
# INHOUD

---

1.	Op weg naar slimmer samenwerken	4
2.	Reis met wisselende avonturen	6
3.	Samen over grenzen	7
4.	Neuzen in dezelfde richting	8
5.	Picketpalen op de route	10
6.	Onderweg blijven innoveren	12
7.	Naar de stip op de horizon	14

1. op weg naar

slimmer samenwerken



**Corporaties moeten soms knopen doorhakken van Gordiaanse properties. Financieel rendement en risicobeheersing, duurzaamheid en innovatie, verzorgd en leefbaar wonen: uitdagingen volop, terwijl de financiële speelruimte is ingesnoerd door strakke overheidslinten. Om toch voldoende bewegingsruimte te creëren kiest Talis voor slimme ketensamenwerking.**

In 2006 komt John Pijnappels in dienst bij Talis als Hoofd Dagelijks en Mutatie Onderhoud. Hij heeft ervaring met de principes van LEAN en is een warm pleitbezorger van werken met de LEAN-methode. Ook bij Talis ziet hij kansen om interne processen te optimaliseren door het LEAN-model te integreren.

*“We waren enthousiast over de resultaten van LEAN. Tegelijkertijd hadden we het idee dat er ook andere manieren moesten zijn om efficiënter te werken.”*

– John Pijnappels –

Jan Koning is vanaf 2012 Adviseur Inkoop bij Talis. Begin 2013 vragen management en directie hem om zijn visie daarop. Op dat moment is een werkgroep bezig om de samenwerking binnen Talis beter te stroomlijnen. Jan trekt deze lijn door en noemt voor het eerst de woorden ‘samenwerking’ en ‘onderhoudspartners’ in één zin. In de maanden erna zal het adagium ‘we gaan als keten slimmer samenwerken’ langzaam maar zeker postvatten.

#### **Slimmer samenwerken in PO**

Op 4 oktober 2014 informeert Talis haar negen vaste aannemers dat ze voor het Planmatig Onderhoud (PO) wil inzetten op slimme ketensamenwerking. De methode die hier het beste bij aansluit is RGS: Resultaat Gericht Samenwerken. RGS impliceert onder meer dat de markt de vastgoedstrategie van Talis vertaalt naar slimme, kostenefficiënte onderhoudsscenario's (voor circa 25 jaar). Voor Talis, dat op dat moment nog geen onderhoudsbeleid kent, een regelrechte aardverschuiving. RGS betekent ook dat de partijen op basis van gelijkwaardigheid samenwerken vanuit gedeelde belangen, in plaats van de traditionele opdrachtgever – opdrachtnemer relatie. Iedereen beseft dat ook dit een revolutionaire stap is: een koerswijziging die vraagt om aanpassingsvermogen, gewenning en geduld.

Het is logisch om voor RGS te starten met PO. Het woord zegt het al: Planmatig Onderhoud is te plannen. En daardoor het beste over langere termijn te regisseren. Bij goed resultaat zal Dagelijks en Mutatie Onderhoud (DMO) in een later stadium aanhaken met de voor hen al bestaande vormen van ketensamenwerking op basis van de LEAN principes.

*“Die bijeenkomst van oktober 2014 zal ik nooit vergeten. Eén van de directeuren zei “Wat ben ik blij dat jullie deze move maken. Ik heb hier wel eens gezeten dat ik het absoluut niet eens was met wat ik moest doen, maar dat durfde ik niet te zeggen uit angst dat ik het jaar daarop minder werk zou krijgen.””*

– Jan Koning, Adviseur Inkoop bij Talis –

#### **4 RGS-partners voor PO en DMO**

In 2016 belegt bestuurder Ronald Leushuis een meeting met Pim Toonen (Manager PO), John Pijnappels (Manager DMO) en Jan Koning. Er zijn goede ervaringen opgedaan met RGS. Ze bespreken hoe Talis binnen de belangrijke governance-richtlijnen voor corporaties voldoende competente RGS-partijen kan selecteren voor het vastgoedonderhoud, inclusief de verduurzaming en verbetering – met inbegrip van DMO.

In het najaar van 2017 valt de keuze uiteindelijk op de samenwerking met vier RGS-ketenpartners. Zij worden uit de bestaande negen samenwerkingspartners geselecteerd op grond van onafhankelijk en objectief vastgestelde criteria (KIWA, VGO). Het VGO-certificaat van de geselecteerde partners borgt de nodige expertise, competenties en financiële zekerheden. Daarnaast legt Talis een relatie tussen de omvang van de werkzaamheden per jaar en de grootte van de geselecteerde bedrijven. Aan de hand hiervan wordt aan elke partner een onderhoudsgebied toegewezen.

#### **Op weg naar RGS Vastgoedmanager**

Bij de start van RGS heeft Talis een rol ergens tussen die van Vastgoedingenieur en Vastgoedmanager in. De volgende stip op de horizon is het fungeren als volwaardig Vastgoedmanager. In dit model concentreert Talis zich vooral op het portefeuille- en complexmanagement. De meeste taken in de operationele sfeer worden uitbesteed aan de comakers. Het vergt tijd om vanuit de techniek ineens op afstand naar de processen te kunnen kijken. Die tijd gunt Talis zichzelf. In 2019 voert Vijverberg Consulting (Geert Vijverberg is medeauteur van de RGS Leidraad van OnderhoudNL) een audit uit om te onderzoeken hoe Talis in 2021 het businessmodel van Vastgoedmanager zou kunnen bereiken.

Naar aanleiding van de audit stelt Jeroen van de Berg, interim Vastgoedmanager bij Talis, in ruggenspraak met interne collega's en de vier onderhoudspartners een Plan Van Aanpak op. Richtsnoer is, dat Talis per 1 januari 2022 volwaardig werkt volgens het model van de Vastgoedmanager.

# 2. reis met wisselende avonturen

**Vanuit historisch perspectief zou je kunnen zeggen dat de Romeinse achtergrond van Nijmegen weerkaatst in de RGS-transitie van Talis. Volgens het bekende gezegde is Rome immers niet gebouwd in één dag. Ook de overgang naar RGS is een kwestie van bouwen met een lange adem. Intussen worden er in de praktijk concrete stappen gezet.**

Voor de invoering van RGS hanteert Talis haar vertrouwde motto 'learning by doing'. De ingeburgerde organisatieprincipes blijven overeind. Met een platte organisatie, verantwoordelijkheden zo laag mogelijk, horizontale sturing en de staf in een ondersteunende en adviserende rol.

## **Van stuurgroep naar ontwikkelgroep**

In februari 2018 wordt de RGS-stuurgroep opgericht. Deze bestaat uit de Manager Vastgoed en de Adviseur Inkoop van Talis en de directeuren van de ketenpartners. De stuurgroep is de aanjager van het transitieproces en regisseert en ondersteunt het team van projectleiders. Dit team bestaat uit vier projectleiders van Talis en vier projectleiders van de ketenpartners. Het team van projectleiders moet ervoor zorgen dat de visie en strategie van de stuurgroep vertaald worden naar de praktische uitvoering. Eind 2019 wordt het overleg met het team projectleiders omgezet in een ontwikkelgroep. De ontwikkelgroep bestaat uit 2 medewerkers van Talis en 2 medewerkers van de partners en richt zich op het inhoudelijk ontwikkelen en optimaliseren van operationele processen.

## **Oversteken op een brug in aanbouw**

Talis heeft een gedeelde historie met haar RGS-partners. Deze waren betrokken bij de eerste verkennende stappen om slimmer te gaan samenwerken en dragen actief bij aan Talis' transitie naar het businessmodel van Vastgoedmanager. Elke ketenpartner is verantwoordelijk voor het onderhoud in een deelgebied van Talis, voor zowel PO als DMO (met vooralsnog uitzondering van zorgvastgoed en VvE's).

Alsof er nog geen uitdagingen genoeg zijn, wordt de reis belast met verschillende wisselingen in het management. Het managementteam waarmee bij de start van het RGS-project de heisessie werd gedaan heeft Talis verlaten, of kreeg op eigen verzoek een andere positie binnen de organisatie. Dit betekent dat de partijen doorlopend moeten investeren op de relatie: elkaar leren kennen, nieuwkomers updaten om de prestaties op het gewenste niveau te houden.



# 3. Samen over grenzen

**RGS is geen doel op zich. Het is een middel om samen, Talis en ketenpartners, de huurders van Talis zo goed mogelijk te bedienen en kosten te verlagen. Dit betekent ook dat RGS niet alleen betrekking heeft op de afdeling Vastgoed van Talis. In de visie van Talis moet RGS integraal worden opgepakt door alle teams/afdelingen.**

Samen effectief prestaties verbeteren, de klanttevredenheid verhogen en kosten besparen vraagt om samenwerking op alle niveaus. Van en tussen alle partijen: zowel Talis als de ketenpartners. Zodat op meerdere raakvlakken binnen de samenwerking een productieve match ontstaat.

## **De klant blijft (bij) Welkom**

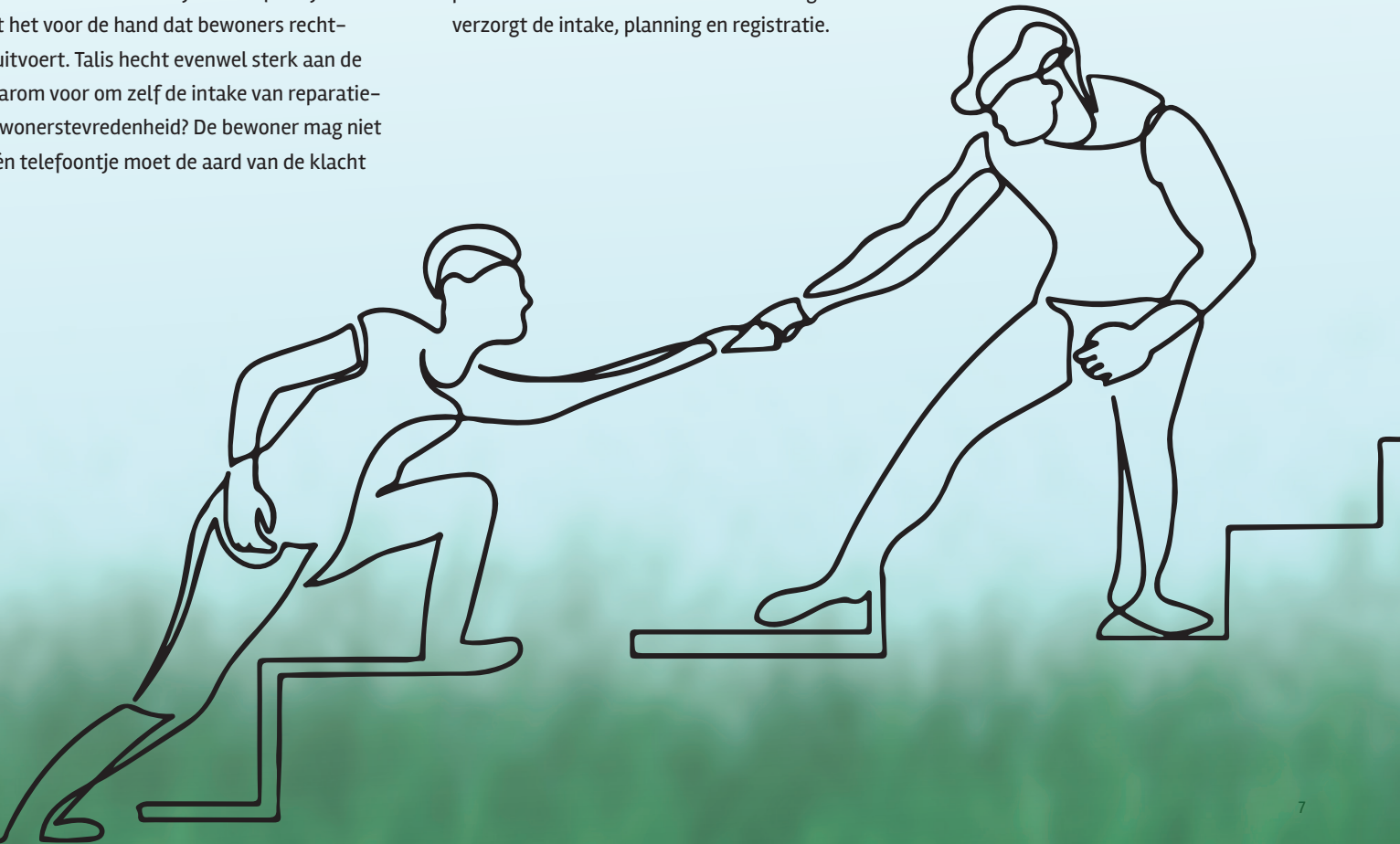
Voor de bewoners van Talis begint RGS al bij de telefoniste van Welkom: bij het telefoontje voor bijvoorbeeld een reparatieverzoek. Qua efficiency ligt het voor de hand dat bewoners rechtstreeks bellen met de ketenpartner die de reparatie uitvoert. Talis hecht evenwel sterk aan de voeling met haar bewoners. De corporatie kiest er daarom voor om zelf de intake van reparatieverzoeken te doen. Hoe bewaak je in zo'n geval de bewonerstevredenheid? De bewoner mag niet van het kastje naar de muur worden gestuurd. Met één telefoontje moet de aard van de klacht worden geregistreerd en de reparatie ingepland.

## **Pilot met intake / planning / uitvoering**

Op 14 oktober 2019 starten Talis en Ariëns een pilot. De bewoner meldt het reparatieverzoek bij Welkom. Zij noteren de klantgegevens en de omschrijving van de klacht, maken een reparatiebon en verbinden de bewoner door met de planner van Ariëns. In overleg met de bewoner plant deze de reparatie in. Resultaat: Welkom en Ariëns concentreren zich op hun kernactiviteiten – doen dus waarin ze het beste zijn. Talis is op de hoogte van alle reparaties en afspraken. En het belangrijkste: de bewoners zijn tevreden met deze oplossing. Na deze geslaagde pilot werken alle partners inmiddels met deze 'warme doorverbinding'.

## **Servicefonds: Talis Onderhoudsdienst**

Van de 14 duizend huurders van Talis nemen er 9.500 deel aan het Servicefonds. De servicereparaties voor deze bewoners worden uitgevoerd door de Onderhoudsdienst van Talis. Welkom verzorgt de intake, planning en registratie.



# 4. neuzen in dezelfde richting

Het invoeren van RGS vraagt veel van Talis en haar ketenpartners. Van veranderingen in 'harde' procedures, werkprocessen en contracten tot 'zachte' aanpassingen op het gebied van communicatie, openheid en vertrouwen. Dat laatste is ook te definiëren als cultuur.

Het is een bekend gegeven: structuren die haaks staan op bedrijfsculturen zijn gedoemd te mislukken. Strategie, structuur en cultuur moeten bij elkaar passen. Dat is niet eenvoudig, want corporaties en hun afdelingen hebben min of meer hun eigen culturen. Datzelfde geldt voor de ketenpartners.

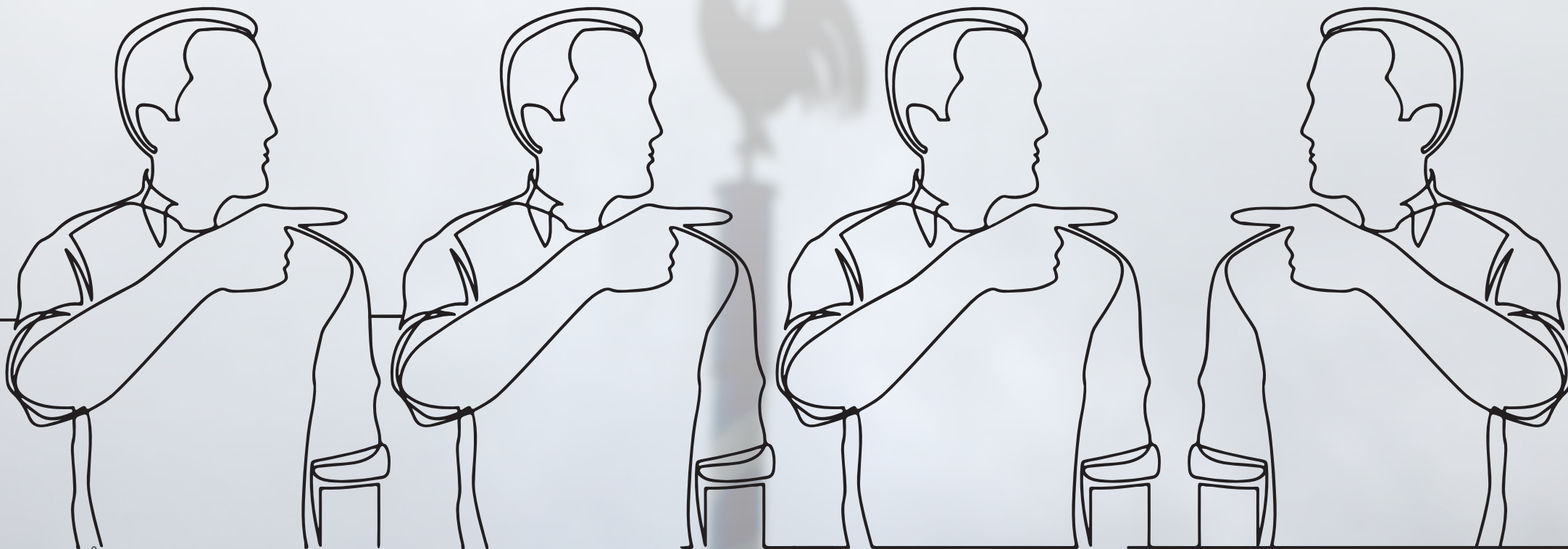
## Cultuur:

het gemeenschappelijke gedrag en de normen en waarden in relatie tot de manier waarop mensen in een organisatie of projectteam omgaan met elkaar, met de taak, met de leiding en met de buitenwereld.

## Wat is de RGS-cultuur?

De RGS Leidraad zegt hier het volgende over:

De opdrachtgever	De opdrachtnemer
Is betrouwbaar en goed gemotiveerd	Neemt verantwoordelijkheid en toont leiderschap
Durft vertrouwen te geven en respecteert expertise	Komt afspraken na, is een team-speler
Is open, eerlijk en staat open voor feedback	Heldere doelen en visie, SMART gedefinieerd
Misbruikt zijn machtspositie niet	'Praat terug' als dat nodig is
Heldere samenwerkingsnormen en -waarden	





In 2017 wordt inmiddels twee jaar gewerkt met RGS. In deze periode is regelmatig bij alle partijen, op alle niveaus, gebleken dat mensen er moeite mee hebben hun oude rol los te laten en open in de samenwerking te staan. Het is lastig om niet uit te gaan van de eigen, maar van gezamenlijke en gedeelde belangen.

In 2017 wordt daarom Bert van Dalen ingeschakeld om het RGS-project te begeleiden op samenwerking en cultuur. Bert is medeoprichter van adviesbureau Apollo 13, gespecialiseerd in HRO: High Reliability Organizing. Dit van oorsprong Amerikaanse gedachtegoed helpt bedrijven optimaal te presteren door onverwachte en ongewenste situaties goed te managen. Belangrijke kernprincipes van HRO zijn vrijwel naadloos toe te passen op RGS en de cultuur die daarbij hoort.

### **Samen waarden delen**

Eén van de kenmerken van HRO is het delen van gemeenschappelijke waarden: waar staan we samen voor. Over deze en andere thema's worden opbouwende discussies gevoerd. Alle relevante RGS- en HRO-cultuurelementen vat Bert samen in een cultuurvisie die alle partijen onderschrijven.

Waar Geert Vijverberg sinds 2014 het RGS-proces ondersteunt op inhoudelijke aspecten, doet Bert van Dalen dit vanaf 2017 vooral op cultuur. Naast de stuurgroep – met de Manager Vastgoed en Adviseur Inkoop van Talis en de directieleden van de ketenpartners – begeleidt hij ook de projectleiders op cultuuraspecten tijdens onder meer het opstellen van scenario's voor PO en het uitwerken van de plannen.

*“Bij grote organisatieveranderingen zoals deze is het de crux dat het management van alle bedrijven de verandering moet dragen. De directeuren van de vier partners en de top van Talis dragen deze visie echt uit, ook via voorbeeldgedrag. Dat is essentieel.”*

– Bert van Dalen –

### **Van papier naar praktijk**

In 2017 wordt Manager DMO John Pijnappels ook Manager PO a.i. bij Talis. In 2018 worden de afdelingen DMO en PO samengevoegd tot één team Vastgoed en krijgt John de functie van Manager Vastgoed. In deze rol is hij verantwoordelijk voor het omzetten van het strategisch beleid naar de uitvoering. Mensen in de uitvoering (onder meer projectleiders) hebben vaak moeite om beleid te vertalen naar tactische en hapklare ideeën.

*“Op het verbindingsstuk tussen beleid en operatie botsen culturen vaak. Beleidsmakers bedenken iets, wetenschappers onderschrijven dat het kan, dus: ‘maak er maar chocola van’. Maar de vakmensen in de uitvoering zeggen: ‘dat zie ik niet zitten’. Dat soort reacties zit in de mens. Is niet erg, maar je moet er wel rekening mee houden.”*

– John Pijnappels –

In 2019 neemt John afscheid van deze rol. Hij gaat zich vooral richten op de verdere doorvoering van RGS; in het bijzonder de vertaling van beleid naar uitvoering en de gewenste cultuuraspecten die daarbij horen. Binnen De Variabele werkt hij samen met Leo Lussenburg van Regieweb om onderaannemers hierin te begeleiden. Daarnaast ondersteunt hij Bert om de ketenpartners mee te nemen in de HRO/RGS-cultuur.

### **Organische cultuur tot en met de onderaannemers**

Net zomin als je maar een beetje zwanger kunt zijn, kun je de HRO/RGS cultuur alleen maar gedeeltelijk doorvoeren. Ook de onderaannemers van de ketenpartners moeten meedoen in de HRO/RGS cultuur. De Variabele neemt het voortouw met Coönderhoud: de ‘Club’ van De Variabele waarvan al haar onderaannemers lid zijn. Zij conformeren zich aan de HRO/RGS principes van De Variabele. John Pijnappels en Leo Lussenburg begeleiden deze onderaannemers. Talis onderkent de waarde hiervan en stelt John een dag per week beschikbaar om de Coönderhoud-bedrijven te coachen.

Leo stond samen met De Variabele aan de wieg van Coönderhoud: “Onderaannemers blijven vaak van nature in hun vertrouwde rol zitten. Maar wil je de klant altijd de beste oplossingen bieden, dan moeten die aannemers al vooraan hun mening durven te geven. Dat bereik je door gelijkwaardig samen te werken. Succesvolle samenwerking vraagt om aandacht voor de zachte kant, zoals communicatie, elkaar aanspreken, afspraken nakomen. Dat meten we via acht KPI's. Dit moet leiden tot tastbare resultaten in tijd, rendement en klantwaarde. Als ik door de oogbareten naar de projecten kijk waaraan we werken, dan zie ik een stijgende lijn. We merken dat partners steeds meer eigenaarschap tonen.”

### **De binding trekt aan**

Begin 2020 zijn er goede resultaten geboekt op het gebied van cultuur en samenwerking:

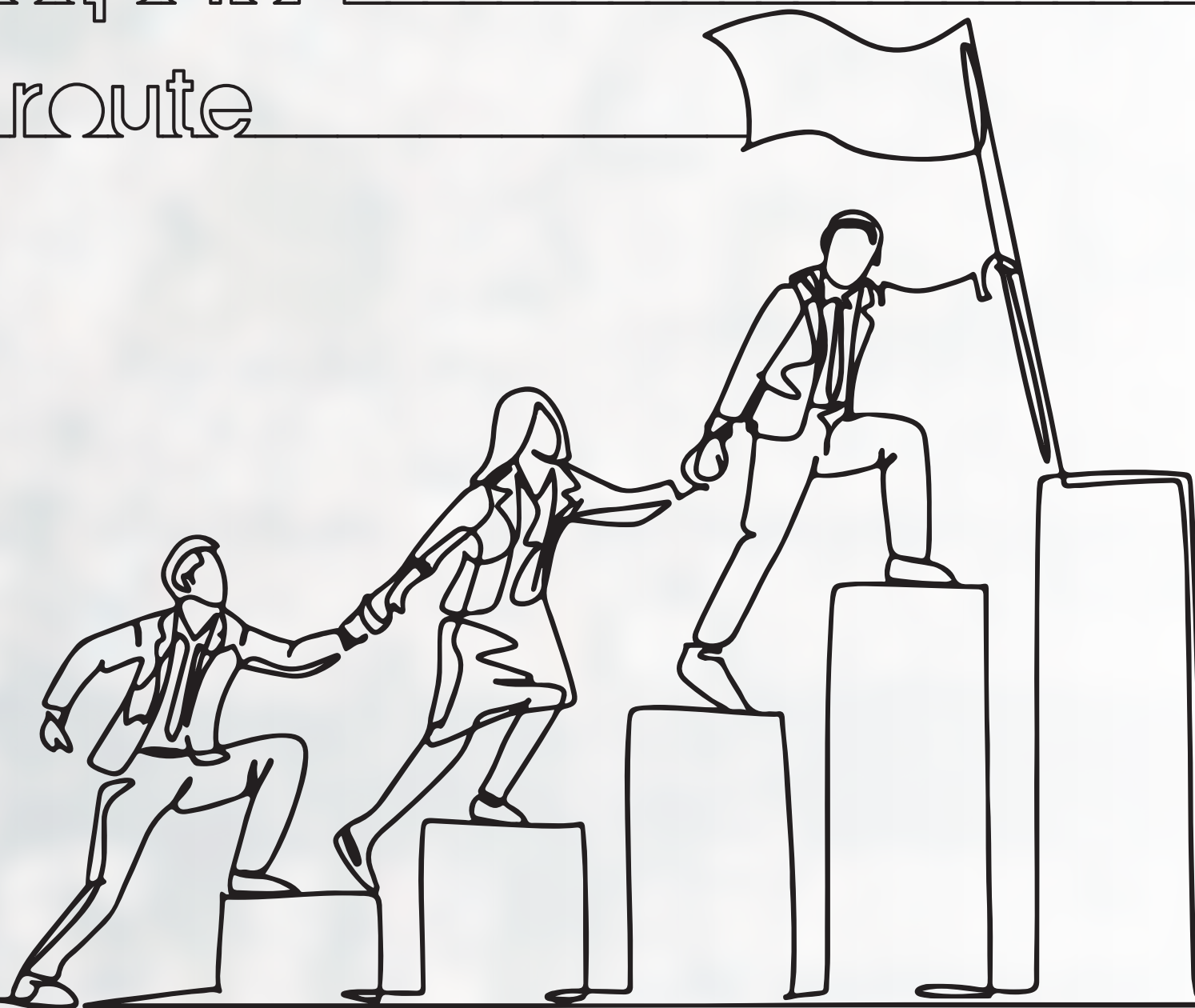
- De onderlinge binding en de bereidheid tot samenwerking is sterk toegenomen.
- Deelnemers communiceren open, ook in de stuurgroep en tussen de ketenpartners onderling.
- In de stuurgroep zijn goede stappen gezet naar gelijkwaardige rollen voor opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Ook de projectleiders van Talis en de ketenpartners denken en handelen steeds meer op hetzelfde niveau.

*“Als je kijkt naar de groei die dit heeft doorgemaakt: in het begin zaten mensen als vreemden bij elkaar. Ieder voor zich. Nu maak ik mee dat ketenpartners hun kennis, inzichten en ervaringen met elkaar delen. Dat is redelijk vernieuwend in de aannemerswereld.”*

– Bert van Dalen –

5. picketpalen

op de route



## Samen groeien in RGS heeft tijd nodig. Onderweg zijn er tussen 2017 en 2020 al mooie stappen gemaakt.



# 6. onderweg blijven innoveren

**RGS doorvoeren kost tijd. Tegelijkertijd moet er technisch en procesmatig vooruitgang worden geboekt. De huisvestings- en duurzaamheidsopgaven zijn immers groot. Daarom is het motto: ‘tijdens de RGS-verbouwing gaan de innovaties door.’**

Binnen de overstap naar RGS betekent innoveren: geen kansen laten liggen, maar ook geen experimenten aangaan. Verbetermogelijkheden herkennen en benutten, vernieuwingen van producten en processen adopteren, gebruik maken van bewezen technologieën.

## **Circulaire renovatie Voorstenkamp**

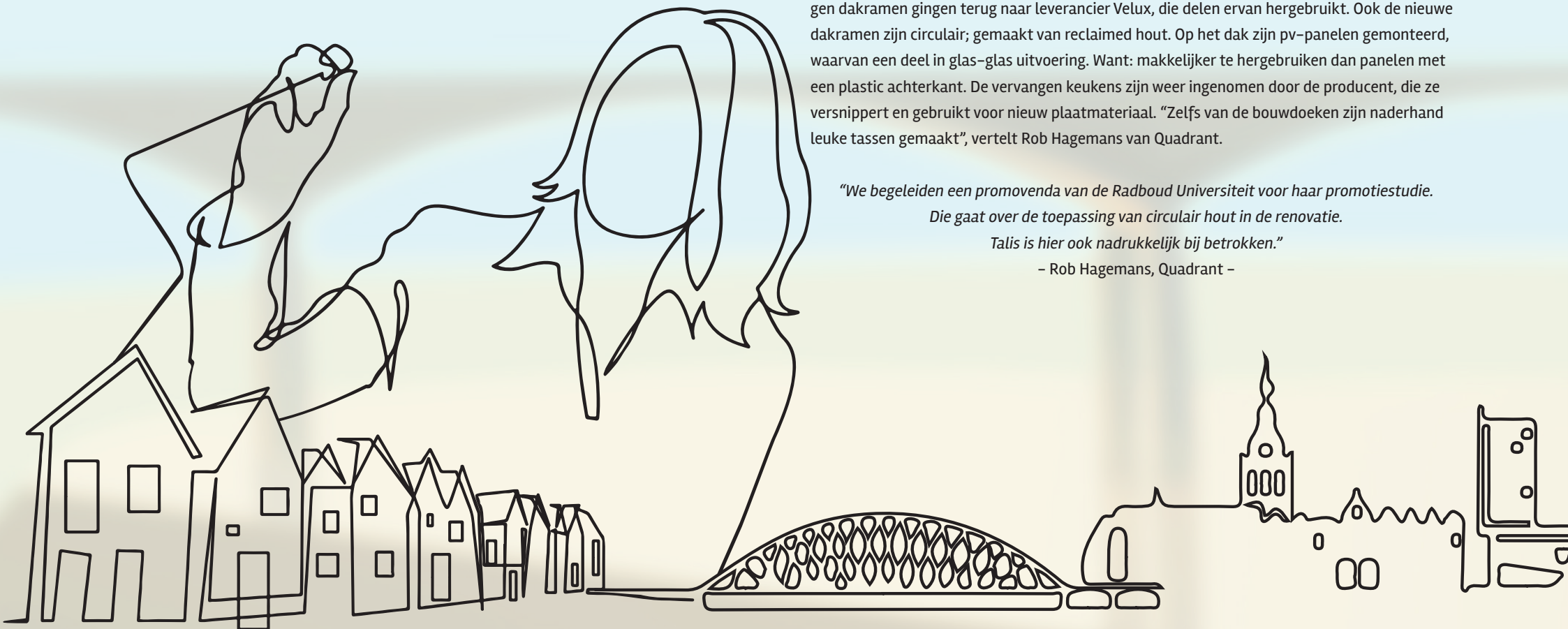
In samenwerking tussen Talis en Quadrant werden in de wijk Voorstenkamp vijf blokken van 25 portiekwoningen verduurzaamd, met een belangrijke rol voor circulariteit. Er is voor gekozen om in stappen over te gaan naar aardgasloos. Duurzame warmteoplossingen zijn nog relatief duur en het is nog niet duidelijk welke technologie straks de doorslag geeft. Daarom is het verstandig om nog niet te investeren in een duurzame optie. Eén van de isolatiemogelijkheden was de volledige vernieuwing van het dak. Dit is niet gebeurd; in plaats daarvan is het budget zo slim mogelijk gebruikt zodat de complexdoelstellingen behaald konden worden. De vervangen dakramen gingen terug naar leverancier Velux, die delen ervan hergebruikt. Ook de nieuwe dakramen zijn circulair; gemaakt van reclaimed hout. Op het dak zijn pv-panelen gemonteerd, waarvan een deel in glas-glas uitvoering. Want: makkelijker te hergebruiken dan panelen met een plastic achterkant. De vervangen keukens zijn weer ingenomen door de producent, die ze versnipperd en gebruikt voor nieuw plaatmateriaal. “Zelfs van de bouwdoeken zijn naderhand leuke tassen gemaakt”, vertelt Rob Hagemans van Quadrant.

*“We begeleiden een promovenda van de Radboud Universiteit voor haar promotiestudie.*

*Die gaat over de toepassing van circulair hout in de renovatie.*

*Talis is hier ook nadrukkelijk bij betrokken.”*

*– Rob Hagemans, Quadrant –*



### Artificial Intelligence met Octo

Samen met Talis maakt partner Talen werk van de mogelijkheden met Octo. Digitale beeldherkenning maakt het mogelijk om complete onderhoudsinspecties grotendeels geautomatiseerd en daarmee effectiever en efficiënter uit te voeren. In opdracht van gemeenten maken vliegtuigen elk jaar foto's boven de grote steden voor WOZ-belastingen. Wanneer je deze foto's op beelden legt van Cyclomedia, Streetview en drones, kan de computer de foto's herkennen. Daarmee komt voor Talis haar hele bezit in beeld. Vanuit Lidar (satellieten die de exacte locaties van gebouwen vaststellen) koppel je dat aan databases van het Kadaster. Doordat alle hoekpunten van de gebouwen bekend zijn, kan de computer nu alle vierkante meters van gevels en daken berekenen. Het fotomateriaal van de gebouwen is al duizenden keren ingevoerd in computersystemen. Via machine learning onderscheidt de computer wat baksteen is, wat houten kozijnen zijn en wat dakpannen zijn. Koen Bunskoek van Talen: "Wanneer je vervolgens de gebreken zou invoeren, kun je de computer zelfs leren om bijvoorbeeld de manco's aan houten kozijnen te signaleren. Normaal voert een corporatie circa 1 x per 3 jaar een inspectie uit, met een nauwkeurigheid van ca 70 – 80 %. Met Octo bereik je in eerste instantie ongeveer 50% nauwkeurigheid. Maar dan wel elk jaar, en met toenemende nauwkeurigheid. Op basis daarvan kun je strategische analyses draaien en heb je veel beter zicht op de scenario's."

*"Doordat de computers het doe-werk doen, krijgen mensen meer tijd voor de intelligentie werkzaamheden. Dit heeft absoluut toekomst."*

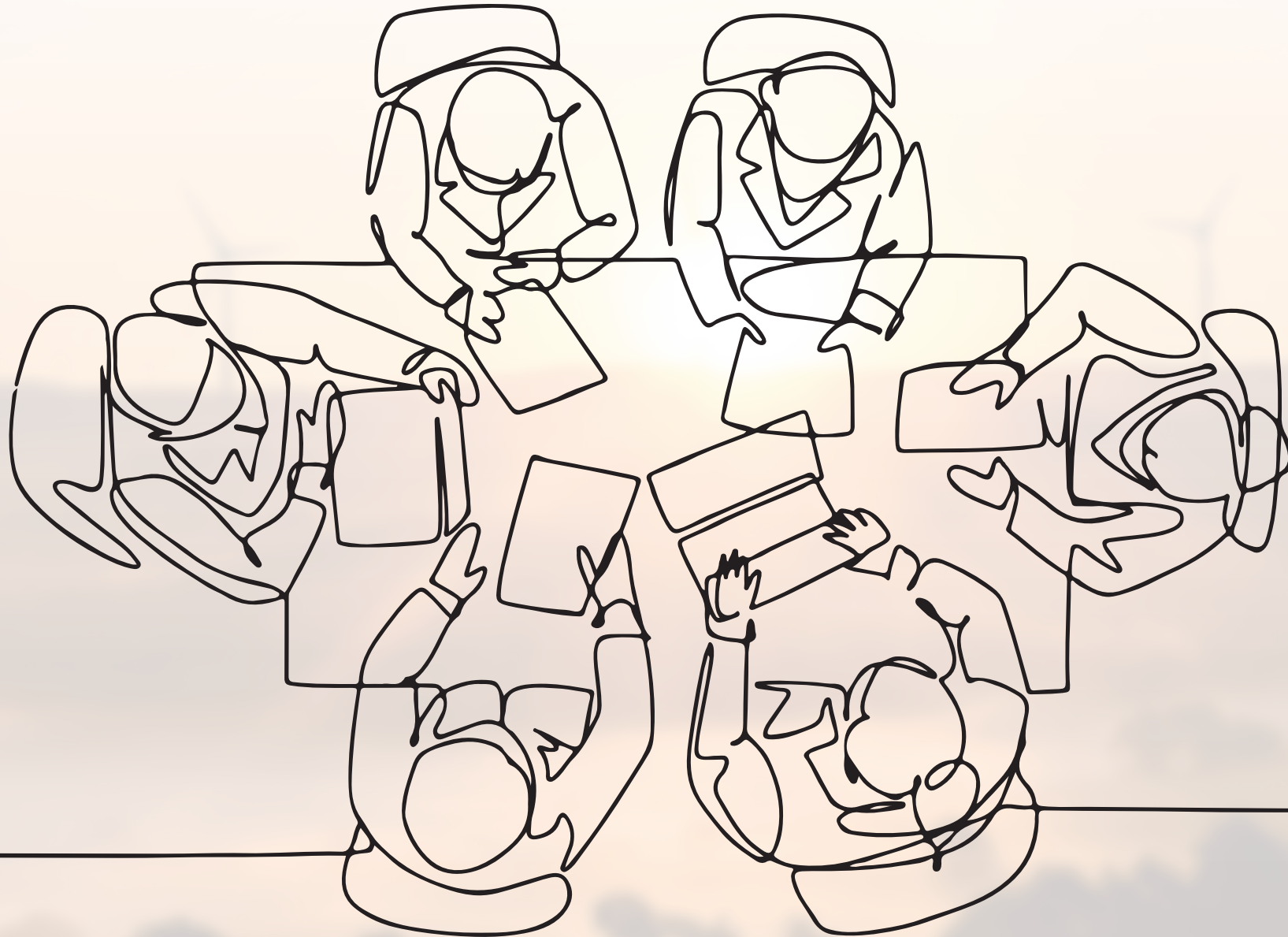
– Koen Bunskoek, Talen –

### Slimme DKT-renovaties

Bij renovaties van douche, keuken en toilet op de traditionele manier worden vaak de bestaande wand- en vloertegels verwijderd en vervangen. Dit gaat gepaard met lawaai, stof, puin en kost droogtijd. De Variabele maakt gebruik van innovatieve GLAZZ-panelen die prefab op maat over de bestaande tegelwanden worden gemonteerd. Vele malen sneller, efficiënter en schoner. Geluids- en stofoverlast blijven beperkt tot een minimum. Doordat er niet wordt gewerkt met natte materialen hoeft er geen droogtijd te worden gereserveerd en verlopen renovaties nóg sneller.



# 7. naar de stip op de horizon



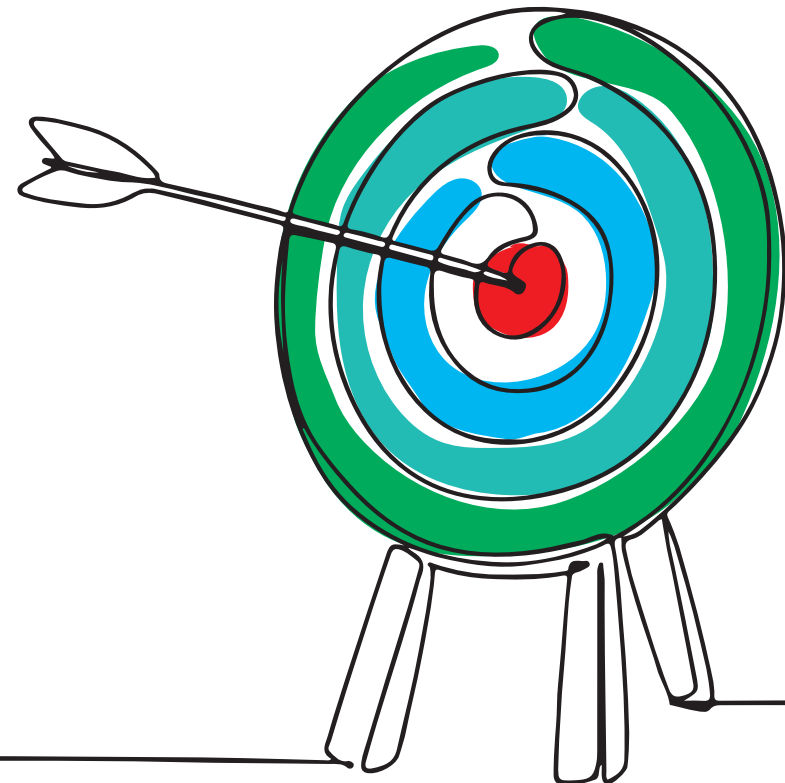
**Bij de start van 2022 moet Talis volwaardig functioneren als Vastgoedmanager. Talis en de partners treffen elkaar dan vooral nog op het kruispunt van het asset management. De route daarnaartoe is uitgezet. Onderweg zijn strategische doelen steeds beter te vertalen naar tactische stappen.**

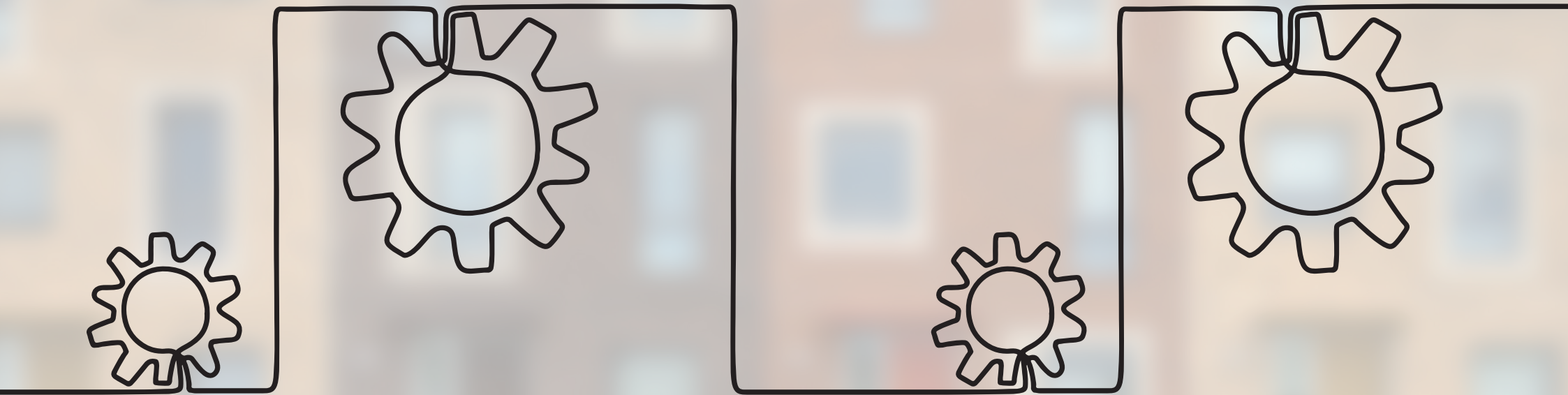
Voor 2021 staan onder meer de volgende thema's en acties op de agenda:

- De overlegstructuren anders inrichten. Met een consequente indeling naar strategisch, tactisch en operationeel. Oftewel Richten, Inrichten en Verrichten. Dit legt de verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk op het proces.
- Samen leren en ontwikkelen. Er worden twee aparte Ontwikkelgroepen ingericht: één voor het PO/MJOB- en één voor het DMO-proces. Dit doet recht aan de grote verschillen tussen beide processen. Beide Ontwikkelgroepen krijgen een brede bezetting vanuit zowel Talis als de partners.
- Vanuit het jaarplan / ondernemingsplan van Talis wordt een Plan van Aanpak opgesteld met doelen. Op basis hiervan worden verschillende werkgroepen ingericht: er ontstaat tactisch / operationeel de optimale aansluiting bij het ondernemingsplan.
- De doelen worden jaarlijks geëvalueerd; de acties worden daarop bijgesteld. Zo leveren de partners continu de optimale bijdrage aan de doelstellingen van Talis.

*“Talis gelooft in een organische transitie. Kleine stapjes. Daardoor duurt het langer duurt voordat de verandering zich echt manifesteert, maar er ontstaat ook meer draagvlak. Zodat de verandering uiteindelijk succesvoller is.”*

– Ron van de Molengraaf, Manager Vastgoed Talis





Dit is een uitgave van Talis in samenwerking met Quadrant, Ariëns, Talen en de Variabele  
Waalbandijk 18, 6541 AJ Nijmegen

Concept & tekst: Anne de Jong Tekst & Propositie  
Ontwerp & illustratie: Mirjam Lems, FC-creatief