

# Rijksgebouwendienst test de toekomst

Regisseren van hard services bij OCW en Vrom

**Minder storingen, meer grip op kosten, meer efficiency en vijfduizend eindgebruikers, die meer dan voorheen ongestoord kunnen doorwerken. Dat is het resultaat van de pilot Regieorganisatie die de Rijksgebouwendienst (Rgd) en Strukton Worksphere twee jaar geleden bij wijze van proef zijn aangegaan. De eindgebruikers zijn tevreden, de Rgd is tevreden en Strukton Worksphere ook. FMI sprak met vier hoofdrolspelers.**

*Willem Nijeboer*

Zonder hobbels verliep de pilot 'Regieorganisatie maincontracting' in de gebouwen van de ministeries van OCW en Vrom in Den Haag uiteraard niet. Maar de resultaten zijn positief, ondanks dat de operatie tijdens het veranderingsproces gewoon moest doorgaan. In FMI van december 2009 zijn de opzet en de inrichtingsprincipes van de

pilot uitgewerkt. In dit artikel komen de resultaten en ervaringen aan bod. De Rgd is deze pilot gestart om in een gecontroleerde omgeving maincontracting op basis van een regieorganisatie zo soepel mogelijk te laten lopen. De Rgd wilde daarmee het vertrouwen krijgen dat dit breder is uit te rollen.

## **Regierol**

Voorheen schakelde de Rgd op basis van uitgewerkte technische bestekken leveranciers in. Nu legt zij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van haar dienstverlening bij Strukton Worksphere. Dit bedrijf heeft de taak de klant te ontzorgen. Zij moet klachten voorkomen en innovatieve oplossingen aanbieden. En dat lukt. Het voordeel daarvan is dat de Rgd slechts zaken hoeft te doen met één bedrijf. De Rgd krijgt dus ook één factuur en één offerte. Dat vermindert de administratieve last. En de Rgd heeft minder overleg nodig.

Deze werkwijze vereist dat de Rgd'ers de techniek meer loslaten en dat de mensen van Strukton Worksphere klantgericht meedenken. Dat was wennen. De Rgd stuurt nu vooral op klantsignalen en daarnaast op een dashboard en maandrapportages. In het begin hield de Rgd zich nog veel bezig met de operatie, nu stuurt ze dus vooral op tactisch niveau. Dat komt doordat StruktonWorksphere in toenemende mate laat zien dat ze in control is. Dit veranderingsproces kostte van beide kanten tijd.

## **Partnership**

'We kunnen in de organisatie van Strukton Worksphere kijken en zien waar het goed gaat en waar niet', zegt Michel van de Pol, denior objectmanager van de



Rgd. 'Het is de enige manier waarop je een proces zoals dit kunt doorlopen. Je wilt aan en van elkaar iets leren. En de enige manier waarop wij vertrouwen kunnen krijgen in onze dienstverlener, is als daar de deur, zoals nu, altijd open staat. Wij verwachten dat ook zij bedrijfskundig een transitie in gaan en investeren in deze pilot.'

Ben van der Aa, sinds 1 augustus exploitatiemanager van Strukton WorkspHERE, business unit Exploitatie, is verantwoordelijk voor de exploitatie bij OCW en Vrom. Hij is het daar helemaal mee eens. 'Wij hechten veel waarde aan partnership en laten dit ook zien aan onze klanten. Door onze proactieve houding geven we de Rgd de mogelijkheid zich optimaal op haar klanten te richten.'

### **Cultuuromslag**

Bij de start van de pilot wisten de Rijksgebouwendienst en Strukton WorkspHERE nog niet precies hoe deze regieorganisatie in de praktijk zou gaan werken. Daarom is Walter Okhuijsen van VeranderVisie ingezet om de hele omslag in structuur, cultuur en werkwijze te begeleiden. 'We hebben eerst met elkaar uitgebreid verkend hoe de structuur en de processen van de regieorganisatie eruit moeten zien,'

V.l.n.r.: Michel van de Pol, Ben van der Aa, Fons Bruin en Walter Okhuijsen

### **'Deze pilot is ons kindje'**

vertelt Okhuijsen. 'We hebben de rollen, taken en competenties vastgesteld en daarna de organisatie stap voor stap ingericht.'

Voor veel mensen betekent deze manier van werken een ingrijpende verandering. 'Om mensen mee te krijgen, moeten ze structuur en duidelijkheid krijgen', legt Okhuijsen uit. 'Je moet weten wat de organisatie van je wil en wat dat concreet voor je betekent. Bij elke stap is opnieuw de vraag gesteld: wat heb jij nodig om die stap te kunnen zetten? Je moet dus de voorwaarden zo inrichten dat mensen op de nieuwe manier kunnen werken. Daar hebben we veel aandacht aan besteed.'

### **Kindje**

Van de Pol was vanaf het begin bij de pilot betrokken. 'Deze pilot is je kindje', zegt hij. 'Ik zat zo diep in de materie, dat het voor mij vaak moeilijk was om de werkvloer los te laten. De verleiding is groot je er toch steeds mee te bemoeien. We hebben elkaar af en toe flink in de haren gezeten en dankzij Walter Okhuijsen zijn we daar steeds goed uitgekomen. Het



is goed dat mijn collega Fons Bruin het Vrom-gebouw vijf maanden geleden van mij heeft overgenomen. Hij stapte er open in en haakte snel aan bij de gewenste manier van werken. Daarna trokken we samen op en dat bleek meerwaarde te hebben.

### **Borging**

Gaandeweg verschoof de aandacht van de structuur en de inrichting van de processen naar het borgen dat alles ook zo bleef werken als afgesproken. Borging van processen en mensen werd belangrijker, evenals het standaardiseren van processen. Okhuijsen heeft in die fase veel bij operationele overleggen gezeten en gestuurd op de prestaties. 'De kunst is om ook niet te vroeg los te laten,' zegt hij. 'Want dan neem je het risico dat mensen terugvallen in hun oude gedrag. Hoe dichter je bij de operatie komt, hoe meer aandacht je daaraan moet geven.' Van de Pol: 'Walter Okhuijsen is onze constante wegwijzer geweest. Het was steeds heel gemakkelijk zijwegen in te slaan en de stip aan de horizon uit het oog te verliezen. Hij hield ons bij de les. Hij is een belangrijke borgingsfactor geworden.'

Van de Pol en Bruin zijn over het eindresultaat van de pilot in gradaties tevreden. 'We zijn zeer tevreden over de samenwerking,' zegt Van de Pol. 'Ook over de productcatalogus die we met elkaar hebben ontwikkeld. Over de werking van de pilot in de praktijk ben ik tevreden. Ik vind wel dat we waarschijnlijk meer uit de samenwerking hadden kunnen halen. Vooral op het gebied van procesautomatisering.'

### **Veel prettiger**

Bruin is er vooral tevreden over dat hij zich ontzorgd weet. 'Operationeel heb ik veel minder gedoe. Het gaat hier veel prettiger. Ik houd me nu vooral bezig met het op tactisch niveau overleggen met de klant. We bereiken meer met minder inzet van personeel.'

Dat het ontzorgen effect heeft, is niet alleen aan kille cijfers over storingen af te lezen. 'Je merkt het ook aan de minder harde lijn in het overleg met de klant,' zegt

Bruin. 'We hebben terecht kritische klanten, die nu beter in hun vel zitten en in het overleg meer comfort tonen. Dat is te danken aan het proactief oppakken van zaken, zoals het voorkomen van storingen.'

### **Meer grip**

Ook Van der Aa is tevreden. 'Ik kom open en ambitieuze objectmanagers tegen. We krijgen nu veel meer grip op de installaties, de onderhoudsprocessen en de leveranciers. Dat stelt mij in staat mijn klant beter te ontzorgen. We monitoren de functionaliteit van de gebouwen constant. Daardoor kunnen we vooruitkijken en anticiperen op verwachtingen. En onze kennis en expertise inzetten. Daarin zit onze meerwaarde voor de klant. Deze manier van werken is voor ons veel leuker. We kunnen ons meer professioneel manifesteren. Daarin onderscheiden we ons in de markt.'

Strukton Worksphere heeft het beheer en onderhoud aangenomen voor een vast bedrag per jaar op basis van een bestek. Daarnaast is er altijd bijkomend werk. 'Dat doen we op basis van open begrotingen en daarnaast onze normale aanbestedingsregels,' zegt Van de Pol. 'Wij hebben nu duidelijk meer

grip op onze contractkosten. En dat is belangrijk. Het gaat tenslotte om belastinggeld.'

### **Resultaten**

Bij de start van de proef heeft de Rgd zich drie vragen gesteld: is het de moeite waard, kunnen we het zelf bedrijfskundig inrichten en kan de markt het uitvoeren. Het antwoord op die drie vragen is volgens Bruin en Van de Pol 'ja'. Deze werkwijze is volgens Van de Pol de toekomst. 'En niet alleen voor de Rgd,' zegt hij. 'Het technische specialisme zit toch bij de uitvoerders. De echte vraag is: hoe kom je van beleidsmatig naar technisch. Dat vereist van de markt een andere invulling van haar taak. Wij als eigenaar-beheerders moeten van "hoe krijg ik mijn pand zo goed mogelijk in de lucht" naar "hoe krijg ik mijn klant zo goed mogelijk bediend". De markt moet af van "er is een probleem en hoe los ik dat op" naar "ik verwacht een probleem en hoe ga ik dat voorkomen". Dat vereist van Strukton Worksphere een andere bedrijfsvoering dan voorheen.'

Rgd en Strukton Worksphere zijn van plan de pilot te verlengen. 'Maar we willen niet met Strukton Worksphere getrouwd zijn,' zegt Bruin. 'Hoe blij wij ook zijn met de meerwaarde voor ons van deze pilot, we moeten dit in de toekomst gewoon op de markt kunnen zetten. Voor ons als Rgd is het de kunst om daarvoor een bestek te ontwikkelen.' Van der Aa: 'Wij zijn daar klaar voor.'

**'We willen niet met de leverancier getrouwd zijn'**