



Marleen Hermans (TU Delft) 'Zoek verbinding en geef de markt de kans om te uniformeren'

De opgave op het gebied van nieuwbouw en verduurzaming van het bestaande bezit van woningcorporaties is enorm. In de Woonagenda beloven zij 34.000 nieuwbouwwoningen per jaar en een volledig CO2-neutraal corporatiebezit in 2050. Als woningcorporaties niet de verbinding zoeken om gezamenlijk grotere volumes te kunnen aanpakken, halen ze die voornemens niet. Dat stelt Marleen Hermans, hoogleraar Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft. Zij zoekt de oplossing in samenwerking: 'Corporaties zijn niet uniek. Als zij op basis van woningtypen gemeenschappelijke uitvragen formuleren, krijgen marktpartijen de kans om slimme, gestandaardiseerde oplossingen te ontwikkelen.' Door op zoek te gaan naar die verbinding kunnen corporaties voldoen aan de zelfopgelegde ambities. En een motor vormen voor bredere vernieuwing in de bouw. Dat vergt wel professionalisering van het opdrachtgeverschap.

De zelfopgelegde opgave is groot, zijn woningcorporaties daartegen opgewassen?

'Het vraagt om een andere manier van samenwerken met de markt. Corporaties hebben zelf niet meer de mensen in dienst om de dingen te blijven doen zoals ze in het verleden deden. Dat komt door de crisis, maar ook door de lijn die veel corporaties hebben ingezet om meer te willen werken als een regieorganisatie. Naast de traditionele manier van werken zijn er veel nieuwe samenwerkingsvormen met de markt, elk met een eigen set spelregels. Design & build, mantelovereenkomsten, ketensamenwerking; bij al die smaken heb je eigen expertise nodig om adequaat de rol van opdrachtgever te vervullen. Het is er dus niet eenvoudiger op geworden. Tegelijkertijd is ook de situatie bij de leveranciers veranderd. De productiecapaciteit is veel kleiner dan de vraag. De bouw is zo weinig sexy dat er aan de uitvoerende kant steeds minder capaciteit beschikbaar is. Dat kan betekenen dat corporaties met elkaar gaan concurreren om bouwprojecten uitgevoerd te krijgen.'

Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Hoe kan het anders?

'Het is tijd dat corporaties als opdrachtgever gaan nadenken of hun uitvraag aan de markt wel zo uniek is. Als je een rijtje woningen uit de jaren zestig wilt verduurzamen, zou het zomaar zo kunnen dat een andere corporatie ongeveer hetzelfde type woningen heeft. Ga op zoek naar corporaties die geheel of gedeeltelijk hetzelfde bezit hebben. Je kunt dan beter in gezamenlijkheid de vraag formuleren. Want met een grotere volumeaanvraag geef je marktpartijen meer kans om te standaardiseren. Zo kun je efficiënter gebruikmaken van de capaciteit. Ik doel daarmee niet per se op grootschalig gezamenlijk inkopen, maar wel op het standaardiseren van oplossingen voor gelijksoortige woningen. Niet one size fits all; het kan ook gaan om optimaliseren van processen. Denk aan een renovatieketentje, van het ene complex meteen door naar het volgende van een andere corporatie. Als corporaties blijven uitvragen op het niveau van individuele complexen en leveranciers reageren met individuele productiestroompjes is de arbeidsintensiteit voor corporaties en voor de markt veel te hoog. Dan komen ze nooit aan het productievolume dat nodig is voor de beleidsmatig voornemens. Het is geen doem-verhaal, maar corporaties moeten wel met zijn allen nadenken welke vragen ze aan de markt gaan stellen. En hoe minder divers die vraag is, hoe meer de markt zich daarop kan richten.'

Meer samenwerking dus tussen woningcorporaties. Hoe pak je dat aan?

'Daarvoor moet je om te beginnen helder hebben op welk niveau je de vraag wilt formuleren. Corporaties denken vaak nog vanuit activiteiten – ketels vervangen, schilderwerk, gevels isoleren - en

'Zoek verbinding en geef de markt de kans om te uniformeren'

2/3

niet vanuit einddoelen. Maar uiteindelijk gaat het om een woondienst die je betaalbaar en duurzaam wilt vervullen. Op dat niveau zijn er niet zoveel verschillen tussen corporaties. Door gezamenlijk specificaties te formuleren, geef je de markt kansen om te uniformeren. Het volume maakt het interessanter. En kies dan voor functioneel uitvragen, want hoe meer je op regelniveau gaat zitten, hoe groter de differentiatie. Als je meer op uiteindelijke resultaten gaat zitten, worden de verschillen aan de vraagkant kleiner.'

Wat kunnen we bij zo'n aanpak dan verwachten van die leveranciers?

'Ook aan de markt doe ik een oproep om samen te werken. Niet allemaal een eigen concept, maar echt een gezamenlijke aanpak voor een bepaalde woningtypologie. Als de vraag er is, ontstaat het aanbod vanzelf. Sterker nog, ik hoop op bouwconcepten die beter zijn dan corporaties individueel ooit hadden kunnen vragen. Concepten die van de corporatie en de leverancier zo min mogelijk inspanning kosten. Dan bereik je optimalisatie aan de productiekant, maar beperk je ook de overlast bij bewoners. De woningmarkt loopt qua conceptontwikkeling voor op utiliteit en infra. Er zijn echt wel partijen mee bezig. Maar het wordt zo langzamerhand wel zaak om het niet meer als noviteit te zien. Daarin kan de corporatiesector een voorbeeldrol hebben. De sector kan als motor dienen voor de ontwikkeling van concepten die ook voor zelfbouw of in de particuliere sector toegankelijk worden.'

Wat vraagt zo'n samenwerking van de corporaties?

'Dat vraagt om professioneel opdrachtgeverschap. En op dat gebied mankeert het nog wel aan eenduidigheid. Vrijwel alle corporaties gebruiken op websites en in beleidsplannen termen die een regieorganisatie suggereren, zoals ketensamenwerking, nieuwe samenwerkingsvormen, resultaatgericht samenwerken, geïntegreerd contracteren. Maar uit de maturity-sessies die ik heb gedaan met corporaties blijkt dat de koers zelden door de hele organisatie eenduidig wordt geïnterpreteerd. Het maturity-model bestaat uit een range aspecten die samen bepalen of je professioneel bent en die allemaal onderlinge verbanden hebben. Naarmate je meer bewust met die aspecten omgaat ben je professioneler. Het gaat er niet om dat je allerlei hippe contractvormen toepast, je bent vooral professioneel als je keuzes goed afgewogen zijn en eenduidig worden begrepen. Overigens is het niet nodig om alle expertise voor de steeds complexere taken in huis te hebben. Je kunt ook een expertiseplatform maken, met pools van mensen die bepaalde vraagstukken niet alleen voor hun eigen corporatie oplossen, maar binnen de regio. Dus niet alleen kennis delen, maar ook menskracht.'

Dat nieuwe opdrachtgeverschap vraagt ook om andere leveranciers. Moeten corporaties hun relaties met trouwe aannemers overboord gooien?

'Bij een andere samenwerkingsvorm horen andere competenties. Dat is voor veel corporaties nogal een lastige, omdat de regionale inbedding heel groot is. Er gaat dan relatief veel energie zitten in het meekrijgen van huidige leveranciers in een nieuwe manier van werken. Maar ik zeg niet dat corporaties hun leveranciers moeten dumpen. Ik vraag alleen bewustzijn. Als je een andere vraag gaat stellen, ga dan op tijd in gesprek daarover, denk na over de competenties en de processen die nodig zijn om aan jouw vraag te voldoen. Bespreek of die manier van werken te realiseren is. Daarbij is het belangrijk dat je duidelijke vragen stelt aan de markt. Het kan betekenen dat je je deels op andere leveranciers

'Zoek verbinding en geef de markt de kans om te uniformeren'

3/3

moet richten, maar ook dat je in gesprek gaat met bestaande leveranciers.'

Wat is uw belangrijkste advies aan corporaties?

'Ga kijken wat jullie verbindt, en niet wat jullie onderscheidt. Die verbinding zit 'm in de opgaven voor de verschillende woningtypes. Kijk naar mogelijkheden om op basis van die raakvlakken in gezamenlijkheid een vraag aan de markt te formuleren. Deel de kennis als opdrachtgever en waar mogelijk ook menskracht.'

Marleen Hermans is hoogleraar Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft. Zij bekleedt de leerstoel die is ingesteld door het Opdrachtgeversforum in de Bouw, bestaande uit een aantal grote (semi)publieke organisaties, waaronder ook woningcorporaties. Hermans is een van de bedenkers van het Maturity Model Professioneel Opdrachtgeverschap, een model waarmee organisaties de stand van zaken binnen hun organisatie kunnen bepalen als aanknopingspunt voor verdere professionalisering. Inmiddels heeft zij het model al bij zeven corporaties toegepast.

Auteur interview: Christine van Eerd