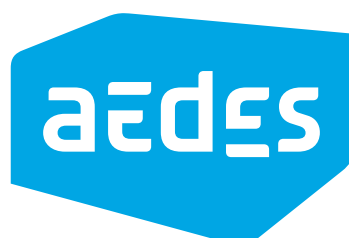


# OP WEG NAAR REGISSEREND OPDRACHT- GEVERSCHAP

vereniging van  
**woningcorporaties**



## AANLEIDING

Woningcorporaties hebben de afgelopen jaren gezamenlijk ongeveer 6,5 miljard euro per jaar in hun woningvoorraad gestoken. Van dit bedrag ging ongeveer de helft naar onderhoud en renovatie, de andere helft werd uitgegeven aan nieuwbouw. Daarmee is vastgoed, ondanks de krimpende nieuwbouwmarkt en alles wat daarbij komt kijken, de grootste kostenpost van woningcorporaties. Voor het eerst sinds de bruteringswet in 1995, toen woningcorporaties werden verzelfstandigd, staat de sector financieel fors onder druk. Corporaties hebben niet alleen last van de economische crisis, waardoor verliezen genomen moeten worden op nieuwbouwprojecten en bestaande woningen nog maar nauwelijks worden verkocht. De sector levert via de verhuurderheffing ook een substantiële bijdrage aan het op orde krijgen van de rijksbegroting. Al krimpt de financiële ruimte bij corporaties, hun taakstelling niet. Corporaties hebben de maatschappelijke opdracht om voor betaalbare en kwalitatief hoogwaardige sociale huisvesting te zorgen. De sector moet ook de komende jaren blijven investeren in verduurzaming van bestaande woningen, herstructurering van achterstandswijken, waar nodig het bouwen van nieuwe woningen en in krimpgebieden zelfs het slopen van overtollige woningen. Om aan de verwachtingen van de samenleving tegemoet te kunnen blijven komen, is het dus zaak dat corporaties efficiënt met hun middelen omgaan.

---

## ONTWIKKELEN CORPORATIES ZICH TOT PROFESSIONEEL OPDRACHTGEVER, DAN ZETTEN ZIJ DAARMEE EEN BELANGRIJKE STAP IN DE RICHTING VAN EEN EFFICIËNTERE EN EFFECTIEVERE SECTOR.

---

De opdrachtgeversrol van corporaties verandert niet alleen door de noodzaak om zo efficiënt mogelijk te werken. Het is ook de snel veranderende bouwsector die corporaties in een andere dan de gebruikelijke positie plaatst. De digitalisering van het bouwproces speelt hierbij een belangrijke rol. Want hierdoor wordt het ontwerp- en productieproces niet alleen versneld. Het zorgt er ook voor dat bouwpartijen als architect en aannemer binnen het productieproces andere rollen gaan vervullen en in sommige gevallen elkaar zelfs verdringen. Willen zij een professionele en eigentijdse opdrachtgever zijn, dan zullen zij binnen de

productieketen met overtuiging hun nieuwe rol als opdrachtgever in moeten vullen. Met deze visie wil Aedes corporaties hierbij op weg helpen.

## CORPORATIES EN OPDRACHTGEVERSCHAP

Een professionele opdrachtgever kiest bewust voor de wijze waarop hij zijn relatie met de markt vormgeeft. De mogelijkheden van de eigen organisatie en de omvang van het project bepalen hierbij de samenwerkingsvorm met de betrokken marktpartijen.

Corporaties werken over het algemeen projectmatig samen met marktpartijen. Zij vervullen hierbij de rol van opdrachtgever en beschikken vanuit die positie over de instrumenten om de opdrachtnemer het werk volgens afspraak uit te laten voeren. In de praktijk leidt dit tot een complexe relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarin de belangen van de verschillende betrokken partijen nogal eens slecht op elkaar worden afgestemd. Dit spanningsveld blijft hierbij niet beperkt tot de samenwerking met de marktpartij. Ook binnen de organisatie van de corporatie treden belangentegenstellingen op tussen bijvoorbeeld de project- en de staande lijnorganisatie.

De spanning op de belangenafstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is met name het gevolg van de toegenomen complexiteit van het productieproces. Waar bij wijze van spreken voorheen timmerman, schilder en metselaar de klus klaarden, zijn bij de realisatie van een woning vandaag de dag tal van gespecialiseerde vakmensen betrokken. Zo worden moderne woningen voorzien van geavanceerde installaties voor ventilatie, verwarming en energie. En zorgt Europese regelgeving voor gedetailleerde specificaties en eisen waaraan woningen moeten voldoen. Het gevolg is dat de productieketen niet alleen langer, maar ook ingewikkelder is geworden.

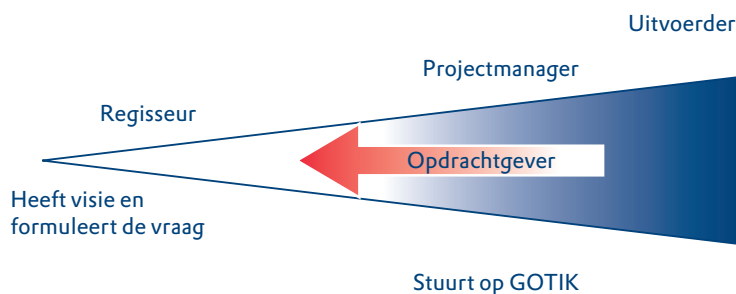
Opdrachtgever en opdrachtnemer zijn door de toegenomen complexiteit van het productieproces sterk afhankelijk van elkaar geworden. Die afhankelijkheid vraagt om een modern opdrachtgeverschap dat daarop inspeelt.

Kortom: de traditionele samenwerkingsvormen, waarbij woningcorporaties op basis van gedetailleerde bestekken hun opdrachtnemers aansturen, schieten in deze context vaak tekort. Want bij een aanbesteding in bestek worden de belangen van de verschillende partijen onvoldoende op elkaar afgestemd waardoor er spanning op de onderlinge relaties komt te staan.

Hierdoor is zowel de samenwerking als het eindproduct niet optimaal. Een project verloopt bij een traditionele aanbesteding meestal niet volgens planning en vaak stellen de resultaten teleur.

## REGISSEREND OPDRACHTGEVERSCHAP

Woningcorporaties hebben als opdrachtgever vooral de rol vervuld van manager én uitvoerder. Door deze taakopvatting legden ze altijd veel nadruk op controle en realisatie. De derde rol van de opdrachtgever, het voeren van de regie, is daardoor grotendeels naar de achtergrond verdwenen. Terwijl de huidige complexiteit van het bouwproces juist dat vooral vraagt van de opdrachtgever. Bovendien is in de praktijk en uit onderzoek gebleken dat de verschillende bouwpartijen effectiever en efficiënter kunnen werken als de opdrachtgever zich niet inhoudelijk actief met het proces bezighoudt. Een andere rol van opdrachtgever én opdrachtnemer leidt tot besparingen, kortere doorlooptijden, een hogere kwaliteit en een hogere klanttevredenheid. Onderstaand schema laat de beweging zien die woningcorporatie en marktpartijen dan moeten gaan maken.



GOTIK=Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit

Om als corporatiesector de beweging te maken van uitvoering en management naar regie, is het noodzakelijk dat corporaties anders naar de werkelijkheid gaan kijken. De sector zal samen met de ketenpartners in de bouw een cultuurverandering tot stand moeten brengen. Deze paradigmaverschuiving is noodzakelijk om professioneel opdrachtgeverschap en een optimale 'performance' van zowel proces als product mogelijk te maken.

OM DE MOGELIJKE EN NOODZAKELIJKE EFFICIENCYWINST TE REALISEREN, ZAL DE SECTOR SAMEN MET DE KETENPARTNERS IN DE BOUW EEN CULTUURVERANDERING TOT STAND MOETEN BRENGEN.

Het pleidooi voor een cultuurverandering wil niet zeggen dat corporaties iedere opdracht in regie zouden moeten uitvoeren. Er zijn opgaven die beter vanuit de management- of uitvoerende rol kunnen worden opgepakt.

Het belangrijkste doel van de cultuuromslag is dat opdrachtgevers in de sector een bewuste en professionele keuze maken voor wat zij wel en wat zij niet aan de markt overlaten. En dat zij per project kiezen voor de opdrachtgeversrol die het beste past, zodat de samenwerking met de ketenpartners in de markt zo optimaal mogelijk verloopt. De verwachting is echter wel dat corporaties veel meer dan nu het geval is, voor verschillende opgaven een regierol innemen.

## ALS REGISSEUR DE MARKT BENADEREN

Meer opereren vanuit de regierol is geen doel op zich, maar een verwacht gevolg van het bewuster en professioneler realiseren van de opgave. Hoewel sommige opgaven zich uitermate goed lenen om aan de markt over te laten, is nog niet iedere opdrachtgever voldoende in staat de regierol op een adequate wijze in te vullen. De ontwikkeling van de sector naar een niveau waar meer en beter regisserend opdrachtgeverschap mogelijk is, vergt een verdere professionalisering van de (inkoop)organisatie en de mensen die daarin een rol spelen.

Om tot professioneel opdrachtgeverschap te komen, zullen woningcorporaties de traditionele wijze van inkopen en aanbesteden op basis van gedetailleerde bestekken en projectplannen los moeten laten. Binnen de organisaties van woningcorporaties zal dit de belangrijkste uitdaging zijn.

Regisserend opdrachtgeverschap vraagt naast een cultuuromslag en het loslaten van oude gewoontes nog andere vaardigheden en competenties. Daarbij gaat het er om dat corporaties in staat zijn om voor projecten de meest geschikte opdrachtgeversrol en contractvorm te kiezen. En hierbij de juiste vragen te stellen. Zo zou het niet vanzelfsprekend moeten zijn om als corporatie de bestekken te schrijven en op basis van een aanbesteding alleen te kiezen voor de laagste prijs. Kwaliteit en energieverbruik van een nieuwe woning zijn bijvoorbeeld eveneens belangrijke factoren. En gaat het om onderhoud en renovatie, de grootste opgave de komende periode, dan heeft een corporatie vooral behoefte aan een ketenpartner die in staat is om op de lange termijn mee te denken over een zo'n efficiënt mogelijk onderhoudsplan.

De gewenste cultuuromslag komt alleen tot stand als woningcorporaties en marktpartijen hier samen voor kiezen en aanvaarden dat dit een wezenlijk andere werkwijze betekent, waar andere competenties en een andere rolverdeling bij horen.

Willen corporaties de mogelijke en vooral noodzakelijke efficiencywinst realiseren, dan moeten zij leiderschap tonen bij het in beweging zetten van de bouwketen.

Het denkwerk over de beste en goedkoopste aanpak wordt daarmee neergelegd bij de mensen die hiervan de meeste kennis hebben; de uitvoerende marktpartijen.

**HET IS NOODZAKELIJK DAT CORPORATIES ALS OPDRACHTGEVER HUN ROL VERSCHUIVEN VAN CONTROLE EN REALISATIE, NAAR REGIE.**

Samenwerken met ketenpartners is kennisintensief. Daarom wordt bij geïntegreerde ketens samengewerkt in vaste teams. Hierdoor is het mogelijk om bij zowel grote als kleine organisaties het gewenste kennisniveau tot stand te brengen. Bovendien maakt het delen van kennis in de keten het mogelijk om belangrijke delen in het productieproces te standaardiseren. Daarnaast maakt het ook een einde aan het traditioneel opknippen van het ontwikkel-, bouw- en onderhoudsproces in verschillende onderdelen, wat voor veel verspilling zorgt.

Sectorbreed zal de rol van opdrachtgever verschuiven van 'voorschrijvend' naar 'de markt uitdagend'. Onderstaand schema laat zien wat dit betekent.

**RISICO'S BIJ DE PARTIJ DIE ZE HET BESTE KAN DRAGEN**

Anders inkopen en anders samenwerken leidt tot anders contracteren. Want door het integreren van de productieketen liggen de projectrisico's niet meer volledig bij de opdrachtgever. Het toekennen van de risico's hangt bij een geïntegreerde keten af van de vraag wie een bepaald risico het beste in kan schatten en dus ook kan dragen.

Een opdrachtgever die zijn risico's zo veel mogelijk wil beperken kan bijvoorbeeld kiezen voor een conceptwoning, zodat alle risico's die met het ontwerp gemoeid zijn bij de aanbieder van het concept komen te liggen. En een 'Design & Build'-contract beperkt de risico's voor de opdrachtgever, maar biedt de markt wel de ruimte om haar kennis en innovatievermogen in te zetten voor een beter eindresultaat. Opdrachtgevers die een stapje verder willen gaan, zouden naast het ontwerp en de bouw ook het onderhoud voor langere tijd aan de markt over kunnen laten. Want ook dat leidt tot kostenreductie (Voortgangsrapportage DBFM(O) 2012, ministerie van Financiën).

Het succes van het professioneel opdrachtgeverschap van corporaties is mede afhankelijk van de kwaliteit van de contracten. Het is dus van belang dat de opdrachtgever op basis van de aard van de opgave weet wat de mogelijkheden van de markt zijn, welke risico's hij zelf wil en kan dragen en welke risico's beter aan de ketenpartners overgelaten kunnen worden. Bovendien moet de gekozen samenwerkingsvorm leiden tot het beste product voor een zo scherp mogelijke prijs.

Van management naar regie	
Van	Naar
Zelf in detail ontwerpen	Stimuleren inzet kennis door markt
Contracten op technische eisen	Contracten op functionele eisen (prestatiegericht)
Laagste prijs	Prijs/kwaliteit/performance
Decentraal inkopen	Gecoördineerde inkopen
Veelvormige kleine contracten	Uniforme (standaard-)contracten; geïntegreerde contracten

Regisserend opdrachtgeverschap begint met het scherp formuleren van de vraagstelling en de bijbehorende contracten. Dat vraagt om andere competenties dan 'traditioneel opdrachtgeverschap'. Corporatiemedewerkers die zich bezighouden met het op de markt aanbieden van opdrachten zullen in de eerste plaats moeten leren om hun vraag anders dan nu, op resultaat te formuleren. Dus niet: welke ontwerpen en materialen zijn er nodig maar: waaraan moet het eindproduct voldoen? Woningcorporaties zullen zich op dit gebied zo moeten ontwikkelen dat zij in staat zijn om als opdrachtgever regie en leiderschap te tonen.

---

WONINGCORPORATIES ZULLEN HUN  
COMPETENTIES MOETEN ONTWIKKELEN ZODAT  
ZIJ IN STAAT ZIJN OM ALS OPDRACHTGEVER  
REGIE EN LEIDERSCHAP TE TONEN.

---

© 2013, Den Haag

**Tekst:** Maarten Georgius, Emirto Rienhart

**Vormgeving:** Aedes vereniging van woningcorporaties

vereniging van  
**woningcorporaties**

