

# **Professoren over het ambt opdrachtgeverschap**

*november 2017*

vereniging van  
**woningcorporaties**







## **Professoren over het ambt opdrachtgeverschap**

*Betaalbaar bouwen* is één van de zes thema's uit de Vernieuwingsagenda van Aedes. Met deze agenda wil Aedes samen met woningcorporaties en partners de ontwikkeling en vernieuwing van de corporatiesector versnellen. Corporaties hebben een collectieve 'opdracht' om meer woningen te bouwen. Zij moeten dit zo betaalbaar mogelijk doen, met kwaliteitseisen die passend zijn voor de verschillende doelgroepen. Bouwinnovaties en nieuwe vormen van opdrachtgever- opdrachtnemer-relaties spelen daarbij een belangrijke rol.

In deze brochure geven vier professoren hun mening over de kansen en mogelijkheden van vernieuwend opdrachtgeverschap in de corporatiesector. Aan het woord komen:

- Monika Chao-Duivis, hoogleraar Privaatrechtelijk Bouwrecht aan de TU Delft
- Marleen Hermans, hoogleraar Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft
- Jack van der Veen, hoogleraar Supply Chain Management aan de Nyenrode Business Universiteit
- Arjan van Weele, hoogleraar Inkoop en Supply Management aan de TU Eindhoven

Wij wensen u veel leesplezier,

Maarten Georgius, adviseur Opdrachtgeverschap bij Aedes, [m.georgius@aedes.nl](mailto:m.georgius@aedes.nl), 06 301 677 96.



## **Monika Chao-Duivis (TU Delft)**

### **'Ook bij geïntegreerde contracten is zeggenschap op onderdelen mogelijk'**

*Monika Chao-Duivis combineert de leerstoel Bouwrecht aan de TU Delft met haar functie als directeur van het Instituut voor bouwrecht (IBR), een onafhankelijk wetenschappelijk instituut. Onder haar hoede wordt onderzoek gedaan naar publiekrechtelijke zaken - vergunningen, het bouwbesluit, de omgevingswet – en naar privaatrechtelijke onderwerpen als aanbestedingsrecht, modelcontracten, appartementsrecht en de Wet kwaliteitsborging. 'Het terrein van onderzoek is heel breed en wordt alleen maar breder', vertelt ze in haar werkkamer met uitzicht op een bouwput in het centrum van Den Haag. Goed opdrachtgeverschap is volgens de juriste van doorslaggevend belang om de opgave voor nieuwbouw en verduurzaming tot stand te brengen. Goede afweging van de rol die corporaties willen spelen en de daarbij behorende contractvormen is stap één. En daarna moet je je als opdrachtgever ook aan de afspraken houden, benadrukt ze. 'Als je hebt gekozen voor een contractvorm waarbij je veel overlaat aan de opdrachtnemer, moet je je er niet alsnog mee gaan bemoeien.' Wel zijn er tussenvormen mogelijk, zodat een corporatie niet per se alles uit handen hoeft te geven.*

#### **Wat is de relatie tussen opdrachtgeverschap en de kwaliteit van een bouwwerk?**

'De opdrachtgever bepaalt het budget en de vraagspecificatie. Dus ook als een corporatie ervoor kiest om het ontwerp uit te besteden, ben je als opdrachtgever bepalend voor de kwaliteit. Een corporatie kan kiezen voor een model met veel invloed op het geheel; dan is de opdrachtgever echt allesbepalend. Of voor een model waarin ontwerp en uitvoering gecombineerd worden. Dan heeft de opdrachtgever een veel geringere rol, maar hij bepaalt nog steeds de uitvraag en het budget. En daarmee dus de kwaliteit. De uitwerking is vaak aan de ontwerper en de opdrachtnemer, maar de opdrachtgever bepaalt hoe ver zij mogen gaan, hoe mooi zij het mogen maken.'

#### **Er zijn twee modellen met Uitgebreide Administratieve Voorwaarden (UAV) voor bouwopdrachten waarvan corporaties gebruik kunnen maken. Wat zijn de verschillen?**

'Bij het UAV 2012-model is de opdrachtgever bepalend voor het ontwerp. In dat model trekt de opdrachtgever eerst een architect aan met wie hij een contract sluit, eventueel na het doorlopen van een aanbestedingsprocedure. Dan volgt een tweede aanbesteding en een tweede contract, nu voor de uitvoering. Dit is de meer traditionele manier van opdrachtgeverschap. Daarnaast is er het UAV-GC 2005-model. GC staat voor geïntegreerde contracten, waarbij ontwerp, uitvoering en soms ook onderhoud bij één partij komt te liggen. Het model UAV-GC 2005 is gemaakt door kennisinstituut CROW en wordt tot nu toe vooral gebruikt door de infrabranche. Een herziene versie wordt in 2018 verwacht. Aedes heeft op basis van dat model een eigen [modelovereenkomst](#) gemaakt. De UAV-modellen helpen om te standaardiseren, anders moet iedere opdrachtgever opnieuw het wiel uitvinden. Bij algemene voorwaarden gaat het om modellen op hoofdlijnen. De keuze hangt af van de rol die de corporatie wil hebben bij het bouwproces. Het antwoord op die vraag wordt bepaald door de complexiteit van het project en van de competenties in de eigen organisatie: heb je bijvoorbeeld genoeg mensen in dienst om het zelf te doen?'

#### **Wat is een valkuil voor corporaties die werken met een geïntegreerd contract?**

'Als ze hebben gekozen voor een model waarbij je ontwerp en uitvoering toevertrouwt aan de opdrachtnemer, moeten ze daar ook de hand aan houden. Dat is makkelijk gezegd, maar het bloed



kruipt waar het niet gaan kan. Veel opdrachtgevers gaan zich er toch mee bemoeien en dat veroorzaakt frictie. Corporaties moeten niet op het uur U nerveus worden. Ze hebben het model en de opdrachtnemer op goede gronden gekozen. Dan moeten ze ook de opdrachtnemer zijn werk laten doen zoals ze het hebben afgesproken.'

### **Staan corporaties bij zo'n geïntegreerd contract dan helemaal buiten spel?**

'Die angst leeft, maar dat is niet terecht. Je hoeft niet altijd 'all the way' te gaan. Ook bij een geïntegreerd model zijn variaties mogelijk. Opdrachtgevers kunnen een deel van de opdracht in eigen hand houden als ze dat onderdeel zo belangrijk vinden dat ze daarover meer zeggenschap willen. Sommige corporaties vinden de buitenkant van een gebouw belangrijk, vanwege de uitstraling en de leefbaarheid in een buurt. Andere vinden bijvoorbeeld badkamers of de installaties een vak apart. Dan haal je het ontwerp daarvoor uit het geïntegreerde contract, waarna die delen wel weer door de opdrachtnemer worden uitgevoerd. Uiteraard maak je goede afspraken over de aansluiting in het hele ontwerp. Je hoeft dus niet de hele was de deur uit te doen. Daar kun je echt wel wat genuanceerder naar kijken.'

### **Contracten gaan om de kleine lettertjes en de verdeling van de verantwoordelijkheid. Zijn daarbij nog aandachtspunten voor corporaties?**

'Partijen moeten nadenken hoe ze de onderlinge communicatie vormgeven. Soms denken opdrachtgevers dat ze aansprakelijkheid naar zich toetrekken als ze te veel in overleg treden met de opdrachtnemer. Maar het gaat erom dat je in het contract goed vastlegt wie waarvoor verantwoordelijk is en dat je open communiceert als de ene of de andere partij op een probleem stuit. Soms zijn er verschillende oplossingen en daar kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer best over overleggen. Je maakt dan samen een beredeneerde keus. Een keus die niets afdoet aan de oorspronkelijke verantwoordelijkheidsverdeling. Je mag best met elkaar sparren over een probleem, maar bij een geïntegreerd contract bepaalt de opdrachtnemer in beginsel welke oplossing wordt gekozen. Je moet het zo afspreken dat hij daarvoor ook de verantwoordelijkheid draagt, zoals oorspronkelijk is vastgelegd in de overeenkomst. Je kunt als corporatie dus wel meedenken, maar niet bepalen *hoe* de opdrachtnemer het moet doen.'

### **Kun je goed opdrachtgeverschap wel helemaal vastleggen in een contract?**

'Nee, dat kan niet en dan moet je ook niet willen. Dan wordt het veel te spastisch. De sociale contacten zijn ook belangrijk. Niet op een kleffe manier of met de bedoeling om te sjoemelen. Maar het is goed om naast de formele bouwvergaderingen ook zo nu en dan een kop koffie met elkaar te drinken en elkaar in iets informelere setting te ontmoeten. Die ruimte kun je wel formaliseren door daar op voorhand momenten voor in te bouwen. De UAV-GC 2005 zit op dit moment strak in elkaar. Je moet als opdrachtgever van tevoren zeggen wat je wilt zien. Dat is best wel lastig om te bedenken als er nog geen ontwerp is. Er is een zekere spanning ontstaan tussen een beetje normaal met elkaar omgaan en wat in de UAV-GC 2005 staat over contact met elkaar. Dit uit zich met name in de regeling van de kwaliteitsborging. Er wordt nu goed nagedacht hoe dat zo te regelen dat die spanning in de communicatie eruit gaat. Ik heb goede hoop dat dat in de nieuwe versie van de UAV-GC 2005 opgelost zal zijn.'



**Steeds meer corporaties kiezen voor zo'n geïntegreerd contract. Is het meer traditionele model helemaal uit den boze?**

'Nee hoor, als dat bij jouw organisatie past, als je er de mankracht voor hebt, is dat prima. Maar corporaties die kiezen voor een slankere organisatie hebben wel een reden om van het traditionele model af te stappen. Bovendien is het vertrouwen in de markt gegroeid en men leert genuanceerder om te gaan met geïntegreerde contracten. Er wordt wel eens gezegd dat bij geïntegreerde contracten de aannemer sneller aan het werk kan, als het ontwerp nog niet helemaal klaar is. Maar ik weet niet of dat echt altijd gebeurt. Daar is nog geen onderzoek naar gedaan. Volgtijdelijkheid heeft ook voordelen, want als het ontwerp helemaal klaar is, kom je in de praktijk voor minder verrassingen te staan. Dus dat traditionele model is helemaal zo slecht nog niet. Het kan ook zo zijn dat opdrachtnemers in geïntegreerde contracten zelf het werk opsplitsen en opdragen in de traditionele vorm. Daar is weliswaar nog geen onderzoek naar gedaan, maar zo bekeken is het traditionele model zeker niet uit den boze. Corporaties moeten een goed overwogen keus maken en niet denken dat traditioneel het equivalent is van ouderwets. Laat het bepalen door je vraag. Het ene bouwproject is ingewikkelder dan het andere. Appartementen bouwen in een oude kerk is een heel andere opgave dan een nieuwbouwflat. De modellen zijn gelijkwaardig aan elkaar.'

*Monika Chao-Duivis is hoogleraar Privaatrechtelijk Bouwrecht aan de TU Delft en directeur van het Instituut voor bouwrecht (IBR), een onafhankelijk instituut dat onderzoek doet naar het publiek- en privaatrechtelijke bouwrecht. In 2016 publiceerde zij 'Juridische aspecten van (goed) opdrachtgeverschap', in de bundel 'Van het gebaande pad. Opstellen aangeboden aan mr. A.G.J. van Wassenaar', uitgegeven door het IBR.*



## **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 beleidsmatige 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 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 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.*



## **Jack van der Veen (Nyenrode Business Universiteit)**

### **'Een woningcorporatie moet helemaal niet opdrachtgever willen zijn'**

*Ketensamenwerking leidt tot sneller, goedkoper, innovatiever en duurzamer werken. Dat is de onderliggende hypothese voor onderzoek naar Supply Chain Management dat onder auspiciën van hoogleraar Jack van der Veen plaatsvindt. 'Het gaat erover hoe verschillende partners met elkaar samenwerken om het beste resultaat te behalen.' De leerstoel aan de Nyenrode Business Universiteit kijkt naar logistieke ketens, gezondheidszorg, de agrarische sector én de bouwketen. Van der Veen: 'Om woningen te bouwen of te onderhouden hebben corporaties partners nodig, zoals onderhoudsbedrijven en bouwers. Die huren weer andere partijen in, zoals installateurs, dakdekkers, schilders. En dan is er nog een toeleverketen van materialen. Al die partijen samen vormen dan de keten, waarbij de corporatie niet meer en niet minder dan een van de schakels is.' De hoogleraar noemt regisserend opdrachtgeverschap een goede stap op weg naar partnerships in de bouwketen. 'Maar het is niet een eindstation. Ik vrees dat veel corporaties denken dat regisserend opdrachtgeverschap hetzelfde is als ketensamenwerking is. Dat klopt niet, het is een stapje op weg.'*

#### **Hoe creëer je een goede ketensamenwerking?**

'Een van de grote misverstanden is dat als iedereen zijn eigen ding goed doet, ook het geheel goed is. Maar vergelijk het met een voetbalteam: elf goede individuen maakt nog geen goed team. Je zult iets voor elkaar over moeten hebben om als team goed te functioneren. Dat vraagt inlevingsvermogen en de bereidheid om anderen te helpen. Maar met elf prutsers in een goed samenwerkend team wordt het ook niks, dus iedereen moet individueel goed zijn én als een team willen samenwerken. Dat kan op allerlei manieren. Je kunt één partij de baas laten zijn die tegen iedereen zegt wat-ie moet doen. Maar bij échte ketensamenwerking beslissen alle partijen samen, ze helpen elkaar, redeneren niet vanuit een machtspositie maar vanuit ieders competentie. Bij ketensamenwerking boor je alle kennis en mogelijkheden die er zijn in de markt ook daadwerkelijk aan.'

#### **Hoe staat het met ketensamenwerking bij woningcorporaties?**

'Veel corporaties zeggen dat ze ermee bezig zijn, maar in de praktijk valt het tegen. Een fundamenteel vraagstuk is het opdrachtgeverschap. Een woningcorporatie moet helemaal niet opdrachtgever willen zijn. Zelfs regisserend opdrachtgeverschap klopt niet met ketensamenwerking, hoewel het al heel wat beter is dan traditionele aanbestedingen. Regisserend opdrachtgeverschap is misschien het meest haalbare, maar bij échte ketensamenwerking is de corporatie een van de partners. Dan gaat het niet om de doelen van de woningcorporatie maar om de gezamenlijke doelen van de hele bouwketen.'

#### **Hoe implementeer je échte ketensamenwerking?**

'Je moet een visie hebben en dan behapbare stappen uitzetten. Als je wel een visie hebt, maar geen actieplan dan ben je aan het dagdromen. Heb je wel een actieplan maar geen visie, dan wordt het een nachtmerrie. Mensen willen graag lekker concreet bezig zijn met projecten, maar zonder een visie wat je uiteindelijk wilt bereiken wordt het helemaal niks. Elke partij moet zich afvragen hoe je ervoor kunt zorgen dat je eigen belang gelijk oploopt met het algemeen belang. Dus dat ze niet op korte termijn hun winst pakken, maar doorrekenen en naar de langere termijn kijken. Wat het vaak tegenhoudt is een budget per jaar. Of dat de bouwkosten in een ander financieel kader zitten dan de onderhoudskosten. Dat speelt dus intern bij woningcorporaties. Binnen woningcorporaties zou men



daar op een hele andere manier tegenaan moeten kijken. Daar zijn best wel financiële systemen voor, zoals total cost of ownership of life cycle cost.'

### **Dus de corporaties moeten eerst zelf veranderen voordat ze een goede schakel in ketensamenwerking kunnen zijn?**

'Dat heb ik lang bepleit: eerst intern de boel op orde voordat je extern gaat samenwerken. Maar de praktijk leert dat je vaak met externe partners makkelijker kunt samenwerken dan met interne. Dat komt doordat er binnen organisaties vaak interne machtsstrijd woedt. Om die te overwinnen is een cultuurverandering nodig of nieuwe mensen op bepaalde posities. Dat duurt te lang. Vanuit de logica zeg je eerst intern en dan extern samenwerken. Maar als je daarop wacht zet je nooit de stap naar externe samenwerking. Gewoon aan de slag dus en kijken dan wat je tegenkomt in je interne processen. Learning by doing: als het ergens gaat kraken is dat je volgende probleem. Je moet er wel echt van willen leren en niet een pilot doen om de pilot. Er is voor ketensamenwerking geen groot masterplan, het is meer de LEAN-aanpak: waar je struikelt, ligt je grootste schat begraven.'

### **Is ketensamenwerking in alle gevallen de beste oplossing?**

'Je moet kijken naar de product-markt-combinaties, naar de omstandigheden, of ketensamenwerking toegevoegde waarde heeft. Ketensamenwerking kost veel tijd en energie. Het werkt bij de meer complexe projecten. Standardisatie draagt bij aan een vrij stabiele omgeving waarin niet zoveel verandert. Dan zijn de afspraken in de keten simpel te maken en is echte intensieve samenwerking bij de uitvoering niet nodig. Daarnaast zijn er projecten die vragen om innovatieve technieken, met complexe processen en onduidelijke ontwikkelingen en dan is het zinvol te kiezen voor ketensamenwerking. Het zijn dus twee ontwikkelingen die naast elkaar bestaan. Je kunt de complexiteit reduceren door modulair te gaan bouwen, te standaardiseren. En waar dat niet kan zul je andere instrumenten moeten inzetten, zoals ketensamenwerking.'

### **Zijn er al voorbeelden van corporaties op het gebied van ketensamenwerking?**

'Er zijn best veel corporaties mee aan het experimenteren. WonenLimburg, 'thuis en Elken zijn al heel ver met het gedachtegoed. Iedereen doet het weer op zijn eigen manier, maar ze denken er strategisch over na, dus met een langetermijnvisie. Ze zoeken vaste partners over de projecten heen en koppelen de projecten aan de opgave die voorligt. Om dat allemaal goed te monitoren heb je een goed meetsysteem nodig en tot mijn grote verbazing ontbreekt dat bij veel woningcorporaties. Zulke gegevens zijn niet bedoeld om elkaar op af te rekenen, maar om van te leren. Dat zit ook heel erg in de ketensamenwerking: accepteren dat je voor elk probleem leergeld betaalt en daarmee een stap verder komen.'

### **Corporaties die hiermee aan de slag willen, hoe kunnen die beginnen?**

'Het begint ermee dat iedereen moet vastleggen wat zijn eigen doelen zijn van de samenwerking. Vervolgens kijken alle partijen welke doelstellingen ze van elkaar kunnen onderschrijven en hoe ze elkaar daarbij kunnen helpen. Dat gaat op basis van wederkerigheid, dus geen liefdadigheid. Het is gewoon keiharde business. Bij zo'n samenwerking ben je bereid je eigen doelen op de korte termijn ondergeschikt te maken aan algemene doelen voor de lange termijn. Daarnaast spreek je af dat als je niet meer het goede gevoel hebt bij de samenwerking, je dat met de anderen bespreekt. Daar heb je een ketenregisseur voor nodig; iemand die de mensen bij elkaar brengt en het gesprek op gang helpt.



Het niet-pluis-gevoel moet op tafel komen, anders gaat het rotten. Je legt dus ook de procedure vast wat je doet als het niet goed gaat. Want dat gaat altijd wel een keer gebeuren.'

**Een corporatie die dat durft, hoe vindt die de partners die daarin meegaan?**

'Bij partnerselectie gaat het om kwaliteit, vertrouwen en dat het klikt tussen de partijen. Als je kiest voor ketensamenwerking heb je bijna altijd andere partners dan je had. Want je vraagt iets anders van die partners. Ketensamenwerking is niet een kwestie van elkaar de bal toeschuiven; aan ouwe-jongens-krentenbrood-situaties heb je helemaal niks. Je kunt niet vanwege de lange termijn achterover leunen, juist niet. Het moet altijd beter dan de vorige keer. Dat lerend vermogen hoort heel erg bij ketensamenwerking.'

**Denkt u dat corporaties het gedachtegoed gaan omarmen?**

'Ik hoop het, want bij hen ligt een belangrijke sleutel. Het is best moeilijk als je altijd in de opdrachtgevende rol heb te gezeten om daaruit te stappen. Maar corporaties zijn dé partij om de eerste stap te doen: als zij afzien van hun opdrachtgevende rol kan er ketensamenwerking ontstaan. En ze hebben een belangrijk maatschappelijk doel: de opgave voor verduurzaming. Toen we begonnen met het onderzoek naar ketensamenwerking ging het om geld: beter, sneller, goedkoper, maar ik denk dat duurzaamheid bij uitstek een verbindende factor is. Het is een enorme verplichting die we met zijn allen hebben en iets wat je nooit in je eentje kunt realiseren. Van nature is dat een thema voor ketensamenwerking.'

*Jack van der Veen is hoogleraar Supply Chain Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij bekleedt de leerstoel die is ingesteld door evofenedex, een vereniging van Nederlandse handels- en productiebedrijven met een logistieke of internationale operatie. Van der Veen is ook clusterhoofd bij het Nyenrode Lean Institute en voorzitter van de Vereniging Logistiek Management (VLM).*



## **Arjan van Weele (TU Eindhoven)**

### **'Professionaliteit maakt opdrachtgeverschap leuker en interessanter'**

*Woningcorporaties hebben steeds meer aandacht voor inkoopmanagement, het vakgebied waar Arjan van Weele, hoogleraar aan de TU Eindhoven zich al sinds 1979 mee bezighoudt. Er is sinds die tijd veel veranderd. Vanuit de wens om de organisatie slank en wendbaar te maken, wordt veel werk uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven. Op zich geen slechte ontwikkeling, vindt Van Weele. Maar zorg dan wel dat je een professioneel opdrachtgever bent. 'Corporaties zitten in de fase van bewustwording', stelt hij. 'Als ze inkoop in ruime zin echt als opdrachtgeverschap gaan zien, kunnen ze nog ongelooflijk veel bereiken. En dan wordt het ook zoveel leuker en interessanter.' Goed opdrachtgeverschap is volgens de hoogleraar te bereiken door je als corporatie bewust te zijn van de tegengestelde belangen en de informatie-gap tussen leverancier en opdrachtgever. Een goede startup van projecten kan de bijbehorende risico's verkleinen.*

#### **Welke soorten inkoop en uitbesteding zijn er eigenlijk?**

'Het kan gaan om de inkoop voor de eigen bedrijfsvoering en de inkoop voor alles wat nodig is om de woningen in stand te houden. Dat zijn twee totaal verschillende takken van sport en daarbij horen verschillende deskundigheden. Alle inkoop onderbrengen in één afdeling; dat gaat dus niet. Corporaties hebben het bij inkoopmanagement meestal over facilitaire zaken om de overheadkosten omlaag te brengen. Daarmee zijn ze inmiddels flink in de weer, en dat is prima. Interessant is ook de gezamenlijke inkoop van bijvoorbeeld IT of energie. Daar valt nog een boel te halen. Maar die aspecten van inkoop zijn niet het meest urgent. Want veel grotere bedragen gaan om in onderhoud en nieuwbouw. Er is nog heel veel te doen bij het opdrachtgeverschap richting aannemers en dienstverleners die het woningbezit onderhouden.'

#### **Wat speelt er dan op dat gebied?**

'Bij inkopen en uitbesteden laat je een derde partij dingen verrichten die je vroeger zelf deed. Die tendens van uitbesteding komt door de moordende concurrentie in de internationale markten, waardoor bedrijven echt naar kosten moesten kijken. Bedrijven kwamen erachter dat leveranciers vaak veel meer expertise hebben. Dat zie je ook bij woningcorporaties. Het onderhoud was in eigen beheer, met eigen schilders, loodgieters, bouwkundigen. Daarmee kreeg je de rare situatie dat onderhoud afhankelijk was van de capaciteit van de eigen onderhoudsdienst. Nu is het technisch onderhoud voor een groot deel uitbesteed. Maar daarmee is de kwaliteit die je levert als corporatie sterk afhankelijk geworden van derden.'

#### **Leidt uitbesteding aan gespecialiseerde partijen niet tot meer kwaliteit?**

'Nee, en dat is raar. In de bouw liggen de faalkosten nog op een onacceptabel hoog niveau, tussen de 8 en 12 procent. Partijen die veel meer expertise hebben dan de opdrachtgever, worden daarop niet aangesproken en leveren werk op dat met veel problemen gepaard gaat. In de industrie heeft standaardisering geleid tot een enorme kwaliteitsverbetering. In de bouw komt die ontwikkeling op gang, maar die loopt nog ver achter bij bijvoorbeeld de auto-industrie. Dat komt onder andere doordat er veel minder standaardisatie mogelijk is. Maar dat wil niet zeggen dat je daarmee genoeg moet nemen. De grote vraag die in mijn vak speelt is: hoe krijgen we onze toeleveranciers en dienstverleners in lijn met de belangen van onze eigen klanten. Dat is een probleem, want bij inkoop is



er altijd een 'conflict of interest'. Degene die ik inhuur wil zo veel mogelijk verdienen en ik wil zo min mogelijk betalen. Met de uitbestedingstendens botsen dus de belangen. Dat speelt bijvoorbeeld in de zorg, maar is ook in de bouwketen aan de orde van de dag.'

### **Ligt het alleen aan de leveranciers of moeten corporaties ook de hand in eigen boezem steken?**

'Corporaties zitten met een dilemma. Ze willen voorzien in betaalbare woningen voor hun huurders. Maar hoe besteed je dat aan? Als ze dat gaan doen op de traditionele manier, dus zelf een ontwerp (laten) maken en aanbesteden op laagste prijs, dan boet je in op kwaliteit en is er binnen vijf jaar grootonderhoud nodig. Voor woningcorporaties is dat niet eens zo'n probleem, want ze hebben een nieuwbouwbudget en een exploitatiebudget, met verschillende afdelingen en verschillende managers. Die praten niet met elkaar en worden ook niet op het totaal aangesproken. Maar maatschappelijk gezien is het natuurlijk heel raar. Het gaat niet alleen om hoe je aanbesteedt – op prijs of ook andere factoren – maar ook om wat je precies wilt uitvragen: alleen de bouw of ook het ontwerp en het onderhoud? Goed opdrachtgeverschap betekent dat je nadenkt over wat je precies uitvraagt, welke contractvorm je kiest, hoe je de aanbesteding gaat doen en welke relatie je met de leverancier wilt tijdens de uitvoering.'

### **Er zijn dus verschillende contractvormen, wat zijn daarvan de voor- en nadelen?**

'Naast een traditioneel bouwcontract waarbij de opdrachtgever het meeste risico neemt, is er bijvoorbeeld ook Design Build Maintain (DBM). Een voorbeeld daarvan is de turnkey-oplossing van Skanska en Ikea in Zweden. Die maken speciale woningen voor starters die geheel zijn ingericht. De huurders betalen een fee aan Ikea en aan de woningverhuurder. In de industrie komt EPC ook veel voor; Shell laat een olieplatform bijvoorbeeld compleet opleveren en betaalt pas als alles draait. Leveranciers zijn de afgelopen jaren opgeschoven in hun toegevoegde waarde om zulke klussen binnen te halen. Maar daarmee nemen de risico's astronomisch toe. Aannemers gaan risico's aan die ze eigenlijk niet kunnen managen. Daar moeten woningcorporaties voor uitkijken, ze moeten reëel zijn in de uitvraag en rekening houden met het vakmanschap dat in een bedrijf aanwezig is. Bouwbedrijven kunnen bouwen, maar kunnen vaak niet risico's managen. Dat is echt een ander vak.'

### **Wat kunnen corporaties doen om die risico's te verkleinen?**

'Je moet de risico's daar leggen waar ze het beste gemanaged kunnen worden. Je kunt als opdrachtgever bijvoorbeeld in de tenderfase vragen om een aanbieding waarbij de leverancier kritisch kijkt naar het ontwerp, suggesties doet voor alternatieven en de belangrijkste risico's op twee A4-tjes opsomt. Daarna loop je samen de risico's langs en verdeel je de verantwoordelijkheid voor de maatregelen. Voor de overblijvende risico's creëer je een risicopot waarin beide partijen geld steken. Bij de Noord-Zuidlijn Amsterdam is geen enkele risico-inventarisatie gemaakt en de gemeente vond verzekeren te duur. Dat verklaart de enorme overschrijding van het budget.'

### **Hebt u nog meer adviezen voor woningcorporaties?**

'Het is goed om een groot project te beginnen met een uitgebreide startup meeting: twee weken bij elkaar zitten om het project goed door te akkeren. Dat is echt geen tijdverlies, want je voorkomt problemen in een later stadium. En, nog veel belangrijker, je creëert bonding tussen de mensen. Zodat ze het leuk vinden om met elkaar dingen te gaan doen. Vooral in de uitvoeringsfase is de relatie heel



belangrijk. Ik ben nu bezig met een onderzoek naar de invloed van relatiekwaliteit tussen opdrachtgever en opdrachtnemer op de uitkomst van het werk. Relatiekwaliteit heeft te maken met competentie, vertrouwen, consistentie (niet elke week iets anders vragen), commitment (hoe graag willen we dit project samen maken) en communicatie. Een promovendus heeft een instrument ontwikkeld om dat te meten; we hebben mensen op de maan gezet maar dit hadden we nog niet. Dat is raar want als mijn hypothese klopt is relatiekwaliteit een doorslaggevende factor voor het slagen van een project.'

*Arjan van Weele is hoogleraar Inkoop en Supply Management aan de TU Eindhoven. Hij bekleedt de leerstoel die is ingesteld door het kennisnetwerk NEVI. Van Weele is auteur van het leerboek Inkoop in Strategisch Perspectief waarvan onlangs de geheel herziene 7e druk verscheen. Inkoop door maatschappelijke organisaties kreeg daarin een belangrijkere plaats. Van Weele deed onderzoek naar onder andere opdrachtgeverschap bij de Noord-Zuidlijn in Amsterdam en de aanbestedingsperikelen bij de Fyra. Hij adviseert woningcorporaties en ontwikkelde met NEVI en Aedes een training excellent opdrachtgeverschap.*

