

Vernieuwing Bouw is opgericht om alle partijen die samen werken in de bouw een hoger rendement te laten halen. Rendement op het gebied van kwaliteit, tijd, kosten en duurzaamheid. Zoekt u praktijkvoorbeelden of zoekt u partijen die willen werken aan ketensamenwerking? Kijk op [www.vernieuwingbouw.nl](http://www.vernieuwingbouw.nl) voor meer informatie.



Groningenweg 10  
Postbus 420  
2800 AK Gouda  
Tel. (0182) 54 06 26  
[info@vernieuwingbouw.nl](mailto:info@vernieuwingbouw.nl)  
[www.vernieuwingbouw.nl](http://www.vernieuwingbouw.nl)

Wij bouwen aan vernieuwing

**Vernieuwend opdrachtgeverschap vraagt dat we het avontuur aangaan.**

*Margriet Drijver, Bestuurder Com•wonen*

**Concrete handvatten voor een professioneel opdrachtgeverschap.**

*Joop Baars, Directeur Ymere*

**Deze publicatie laat ons echt stilstaan bij de keuzes in ons opdrachtgeverschap.**

*Moniek van Balen-Uijen, Bestuurder UWON*

**Kritische zelfreflectie is de eerste stap in een goede samenwerking met anderen.**

*Alex Bonnema, Directeur Elkien*

**Handige tips om een professionele en zakelijke gesprekspartner te worden.**

*Eric de Ceuster, Directeur Woongoed*

**Pak je rol als bestuurder op en ga op zoek naar verbeteringen.**

*Rudy de Jong, Directeur Wonenlimburg*

**Een publicatie voor zichtbare vernieuwing**

*Bert Keijts, Directeur Portaal*

**Zorg dat je elke euro beter benut**

*Jan Postema, Directeur Lefier*

**Kies je speerpunten in de ontwikkeling van je opdrachtgeverschap**

*Piet de Vrije, Directeur Patrimonium*

**Er is nu volop urgentie om ons vernieuwend opdrachtgeverschap ook snel werkelijkheid te maken.**

*Ben Wouters, Bestuurder Mooiland*



Vernieuwing Bouw



# Vernieuwend opdrachtgeverschap

*Bestuurders van woningcorporaties reiken de bouwstenen aan*



# Vernieuwend opdrachtgeverschap

*Bestuurders van woningcorporaties reiken de bouwstenen aan*

# Inhoud

<b>Vertrouwen loont!</b>	<b>5</b>
<b>1. Groeiend professioneel opdrachtgeverschap</b>	<b>6</b>
<i>De juiste balans tussen regievoeren en loslaten</i>	
<b>Waar staat uw organisatie</b>	<b>10</b>
<b>Best practice</b>	<b>11</b>
<b>2. Transparant en open</b>	<b>12</b>
<i>Transparantie en open opdrachtgeverschap loont</i>	
<b>De 15 meest inspirerende tips!</b>	<b>14 - 15</b>
<b>Waar staat uw organisatie</b>	<b>18</b>
<b>Best practice</b>	<b>19</b>
<b>3. Gunnen op prijs/kwaliteit</b>	<b>20</b>
<i>Laat je door de markt op sleeptouw nemen</i>	
<b>Waar staat uw organisatie</b>	<b>24</b>
<b>Best practice</b>	<b>25</b>

## Voor wie is deze handreiking?

Als bestuurder van een woningcorporatie speelt u een belangrijke rol in de vormgeving van de samenwerking tussen de woningcorporatie en bouwbedrijfsleven. Met deze praktische handreiking kunt u helpen om de maatschappelijke bijdrage van deze sector impulsen te geven.

# Vertrouwen loont!

**De verhoudingen tussen partijen in de bouwketen kenmerken zich door een gebrek aan vertrouwen. Niet alleen het vertrouwen in de partners ontbreekt, ook de eigen rol van de corporatie is veelal doorspekt van juridische terminologie. En natuurlijk is de splinter in andermans oog hierbij altijd groter dan de balk in eigen oog. De onderlinge relatie komt hierdoor meestal op de laatste plaats. Jammer, want zo komen vakmanschap en samen zoeken naar de beste oplossing onvoldoende uit de verf. Zonde, want deze werkwijze kost de samenleving veel, ontnemt onze klanten een kans op het beste product tegen een passende prijs en geeft onze medewerkers weinig mogelijkheden om hun professionaliteit te ontwikkelen en plezier in het werk te hebben.**

De corporaties hebben een geweldige kans dit tij te keren. Er ligt een geweldige uitdaging; ondanks dat de investeringscapaciteit onder druk staat door maatschappelijke ontwikkelingen en interventies van de overheid moeten de meerjarenplannen gerealiseerd worden. Hoe gaan we de complexiteit van bouwopgaven te lijf? Hoe vinden we duurzame oplossingen? Hoe creëren we meer kwaliteit voor onze eindgebruikers? Ik daag u daarom uit op avontuur te gaan. Ik garandeer u dat uw medewerkers, uw professionele partners en uw (toekomstige) klanten u dankbaar zullen zijn.

Wat vraag ik van u? Niet meer dan af te stappen van de mantra: "Vertrouwen komt te voet en gaat te paard" en die te vervangen door: "Vertrouwen geven is niet meer dan een professionele beslissing nemen". Op basis daarvan gaat u een zakelijke relatie aan. In 99 van de 100 gevallen wil uw partner het vertrouwen niet beschamen, maar is er sprake van een misverstand. Voorbeelden van een goede samenwerking zijn te vinden op [www.succesvolbouwen.nl](http://www.succesvolbouwen.nl).

Aedes en de Stichting Vernieuwing Bouw bieden u met veel plezier en hoge verwachtingen deze publicatie aan en dagen u uit om de huidige invulling van de opdrachtgeversrol van uw corporatie te heroverwegen. Durft u dat aan?

Margriet Drijver  
Bestuurder Com•wonen & bestuurslid  
Vernieuwing Bouw en Aedes



# Groeiend professioneel opdrachtgeverschap

*De juiste balans tussen regievoeren en loslaten*

In de huidige bouwmarkt worden woningcorporaties gedwongen keuzes te maken. Net als andere opdrachtgevers moeten zij de afweging maken welke projecten zij zelf kunnen en willen uitvoeren en welke projecten voor het overgrote deel aan marktpartijen worden uitbesteed. Binnenstedelijke renovatie, duurzaamheid, sociale problematiek en budgetschaarste maken deze bouwprojecten behoorlijk complex en vragen om goede partners in het realiseren van de ambities. Dat vraagt om bevlogen opdrachtnemers, die proactief handelen, die meedenken met een woningcorporatie en die verantwoordelijkheid durven nemen. Vice versa vraagt dat om een woningcorporatie die zich opstelt als een partner en niet als een hiërarchisch opdrachtgever. Een woningcorporatie die duidelijk maakt wat er van de markt verwacht wordt, die de markt laat meegroeien en die niet voor elk apart klusje een andere aannemer inschakelt. Kortom, bouwopgaven van deze tijd vragen om een professionele opdrachtgever.

## Partnership in plaats van hiërarchisch opdrachtgeverschap?

Eric de Ceuster, directeur van Woongoed, vindt dat een woningcorporatie een professionele gesprekspartner moet zijn. “Als professioneel opdrachtgever weet je wat je mag verwachten van je opdrachtnemer. Daar moet je helder in zijn, maar de praktijk is soms weerbarstig. Dus dat vraagt om realiteitszin en duidelijk communiceren.” Een gelijkwaardige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer... Lukt dat? “Opdrachtgever klinkt al snel hiërarchisch boven de opdrachtnemer” aldus De Ceuster. “Gelijkwaardigheid moet weer terug op de agenda. Dat klinkt ouderwets, maar we moeten meer oog hebben voor de belangen en de werkwijze van een ander. Om dat te kunnen borgen is het van belang een goede balans te vinden tussen vaste en ingehuurde mensen.” Veranderingen leveren echter vaak weerstand op. Volgens Joop Baars, directeur van Ymere, is

## Joop Baars

*‘Weten wat je wilt, regievoeren’*



## Eric de Ceuster

*‘Partnership in plaats van hiërarchisch opdrachtgeverschap’*

het van belang de tijd te nemen voor het veranderproces en mensen bewust te maken van hun nieuwe waarde. “Ze blijven belangrijk voor de organisatie, maar op een andere manier”. Daarbij is het belangrijk de successen te laten zien. “Trots moet je koesteren. Het projectteam moet de mogelijkheid hebben er hun project van te maken. Het is zonde als er alleen aandacht is voor de minder goed lopende projecten.”

## Van woonruimtevoorzienener tot wijkregisseur

Weten wat je wilt is één, maar regie kunnen voeren op het proces is twee. “Als bestuurder kijk je kritisch naar deze aspecten. De verantwoordelijkheid van een woningcorporatie reikt immers verder dan woningvoorziening” aldus Joop Baars. “Een woningcorporatie bepaalt ook de omgeving: scholen en andere voorzieningen. Je bent wijkregisseur of bijvoorbeeld zorgregisseur. Er is veel afstemming nodig om ontwikkelingen mogelijk te maken, zeker binnenstedelijk.” De huidige crisis maakt het geheel “vloeiender”, partijen weten elkaar beter te vinden, maar opereren in deze tijden voorzichtig. “Als corporatie heb je een bindende rol in de vroege fase van het bouwproces. Mede vanwege de hoge verwachtingen van de over-



## Legt uw organisatie keuzes al expliciet vast?

Hoe komt uw organisatie tot gedocumenteerde keuzes? Of zit de onderbouwing van veel beslissingen in de hoofden van de projectmedewerkers? Veel professionele opdrachtgevers geven er de voorkeur aan om ‘expliciet te werken’. Daarbij wordt aangegeven welke overwegingen een rol hebben gespeeld in bijvoorbeeld de keuze van de bouwpartners of in de keuze van de samenwerkingsvorm. Werkwijzen bij expliciet werken zijn onder andere risicomangement, gemotiveerde beslisdocumenten en systems engineering. Voordelen van expliciet werken zijn dat gemaakte keuzes traceerbaar zijn en kunnen worden geëvalueerd. Expliciet werken maakt de bestuurbaarheid groter en het leidt ook tot transparant opdrachtgeverschap. ‘No documents, not done’ is een veelgehoorde kreet in expliciet werken. Expliciet werken begint al bij de vroege start van elk project. Zo worden problemen naar voren gehaald in het proces en besproken, wat de kans op faalkosten verkleint.



**Jan Postema**

*‘Nieuwe competenties in vroege fase’*

heid ten aanzien van het probleemoplossend vermogen van woningcorporaties is verwaait. Volgens De Ceuster is het daarom van belang om als bestuurder de finale selectie van bouwpartners te volgen en na afloop te evalueren. “We checken wat men van ons vindt en zorgen dat de feedback op een systematische manier wordt verwerkt.” Bij Ymere worden de evaluaties opgeslagen in een database. “Veel mensen bij corporaties zijn maatschappelijk bevlogen. Mensen hebben veel kennis en ervaring, maar kunnen daardoor ook met oogkleppen op handelen. Op projectniveau moet uitgelegd kunnen worden waarom iets mis is gegaan en leren voor een volgende keer, dit wordt geborgd door ieder project te evalueren. “Als bestuurder moet je daarom voortdurend werken aan een open werksfeer” aldus Baars. Jan Postema, directeur van Lefier, stelt: “Leiderschap is jezelf met de meeste kritiek belasten om de kwaliteit op orde te houden. Geef als bestuurder het voorbeeld, stel je kwetsbaar op en laat merken dat ook maar een mens bent en sommige dingen beter beheerst dan andere.”

**Bewuster omgaan met je rol in de vroege fase**

Risicomanagement is door de crisis belangrijker geworden. Jan Postema: “Als woningcorporatie werken we voor mensen die van ons afhankelijk zijn. Dat vraagt dat we ons maatschappelijk maximaal inspanssen om alles uit elke euro te halen. Willen we scherp bouwen,

dan moet de eigen organisatie ook scherp zijn. We starten daarom niet zonder de risico’s in beeld te brengen.” Volgens Postema zorgen het expliciet maken en het formeel benoemen van risico’s dat veel zaken in een eerdere fase duidelijk worden en daardoor beter bestuurbaar zijn. “Professioneel opdrachtgeverschap zit erg in bewuster handelen” aldus Postema. Om vanuit ieders discipline de risico’s in kaart te brengen, wordt daarom aan het begin van een project een projectteam gevormd. Postema: “Dat zorgt voor betrokkenheid en leidt tot meer klantwaarde”.

**Samenwerkingsvormen**

Uit welke bouworganisatievormen kunt u kiezen? Vrij naar de Leidraad Aanbesteden ([www.leidraadaanbesteden.nl](http://www.leidraadaanbesteden.nl)) en de publicatie “Haal het beste uit de bouw” (SBR in samenwerking met de Noordelijke Regieraad Bouw). Alle samenwerkingsvormen hebben voor- en nadelen. Er is niet een methode die altijd en voor elk project het beste resultaat geeft.



**Samenwerkingsvormen**

Bouworganisatievorm	Kenmerken	Voordelen	Nadelen
Traditioneel bestek	Strikte scheiding tussen ontwerp en uitvoering.	Maximale invloed op eindproduct, scherpe prijs, bekende manier van werken, eenduidig interpreteerbare eisen, efficiënt bij herhaalwerk, en een relatief simpele aanbestedingsprocedure.	Deskundigheid is noodzakelijk, de uitvoeringskennis wordt niet tijdig benut, verantwoordelijkheid blijft bij opdrachtgever. Strijdcultuur tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is vaak onvermijdelijk.
Bouwteam	De opdrachtnemer treedt op als bouwer en adviseur tijdens de ontwerpfase.	Geld en tijd kunnen goed beheerst worden. Bekende manier van werken.	Minder marktwerking en minder duidelijke scheiding in verantwoordelijkheden. Veel risico’s blijven bij de opdrachtgever.
Geïntegreerde contractvormen (DB, DBM)	Opdrachtgever stelt eisen op, opdrachtnemer verzorgt ontwerp, uitvoering en evt. onderhoud.	Keus uit competitieve, onderscheidende marktoplossingen. De opdrachtgever kan veel taken en verantwoordelijkheden overlaten aan de opdrachtnemer.	Opdrachtgever heeft minder invloed op het bouwproces, het doorvoeren van wijzigingen is kostbaar en offerte-kosten zijn hoog.
Alliantie	Multiproject samenwerking voor soortgelijke bouwopgaven bijvoorbeeld ketensamenwerking. Opdrachtnemer treedt op als bouwer en adviseur tijdens ontwerpfase. Opdrachtgever participeert in uitvoering. Winst en risico worden gedeeld.	Verkorte bouw tijden. Flexibel reageren op specifieke eisen. Benutting leereffecten. Opdrachtnemer draagt morele verantwoordelijkheid voor problemen. Continuïteitvoordelen.	Continuïteit van projecten en relaties vereist. Vereist bijzondere vaardigheden opdrachtgever. Minder marktwerking en minder duidelijke scheiding in verantwoordelijkheden. Veel risico’s blijven bij de opdrachtgever.



## Professioneel opdrachtgeverschap: waar staat uw organisatie?

### Direct aan de slag?

- Maak met open vragen de geesten los
- Inventariseer evaluatieverslagen van afgeronde projecten
- Bekijk volgens welke zienswijze teams worden samengesteld
- Stimuleer kennis van diverse soorten samenwerkingsvormen
- Fungeer als bestuurder als klankbord bij vroege keuzes
- Zorg dat uw organisatie bij elk project helder formuleert wat men wil
- Lees de Aedes Compact-publicatie 'Slimmer bouwen, minder kosten - de kansen van ketensamenwerking toegelicht' ([www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl))
- Neem kennis van het Landelijk platform Professioneel opdrachtgeverschap
- Blader eens door de Leidraad Aanbesteden ([www.leidraadaanbesteden.nl](http://www.leidraadaanbesteden.nl))
- Kijk eens op [www.bouwketens.nl](http://www.bouwketens.nl) en [www.succesvolbouwen.nl](http://www.succesvolbouwen.nl)

### Weet u of uw corporatie...

- ...een uitgewerkte visie heeft voor de opdrachtgeversrol in de vroege fase?
- ...de kernwaarden van professioneel opdrachtgeverschap heeft omschreven en gecommuniceerd?
- ...haar eigen projecten systematisch evalueert?
- ...project start ups houdt bij multidisciplinaire projecten?
- ...vroegtijdig en afweging maakt tussen traditioneel en niet traditioneel aanbesteden?
- ...een aantrekkelijke opdrachtgever is? Toetst u hoe marktpartijen uw opdrachtgeverschap wordt ervaren?
- ...in staat is beelden uit het verleden achter zich te laten en vertrouwen te geven?
- ...in staat is om in bouwteams eruit te halen wat erin zit?

### Ook al heb je al een bestek, daag marktpartijen dan uit op specifieke vraagstukken

Grave is monumentale vestingstad waar bebouwing aan de Gasthuisstraat moest worden ingepast. Dat vroeg om afstemmingen tot op besteksniveau. Toch heeft woningcorporatie Mooiland de creativiteit van de markt ingeroepen door de aannemerij uit te dagen op aantal aanvullende vraagstukken. Hoe kon in deze veeleisende omgeving toch een slimme logistieke oplossing worden gerealiseerd waarbij zoveel mogelijk moderne bouwtechnieken worden toegepast? Een aantal bouwers werd uitgenodigd om een aanbieding te maken en er werd gegund aan de beste combinatie van prijs en kwaliteit. Met de uitstraling van de oude architectuur wist de aannemer er toch iets nieuws neer te zetten. Alle woningen zijn verhuurd en de huurders hebben aangegeven erg tevreden te zijn.

### Ketenintegratie bij Woonwaard Alkmaar: sneller, beter en goedkoper

Woningcorporatie Woonwaard heeft goede ervaringen met ketenintegratie. Een zestal hoofdaannemers is gevraagd pilots uit te voeren voor variërend van het binnen tien dagen vervangen van keukens en badkamers tot de interne en externe renovatie van complete woningen. Ketenintegratie vraagt een goed draaiboek, waarbij per fase wordt vastgesteld of aan alle kritische condities is voldaan. Daarom zijn de aannemers actief betrokken geweest bij de projectdefinitie en de woningopname en de betrokken partijen hebben gezamenlijk opgetrokken in het bepalen van de werkwijze, de ontwerpdetails en de planning. Er werd pas met de uitvoering gestart als alle werkzaamheden onderling waren afgestemd. Het resultaat: kostenreducties van meer dan twintig procent, nauwelijks meerwerk, minder opleverpunten, sterk verkorte uitvoeringstijden en zeer hoge tevredenheidsscores. Daarbij biedt het continuïteit voor de marktpartijen.



# Transparant en open

*Transparantie en open opdrachtgeverschap loont*

Woningcorporaties begeven zich vaak in een grijs gebied. Zij zijn als private onderneming belast met een publieke taak. Het bedrijf moet financieel gezond zijn, maar ook woningen met maatschappelijk geld realiseren voor mensen die minder kapitaalkrachtig zijn. Het voldoen aan alle verwachtingen noodzaakt tot het maken van afwegingen tussen een betaalbare prijs en de gewenste kwaliteit. Een goede kwaliteit hoeft echter niet duur te zijn, maar vraagt een adequate inkoopstrategie. Maar wat is een goede inkoopstrategie, wat kun je van de markt verwachten, welke verantwoordelijkheid heb je zelf als opdrachtgever en hoe zorg je voor een goede implementatie? De kwaliteit van het eindresultaat is ontzettend wezenlijk, maar de kwaliteit van het proces is minstens zo belangrijk. Om dit te bewerkstelligen is het van essentieel belang dat een woningcorporatie transparant en open naar buiten treedt. Hier ligt een belangrijke taak voor de bestuurder. Creëer een open (interne) cultuur waardoor vroeger signalen opgepikt kunnen worden en er proactief gehandeld kan worden. Ga ook op zoek naar veilige feedback vanuit de markt. Dan wordt het grijze gebied een stuk inzichtelijker.

## Van shoppen naar strategisch inkopen

“Het is de kunst je te binden aan de juiste partijen” aldus Moniek van Balen-Uijen van UWOON. Volgens haar zijn regionale bedrijven bijzonder gemotiveerd om te werken aan een blijvende relatie met de opdrachtgever. “Als je ketenintegratie wilt, dan kijk je veel sterker naar de wil en de service die partijen bieden.” Dat vraagt van de opdrachtgever ook de bereidheid te investeren in de samenwerking. Van Balen-Uijen: “Ga juist vooraf met alle bouwpartners een biertje drinken; trek meer tijd uit om elkaars belangen te bespreken”. Bestuurders van woningcorporaties moeten hun projectleiders aanmoedigen. “Als opdrachtgever die zich verantwoordelijk voelt, is onze grootste valkuil dat we te snel naar oplossingen

willen springen” aldus Van Balen-Uijen. Rudy de Jong, directeur van Wonenlimburg sluit daar bij aan: “Projectmanagers willen graag presteren, maar slaan daardoor soms stappen over”. Dat betekent dat verbeteringen niet zo zeer in de processen zitten, maar dat bestuurders zelf actie moeten ondernemen. De Jong: “Bestuurders moeten het voortouw nemen in vernieuwingen en dat vraagt dat ze vaker midden in het werkveld gaan staan. Gebrek aan vertrouwen komt voort uit angst. Angst heb je als je het gevoel hebt belazerd te worden of het proces niet in de hand hebt. Als je weet waar je het over hebt, dan is het veel gemakkelijker vertrouwen te geven”. Het betekent echter niet dat de controle toeneemt. Het is wenselijk dat zowel de bestuurder als de opdrachtgever zich terughoudend opstellen om de ruimte te geven voor oplossingen. De Jong: “Durf vertrouwen te geven en gun elkaar het licht in de ogen. Val in

deze slechte tijden niet te gemakkelijk terug op ‘cherry picking’, maar houdt vast aan vertrouwde partijen die zich bewezen hebben”.

## Openheid naar de buitenwereld maakt jezelf rijker

Woningcorporaties proberen nu al teams samen te stellen waarin verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn. “Een team moet niet allen enthousiast zijn, maar ook zich bewust blijven van de risico’s. Verschillende meningen zijn daarin zeer belangrijker en maken dat een team zelfkritischer is met de betrekking tot transparantie en verantwoording” zegt Van Balen-Uijen. Aan de andere kant moet ook de bestuurder zijn verantwoordelijkheid nemen op het gebied van integriteit. “Als bestuurder creëer je vaak de integriteitdilemma’s en moet je dus ook helpen deze op te lossen en stuk voor stuk door te akkeren” aldus De Jong.



## De vijf basisvoorwaarden voor teamwork (Lencioni):

1. Actieve aandacht voor het creëren van vertrouwen.
2. Zorg voor een open sfeer, voorkom onderhuidse conflicten.
3. Zorg voor persoonlijke betrokkenheid.
4. Geef en neem duidelijke verantwoordelijkheid.
5. Focus samen op resultaten.

**Moniek van Balen-Uijen**  
*‘Projecten zijn uniek.  
 Lessen in samenwerking  
 zijn overal hetzelfde’*



# De 15 meest inspirerende tips!

1

## Schep inzicht

Heeft uw corporatie een expliciete visie over samenwerking in de vroege fase? Is uw organisatie geïnformeerd over de verschillende samenwerkingsvormen? Weet uw organisatie welke kennis en kwaliteiten de komende jaren van de markt c.q. van uw eigen organisatie worden verwacht? Wordt het denken hierover gestimuleerd?

**Kijk of uw organisatie wel echt openstaat voor aangeboden alternatieven**

*Joop Baars*

**Heb oog voor relatie en elkaars belangen**

*Moniek van Balen-Uijen*

**Blijf als bestuurder open vragen neerleggen. Draag uit dat je je wilt laten verrassen**

*Moniek van Balen-Uijen*

**Stel een samenwerkingsvisie op**

*Jan Postema*

**Doorbreek bestaande beelden. Uitwisseling van mensen tussen bijvoorbeeld bouwbedrijven en overheid heeft positieve effecten laten zien**

*Bert Keijts*

2

## Kies richting

Waar staat u als opdrachtgever voor? Wat vindt u belangrijk? Wat vinden uw huurders belangrijk? Waar wilt u over twintig jaar staan en wie staat er naast u? Haalt u het maximale uit de samenwerking met de markt?

**Breng eerst samen in beeld waar vernieuwing zinvol is. Maak onderscheid tussen diverse soorten bouwopgaven**

*Bert Keijts*

**Kies speerpunten in uw ontwikkeling als opdrachtgever**

*Piet de Vrije*

**Bundel kleine werken in een groter contract, en laat de marktpartijen coördineren. Dat levert veel winst**

*Bert Keijts*

**Trek prijs/kwaliteitskeuzes naar voren in het proces**

*Moniek van Balen-Uijen*

**Houd het bouwoverleg ook eens op het bureau van de bouwpartner. Bij een architect zegt het kantoor vaak veel over hemzelf**

*Eric de Ceuster*

3

## Breng beweging

Welke kleine verbeteringen kunnen we meteen uitvoeren? Welke partijen kunnen ons helpen met veranderingen? Wat is mijn rol als bestuurder? Waar moet ik aan denken bij veranderingen?

**Waak voor te grote stappen. Verander vooral niet onder stoom en kokend water. Vooral verandering van cultuur vraagt tijd**

*Rudy de Jong*

**Daag de markt uit op waardeontwikkeling in plaats van op prijs**

*Bert Keijts*

**Kies soms gericht voor dwang. Als we allemaal BIM voorschrijven dan kunnen we flink versnellen**

*Piet de Vrije*

**Zoek bouwers, die ook hun achterban in beweging weten te brengen**

*Joop Baars*

**Pak ketenintegratie met meerdere corporaties op en stuur de markt eenduidig aan, anders professionaliseert de markt nooit**

*Bert Keijts*

**Selecteer toeleveranciers op hun meedenkgedrag**

*Rudy de Jong*



Hij heeft het als bijzonder leerzaam ervaren de interne transparantie aan de kaak te stellen om zo de integriteitsrisico's kleiner te maken. "Het is gemakkelijk de schuld bij de aannemerij te leggen. Kijk naar onszelf. Een onduidelijke uitvraag heeft vaak risico's voor de aannemers tot gevolg. Wij veroorzaken zodoende deels het gedrag bij de aannemers". Om dergelijke risico's bespreekbaar te maken, is het zaak de discussie met marktpartijen op te zoeken. "Als woningcorporatie denk je gemakkelijk dat je ook voor de markt transparant handelt, maar

het beeld van de markt kan heel anders zijn" volgens De Jong. "Stel je kwetsbaar op, zoek uit waar de angsten liggen en bedenk dat het voor een externe partij best lastig is zich kritisch uit te laten over hun opdrachtgever. Wees daarnaast zelf kritisch op ieders rol. Ingenieursbureaus en adviseurs zijn vaak sturend in het proces, maar staan soms vernieuwing in de weg. Neem als bestuurder daarom de tijd voor een goed gesprek. Vaak kunnen zij helpen veranderingen te maken en kunnen zij de sleutels bieden voor innovatie."



**Rudy de Jong**

*'Vertrouwen geven begint met zelf verstand van zaken hebben'*



**Joop Baars**

*'Een open cultuur geeft vroege signalen'*



# Transparant en open: waar staat uw organisatie?

## Direct aan de slag?

- Organiseer als bestuurder een open deur politiek voor marktpartijen
- Nodig een keer acteurs uit om dilemma's te visualiseren en te laten beleven
- Biedt marktpartijen en de eigen organisatie ook de veiligheid voor kritiek
- Integreer transparantie in je proces. Maak de motivatie voor de keuze van de bouwer ook standaard onderdeel van de realisatienotitie
- Organiseer multidisciplinaire Project Start Up's (PSU's), geef elkaar inzicht in elkaars belangen en zorgen
- Stelt u zich op de hoogte van de gedragscode "Publiek Opdrachtgeverschap" ([www.opdrachtgeversforum.nl](http://www.opdrachtgeversforum.nl))
- Maak de samenwerkingsprofessionaliteit van de projectleiders ook onderdeel van de selectie-eisen van de marktpartijen
- Evalueer projecten op basis van horen en wederhoren
- Nodig een keer een andere woningcorporatie uit om mee te kijken

## Weet u of uw corporatie...

- ...zowel intern als extern transparant is?
- ...de externe feedback georganiseerd heeft?
- ...vertrouwen weet te geven aan marktpartijen, ook na lastige ervaringen?
- ...aanbestedingstrajecten evalueert met aanbieders uit de markt, ook met verliezers?
- ...beseft hoe ongemakkelijk het voor marktpartijen is om kritische feedback te geven?
- ...ook goed omgaat met negatieve feedback van marktpartijen?
- ...op bestuursniveau regelmatig contact heeft met marktpartijen?
- ...uw bestuurders een brugfunctie vervullen tussen markt en corporatie?

## Begin met vertrouwen

Woningcorporatie UWOON - voortgekomen uit een fusie van onder andere De Betere Woning - heeft met een projectontwikkelaar in het project Vackenordestraat in Elburg een gezondheidscentrum en diverse huur- en koopwoningen gerealiseerd. De corporatie vroeg niet om garanties, maar vertrouwde op de kennis en expertise van de markt. Het zou een succes worden aldus de bestuurders en de intensieve samenwerking resulteerde in een ontwikkelproces van slechts drie jaar. Er werd openheid gegeven in rekenmethodes, werkvoorbereiders werden uitgewisseld en beslisdocumenten werden gedeeld. De ontwikkelaar kon goed gebruik maken van de lokale kennis van de corporatie, heeft een goede relatie met de gemeente Elburg opgebouwd en etaleert graag met het project. Een leerpunt is bouw met vertrouwen, maar maak in een vroeg stadium wel concrete afspraken op hoofdzaken. Ga voor snelheid en vertrouw elkaar op de details.

## Transparant opdrachtgeverschap bij Woongoed

Corporatie Woongoed hecht veel waarde aan transparant opdrachtgeverschap. De organisatie wil daar bewust mee omgaan. Shopgedrag leidt gemakkelijk tot wantrouwen en wordt zodoende ook gemeden. Zorg vooraf daarom voor heldere selectiecriteria van bouwpartners. Feedback krijgen op het eigen opdrachtgeverschap hoort bij transparant opdrachtgeverschap. Elk project wordt niet alleen geëvalueerd, ook is ingebouwd dat met de feedback iets wordt gedaan. Daarmee leren teams hun communicatie met marktpartijen verder te verbeteren, bijvoorbeeld over de project-onzekerheden. Dat hoort bij het werk maar je kunt er op verschillende manieren in projecten mee omgaan. Wees open en benaderbaar, zeker als bestuurder. Publiekelijke optreden is een wezenlijk element, reserveer daar ruimte voor. Men wordt altijd wijzer van zo'n gesprek.



# Gunnen op prijs/kwaliteit

*Laat je door de markt op sleeptouw nemen*

Publieke opdrachtgevers doen steeds meer ervaring op met andere manieren van aanbesteden dan via een traditioneel bestek of in de vorm van een bouwteam. Een groot voordeel van geïntegreerde contracten is dat de marktpartijen tot op zekere hoogte vrij zijn in het kiezen van een oplossing. Marktpartijen kunnen zo een opdrachtgever op een positieve manier verrassen en de opdrachtgever heeft de keuze uit meerdere oplossingen. De Leidraad Aanbesteden en het Decision Support System (DSS) kunnen een opdrachtgever helpen een keuze te maken in samenwerkings- en contractvormen. Geïntegreerde contracten en gunnen op basis van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) leveren een onscheidende verhouding tussen prijs en kwaliteit op en kunnen op basis van een vraagspecificatie van slechts één A4'tje worden uitgevraagd. Per project zal echter de beste samenwerkingsvorm gekozen moeten worden, maar het is raadzaam te werken met een breder pallet van samenwerkingsvormen. Voor bestuurders betekent dit het organiseren van een veilige omgeving voor de medewerkers. Een omgeving waarin geëxperimenteerd mag worden en die open staat voor verassende aanbiedingen van de markt. Blijf prikkelen, blijf vragen, blijf uitdagen en streef op deze manier naar meer klantwaarde.

## Zoek naar waardetoevoegingen door de markt

“Mensen uit corporaties hebben de overtuiging dat ze zelf al de beste woning hebben” stelt Ben Wouters, voorzitter van de raad van bestuur van Mooiland. “Creëer in hun denken ruimte voor de markt. Ik wil als bestuurder niet zelf komen met het idee van een pilot.” Bert Keijts is bestuurder bij Portaal en is afkomstig van Rijkswaterstaat. Hij roemt de bevoegdheid en betrokkenheid van medewerkers in woningcorporaties. “Dat is een kracht maar ook een valkuil. We kunnen als opdrachtgever maar moeilijk loslaten.” Woningcorporaties hebben geen product met keiharde concurrentie uit de markt. Toch stellen de invloed van gebruikers, het samenspel met de installaties, sturing op life cycle kosten en duurzame kwaliteit voor een redelijke prijs hoge eisen aan woningcorporaties. “In mijn functie bij Rijkswaterstaat is me wel duidelijk geworden welke enorme winst je kunt behalen als je van honderden kleine



**Ben Wouters**

*‘Zoek bouwers die ook hun achterban weten uit te dagen op kwaliteit’*

contracten kunt teruggaan naar één integraal contract. Je moet schaalgrootte voordelen naar je toehalen” aldus de bestuurder van Portaal. Wouters wil ook meer uit de markt halen. “We moeten de stap zetten naar geïntegreerde contracten: ontwerp, realisatie en onderhoud in één contract. We denken nog altijd dat we het zelf veel beter kunnen en houden daarom vast aan bouwteams. Maar laat marktpartijen zelf met goede oplossingen komen. Het grote voordeel is dat je vroegtijdig keuze krijgt uit meerdere onderscheidende oplossingen.” Dan moeten marktpartijen daar ook de mogelijkheid voor krijgen. Keijts: “Marktpartijen kunnen heel creatief zijn als er maar voldoende oplossingsruimte is bijvoorbeeld door prestatiecontracten voor onderhoud. Waarom zou je voor elk klusje een aannemer inschakelen?” Alex Bonnema, directeur van Elkien, denkt daar net zo over. “Perfekte bestekken maken staat hoog in het vaandel van woningcorporaties, maar dichtgetimmerde bestekken leiden gemakkelijk tot verkeerde effecten. De aannemer krijgt precies zijn taken uitgeschreven en zal zich beperken tot het minimale. Bouwpartijen worden zo niet aangesproken op hun kwaliteiten en voelen zich niet serieus genomen. Dat leidt nooit tot proactief meedenkende partijen die een optimale prijs/kwaliteit kunnen bieden en dat leidt maar al te vaak tot ontevreden huurders.” De directeur van Patrimonium, Piet de Vrije, vindt dat een woningcorporatie dat zelf in de hand kan houden. De Vrije geeft aan dat ieder-

een moet doen waar hij goed in is: schoenmaker, blijf bij je leest. “De gebruikswaarde moet de corporatie zelf bepalen, een aannemer mag wel meedenken, maar Patrimonium bepaalt.”



## Gedragscode “Publiek opdrachtgeverschap”

De gedragscode “Publiek opdrachtgeverschap” beschrijft de ambitie om de relatie met marktpartijen verder te professionaliseren. De code geeft duidelijkheid over wat van een opdrachtgever verwacht mag worden, maar ook wat ervan de markt wordt verwacht. Rijkswaterstaat heeft samen met acht andere publieke opdrachtgevers de gedragscode ondertekend en hoopt dat ook andere opdrachtgevers de code tekenen, maar naleven is nog veel belangrijker. Vragen of aanmelden? Neem contact op met het Opdrachtgeversforum in de bouw ([www.opdrachtgeversforum.nl](http://www.opdrachtgeversforum.nl)).

### De markt kan ons op sleeptouw nemen

Richt de creativiteit van marktpartijen niet alleen op minimaliseren van de kosten, maar laat ze ook meedenken in waardeontwikkeling. De partij die de meeste waarde toevoegt voor zijn geld, is je zakenpartner. Je meet de waarde vooraf en aan het eind van het project. Dat geeft een hele nieuwe dynamiek. “Als je kwaliteit een serieuze rol wilt geven, weeg dan bijvoorbeeld voor zestig procent op kwaliteit en veertig procent op prijs. Dat geeft houvast en je kunt ook evalueren wat die contracten je opleveren” aldus Keijts. Wouters is van mening dat er geleerd kan worden van marktpartijen. “Het is erg interessant om je door marktpartijen op sleeptouw te laten nemen. De bouwsector loopt vaak voor op ontwikkelingen en je kunt zelfs een bestek met een aantal additionele vraagstukken op de markt

brenge. Je gaat in zee met de partij die jou het beste helpt.” Zeker op het gebied van duurzaamheid liggen er voldoende uitdagingen om gezamenlijk op te pakken. “Eigenlijk moeten we meer energie steken in duurzame oplossingen met lef. Die hoogwaardiger oplossingen zijn echter gemakkelijk kwetsbaar. Het vraagt een bijzonder kennisniveau om investeringsbeslissingen op het gebied van duurzame energiebesparingen vertrouwd te kunnen doen. Daarin moeten we de kracht van de markt veel meer inschakelen” aldus Keijts. Hij vult aan dat hier een taak ligt voor alle woningcorporaties. “Als we ervoor zorgen dat markt op dezelfde manier wordt aangestuurd, dan zijn de corporaties veel effectiever naar de markt. Als ze op allemaal verschillende manieren wordt aangestuurd, dan blijft het klein grut. Dan professionaliseert de markt zelf ook niet snel.”



**Piet de Vrije**

*‘Goed aanbesteden vraagt om anticipatie’*



**Alex Bonnema**

*‘Ga de discussie aan over dichtgetimmerde bestekken’*

### Aanbesteden via levensduurdenken

- Duurzame materialen: toepassen van (hergebruikte) materialen, die in ruime mate voorhanden zijn en blijven;
- Duurzaam bouwproces: bouwen met minimaal energiegebruik en minimale overlast voor de omgeving en op een wijze waardoor bouwmaterialen aan het einde van het bouwproces goed herbruikbaar zijn;
- Duurzaam bouwwerk: het minimaliseren van lifecycle-cost en inzetbaar voor meerdere doelen (flexibel in te richten/te gebruiken).

### Samenwerken in de bouwketen

“Het juiste team-DNA bepaalt het succes, niet de procesbeschrijvingen of de techniek” aldus Wouters. Als voorbeeld noemt hij de bouw van een ondergrondse parkeergarage in Cuijk. “Een professionele omgang met de omgeving was doorslaggevend voor de keuze van de projectleider. In feite zijn marktpartijen vooruitgeschoven accounts van onze eigen organisatie.” Bonnema: “Ik vind het essentieel dat we opdrachtnemers krijgen die te allen tijde optreden als verlengstuk van de woningcorporatie en de klant ook maximaal serieus nemen. “De verantwoordelijkheid over het project blijft echter bij de woningcorporatie liggen en vergt professioneel leiderschap. “Niet alleen roepen, maar activeer ook het leidinggevend kader. Begin met het vaststellen van de kernwaarden. Stel je uitnodigend op en zoek de juiste partijen in de markt.” Naast professioneel leiderschap is ook het beheersen van de informatiestromen een succesfactor bijvoorbeeld door het gebruik van een BouwInformatie Model (BIM). “In het ontwerp- en bouwproces wordt momenteel alles per partij vertaald naar eigen standaarden. Dit kost erg veel tijd en vergroot het risico op fouten” aldus De Vrije. Hij zou graag een informatiedrager zien die de hele levenscyclus gebruikt wordt. Patrimonium probeert dit, middels een standaarddossier, waar zoveel mogelijk informatie is geïntegreerd is. “Digitalisering, of in ieder geval standaardisering van communicatie, zou de kosten naar aanleiding van fouten

### Slimmer bouwen, minder kosten

- Met ketenintegratie kunnen faalkosten teruggebracht worden, meer geïnnoveerd en sneller gewerkt worden.
- Diverse partijen worden bij elkaar gebracht zonder de focus op de eindgebruiker te verliezen.
- Projectoverstijgende samenwerking leidt tot een efficiënt bouwproces, waar iedereen van profiteert.
- De concurrentie zit niet meer in geld, maar in flexibiliteit en kwaliteit.
- Er zijn ketenintegratie pilots uitgevoerd door Com-wonen en Stadgenoot met goede ervaringen.

met meer dan tien procent kunnen terugbrengen. Aedes probeert hier aan bij te dragen, bijvoorbeeld met de Compact-publicatie “Slimmer bouwen, minder kosten”. Aedes en Stabu gaan samenwerken om voor corporaties de fouten proberen terug te dringen. De Vrije: “Eigenlijk zijn er al standaarden, maar wat nodig is, is de discipline om iedereen dit te laten gebruiken”.



**Bert Keijts**

*‘Daag de markt uit op waardeontwikkeling in plaats van op prijs’*

## Prijs in combinatie met kwaliteit: waar staat uw organisatie?

### Direct aan de slag?

- Vraag of de CROW publicatie 'Gunnen op waarde' in uw organisatie bekend is
- Bezoek woningcorporaties die al praktijkervaring hebben met ketensamenwerking en geïntegreerde contracten
- Laat in uw projecten niet alleen eisen formuleren, maar juist ook wensen. Bespreek hoe deze wensen gerealiseerd kunnen worden
- Beoordeel of uw organisatie veel kleine projecten heeft, die eigenlijk veel beter in een integraal contract gecoördineerd kunnen worden
- Maak een concreet plan hoe uw organisatie klaar zal zijn voor nieuwe samenwerkingsvormen

### Weet u of uw corporatie...

- ...een duidelijke visie heeft welke kwaliteitspeerpunten met de markt ingevuld kunnen worden?
- ...de laagste totale levensduurkosten al als belangrijk projectdoel benoemt?
- ...kan schakelen van traditionele bestekken en bouwteams tot aan geïntegreerde contracten en strategische samenwerkingen zoals ketenintegratie?
- ...actief werkt aan gezamenlijke verbeteringen met geselecteerde leveranciers?
- ...toch gemakkelijk in shopgedrag vervalt met weinig oog voor relatie?

### Energie neutraal voor een acceptabel budget

Woningcorporatie Wonion had de ambitie circa zestig energieneutrale woningen te realiseren. Zelf ontwikkelen bleek financieel niet haalbaar. Daarom werd besloten de markt uit te dagen met vermelding van een investeringsplafond. De kwaliteit werd vastgesteld: energieneutraliteit met een maximum aan onderhoudskosten per woning per jaar. Op basis van de economisch meest voordelige inschrijving zou het project middels een geïntegreerd contract aan de beste partij gegund worden. De markt werd gevraagd de benodigde expertise bijeen te brengen in een team. Aannemer, constructeur, architect en installatieadviseur zaten zodoende in een vroeg stadium met elkaar om tafel. De transactiekosten zijn beperkt gehouden, het project kon voor een acceptabel budget gerealiseerd worden en er is optimaal gebruik gemaakt van de kennis van de markt.

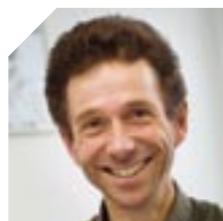
### Maximale flexibiliteit

Het project Nieuw Leyden van Portaal omvat een bijzondere vorm van individueel opdrachtgeverschap. Er worden zowel koop- als huureenheden geleverd op basis van basisstramien. Woningcorporatie Portaal bood veel flexibiliteit aan, waardoor het een erg complex project werd. Traditioneel aanbesteden was geen optie; dit vroeg om een bijzondere samenwerking met marktpartijen en daarom is er niet geselecteerd aan de hand van de vaardigheden van de potentiële bouwpartners en aan de hand van de geboden flexibiliteit. Portaal werkt samen met marktpartijen in een alliantie met gezamenlijk gedeelde risico's. Daarmee wordt dit project pas haalbaar en betaalbaar.





Margriet Drijver  
*Bestuurder Com•wonen*



Rudy de Jong  
*Directeur Wonenlimburg*



Joop Baars  
*Directeur Ymere*



Bert Keijts  
*Directeur Portaal*



Moniek van Balen-Uijen  
*Bestuurder UWOON*



Jan Postema  
*Directeur Lefier*



Alex Bonnema  
*Directeur Elkien*



Piet de Vrije  
*Directeur Patrimonium*



Eric de Ceuster  
*Directeur Woongoed*



Ben Wouters  
*Bestuurder Mooiland*

## Colofon

### Uitgave

Dit is een gezamenlijke uitgave van Stichting Vernieuwing Bouw en Aedes.

### Aan de totstandkoming van de handreiking hebben bijgedragen

Joop Baars, Moniek van Balen-Uijen, Alex Bonnema, Eric de Ceuster, Margriet Drijver, Maarten Georgius, Rudy de Jong, Bert Keijts, Ton Lohman, Jan Postema, Piet de Vrije, Ben Wouters, Paul Kuijpers en Erwin van Baal.

### Vormgeving

Van Lint Vormgeving, Zierikzee

### Druk

Drukkerij Willems, Eerbeek

April 2010

