



GOEDE OPDRACHT-IT GEVER.

↓
- TRANSPARAANT

Visie op Opdrachtgeverschap



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Verhalen	7
Richard Lombaerts	8
Marleen Hermans	15
Wouter Veldhuis	23
Tussenstand door Bram Esser	31
Verhalen	34
Koert Terhürne	35
Edwin Boer en Guus Jansen	43
Conclusie visie op opdrachtgeverschap	51
Colofon	53



Nijestee

pp

Damsterdiep

Nijestee aan het Damsterplein

Voorwoord

Wat is goed opdrachtgeverschap? Hoe zorg je er als opdrachtgever voor dat de mensen waarvoor je het doet het beste krijgen? Volgens ons begint het bij de manier waarop je samenwerkt. Goede partnerschappen zijn de sterkste basis voor het beste eindresultaat.

Als woningcorporatie hebben we te maken met grote vraagstukken. We willen woningen duurzamer maken en betaalbaar houden, terwijl tegelijkertijd de woningnood opgelost moet worden. Het aanvliegen van die opgaven kan alleen door nauw samen te werken, eerlijk te zijn en van elkaar te leren.

Goed opdrachtgeverschap is weten wat je wilt. Niet door bestekken en modellen over de schutting te gooien, maar door samen het gedroomde eindresultaat te benoemen. En vervolgens te kijken hoe je dat kunt realiseren. Geen basis van regels en protocollen, maar gezamenlijk toewerken naar wat we écht willen bereiken. In elkaar investeren, samen innoveren en voor continuïteit zorgen.

Het loont niet om te blijven proberen beter te worden in dingen die je niet liggen. Veel beter kun je je eigen kracht als uitgangspunt te nemen. Daarom kiezen we voor vaste partners die vanuit hun expertise bijdragen aan het hoogst haalbare. We halen graag de innovatiekracht van buiten naar binnen. Zo kun je sneller schakelen en kennis met elkaar delen.

Samenwerken doe je niet als bedrijven, maar als mensen. We willen onze partners daarom echt leren kennen. Niet alleen hun belangen en wensen, maar ook wie ze zijn en waar ze voor staan.

Zo leggen we een stevig fundament voor een constructieve samenwerking. Ons werk wordt er leuker van, de opbrengst hoger en het woonplezier van onze bewoners groter. Goed samenwerken levert echt iets op.

Een goede samenwerking ontstaat niet zonder eerlijkheid. Als grote opdrachtgever kunnen we al snel

rekenen op een flinke portie beleefdheid. Wij willen liever dat partners eerlijk tegen ons zijn. Dat ze hun frustraties of zorgen op tafel leggen, we er samen over praten en er iets mee doen.

◇ **Wat zien ze graag van ons?**

◇ **Wat kan beter?**

◇ **En hoe kunnen we samen de goede kant op gaan?**

We luisteren goed en willen graag leren van constructieve feedback. Wanneer je elkaar recht in de ogen kijkt en durft uit te spreken wat je voelt, kom je verder. Je daagt elkaar

uit, creëert een fusie van belangen en brengt een scherpe discussie op gang. Dat mag soms best even schuren. Samen een visie formuleren en kaders stellen zorgt dat je op een goede manier een traject in gaat.

Het voelt voor ons als de meest natuurlijke manier van samenwerken. Goed opdrachtgeverschap gaat over het creëren van waarde. Over hoe we het voor bewoners beter, makkelijker en comfortabeler te maken. Dat is altijd het vertrekpunt, bij elke nieuwe samenwerking. Alleen met onze partners kunnen we Groningen nog mooier maken: een stad waar mensen gelukkig zijn en wonen waar ze graag willen wonen.



Jan Jaap, Rob, Sandra, Paula en Jan



Verhalen



Richard Lombaerts

Directeur ruimtelijke ontwikkeling en uitvoering

Richard Lombaerts is directeur ruimtelijke ontwikkeling en uitvoering bij de directie stadsontwikkeling van de gemeente Groningen. In die rol treedt hij op als opdrachtgever bij ruimtelijke projecten – van kleine tot de allergrootste. Met het uitgangspunt om steeds het beste voor de stad te realiseren, balanceert de gemeente bij elk project tussen zelf de regie houden en de teugels laten vieren. Hoe gaat dat in de praktijk? En welke houding neem je als grote opdrachtgever aan richting opdrachtnemers?

‘We vinden het moeilijk om afstand te nemen, we komen graag een stapje dichterbij’

Richard Lombaerts zit namens de gemeente Groningen aan tafel met commerciële ontwikkelaars, woningcorporaties, adviesbureaus, onderzoeksbureaus en architectenbureaus – om maar eens een paar partijen te noemen. Hij is inhoudelijk betrokken bij projecten waar Nijestee ook aan werkt, zoals de nieuwe wijken Suikerzijde en HOLT, op de voormalige ALO-locatie in Corpus den Hoorn. De spreekwoordelijke stapel projecten op zijn bureau blijft groeien, vertelt hij. ‘Toen ik hier vier jaar geleden binnenkwam was het druk, nu is het hectisch.’

Bij de Suikerzijde opereert de gemeente zij-aan-zij met Nijestee. Bij de ALO-locatie liggen de verhoudingen anders. ‘Wij zijn daar formeel opdrachtgever, dat betekent dat we beiden moeten schakelen in de rollen die we innemen. Ons credo daarbij is: wees hard op de inhoud en zacht op de mens. We proberen, met behoud van onze persoonlijke relatie, scherp te zijn in de rolverdeling die we met elkaar afgesproken hebben.’

De gemeente Groningen is een grote opdrachtgever, die te maken heeft met allerlei opdrachtnemers. Hoe zie jij jullie rol? Opereert de gemeente vanuit een bepaalde visie?

‘We zijn ons ervan bewust dat we bezig zijn met ingrepen die de stad voor pakweg de komende honderd jaar beïnvloeden. Daarom vinden we het, simpel gezegd, belangrijk dat de goeie dingen in de stad gebeuren.’

‘We hebben voor HOLT een mooi ontwerp gekregen. Maar zeggen we vervolgens: bel ons maar als we het lintje kunnen doorknippen? Of gaan we toch nog met elkaar kijken hoe het nog beter kan?’

Daarbij gaat het over stedenbouwkundige kwaliteit, maar ook over wat je in de stad nodig hebt, op welk moment. Met dat in het achterhoofd nemen we als opdrachtgever een houding aan.' Het afgelopen jaar kreeg Richard regelmatig een ontwikkelaar langs met het gouden idee voor een locatie in de stad. 'Maar we kiezen er bewust voor om niet een-op-een het gesprek aan te gaan met welke partij dan ook. Om te beginnen zijn we verplicht omvangrijke projecten aan te besteden, maar we willen daarnaast vooral zelf de regie houden bij de ontwikkeling van locaties.'

Als opdrachtgever sta je de ene keer aan de rand van een project, de andere keer zit je er middenin. Hoe kies je je positie?

'Wij willen ons in een projectteam vaak direct bemoeien met wat partners doen. Tegelijkertijd zijn we aan het experimenteren met wat er gebeurt als je een beetje afstand neemt. Als je je niet overal mee bemoeit.'

Is dat makkelijk?

'Nee.' Richard lacht. 'Daar zit wel een uitdaging in.' Hij maakt de vergelijking met het opdrachtgeverschap op kleinere schaal. 'Als je je huis laat schilderen, kijk je twee keer of de schilder het snapt. Daarna neem je afstand, je gelooft dat het goedkomt. Zo is het voor ons ook zoeken naar de manier waarop we sturing geven aan een opdrachtnemer. Dat is af en toe lastig, want we willen er soms gewoon graag bovenop zitten.'

Wat gebeurt er als je iets uit handen geeft? Heb je een concreet voorbeeld van hoe dat uitpakte?

'Een ingewikkeld geval is de Zuidelijke Ringweg. We zijn daar mede-opdrachtgever, we opereren min of meer naast de projectorganisatie. Ik merk dat we daar op afstand staan, terwijl we er eigenlijk af en toe dieper in zouden willen zitten om te kunnen kijken hoe de aannemer zijn werk uitvoert. Soms lukt dat, maar dat heeft als terugslag dat je je gaat mengen in keuzes die bij de aannemer liggen en waarvoor je vervolgens de rekening gepresenteerd krijgt.'

Bij de ontwikkelingen rondom de Grote Markt, met name Merckt en het WestCord Hotel, gaat het weer anders. De gemeente heeft hier geen opdrachtgevende rol, maar is wel nauw betrokken. 'Onze relatie met de ontwikkelende partijen is dusdanig dat wij kunnen sturen op de elementen die we belangrijk vinden. We hebben strenge eisen als het aankomt op de beeldkwaliteit, dat heeft zich daar vertaald in aanpassingen. Bij deze projecten bevinden we ons op de scheidslijn van 'betrokken' en 'erg betrokken'. Maar op het moment dat we een gezonde afstand houden, gaat het goed.'

'Het is goed om door te vragen, erachter te komen waarin een opdrachtnemer zich wil onderscheiden. Want er is bij elk project meer dan de financiële kant'

Bij de ontwikkeling van HOLT is de gemeente genoodzaakt haar eigen rol en positie als opdrachtgever opnieuw onder de loep te nemen. 'We hebben een hartstikke mooi ontwerp gekregen. Maar zeggen we vervolgens: ga maar aan de slag en bel ons maar als we het lintje kunnen doorknippen? Of gaan we toch nog met elkaar in gesprek om te kijken hoe het nog beter kan?'

Richards afdeling is gewend om op elk binnenkomend vraagstuk zelf het beste antwoord te gaan zoeken. 'We vinden het moeilijk om afstand te nemen, we komen graag een stapje dichterbij. Daarbij nemen we nog net niet het potlood over van degene die het plan tekent. Maar alleen een programma van eisen meegeven en vervolgens afwachten, dat doen we niet.' Het zoeken naar de balans tussen die twee uitersten is iets dat de gemeente bezighoudt. 'En eerlijk gezegd hoop ik dat dat voor de meeste opdrachtgevers zo is.'

Als grote opdrachtgever heb je een bepaalde positie ten opzichte van een opdrachtnemer. Zij zijn afhankelijk van jullie, maar jullie niet van hen. Merk je dat die verhouding invloed heeft op hoe eerlijk een opdrachtnemer tegen jullie durft te zijn? En krijgen ze de ruimte om bij jullie aan te kloppen als ze denken dat dingen anders kunnen?

'In eerste instantie zegt een opdrachtnemer vaak: wij willen de stad mooier maken. Daar komt

vervolgens achteraan dat ze er ook een boterham aan willen verdienen. Soms gaat het gesprek daarna over wat echt belangrijk is voor dat bedrijf, wat hen drijft.'

Soms moet er gedurende een project bijgestuurd worden. In het ideale geval gebeurt dat op een manier die de opdrachtgever geen extra kosten oplevert, maar waarbij het werk voor de opdrachtnemer eenvoudiger wordt, beter gaat of financieel draaglijker wordt. 'Dat is best ingewikkeld. Als je als opdrachtgever al veel hebt moeten bijleggen, maar het voor de opdrachtnemer nog niet voldoende is, kom je in een moeilijke discussie terecht. Als het heel erg spannend wordt, is het soms zoeken naar waar je elkaar nog kunt vinden.'

Richard vermoedt dat het voor opdrachtnemers moeilijk is om echt eerlijk te zijn. 'En ze weten zich misschien geen raad met de vraag wat voor hen nou echt belangrijk is. Dan kom je al snel bij een obligaat antwoord uit. Maar wat is de kern? Waar liggen ze van wakker? Ik denk dat het goed is om door te vragen, erachter te komen waarin een opdrachtnemer zich wil onderscheiden. Want er is bij elk project meer dan de financiële kant.'

Binnen gemeentelijke organisaties gebeuren dingen volgens een traditionele werkwijze en aan de hand van ingekaderde processen. Hoe hou je als opdrachtgever de

balans tussen opereren zoals het moet en doen wat vanuit je gevoel belangrijk is?

Richard denkt lang na. 'Ik ga er eigenlijk van uit dat, als je precies weet hoe het moet, je ook weet hoe het anders kan. Dat je weet waar de ruimte zit om af te kunnen wijken. En dat je je bewust bent van wat daarvan eventueel de consequenties kunnen zijn. Dat zijn dingen waarin ik zelf zo af en toe wel het experiment wil opzoeken, in de manier waarop ik tot oplossingen kom. Binnen de regels of op de randen van de regels.'

'Als je precies weet hoe het moet, weet je ook hoe het anders kan. Waar de ruimte zit om af te kunnen wijken en wat daarvan eventueel de consequenties kunnen zijn'

Dat experiment is soms ook van toepassing op het aangaan van partnerschappen, in het bijzonder met woningcorporaties. 'De vraag is dan hoe je met elkaar durft te verkennen hoe je kunt samenwerken. De verschillende corporaties zijn, net als wij, een constante factor in de stad. In principe zijn we er gewoon voor altijd. Daarom hechten we

belang aan een duurzame samenwerking. Maar wel eentje die af en toe een stootje moet kunnen hebben. Waarin je elkaar de waarheid durft te zeggen, maar elkaar ook goed weet te verstaan.'

Om goed samen te kunnen werken moet er niet alleen een partnerschap tussen organisaties zijn, maar ook een connectie van mens tot mens. Hoe goed moet je elkaar kennen als je samenwerkt?

'Dat verschilt haast per persoon. Maar ik ben ervan overtuigd dat samenwerken altijd met de menselijke factor te maken heeft, en met de verwachtingen van mensen onderling. Dat ervaar ik ook als opdrachtgever. Daarnaast moet je samen dingen meemaken, dat geldt opvallend genoeg vooral voor mannen. Zet een groep meisjes bij elkaar en ze gaan direct in gesprek. Jongens moeten eerst samen ietsdoen, om daarop te kunnen reflecteren, te proeven of de samenwerking klopt.'

Hoe belangrijk de persoonlijke verhoudingen ook zijn, uiteindelijk is volgens Richard **the proof of the pudding in the eating**. 'Een goede relatie gaat hand in hand met het leveren op de inhoud. Voor alleen mooie praatjes doe je het niet. Uiteindelijk gaat het om de synergie, het begrip tussen mensen. Als dat goed zit, komen daar de mooiste dingen uit.'



Gemeentehuis aan het Zuiderdiep in Groningen



CW

GEDEMPTE
ZUIDERCIEP

Marleen Hermans Hoogleraar Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft

Marleen Hermans is hoogleraar Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft. Op wetenschappelijk vlak is ze in Nederland dé expert, in het bijzonder als het om woningcorporaties gaat. Wat zijn de voorwaarden voor goed opdrachtgeverschap? Waar gaat het in de praktijk mis en wat kan een corporatie als Nijestee daarvan leren?



‘Op het moment dat je opdrachtnemers gaat beschouwen als familie, kun je er niet van uitgaan dat het op de lange termijn goed blijft gaan’

De LPO (leerstoel publiek opdrachtgeverschap) in de Bouw bestaat nog niet zo lang. De TU Delft had in 2014 de primeur. Het initiatief voor de leerstoel kwam van het Opdrachtgeversforum in de bouw, een netwerk van zo'n vijftien landelijk opererende publieke organisaties. Marleen Hermans werd aangesteld als hoogleraar, naast haar baan als managing partner bij management- en adviesbureau Brink. Ze geeft college, maar werkt ook veel met en voor publieke opdrachtgevers zoals woningbouwcorporaties.

Het gesprek over opdrachtgeverschap van publieke organisaties wordt nu een jaar of twintig gevoerd. De bal kwam aan het

rollen na de parlementaire enquête rondom de bouwfraude, in 2002. Publieke partijen beseften dat ze een voorbeeldrol in de verandering van de sector hadden en wilden die verantwoordelijkheid ook nemen. Uiteindelijk zorgde dat besef er, jaren later, voor dat Marleen nu doet wat ze doet.

Hoe heeft het opdrachtgeverschap zich de laatste jaren binnen de publieke sector ontwikkeld?

‘De manier van kijken is wel wat veranderd. Van oorsprong ging het heel sterk over de verhouding tussen publieke organisaties en marktpartijen, daardoor was het opdrachtgeverschap vooral gericht op zaken als inkopen en projectmanagement. Voor mij gaat het altijd over organisatievraagstukken,

gerelateerd aan dat opdrachtgeverschap. Ik hanteer de filosofie dat je marktpartijen zodanig moet inzetten dat ze ondersteunend zijn aan waar jouw organisatie voor is. Dat klinkt heel basaal, maar is best fundamenteel.'

Hoe leg je als organisatie een zo sterk mogelijke basis voor je eigen opdrachtgeverschap?

'Jaren geleden hadden organisaties de neiging om blindelings over te nemen wat grote partijen als Rijkswaterstaat of het Rijksvastgoedbedrijf deden. Maar dat past lang niet altijd bij bijvoorbeeld de wereld waarin een corporatie opereert.' Je eigen DNA is belangrijk, maar ook de context waarin je werkt. Van daaruit vorm je je rol als opdrachtgever. 'En als je het anders wilt gaan doen, moet je je niet alleen afvragen hoe je dat richting de markt roept, maar vooral wat je intern nodig hebt om daadwerkelijk volgens die filosofie te gaan werken.'

Veel woningbouwcorporaties doen aan ketensamenwerking, volgens Marleen een mooi principe. Alleen moet daarbij wel de vertaalslag van papier naar praktijk gemaakt worden. 'Je kunt uitdragen een langetermijnrelatie met een leverancier aan te willen gaan en samen te willen innoveren op het schaalniveau van betaalbare complexen – maar als je vervolgens een partner kiest op basis van de laagste prijs of laagstebouwkosten, is dat merkwaardig. Dan onderschrijf je je eigen filosofie niet.'

Nijestee kiest ervoor om meerjarige partnerschappen aan te gaan met opdrachtnemers. Hoe laat je zo'n samenwerking slagen?

'Om over een langere periode goed met andere partijen te kunnen samenwerken, moet je als opdrachtgever, om te beginnen, zicht hebben op je totale opgave voor de komende jaren. Dat klinkt als een open deur, maar ik ben nog geen organisatie tegengekomen die precies voor ogen heeft hoe die meerjarige opgave eruitziet.' Veel corporaties hebben een redelijk beeld van hun woningbezit, ziet Marleen, maar ze weten lang niet altijd precies in welke staat dat bezit zich bevindt.

'Als je het anders wilt gaan doen, moet je je niet alleen afvragen hoe je dat richting de markt roept, maar vooral wat je intern nodig hebt om daadwerkelijk volgens die filosofie te gaan werken'

'Als je een samenwerking met een marktpartij aangaat, moet je goed kunnen uitleggen wat je wilt gaan doen. En je zou een partner altijd moeten kiezen op basis van de ontwikkeling die je door wilt maken. Zo'n partij moet in staat zijn je daarbij te helpen.'

Grote opdrachtgevers hebben nog weleens de neiging zelf de touwtjes in handen te willen hebben. Is het belangrijk om bepaalde dingen los te laten?

Verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, zeker als het gaat over langetermijnsamenwerkingen, vraagt dat je je opdrachtnemers of partners deelgenoot maakt van je afwegingen op programmaniveau: wat kan ik in een bepaalde situatie het beste doen? Hoe kan het steeds beter? Je draagt dan een deel van je regisserende en de coördinerende taken over om zo de kennis, inzichten en competenties van die partners zo goed mogelijk in te kunnen zetten. Daardoor gaat je eigen organisatie deels andere dingen doen, hij zou die zelfs kleiner kunnen worden. Die samenwerking resulteert vervolgens niet zelden in een hogere kwaliteit, waardoor er minder klachten komen. Dat is een mooi resultaat aan twee kanten.'

Marleen ziet opdrachtgevers en opdrachtnemers niet als partijen die elk in hun eigen universum opereren, maar eerder in een soort yin-yangverhouding. 'Je doet het samen. Daarmee verlies je als opdrachtgever niet de grip, maar verschuiven bepaalde verantwoordelijkheden. En je kijkt als partners naar het geheel en naar het 'waarom', niet alleen naar de contractafspraken die je gemaakt hebt.'

Op het moment dat je op een andere manier wilt gaan samenwerken met een marktpartij, zul je zo'n bedrijf dat goed moeten uitleggen. Hoe doe je dat?

'Bij het helder uitleggen van wat je wilt is niet die andere partij, maar de gewenning binnen je eigen organisatie vaak het grootste obstakel. Het is een - meestal onbewust - tegenwerkende kracht waar je, op het moment dat je verandering wilt, aandacht aan moet geven. Wat gaan de mensen binnen je organisatie doen als het anders wordt? Die tegenwerkende kracht is vaak onzichtbaar aanwezig, maar ik kom het overal tegen.'

Los van wat er in je eigen organisatie gebeurt, hebben leveranciers waarmee corporaties soms al jaren samenwerken de behoefte aan duidelijke uitleg. Die bedrijven houden zich lang niet altijd bezig met zaken als ketensamenwerkingen of resultaatgericht sturen, beseft Marleen. 'Dat betekent dat je op de zeepkist moet gaan staan, naar je leveranciers toe moet gaan om het heel goed uit te leggen. Niet één keer, maar tig keer. En dat moet in een heel fijn verspreid netwerk, zodat de boodschap bij iedereen terechtkomt.'

'Zo gauw je in een aanbestedingsproces zit, waarin een opdrachtnemer er voordeel bij heeft om het goede antwoord te geven, ben je eigenlijk te laat om een open gesprek te kunnen voeren'

Wat is daarbij de beste aanpak?

‘Om te beginnen is het handig als een corporatie een beeld heeft van wie precies haar leveranciers zijn. Soms werkt een leverancier met twee afdelingen binnen een corporatie, zonder dat die afdelingen dat van elkaar weten. Zelfs organisaties die al heel lang aan ketensamenwerking doen, worden nog verrast als ze op een rijtje zetten met wie ze allemaal werken.’ Als je eenmaal weet wie je leveranciers zijn, kun je ze het best uitnodigen, adviseert Marleen. ‘Zet ze in zaaltje en ga het gesprek aan. Duid hoe de herordering die je voor ogen hebt eruit zou kunnen zien en laat ze reageren, dan merk je wat het voor ze betekent.’

Zo’n gesprek moet je overigens niet op de bonnefooi ingaan, waarschuwt ze. Je moet het intern goed voorbereiden en als organisatie precies weten in welke richting je wilt en hoe je dat wilt gaan doen. ‘Vervolgens maak je een analyse van je huidige leveranciersbestand en hoe dat zou moeten veranderen. Als je dat huiswerk niet doet voor je zo’n gesprek aangaat, kan het behoorlijk verkeerd vallen, dat durf ik wel te voorspellen.’

Een opdrachtnemer is tegenover een grote opdrachtgever al snel geneigd beleefd te zijn, antwoorden te geven die de opdrachtgever graag wil horen. Hoe geef je een opdrachtnemer de ruimte om eerlijk te kunnen zijn?

‘Ik denk dat het belangrijk is dat je al in een vroeg stadium naar

opdrachtnemers gaat luisteren. Zo gauw je in een aanbestedingsproces zit, waarin de opdrachtnemer er voordeel bij heeft om het goede antwoord te geven, ben je eigenlijk te laat om een open gesprek te kunnen voeren.’

Het geven van ruimte is een interessante vraag, vindt Marleen. Niet eentje die je heel makkelijk eenduidig kunt beantwoorden. ‘Een onderdeel ervan is dat je **de kleur van je leveranciers kent**. Dat je begrijpt wat ze doen, maar ook hoe belangrijk jij voor hen bent. Als je als opdrachtgever 60 procent van de omzet genereert voor een opdrachtnemer, reken maar dat die dan lief tegen je doet. Je onderlinge verhouding bepaalt hoe een opdrachtnemer zich gedraagt en hoe open een gesprek is, maar ook hoe groot de kans is dat een partner zich plooit naar wat jij wilt.’

Je noemde net al dat het belangrijk is om binnen je eigen organisatie helder te krijgen wat je visie op opdrachtgeverschap is. Hoe laat je zo’n verhaal bij iedereen landen?

‘Ik raad organisaties altijd aan om een gesprek te organiseren tussen mensen van verschillende afdelingen. Laat hen samen praten over de inbedding van opdrachtgeverschap binnen je organisatie.’ Marleen komt er vaak achter dat, binnen de organisaties waarmee ze werkt, zo’n gesprek nog nooit plaatsgevonden heeft. De conclusie is vervolgens in sommige gevallen

dat verschillende afdelingen elk op hun eigen manier opereren. ‘Dat klinkt heel oppervlakkig, maar als je een gezamenlijk doel hebt, moeten die verschillende groepen wel iets met elkaar.’

Het gesprek voeren is één ding, maar ook het onderling uitwisselen van werkwijzen en voorbeelden is belangrijk, stelt Marleen. Vaak is dan de conclusie dat collega’s van elkaar kunnen leren. ‘Dat inzicht zorgt ervoor dat je sneller doorhebt waar je moet ingrijpen om meer gezamenlijkheid te krijgen. En waar die gezamenlijkheid in zit, maar ook waar-ie niet zit.’

Jij bent natuurlijk de aangewezen persoon om een gouden tip te geven, als het om goed opdrachtgeverschap gaat. Wat zou je Nijestee en andere corporaties willen meegeven?

‘Vaak zie ik dat partnerschappen gesloten worden omdat partijen al heel lang op een fijne manier met elkaar werken. Maar eigenlijk wil je daarin een bepaalde zakelijkheid borgen. Met elkaar vaststellen wat je te doen hebt, wat je wilt bereiken en welke afspraken je moet maken om dat voor elkaar te krijgen.’

Marleen pakt de recent opgestelde visie op opdrachtgeverschap van Nijestee erbij. En hoewel ze het als een positieve uitzondering ziet dat een corporatie überhaupt zo’n visie opstelt, valt haar ook iets

op. ‘Dit klinkt haast als een liefdesverhaal. Mijn advies is vooral die zakelijke kant niet te vergeten. Als je voor langetermijnsamenwerkingen gaat, moet je naar je partners niet alleen heel duidelijk zijn over wat je wilt bereiken, maar ook nadenken over de eindigheid van zo’n samenwerking. Op het moment dat je opdrachtnemers gaat beschouwen als familie, kun je er niet van uitgaan dat het op de lange termijn goed blijft gaan.’

Vooraf moet duidelijk zijn waar een samenwerking begint en waar hij op zou kunnen houden, en op welke termijnen hij verlengd wordt of stopt, stelt Marleen. Daarbij drukt ze opdrachtgevers op het hart te zorgen dat ze hun eigen rol steeds zelfstandig kunnen blijven uitvoeren, ook als het aankomt op informatievoorziening. ‘Op het moment dat leveranciers meer weten over je woningvoorraad dan jij zelf krijg je een soort lock-in die in mijn ogen best gevaarlijk is. Dan ben je overgeleverd. Als ketenpartners heel ver jouw primaire proces in komen, is dat handig en gevaarlijk tegelijk.’

Oftewel: zorg dat je zelf weet hoe je er op elk moment bij staat. ‘En zorg dat als een leverancier afspraken niet kan nakomen, je zelf nog weet hoe het met een gebouw of een bewoner zit. Dat betekent niet dat je alles dubbel moet doen, maar wel dat je hele goede afspraken met elkaar moet maken.’







Wouter Veldhuis
Directeur MUST Stedebouw/
College van Rijksadviseurs

Wouter Veldhuis is stedenbouwkundige, architect en rijksadviseur voor de fysieke leefomgeving. Hij zit regelmatig aan tafel als opdrachtnemer, maar adviseert tegelijkertijd de grootste opdrachtgevers van Nederland. Wat is voor creatieve opdrachtnemers belangrijk? En hoe komen ze samen met opdrachtgevers tot een eindproduct met een zo hoog mogelijke kwaliteit?

‘Je moet als opdrachtgever los durven laten: de partij die je inhuurt heb je uitgenodigd omdat zij kunnen wat jij niet kunt’

Wouter Veldhuis richtte zo’n 25 jaar geleden met een aantal partners stedenbouwkundig bureau MUST op, dat opereert vanuit Amsterdam en Köln. Sinds december 2020 is hij daarnaast rijksadviseur voor de fysieke leefomgeving, als lid van het College van Rijksadviseurs. Dit onafhankelijke orgaan adviseert gevraagd en ongevraagd ministers en staatssecretarissen over de omgevingskwaliteit en diverse actuele maatschappelijke opgaven.

Met MUST werkt Wouter veel voor woningcorporaties, met name op het vlak van stedelijke herstructurering. Aan het eind van de zomer van 2021 begon zijn bureau aan een opdracht voor Nijestee en de gemeente Groningen. In het kader van de wijkvernieuwing in de wijk Selwerd maakt hij een verdichtingsplan voor drie ‘stempels’, op dit moment bestaand uit portiekflats, eengezinswoningen en seniorenwoningen.

Aan het begin van een project, zoals nu in Selwerd, ga je als opdrachtnemer met de opdrachtgever om tafel. Daarbij heb je allebei je eigen belangen. Hoe smelt je die samen tot één gezamenlijk doel of plan?

‘Dat is best moeilijk. Bij de acquisitie gaf ik aan dat ik deze klus heel graag wilde doen, maar dat ik weiger woningen te tekenen die kleiner zijn dan 40 vierkante meter en geen balkon hebben. Ik doe zo’n uitspraak in de veronderstelling dat de opdrachtgever een bepaalde filosofie heeft. Want als je het aan de markt overlaat, krijg je simpelweg de woningen die ik net omschreef.’ Tot zijn tevredenheid steigerden Nijestee en de gemeente niet, na zijn opmerking. ‘Dat zegt iets over waar ze voor staan.’

Aan het begin van een samenwerking wil Wouter van een opdrachtgever vooral één ding weten: ‘Waar sta je eigenlijk voor? En sluit wat je hier

wilt realiseren aan bij je missie?’ Het innemen van een standpunt of het uitdragen van een filosofie mag door woningbouwcorporaties in het bijzonder wel wat explicieter gedaan worden, vindt hij. Een goed voorbeeld is de Amsterdamse woonstichting De Key, die zich nadrukkelijk profileert als corporatie voor starters. Als je weet waar je voor staat, ga je anders te werk, is zijn overtuiging. ‘Dat levert aantoonbaar goede projecten op.’

‘Opdrachtgevers onderschatten steevast hoeveel tijd nodig is voor het échte werk. En dat dat werk geld kost’

Zijn er dingen die opdrachtgevers over het hoofd zien, maar die voor jou als ontwerper juist belangrijk zijn?

Zonderaarzelen: Ja. Opdrachtgevers onderschatten steevast hoeveel tijd nodig is voor het échte werk. En dat dit werk geld kost. Niet alleen tegenover ontwerpers, maar ook bij schoonmakers, onderhoudsmonteurs of beheerders.’ Architecten, stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten vormen desondanks een aparte categorie in deze kwestie, merkt Wouter. Het lijkt alsof ze hun werk vooral voor hun plezier doen, daarom werken ze relatief goedkoop. ‘Ik zou ervoor willen pleiten dat opdrachtgevers ontwerpers een beetje in bescherming nemen, en

een comfortabele omgeving creëren waarin ze hun werk echt goed kunnen doen, zonder dat ze het gevoel hebben hun werk in de uitverkoop te moeten doen om een klus te krijgen.’

In het matchen van opdracht en opdrachtnemer ligt voor opdrachtgevers een andere belangrijke kans om meer uit een project te halen. Wouter hanteert zelf de stelregel van de gouden driehoek van ontwerper, locatie en opdrachtgever. ‘Die moeten waanzinnig goed bij elkaar passen. Als één van de drie niet klopt, krijg je geen goed project. Als opdrachtgever moet je dat heel scherp in beeld zien te krijgen. Dat kan betekenen dat je met een bepaalde opdrachtnemer een hele goede samenwerking kunt hebben gehad, maar dat die bij een volgend project niet past. Daar vergissen opdrachtgevers zich weleens in.’

Jij zit inmiddels al een tijd in het vak en kent het klappen van de zweep. Voelde je als jonge ontwerper ook al de ruimte om een opdrachtgever te vertellen wat jij belangrijk vond?

‘Ja.’ Hij lacht. ‘Maar voor de duidelijkheid: de dingen die ik belangrijk vind, hoor of leer ik van anderen. Bij een van de eerste projecten waar ik aan werkte, in een echte Eindhovense arbeidersbuurt, ontwierpen we een woningtypologie waar ik zelf mijn twijfels bij had. De mensen daar hadden geen behoefte aan een achtertuin, ze wilden de auto’s van de straat af en aan de achterkant van hun huis. Hun woonkamer wilden

ze graag aan de straatkant.’ Hoewel het tegen de overtuiging van de ontwerpers in ging, kregen bewoners wat ze wilden. ‘Het is hun thuis, dus dan maken we dat.’

De essentie van dit voorbeeld: ga op zoek naar de specifieke waarden van een wijk of buurt. En beweeg als opdrachtgever mee. ‘Woningcorporaties hebben vaak een standaard programma van eisen, met een optimum tussen prijs en kwaliteit. Soms zijn er zelfs handboeken met standaardwoningplattegronden. Het is goed om de flexibiliteit te hebben om dit los te laten als je merkt dat het niet bij een bepaalde plek of bewonersgroep past. Je moet in een project wat ruimte overlaten.’

Eigenlijk zit jij als ontwerper namens de bewoner aan tafel. Net als een woningcorporatie, maar dan vanuit een iets andere invalshoek.

‘Ik heb een wat breder instrumentarium en heb ervaring opgedaan met projecten in heel Nederland. Daardoor weet ik wat op andere plekken werkt en kan ik als een honingbijtje stuifmeel rondbrengen.’ De samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is voor Wouter een rollenspel met twee spelers. De eerste is de heremiet, een alwetende kluzenaar die de wijsheid in pacht heeft over de plek waar hij zit. Die rol is voor de opdrachtgever. De opdrachtnemer speelt op zijn beurt de rol van de handelsreiziger: hij voedt de heremiet met ervaring van buiten. De heremiet wordt rijker en slimmer, waarna de handels-

reiziger weer vertrekt. ‘Dat proces vindt te weinig plaats. Door de hoge doorloop in het personeelsbestand zijn corporaties zelf ook vaak handelsreizigers. Daardoor ontstaat een vorm van onthechting. Continuïteit, binding met de organisatie en met de huurders, is belangrijk.’

Die continuïteit is overigens niet alleen van belang voor corporaties zelf. ‘Voor opdrachtnemers is het buitengewoon vervelend om steeds een nieuwe persoon als opdrachtgever te krijgen. Ik denk dat opdrachtgevers vaak onderschatten hoe belangrijk persoonlijke relaties in projecten zijn.’

Behalve als ontwerper heb jij ook als rijksadviseur te maken met opdrachtgevers. Wat is voor jou de definitie van goed opdrachtgeverschap?

‘Voor mij gaat het over drie componenten. Bij ruimtelijke opdrachten is de eerste component het fysieke resultaat: een opdrachtgever moet ervoor zorgen dat de kwaliteit daarvan goed is. Maar een tweede belangrijke factor is hoe een opdrachtgever omgaat met de opdrachtnemers.

‘Vertrouwen is een cruciaal element, en tegelijkertijd een van de moeilijkste dingen voor een opdrachtgever. Je moet los durven laten’

Daarbij is vertrouwen een cruciaal element, en tegelijkertijd een van de moeilijkste dingen voor een opdrachtgever. Je moet los durven laten: de partij die je inhuurt heb je uitgenodigd omdat zij kunnen wat jij niet kunt.'

De derde component van goed opdrachtgeverschap heeft te maken met de opdrachtgever als orgaan. Alleen als geheel ben je in staat jezelf als organisatie te ontwikkelen, is Wouters overtuiging. 'Als je naar corporaties kijkt: veel van hen hebben een paar voorlopers, mensen die weten wat kwaliteit is en hoe je dat kunt bereiken. Hun kennis moet doorsijpelen naar de hele organisatie. Het instituut opdrachtgever zou een leeromgeving moeten zijn waar je kennis ontwikkelt en vasthoudt. Dat is in de praktijk het moeilijkst, merk ik.'

Vertrouwen is cruciaal, zeg je. Durven opdrachtgevers in de praktijk dingen los te laten? En hoe belangrijk is autonomie voor jou als ontwerper?

'Persoonlijk vind ik autonomie niet het belangrijkste. Goede ideeën ontstaan pas als je met andere mensen gaat praten. Zelf heb ik er vooral behoefte aan dat een opdrachtgever transparant is over z'n agenda en over wat hij wil bereiken. Vervolgens moet hij het vertrouwen hebben in het vakmanschap van opdrachtnemers. Zelf merk ik dat uit zo'n relatie de meest productieve projecten komen.'

Hoewel gelijkwaardigheid een groot goed is, is de opdrachtgever toch de gangmaker in het gesprek, weet Wouter. 'Aan de voorkant van zo'n proces moet je opdrachtnemers veel duidelijkheid geven over wat jij doet en waar zij hun bijdrage kunnen leveren. Dat is voor mij als ontwerper ook heel prettig. En nadat je het speelveld gedefinieerd hebt, moet je als opdrachtgever de lijnen krijten: je moet heel helder aangeven waar de grenzen liggen.'

Wat druk je grote opdrachtgevers als Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf op het hart, als het over hun opdrachtgeverschap gaat?

'De laatste jaren heb ik me hard gemaakt voor het borgen van kwaliteit in aanbestedingen, die door getallen gedomineerd worden.' Bij veel grote uitvragen wordt vooral gestuurd op snelheid en kostenbesparing, waardoor vaak de goedkoopste aanbieder wint. 'Opdrachtnemers gaan dan dingen beloven die ze niet waar kunnen maken. Als opdrachtgever blijf je vervolgens bijbetalen voor meerwerk, óf je krijgt iets wat je niet besteld had. Of, zoals nu bij een aantal grote aannemers het geval is, de opdrachtnemer zelf leidt onverantwoorde verliezen op het project. Ik denk dat het ontzettend goed zou zijn als opdrachtgevers de tijd nemen om een project vooraf in z'n geheel goed te doordenken. Als opdrachtnemer kom ik veel te weinig goede uitvragen tegen – meestal begint het nadenken over de uitvraag pas nadat de opdracht is gegund.'

Bij Rijkswaterstaat is ruimtelijke kwaliteit inmiddels bij veel projecten een belangrijk selectiecriteria geworden, naast tijd en budget. ‘In de eerste gespreksronde wordt gevraagd hoe een partij zorgt dat verkeerskundigen, betonexperts of architecten in hun kracht gezet worden – daarna gaan we het pas hebben over de prijs.’ Kwaliteit is een zacht, soms moeilijk te definiëren begrip, beseft Wouter.

Het valt voorhem voor een groot deel samen met een ander zacht fenomeen: werkplezier. Dat ontstaat als je doet wat je graag doet, en werkt met wie je graag werkt. ‘Mensen vinden het doodeng als ik zoiets op tafel leg, want het zou niet objectief zijn. Maar volgens mij is het juist heel objectief. En je krijgt, objectief gezien, op die manier ook het beste team en het beste project.’

Ben je zelf ook weleens opdrachtgever? En neem je dan je ervaring als opdrachtnemer mee in hoe je die rol invult?

‘Af en toe werken we met tekstschrijvers, onderzoekers, fotografen of websiteontwikkelaars. En die behandelen we inderdaad zoals we zelf ook graag behandeld willen worden. Ik vind het ontzettend fijn om iemand anders het vertrouwen te geven, iemand die de expertise in huis heeft om iets te doen wat ik zelf niet kan. Maar dat uit handen geven is wel iets dat je moet leren. Ik vind het

opdrachtgeverschap in die zin moeilijker dan opdrachtnemerschap: het is een vak waarin je je moet ontwikkelen.’

Wat zou je Groningse opdrachtgevers in het bijzonder willen meegeven?

‘Durf risico te nemen. Opdrachtgevers hebben de neiging om te kiezen voor de veilige weg, voor mensen en oplossingen die ze kennen. Daardoor zie je momenteel een hele generatie met ideeën over de toekomst, hun toekomst, die niet aan de bak komt.’ Zelf pleit Wouter, in zijn rol als rijksadviseur, bij elke aanbesteding voor het uitdelen van één wildcard, aan een inschrijver die een interessant en spannend plan presenteert, maar weinig ervaring heeft. Want als je niet experimenteert blijf je doen wat je altijd al deed. En de toekomst vraagt juist om nieuwe oplossingen. ‘Het is een maatschappelijke plicht van opdrachtgevers om jonge talenten een kans te geven. Want ze zijn er.’

‘Werkplezier is volgens sommigen geen objectief begrip, maar volgens mij is het juist héél objectief. En je krijgt er, objectief gezien, ook het beste team en het beste project mee’



Kantoor MUST Stedebouw (foto: Rufus de Vries)





Tussenstand

Door Bram Esser

Opdrachtgeverschap bestaat niet

Opdrachtgeverschap. Het klinkt een beetje als een ambt dat je kunt bekleden. ‘Hierbij neem ik voor de rest van mijn leven het opdrachtgeverschap op me.’ Maar het is natuurlijk helemaal geen ambt. Het is een poging gezond verstand te vatten in spelregels. Terwijl die spelregels iedere keer net weer een beetje anders zouden moeten zijn, omdat het spel telkens iets anders gespeeld moet worden. Zo verdient de ene opdrachtnemer meer vrijheid dan de ander.

Aan de TU Delft is een leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap voor de bouwsector opgericht, waarbij specifiek wordt gekeken naar de relatie tussen publieke partijen en marktpartijen. Dat is een ultieme poging om het dynamische concept van opdrachtgeverschap bij de lurven te pakken en in beton te gieten. Geen sinecure, blijkt wel uit het interview met Marleen Hermans. Zij zegt dat je opdrachtgevers en opdrachtnemers niet als partijen moet zien die elk in hun eigen universum opereren, maar dat ze in een soort yin-yangverhouding tot elkaar staan. Toen ik dat las moest ik even een kleine oprisping wegslikken. Als anderen hun ideeën over opdrachtgeverschap in vergelijkbare vage termen willen vatten,

protesteert zij trouwens zelf ook. Zo ziet ze dat Nijestee de relatie met opdrachtnemers als een soort familieband opvat. De talloze verschillende opdrachtnemers horen bij de familie Nijestee. Eigenlijk vind ik dat zo gek nog niet, maar hier vond Marleen het toch van belang erop te wijzen dat het belangrijk is die relatie zakelijk te houden. Zakelijkheid in zakelijke relaties, dat is heel belangrijk. Dankjewel Marleen.

Met het idee van opdrachtgeverschap kun je alle kanten op. Je kunt je erachter verschuilen, je kunt ermee schermen. Het is een zelf opgespelde medaille. Richard Lombaerts zegt bijvoorbeeld dat hij zich ervan bewust is voor de komende honderd jaar te bouwen. Dat klinkt leuk, maar het is een gevaarlijke uitspraak als je ziet wat her en der verschijnt. Er gaat veel goed, begrijp me niet verkeerd, maar toch is ook vaak sprake van misleunen. Materiaalkeuze is vaak armoedig en detaillering van veel nieuwe gebouwen laat te wensen over. Architect en stedenbouwkundige Wouter Veldhuis hanteert de gouden driehoek van ontwerper, locatie en opdrachtgever. ‘Die moeten waanzinnig goed bij elkaar passen. Als één van de drie niet klopt, krijg je geen goed project.’ Dat lijkt me een uitstekende vuistregel.

Maar los daarvan denk ik dat het overmatig intellectualiseren van opdrachtgeverschap en het optuigen van dit concept met ambtelijke termen en leerstoelen uiteindelijk de werkelijke opdrachtgevers, namelijk de bewoners, weinig gaat helpen. De corporatie heeft te maken met mensen die leven met allerlei problematiek. Zelf woonde ik als student tussen sociale huurders. En ik weet hoe makkelijk en vanzelfsprekend het is om mensen vanuit je eigen perspectief te beoordelen. Tante Nel gooit het vuilnis van haar balkon en maakt midden in de nacht ruzie in het trappenhuis. Natuurlijk heb je dat liever niet, je wilt het liefst keurige mensen die zich gedragen, mensen

zoals jij. Maar toch moeten we proberen onze vooroordelen opzij te zetten. Die mensen begrijpen is belangrijker dan een leerstoel opdrachtgeverschap. Hoe mooi een yin-yang-relatie ook moge zijn, tante Nel moet er niet door vermorzeld worden. Empathie is een voorwaarde om samen te kunnen leven. Als persoonlijke tip voor goed opdrachtgeverschap zou ik dan ook willen zeggen: blijf altijd in gesprek met bewoners, grijp noodzakelijke technisch ingrepen aan om aan de keukentafel te komen. Zo kan de verduurzamingsslag die overal moet worden doorgevoerd niet alleen een technische opgave zijn, maar ook altijd in sociaal opzicht z'n uitwerking hebben.



Verhalen



Koert Terhürne

Directievoorzitter Dura Vermeer Bouw Hengelo

Koert Terhürne is directievoorzitter van Dura Vermeer Bouw Hengelo. Samenwerken met woningcorporaties is voor het bedrijf niets nieuws, maar de manier waarop samengewerkt wordt verandert wel. Onlangs gingen Dura Vermeer en Nijestee een langdurig partnerschap aan. Hoe werkt zo'n samenwerking? En hoe versmelt je daarbij individuele belangen tot een gezamenlijk doel?

‘Als we in de praktijk geen invulling geven aan wat we voorafgaand aan een samenwerking uitspreken, dan wordt ‘t niet wat’

Koert Terhürne begon 26 jaar geleden als stagiair bij Dura Vermeer. Hij werd er werkvoorbereider en projectleider en kwam in 2007 in de directie terecht. In 2021 ging de ontwikkelende bouwer uit Twente een langdurig partnerschap met Nijestee aan. Samen gaan het bouwbedrijf en de woningcorporatie in de stad Groningen de komende vijf jaar zo'n 350 woningen per jaar verduurzamen.

Langdurige samenwerkingen zijn voor Dura Vermeer niet nieuw. Met woningcorporatie Ymere uit Amsterdam heeft het bijvoorbeeld al jaren

een intensief partnerschap. In het verlengde daarvan is het bouwbedrijf met haar leveranciers en onderaannemers op een vergelijkbare manier gaan samenwerken. In dit geval dus zelf als opdrachtgever. ‘Je wilt doorgaand verbeteren en je zoekt naar consistentie’, zegt Koert.

‘Inmiddels is ons bedrijf helemaal uitgelijnd op deze manier van samenwerken.’ In de samenwerking met Nijestee is Dura Vermeer opdrachtnemer. Hoe kijkt Koert naar de rolverdeling tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers? En wat is zijn visie op het partnerschap met Nijestee en op samenwerken in het algemeen?

Is het aangaan van een meerjarig partnerschap gangbaar in de bouwwereld?

‘De laatste tien jaar zie je het gelukkig steeds meer. Toch blijft zoiets bijzonder. Bij zo’n samenwerking hoort dat je respect voor elkaar hebt, eerlijk bent, elkaar vertrouwt, je belangen durft uit te spreken en elkaar op dingen kunt aanspreken.’ Het klinkt haast alsof hij die mooie woorden uit z’n hoofd heeft geleerd, merkt Koert zelf op. Maar dat is niet aan de orde. ‘Ik spreek echt vanuit mijn ervaring met soortgelijke partnerschappen. Als je langjarig samenwerkt, kun je een voortdurende verbetercyclus in gang zetten. Dat is heel mooi.’

‘Bij een langjarige samenwerking kun je een voortdurende verbetercyclus in gang zetten’

Op het gebied van verduurzaming is de opgave in Nederland, maar ook in Groningen, groot. Als je langdurig en intensief samenwerkt, kun je serieuze stappen zetten. Maar het legt je ook stevige verantwoordelijkheid op. ‘Het is mooi om met zulke grote aantallen te werken en bezig te zijn met iets goeds’, vindt Koert.

‘Maar uiteindelijk moet je het met elkaar laten zien. Als we in de praktijk geen invulling geven aan al die mooie dingen die we uitgesproken hebben, dan wordt ‘t niet wat.’

De relatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer is bijna nooit volledig in evenwicht. Immers: de een vraagt, de ander levert. Hoe er-vaar jij dat bij deze samenwerking?

Gelijkwaardigheid is bij het partnerschap tussen Dura Vermeer en Nijestee wel degelijk het uitgangspunt, zegt Koert. Vanaf het begin zitten beide partners samen aan tafel. ‘Dat kan alleen met eerlijkheid als basis. Je moet je tegenover elkaar kunnen en durven uitspreken. Als je met elkaar aan tafel zit heeft ieder z’n eigen belang, maar het begint met openheid. Nijestee wil gelukkige huurders, wij willen vooral continuïteit. We hebben veel mensen in dienst, die moeten we zekerheid kunnen bieden.’

En je wilt natuurlijk ook geld verdienen. Spreek je dat uit?

‘In eerste instantie niet, maar Nijestee trok het eruit. Dan kom je in een spanningsveld. En inderdaad, we zijn een commercieel bedrijf. Je gooit alleen niet zomaar op tafel dat je geld verdienen belangrijk vindt. Maar door als opdrachtgever en opdrachtnemer open tegen elkaar te zijn kun je verschillende belangen versmelten. Dat is ook wat zo’n samenwerking mooi maakt.’

Dat versmelten van belangen, hoe werkt dat in de praktijk?

‘Dat is best lastig. Je moet elkaar een beetje prikkelen, er goed over nadenken en met elkaar meedenken.’ Bij het maken van de gezamenlijke visie voor dit project draaiden beide partijen eerst de rollen om. Nijestee verplaatste zich in Dura Vermeer en schreef een visie vanuit het bouwbedrijf, en andersom. ‘Dan komen dingen eerder op tafel. Vervolgens zijn we weer bij elkaar gaan zitten en hebben we die visiedocumenten ook weer namens elkaar gepresenteerd. Zo begonnen we het op te bouwen. Dat was heel bijzonder, maar ook onwennig en ontzettend lastig. Je bent heel snel geneigd om je eigen pet op te zetten. Maar het werkte wel, er kwam een mooie en gezamenlijke visie uit.’

Opdrachtnemers zijn tegenover grote opdrachtgevers al snel geneigd beleefd te zijn. Is het ingewikkeld om eerlijk te zijn?

‘De eerste dag is dat moeilijk.’ Vertrouwen moet groeien, maar je moet het ook durven uitspreken, weet Koert. ‘Het is heel gaaf als je merkt dat eerlijk zijn en elkaar vertrouwen echt wat oplevert, voor beide partijen. Je wordt pas beter als je elkaar op dingen durft aan te spreken. Zolang het maar respectvol gebeurt. Als je zegt wat je ziet, wat je merkt, maar ook – en dat klinkt misschien soft voor een bouwbedrijf – wat je voelt, werk je beter samen.’

Hoe zorg je dat een samenwerking op de juiste manier start? Wat moet je doen, en wat juist niet?

‘De kunst is om niet te snel te beginnen. We willen bewust geen vliegende start maken, want voor je het weet gaat alles dan weer op de traditionele manier: teamleden zijn blij dat ze door kunnen, hebben een opgave en een aannemer. We zijn allemaal harde werkers en willen graag aan de slag. De noordelijke nuchterheid, die wij als Twentenaren ook hebben, kan de overhand nemen. De een tekent, de ander berekent de prijs, je gaat bezuinigen en we beginnen.’

Om te voorkomen dat ze in die oude patronen vervallen, tuigen Nijestee en Dura Vermeer terwijl ze aan de slag gaan een innovatieve samenwerkingsovereenkomst op. ‘Daarbij gaan we op zoek naar een andere manier van samenwerken. Je wilt met elkaar uitzoeken waar de uitdagingen zitten en wat anders kan. En vooral na elk project even stilstaan en evalueren, in plaats van gewoon door te gaan als het goed gaat.’

‘Als je zegt wat je ziet, wat je merkt, maar ook – en dat klinkt misschien soft voor een stoer bouwbedrijf – wat je voelt, werk je beter samen’

Is het voor jullie prettig om vanaf het begin met de opdrachtgever aan tafel te zitten, in plaats van in een later stadium een bestek overhandigd te krijgen en daarmee aan de slag te gaan?

‘Als we een project als dit echt efficiënt willen vormgeven, met het oog op kostprijsverlaging, is het belangrijk dat we ook aan de programmatische knoppen mogen draaien. Dat we samen bepalen wanneer we wat doen. Wij mogen meedenken over wanneer en in welke verdeling we de woningen gaan verduurzamen. Zo kan het team het hele jaar in een goede flow door, dat is heel waardevol.’

Wordt het eindresultaat van zo'n project ook anders door de manier waarop je samenwerkt?

‘Het heeft invloed op de kwaliteit, dat durf ik uit ervaring wel te zeggen. En meestal leidt intensief samenwerken er ook toe dat het qua kosten beter gaat dan je aan de voorkant bedacht had.’

Koert realiseert zich dat, ondanks alle goede intenties, een samenwerking pas kan gaan werken op het moment dat in de praktijk tot uitdrukking komt wat beide partners op directieniveau afgesproken hebben. ‘Nijestee geeft eerlijk toe

dat ze hun organisatie nog aan het opbouwen zijn, dat ze nog mensen aan het selecteren zijn die moeten gaan meedraaien in die samenwerking. Dat is best spannend. Als je iemand nog niet kent, weet je nog niet wat je mag verwachten. Maar het is goed om ook daarover eerlijk te zijn tegen elkaar.’

Bij het kiezen van een partner voor dit project vroeg Nijestee jullie om je eigen DNA en visie te omschrijven. Krijgen jullie die vraag vaker van een opdrachtgever?

‘Het is bijna een voorwaarde om zaken te doen. Wij willen op een respectvolle manier samenwerken, in een gezonde verhouding tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Als we merken dat het op een andere manier gaat, doen we het niet. Je zou dan misschien denken dat de spoeling dun wordt, maar dat is niet zo.’

Zo nu en dan komt Dura Vermeer toch een opdrachtgever tegen die, zoals Koert het noemt, een ‘slimme uitvraag’ doet. Eentje waarbij een addertje onder het gras zit, met kleine lettertjes en verborgen belangen. ‘Op een slimme uitvraag ga je slim inschrijven. Daar krijg je tijdens de uitvoering gezeur van. En daar zijn wij niet van.’

Wat hebben jullie nodig van een opdrachtgever om jezelf te kunnen zijn in een project?

‘Dan kom ik toch weer uit bij respect en eerlijkheid. Het feit dat je een opdrachtgever en opdrachtnemer bent, betekent niet dat je een ouderwetse verhouding hebt, als baas en onderdaan. Je hebt in elk project een gezamenlijk doel, naast je eigen belangen. Wij willen graag een zo goed mogelijk project opleveren, zonder fouten, zonder gedoe. De opdrachtgever wil een zo goed mogelijk gebouw. Dan heb je samen al een relatief eenvoudig doel te pakken. Als je dat uitspreekt naar elkaar, gaat het al snel goed.’

Grote opdrachtgevers hebben vaak het liefst zelf alle touwtjes in handen. Hebben jullie behoefte aan verantwoordelijkheid? En krijg je die?

‘Ja, daar hebben wij behoefte aan. Simpelweg omdat het snelleschakelen niet op directieniveau gebeurt, maar tussen projectleiders en project-

managers. Dat past ook bij de manier waarop wij georganiseerd zijn.’ Dura Vermeer heeft geen hiërarchische organisatiestructuur, maar werkt met zogenaamde stromen: teams van zo’n twintig mensen die zelf verantwoordelijk zijn voor productie. ‘Als een opdrachtgever laat zien dat ze ons verantwoordelijkheid willen geven, komen ze in gesprek met zo’n stroom. En praten ze ook alleen maar met dat team. Ik zie bij opdrachtgevers de bereidheid om er op deze manier invulling aan te geven.’

Moet je, om goed te kunnen samenwerken, elkaar als mensen beter leren kennen?

‘Dat is de basis. Er moet een verbinding zijn. En hoe langer je met elkaar samenwerkt, hoe meer je elkaar leert kennen. Maar dat komt in de loop der tijd, niet meteen aan het begin. Het belangrijkste is het gevoel, en dat je oprecht geloof hebt in de samenwerking.’ Koert lacht. ‘Best mooi gezegd, eigenlijk.’



Dura Vermeer aan het werk



Edwin Boer en Guus Jansen

Vestigingsmanager en assistent-vestigingsmanager Rioolbedrijf Van der Velden

Edwin Boer en Guus Jansen zijn vestigingsmanager en assistent-vestigingsmanager bij Van der Velden Rioleringsbeheer. De meest noordelijke vestiging van het bedrijf werkt al decennia voor een groot aantal woningcorporaties. De samenwerking met Nijestee kreeg een paar jaar geleden een andere vorm, en daarmee een nieuwe dimensie. Wat heeft een leverancier als Van der Velden nodig van een opdrachtgever?

En hoe laten ze merken wat voor hen belangrijk is?



‘Wij willen graag zelf de verantwoordelijkheid: de regie over het riool’

Van der Velden Rioleringsbeheer werd opgericht in Brabant en heeft dertien regionale en drie landelijk opererendvestigingen. Groningen is met zestig medewerkers de grootste vestiging en bestrijkt ook het grootste gebied: heel Noord-Nederland. De meeste van die zestig medewerkers werken al jaren bij Van der Velden. Aan de muur van de vergaderruimte hangt een foto, en hoewel het beeld al acht jaar oud is werken bijna alle mensen die erop staan nog hier. ‘We hebben weinig verloop.

Zelf bekleedt Edwin die functie nu een halfjaar, na eerder in de procesindustrie gewerkt te hebben. Veel verstand van riolering heeft hij niet, geeft hij eerlijk toe. Dat compenseert assistent-vestigingsmanager Guus Jansen, het geweten van dit filiaal. Hij werkt al twintig jaar bij Van der Velden en was erbij toen het bedrijf zich als een van de eersten op het toen nog grotendeels onbebouwde bedrijventerrein Eemspoort vestigde. ‘Ik ben echt een beetje een vakidoot’, geeft Guus toe. ‘Ik kan urenlang over riolering praten.’

Van der Velden heeft allerlei soorten klanten, waaronder veel woningcorporaties. In Noord-Nederland zijn dat er negen. Voor Nijestee werkt de rioolbeheerder inmiddels al meer dan dertig jaar. De band tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is sterk, maar stond een jaar of vijf geleden op het punt te breken.

In de periode tussen pakweg 2016 en 2017 kreeg de samenwerking tussen Nijestee en Van der Velden een nieuwe dimensie. Wat is er destijds gebeurd?

Guus: ‘We zijn in 2016 op een heel andere manier gaan samenwerken dan we al die tijd deden. Eigenlijk hebben we daarbij een soort totaalpakket gemaakt, waarbij wij Nijestee al het werk uit handen nemen. Simpel gezegd kochten we het hele riool af en haalden alle schakels ertussenuit.’

Hoewel die nieuwe manier van samenwerking goed klinkt, ging het minder soepel dan Guus doet voorkomen. Het was voor beide partijen wennen. Niet alles viel direct

op z'n plek en het vergde wat uitzoekwerk om vast te stellen hoe de vork precies in de steel zat. 'In 2017 hebben we elkaar wakker geschud. Dat was best pittig. Het leek er zelfs even op dat we beter konden stoppen. Een vervelende, chaotische situatie, maar eentje die we uiteindelijk toch hebben weten te keren.'

Van der Velden en Nijestee maakten nieuwe, duidelijke afspraken. 'Ik stond toen echt op scherp, hoor', zegt Guus. 'We hebben alles op alles gezet om een weg te vinden, intensief overleg heeft ons op dat moment gered. Alle neuzen stonden daarna de goede kant op.'

Hoe ziet die samenwerking er in de praktijk uit? Komt het erop neer dat jullie min of meer de volledige verantwoordelijkheid krijgen over de riolering in de woningen van Nijestee?

Guus en Edwin knikken. Bewoners bellen rechtstreeks met Van der Velden als ze problemen met hun riolering hebben. Er gaat een busje naartoe en een monteur lost het op. 'Nijestee heeft daar op dat moment geen weet van', legt Guus uit. Tijdens een wekelijks overleg met zijn contactpersoon houdt hij de corporatie op de hoogte van wat ze tegenkomen. 'We wachten niet tot er ruis op de lijn komt, maar zijn constant met elkaar in gesprek.'

Eens per kwartaal zitten beide partijen met wat meer mensen bij elkaar om te bespreken hoe alles ervoor staat en wat de financiële situatie is.

Met deze nieuwe samenwerkingsvorm kreeg Van der Velden meer verantwoordelijkheid, iets waar het bedrijf veel waarde aan hecht. 'Wij zijn geen ontstoppers, wij zijn rioolbeheerders', zegt Edwin. 'Dat willen we ook graag zijn. We willen opdrachtgevers in het voortraject al gevraagd en ongevraagd advies kunnen geven. En dat is precies wat nu gebeurt.'

Even terug naar het moment waarop jullie besloten op een nieuwe manier te gaan samenwerken. Hoe kregen jullie daarbij je eigen belangen en die van Nijestee verenigd?

Guus: 'Voor Nijestee zijn bewoners verschrikkelijk belangrijk, dat merk je. En dat zijn ze voor ons ook.'

Natuurlijk is dat zo, en het is mooi dat jullie dat ook op die manier voelen. Maar jullie hebben meer belangen, toch?

Edwin: 'Voor ons is continuïteit heel belangrijk. We zijn een familiebedrijf dat al 56 jaar bestaat. Toen ik hier ging werken moest ik naar het hoofdkantoor in Boxtel, waar de eigenaar me een foto liet zien

van zijn kinderen: de volgende generatie. Met die insteek willen we graag langdurige relaties aangaan. Daar wordt uiteindelijk iedereen beter van. En natuurlijk moet er ook wat verdiend worden.'

Jullie werken niet alleen voor corporaties, maar bijvoorbeeld ook voor zorginstellingen, ziekenhuizen, industriebedrijven en vastgoedbeheerders. Zie je een verschil in de manier waarop opdrachtgevers hun opdrachtgeverschap invullen?

Edwin knikt resoluut. Guus: 'Zelfs bij corporaties onderling zien we op dat vlak al veel verschil. De een zegt: jullie mogen de riolering ontstoppen, maar daarmee houdt het op. Zo'n corporatie wil, als een bewoner een klacht heeft, zelf gebeld worden. Dan gaat er op de ouderwetse manier een opzichter met een tasje naartoe. Wij willen graag zelf de verantwoordelijkheid: de regie over het riool. Dan gaan dingen sneller.'

Die manier van werken werpt inmiddels z'n vruchten af. Edwin: 'We zien het terug in de storingspercentages, die liggen een stuk lager dan voorheen. Dat is voor ons heel belangrijk, want daar baseren we onze prijs op. Aan de cijfers zien we dat we de juiste keuzes maken en de goede vervolgstappen zetten, en dat we investeren in de juiste innovaties.'

Eigenlijk klinkt het heel logisch om op deze manier te werken. Uiteindelijk zijn jullie immers de mensen die verstand van riolering hebben, meer dan een corporatie zelf.

Edwin: 'Precies! En Nijestee ziet dat en geeft ons ook dat vertrouwen.' Hij vertelt hoe de corporatie onlangs het advies van Guus overnam om bij elke mutatiewoning, dat zijn er al gauw zo'n 1500 per jaar, een nulmeting van de riolering te doen. Van der Velden maakt nu elk leegstaand huis van de zolder tot de erfgrens schoon. De nieuwe bewoners krijgen een plopper met zeven riooltips, een simpele manier om ze te laten weten hoe ze verstoppingen kunnen voorkomen.

'Inmiddels hebben we ook voorgesteld om bij nieuwbouw advies te geven over het riool', zegt Edwin. 'Onzerolverschuijft steeds verder naar voren.' Die steeds steviger wordende vinger in de pap levert Van der

'Bij sommige corporaties gaat op de ouderwetse manier eerst een opzichter naar een bewoner toe, als die een probleem heeft. Wij willen graag zelf de verantwoordelijkheid, dan gaan dingen sneller'

Velden niet alleen eigenwaarde op, maar voorkomt ook onnodig werk. ‘Wij zitten niet te wachten op een grote hoeveelheid ontstoppingswerk. Daar begint onze rol weliswaar vaak mee, maar eigenlijk willen we vooral meewerken aan de tevredenheid van bewoners door vooraf te helpen bij het voorkomen van problemen.’

Hebben jullie een idee hoe het komt dat de samenwerking met veel opdrachtgevers nog niet op de meest effectieve manier verloopt?

Edwin: ‘De status van de afdeling beheer is een algemeen probleem bij veel organisaties. Naar hen wordt niet goed geluisterd. Dat merkte ik ook al in mijn vorige werk. Organisaties hebben niet door dat de vaak helft van de kosten van een project beheerskosten zijn.’

Guus ziet dat er bij organisaties intern überhaupt nog wel het nodige te stroomlijnen valt. ‘De samenwerking tussen afdelingen is vaak nog niet optimaal. Als je kijkt naar corporaties: die hebben een afdeling dagelijks onderhoud, een afdeling planmatig onderhoud en een afdeling nieuwbouw met elk hun eigen budget. Ons werk wordt betaald uit het eerste potje, terwijl het vaak juist onder een van de andere twee zou moeten vallen.’

Dat is een interne communicatie-kwestie dus, die ligt buiten jullie macht. Hoe communiceren jullie

zelf richting opdrachtgevers? Hoe laat je hetgeen voor jou belangrijk is bij hen landen?

Edwin: ‘We nodigen ze regelmatig bij ons uit en presenteren met behulp van een digitale tool de data over problemen en storingen, op een aansprekende manier. Soms zijn ze verbaasd of schrikken ze, het zijn vaak dingen die voor hen niet zichtbaar zijn.’

Op sommige adressen speelt meer dan alleen een rioolprobleem, vult Guus aan. ‘Dan gaat het om een vervuilde woning of een bewoner die de regie over zijn eigen leven kwijt is. Vroeger maakten we daarvan een rapportage, een doods Excel-document, en dat was het. Voor mij is het heel belangrijk een verhaal aan een opdrachtgever te kunnen vertellen en echt te laten zien wat we tegenkomen. Anders ben ik alleen met getallen bezig en moet ik daarmee verdedigen dat de maatschappij verandert.’

Van der Velden personifieert zich met de das. Jullie zijn harde, zwijgzame werkers, lees ik op jullie website. Toch zijn jullie volgens mij assertief genoeg om aan te kloppen bij een opdrachtgever als dingen anders kunnen.

Guus: ‘Zeker. Dat doen we ook regelmatig.’ Op dit moment is de meerjaren-onderhoudsplanning van corporaties een heikel punt voor de rioolbeheerder. Bij de grootschalige

isolatie van woningen die nu plaatsvindt, wordt de riolering meestal vergeten. ‘Mensen trekken in hun nieuwe woning, die helemaal energetisch verbeterd is: nieuwe deuren en ramen, nieuwe keukens, nieuwe vloer. Vervolgens staan wij 2 weken later al het riool te ontstoppen, daarbij moet soms de hele boel er weer uit. Er is voor een huurder niks vervelender dan dat.’

‘Het is heel belangrijk een verhaal aan een opdrachtgever te kunnen vertellen en te laten zien wat we tegenkomen.’

De rioolbeheerder meldde de kwestie bij de corporatie, en deed dat ook toen onlangs een monteur zag dat op een nieuwbouwlocatie dingen niet goed gingen. ‘Wij zijn als leverancier ook een betrokken partner. We denken niet: laat het maar gebeuren, we komen dan naderhand de boel wel oplossen. Anders komt er zoveel onnodig werk en onnodige kosten bij. We trekken direct aan de bel bij een opdrachtgever als we zoiets signaleren.’

Inmiddels werken jullie een paar jaar op deze manier. Zijn jullie tevreden

met hoe het nu gaat of kan het de komende jaren nog beter worden?

Guus: ‘Het gaat goed, maar er is nog genoeg ruimte voor verbetering. Wat prettig is, is dat we ons op deze manier kunnen ontwikkelen. En er zijn geen discussies. We zijn het niet altijd met elkaar eens, maar we hebben duidelijke afspraken gemaakt.’ Hij beseft dat het tijd kost om op het punt te komen waar Nijestee en Van der Velden nu zijn, en nog meer tijd om door te groeien. Dat na vijf jaar de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer nog altijd in ontwikkeling is, zegt genoeg.

In de Groningse wijk Vinkhuizen rondde Van der Velden recent een project voor Nijestee af, waarbij het 36 woningen renoveerde zonder dat de corporatie daar enig omkijken naar had. Guus: ‘Bij de oplevering dronken we hier een kop koffie en hebben we zonder enige ruis dat project afgesloten. Daar word ik heel vrolijk van.’

Mede doordat de communicatie verbeterde, is de samenwerking tussen Van der Velden en Nijestee nu beter dan ooit. ‘We weten nu wat Nijestee van ons verwacht. Dat was in het begin een beetje een grijs vlak. We deden maar waarvan we dachten dat de corporatie het graag zag. Nu zijn we het hele jaar met elkaar in gesprek. Heel open en transparant. Dat proces vind ik machtig mooi.’







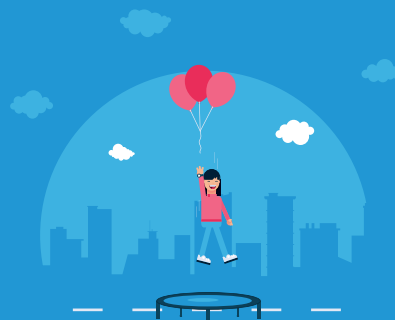
Kijkt verder dan zijn tuinhekje



Maakt goede afspraken



Kiest niet vanzelfsprekend voor de meest veilige weg



Durft los te laten

EEN GOEDE OPD



Is transparant over zijn agenda



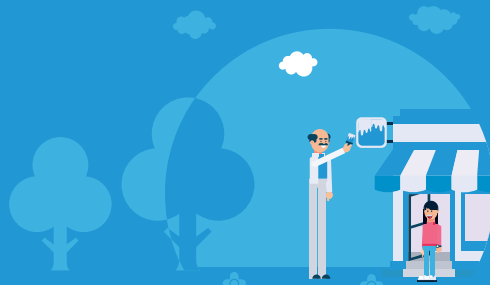
Durft jong talent een kans te geven



Heeft vertrouwen in het vakmanschap van opdrachtnemers



Staart zich niet blind op resultaten uit het verleden



Zorgt dat project en opdrachtnemer bij elkaar passen



Prikkelt



Definieert het speelveld én krijt de lijnen

DRACHTGEVER...



Durft zich uit te spreken



Blijft met opdrachtnemers in gesprek



Gaat duurzame samenwerkingen aan



Creëert een comfortabele omgeving voor creatieve opdrachtnemers

COLOFON

Dank aan

Koert Terhürne
Marleen Hermans
Edwin Boer en Guus Jansen
Wouter Veldhuis
Richard Lombaerts

Tekst

Chris Zwart
Bram Esser

Vormgeving

Paula Duursma
Annie Made It

Fotografie (o.a.)

Siese Veenstra
Jeroen van Kooten
Arenda Oomen

Drukker

Zalsman Groningen BV

