

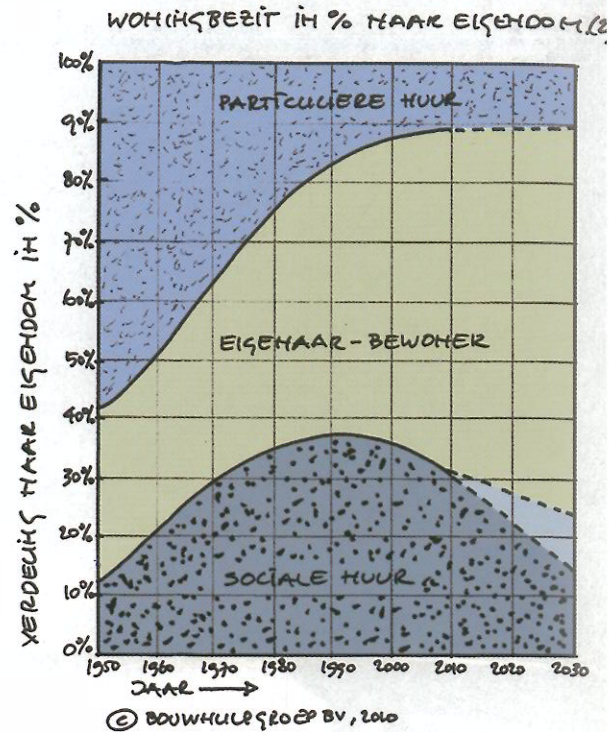
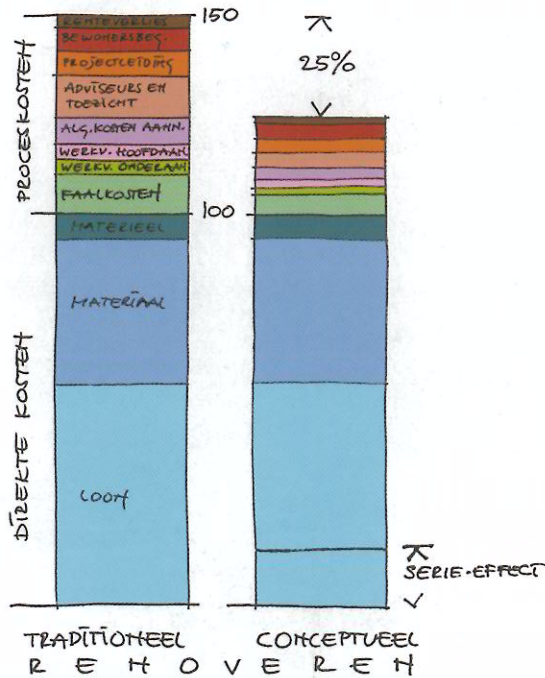
# het vernieuwend opdrachtgeverschap

programma



De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat het nooit meer wordt zoals het was. En deze uitspraak wordt niet gedaan vanuit nostalgische begoocheling of vanuit een negatieve verwachting over de toekomst. Integendeel, de crisis van de afgelopen jaren heeft ertoe geleid dat de ruimte voor herbezinning, over de posities en over de gewenste veranderingen in de bouw – in het bijzonder die van de aanpak van de bestaande bouw – is aangebroken. Dit heeft ook consequenties voor de rol van de architect/adviseur tijdens het plan- en bouwproces. En de term vernieuwend opdrachtgeverschap is geïntroduceerd.

tekst martin liebregts en yuri van berge  
BouwhulpGroep BV



Veranderingen van posities binnen de bouw kolom zorgen ook voor diversiteit in samenwerkingen tussen de verschillende spelers in de bouw. Opdrachtgevers/gebruikers, adviseurs (en architecten), uitvoerende bedrijven, bouwmaterialen handelaren en de toeleverende industrie (productleveranciers) gaan op steeds meer verschillende manieren samenwerken. Binnen dit hele spel is het thema van het vernieuwend opdrachtgeverschap van belang. In eerste instantie wordt hierbij gedacht aan de rol van de professionele opdrachtgever in relatie tot de bouwer, maar het zal verder gaan. Variërend van particulier opdrachtgeverschap tot een aanbodmarkt met grote differentiatiemogelijkheden, die de keuze meer bij de consument legt. De serie van één komt eraan. In dit artikel wordt een schets van de aanleiding en de praktijk gegeven. Bovendien worden de verschillende mogelijkheden in beeld gebracht. Deze verkenning, die een nieuw perspectief voor de barrières en vastgeroeste posities moet geven, laat een beeld zien van mogelijke veranderende marktverhoudingen.

**NIEUWE VERHOUDINGEN**

Er zijn vele redenen om als partij in de bouw – in het bijzonder de bestaande woningbouw – op zoek te gaan naar nieuwe verhoudingen. Het voortdurend zoeken op projectbasis naar een zo goed mogelijke prijs heeft in de afgelopen decennia niet geleid tot een betere kwaliteit of prijs. Zeker de kwaliteitsaanpassing van de bestaande woningvoorraad heeft mede door deze huidige ad hoc benadering geresulteerd in een ongunstige prijs-kwaliteitverhouding, het ontbreken van continuïteit, het achterwege blijven van innovatie, allerlei kwaliteitsrisico's, ondanks de 'hoge' overhead- en proceskosten.

De financiële crisis, en ermee samenhangend de bouwcrisis, geeft op dit moment een versnelling aan de heroverweging en maakt de betrokkenen nog bewuster van het belang van de langere termijn, zowel ten aanzien van de kwaliteit als de samenwerking. Na het moment van kwaliteitsaanpassing komen uiteindelijk tientallen jaren van beheer, waarin de kwaliteit bewezen moet worden.

**KOUWATERVREES**

Zeker bij opdrachtgevers is bij het zoeken naar de nieuwe verhouding nog vaak sprake van koudwaterrees. Nu de concurrentie op zijn scherpst is door het grote aanbod van de beschikbare bouwcapaciteit, zou men zich moeten herbezinnen. Maar moet men het tijdelijk voordeeltje laten schieten? Zeker als professionele beheerder van woning ligt het belang niet op de korte maar op de langere termijn. Nu is de tijd aangebroken, met het oog op de huidige en toekomstige vraag, invulling te geven aan het vernieuwend opdrachtgeverschap.

Vanuit de specifieke opgave van de kwaliteitsaanpassing van de bestaande woningvoorraad zijn er drie bepalende argumenten, die vragen om andere verhoudingen:

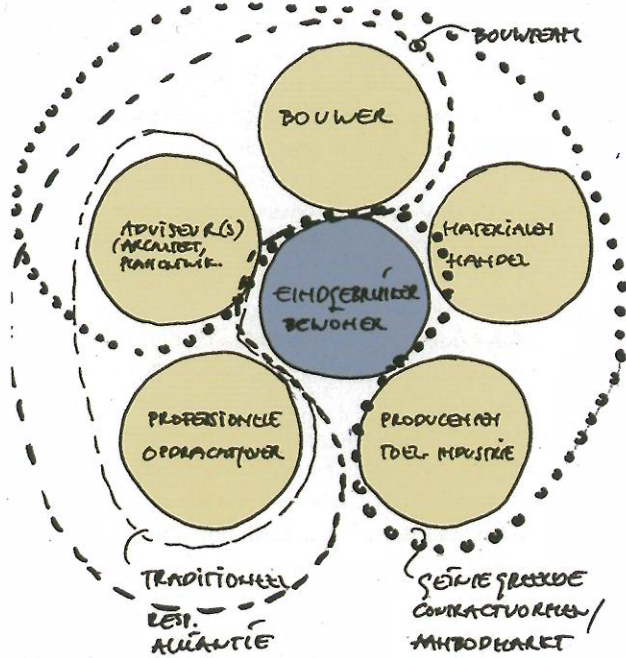
- De ongunstige prijs-kwaliteitverhouding. Zoals die al is aangegeven en waarvan de verbetering leidt tot verhoging van productiviteit en verlaging van de proceskosten.[1]
- De roep om maatwerk. De periode dat voor alle woningen dezelfde oplossing wordt ingezet, is voorbij. Zowel de aard van de kwaliteitsaanpassing als het moment zullen steeds individueler worden en vragen om passend maatwerk. De referentie voor elke bewoner wordt de praktijk van de eigenaar-bewoner.[2]
- De noodzaak van continuïteit in samenwerking en in opgave. De complexiteit van de opgave bij kwaliteitsaanpassing in de woningbouw is groter dan die bij nieuwbouw. Zeker als de aanpassingen zich ook over een langere periode gaan uitspreiden, is het noodzaak dat er continuïteit is in kennis, kunde en kwaliteit.

**SAMENWERKINGSVORMEN OF BOUWORGANISATIEVORMEN<sup>3</sup>**

In de figuur 'Bouworganisatievorm' worden veel voorkomende samenwerkingsvormen tussen (professionele) opdrachtgever en bouwer gegeven. Het schema is in hoofdlijnen ontleend aan de publicatie *Vernieuwend opdrachtgeverschap* [4]. Een vorm – de aanbodmarkt – is toegevoegd en



### SAMENSPEL DER MARKTPAKTDEI



kijkt, zijn de afgelopen twintig à dertig jaar totaal nieuwe spelers op de markt gekomen. Deze weten standaardisatie met maatwerk te combineren en zijn aanbodgericht. Dit geeft aan dat de nieuwe praktijk, als het om kwaliteitsaanpassing van de bestaande woningvoorraad gaat, nog lang niet uitgekristalliseerd is. We zitten met ons allen in een transformatiefase, waarbij zeker is dat het verleden niet meer terugkomt. Bij alle vormen die bedacht zullen worden, zullen de eindgebruiker en de kosten tijdens het gebruik een steeds dominantere rol gaan spelen.

### DOELEN EN PRESTATIES

Aan welke overeenkomst je ook de voorkeur geeft, al of niet op basis van een persoonlijke opvatting, het ontslaat je niet van de verantwoordelijkheid als opdrachtgever om expliciet te melden wat je doelen zijn en welke prestaties essentieel zijn. Alleen dan kun je een rol vervullen bij de toekomstige ontwikkelingen. Zo niet, dan reis je mee op de wagen van anderen. Voor alle samenwerkingsvormen geldt dat er wordt gestreefd naar een of andere vorm van ketenintegratie en de verbetering van de gewenste prestaties.[5] De mate waarin deze aspecten in de praktijk inhoud kunnen krijgen, wordt in sterke mate bepaald door de te realiseren continuïteit in samenwerking.

Bij de ketenintegratie kan er worden gekeken naar het aanbod als zelfstandige grootheid of naar de samenwerking tussen vraag en aanbod, waarbij ook het beheer nog een rol kan spelen. Een bouwer kan er naar streven zoveel mogelijk te werken met vaste co-makers (onderaannemers, toeleverende industrie en adviseurs) en, afhankelijk van de vraag, deze samenwerking zoveel mogelijk in te zetten. De aard van de opgave of vraag kan dan sturend zijn, hoe hiervan gebruik wordt gemaakt.

Een andere vorm van samenwerking tussen bouwer en opdrachtgever is bijvoorbeeld de 'alliantie'. Vaak wordt hier naar gestreefd door meer

de beoordeling van de voor- en nadelen is naar eigen inzicht bijgesteld. Maar in de markt beweegt zich meer. Ook de toeleverende industrie en bouwmaterialenhandel begeven zich op de markt, zeker in geval van eigenaar-bewoners. Als het om kwaliteitsaanpassing gaat, neemt de rol van de eigenaar-bewoners een steeds dominantere rol in. Niet voor niets is de doe-het-zelfmarkt de afgelopen jaren een steeds dominantere speler geworden. Als je naar de markt van keuken-douche-toilet

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. Belangenstellingen 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. Risico's en de verdeling ervan moeten expliciet benoemd worden
Geïntegreerde contractvormen Design & Build (& Maintenance) Consortium	Opdrachtgever stelt eisen op. Opdrachtnemer, al dan niet in samenwerking met derden – consortium –, verzorgt ontwerp, uitvoering en eventueel onderhoud	Keuze uit competitieve onderscheidende marktoplossingen (projectgericht). De opdrachtgever kan veel taken en verantwoordelijkheden overlaten aan de opdrachtnemer en kan zich richten op het formuleren van de gewenste prestaties	Opdrachtgever heeft minder invloed op het bouwproces. Het doorvoeren van wijzigingen is kostbaar en offertekosten zijn hoog of moeten vooraf een onderdeel vormen van de toekomst
Aanbodmarkt Coalitie	Idem als geïntegreerde contractvormen. De opdrachtgever kan selecteren op basis van bestaande projectoverschrijdende oplossingen, die een coalitie van marktpartijen wordt aangeboden	Keuze uit competitieve onderscheidende marktoplossingen, Het aanbod is projectoverschrijdend met ruimte voor maatwerk. Het aanbod heeft zich in de praktijk bewezen	Nog een beperkt aanbod op de markt. Vereist van opdrachtgever goed inzicht in de gewenste prestaties
Alliantie	Langdurige samenwerking voor soortgelijke bouwopgaven. Opdrachtnemer treedt op als bouwer en adviseur tijdens ontwerpfase. Opdrachtgever participeert in uitvoering. Winst en risico worden bijvoorbeeld op basis van geformuleerde prestatie gedeeld	Verkorte bouwtijden. Flexibel reageren op specifieke eisen. Benutting leereffecten. Opdrachtnemer draagt morele verantwoordelijkheid voor problemen. Continuïteitsvoordelen	Continuïteit van projecten en relaties vereist bijzondere vaardigheden opdrachtgever. Minder marktwerking op korte termijn. Expliciet benoemen van verantwoordelijkheden, prestaties en risico's

Bouworganisatievormen[4]

continuïteit in de opdrachtverlening voor beide organisaties een effectieve inzet van capaciteit en middelen te realiseren.

Elke samenwerkingsvorm zal ten eerste tot doel moeten hebben de eindgebruiker beter te bedienen, wat een vertaling is van klantgerichtheid. Tevens spelen – zoals bij elke samenwerking – vertrouwen, openheid en oog voor elkaars belangen en positie een belangrijke rol. Maar er zijn meer prestaties, die in de praktijk gerealiseerd dienen te worden, wil er sprake zijn van een 'goede' samenwerking. Te denken valt aan:

- toename van de klanttevredenheid;
- hogere kwaliteit van het product;
- betere samenwerking (efficiënt);
- lagere faalkosten (effectief);
- prettig samenwerken (human resources).

De kunst van het samenwerken is de juiste vorm voor de specifieke opgave te kiezen, met oog voor de langere termijn.

### GEWENSTE SAMENWERKINGSCONSTRUCTIES MET AANBIEDERS VANUIT OPDRACHTGEVER (?)

	ZEER GEWENST			NIET GEWENST	
	1	2	3	4	5
TRADITIONEEL	30%	18%	15%	11%	26%
BOUWTEAM	22%	41%	26%	4%	7%
CONSTRUCT & BUILD	7%	22%	26%	15%	30%
DESIGN & BUILD	37%	7%	15%	11%	30%
PRODUCTGERICHT	7%	18%	7%	15%	53%

### COLLECTIEF BOUWMEESTERSCHAP

De komende jaren verandert er veel. Alle huidige partijen zullen op zoek moeten gaan naar nieuwe posities, met de erbij behorende taken en verantwoordelijkheden. In algemene zin zal er steeds meer sprake zijn van een 'collectief' bouwmeesterschap. Niet één 'oude' partij zal de rol op kunnen eisen. In alle nieuwe samenwerkingsvormen staat niet alleen centraal wat de ander moet leveren, maar in eerste instantie wat de eigen toegevoegde waarde(n) is(zijn) aan de nieuwe vorm. Alleen dan is er in de toekomst ruimte om mee te mogen spelen.

Bronnen:

- 1 'Wat maakt componentrenovatie 'CR', Yuri van Bergen en Martin Liebrechts, 19 juni 2009, kennisbank Bestaande Woningbouw
- 2 'De toekomst ligt besloten in het verleden', Martin Liebrechts en Arie Verheij, 29 januari 2010, kennisbank Bestaande Woningbouw
- 3 'Driestromenland: vernieuwingen in de renovatiepraktijk', Martin Liebrechts en Jelle Persoon, 19 maart 2009, kennisbank Bestaande Woningbouw
- 4 'Vernieuwend opdrachtgeverschap, bestuurder van Woningcorporaties reiken de bouwstenen aan', een gezamenlijke uitgave van Stichting Vernieuwing Bouw en Aedes, Eerbeek, april 2010. De figuur 'Bouworganisatievormen' is grotendeels ontleend aan deze publicatie, met aanvullingen en wijzigingen op onderdelen
- 5 'Op zoek naar nieuwe samenwerkingsvormen', BouwhulpGroep, mei 2010
- 6 'Collectief bouwmeesterschap als netwerk', Martin Liebrechts, 18 oktober 2010, kennisbank Bestaande Woningbouw
- 7 'Na de Grote-Renovatie-Enquête wordt alles anders', Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, 31 mei 2010, kennisbank Bestaande Woningbouw