

# Samenwerken bij projectontwikkeling

Een evaluerend onderzoek naar samenwerking tussen corporaties en bouwers bij de toepassing van regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave



**Ing. D. Ossewaarde BBA**

daan.ossewaarde@outlook.com

Amsterdam School of Real Estate

Masterscriptie MSRE

1<sup>e</sup> beoordelaar Dr. Ir. G.J. Peek

28 januari 2020

*“It is not the strongest of the species that wil survive,  
nor the most intelligent that survives.  
It is the one that is most adaptable to change”*

Charles Darwin (1809 – 1882)

**Titel** Samenwerken bij projectontwikkeling. Een evaluerend onderzoek naar samenwerking tussen corporaties en bouwers bij de toepassing van regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave.

**Plaats en datum** Rotterdam, januari 2020

**Auteur** D. (Daan) Ossewaarde

**1<sup>e</sup> beoordelaar** Dr. Ir. G.J. (Gert-Joost) Peek

**2<sup>e</sup> beoordelaar** Dr. A. S. (Arnold) Wilts

**Opleiding** Master of Science in Real Estate (MSRE)

**Instelling** Amsterdam School of Real Estate

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	iii
Voorwoord .....	vi
Samenvatting .....	vii
1 Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding .....	1
1.2 Probleemstelling.....	1
1.3 Doelstelling .....	2
1.4 Vraagstelling .....	2
1.5 Deelvragen.....	2
1.6 Onderzoeksopzet.....	2
1.7 Relevantie .....	3
1.8 Leeswijzer .....	3
2 Samenwerken bij projectontwikkeling.....	5
2.1 Inleiding .....	5
2.2 Projectontwikkeling bij corporaties.....	5
2.3 Ontwikkelproces .....	6
2.4 Samenwerkings(organisatie)modellen .....	7
2.5 Bouwcontractmodellen .....	7
2.6 Aanbesteding en selectie.....	9
2.7 Conclusie.....	10
3 Regisserend opdrachtgeverschap bij corporaties .....	11
3.1 Inleiding .....	11
3.2 De Regiecorporatie .....	11
3.3 Verandering van opdrachtgeverschap.....	12
3.4 Maturitymodel.....	14
3.5 Projectmanagement .....	15
3.6 Verandering van projectmanagement.....	16
3.7 Conclusie.....	17
4 Samenwerken tussen organisaties.....	19
4.1 Inleiding .....	19
4.2 Complexiteit van samenwerken tussen organisaties .....	19
4.3 Samenwerking gedefinieerd .....	19
4.4 Voorwaarden voor succesvol samenwerken .....	21
4.5 Ambitie .....	21
4.6 Belangen .....	22
4.7 Relatie.....	23

4.8	Organisatie.....	25
4.9	Proces .....	26
4.10	Conclusie.....	28
4.11	Veronderstellingen .....	28
5	Onderzoeksmethode.....	30
5.1	Inleiding .....	30
5.2	Onderzoekstrategie .....	30
5.3	Selectie cases .....	30
5.4	Dataverzameling .....	31
5.5	Operationalisatie .....	34
5.6	Methoden van data-analyse.....	35
5.7	Validiteit en betrouwbaarheid .....	35
6	Resultaten empirisch onderzoek.....	38
6.1	Inleiding .....	38
6.2	Project Centrum Barendrecht (deelproject fase 1) .....	38
6.3	Project Centrumplan Ridderkerk (deelproject fase 1) .....	41
6.4	Project Rijsoord (deelproject fase 1) .....	44
6.5	Conclusie.....	48
7	Analyse theorie en praktijk .....	49
7.1	Inleiding .....	49
7.2	Analyse project Centrumplan Barendrecht fase 1.....	49
7.3	Analyse project Centrumplan Ridderkerk fase 1 .....	51
7.4	Analyse project Rijsoord .....	52
7.5	Succesfactoren in de praktijk.....	53
7.5.1	Ambitie .....	53
7.5.2	Belangen.....	54
7.5.3	Relatie .....	55
7.5.4	Organisatie .....	55
7.5.5	Proces .....	56
7.6	Overige resultaten .....	56
7.7	Conclusie.....	58
8	Conclusie, aanbevelingen en reflectie .....	59
8.1	Inleiding .....	59
8.2	Conclusie.....	59
8.3	Betekenis voor theorie en praktijk .....	61
8.4	Aanbevelingen .....	61
8.5	Reflectie .....	62

Bibliografie .....	65
Bijlage 1a - Vragenlijst samenwerking .....	70
Bijlage 1b - Vragenlijst Kaats en Opheij (2012) .....	71
Bijlage 1c - Geïnterviewde personen .....	74
Bijlage 2 - Interviewverslagen .....	75
Bijlage 3 - Observatieverslagen .....	99

## Voorwoord

Hierbij presenteer ik het eindresultaat van mijn evaluerend onderzoek naar samenwerking tussen corporaties en bouwers bij de toepassing van regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave. Met de afronding van deze masterscriptie zit mijn studie Master of Science in Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE) er op.

Wat begon met het volgen van één module heeft uiteindelijk geleid tot het volgen van de gehele opleiding naast mijn werk als zelfstandig projectontwikkelaar. Dat was een flinke uitdaging aangezien de afgelopen jaren de markt flink is aangetrokken met dito opdrachten. De bijeenkomsten bij de ASRE waren inspirerend met colleges van vooraanstaande docenten en enthousiaste medewerkers. De colleges brachten stuk voor stuk kennis op met recente inzichten die naar mijn mening direct kon worden ingezet in de werkpraktijk.

De keuze voor het onderwerp van afstuderen was vrij snel duidelijk. In mijn vakgebied is de laatste jaren een verandering gaande waarbij opdrachtgevende corporaties anders wensen samen te werken met de markt. En juist die samenwerking was een interessant onderwerp omdat deze niet altijd even vlekkeloos verloopt en er bij mij een natuurlijke interesse was gewekt dit fenomeen te onderzoeken.

Nu de opleiding en het onderzoek achter mij liggen wil ik graag een woord van dank uitspreken naar een aantal betrokkenen. Ten eerste wil ik mijn begeleider Gert Joost Peek bedanken. Het volgen van de door hem begeleide (eerste) module Gebieds- en Vastgoedontwikkeling heeft inspiratie gebracht om de gehele opleiding te volgen. Daarnaast dank voor zijn scriptiebegeleiding met prettige gesprekken en heldere en opbouwende kritieken die mij op de goede weg hebben geholpen. Ten tweede wil ik de respondenten bedanken die de moeite hebben genomen om medewerking te verlenen aan het empirisch onderzoek. Het viel niet mee in een drukke periode tijd te reserveren om deel te nemen aan dit onderzoek.

Als laatste een groot woord van dank aan Claudine en onze twee jongens Skipper en Naut. De afgelopen jaren liep de studie als een rode draad door ons sociale leven. Dank aan Claudine, die mij het laatste duwtje gaf de studie in zijn geheel te volgen. Dank voor jullie geduld en begrip, vanaf nu meer tijd voor jullie.

Daan Ossewaarde  
Rotterdam, 28 januari 2020

## Samenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is de dreiging van een stagnerende woningbouwproductie en verduurzaming in het kader van de energietransitie in binnenstedelijke gebieden. Medio 2019 is het actuele woningtekort meer toegenomen dan eerder was geprognosticeerd en bedraagt 3,8% van de woningvoorraad, zijnde bijna 300 duizend woningen. In de Woonagenda 2017 – 2021 stelt brancheorganisatie Aedes duidelijke doelen, waaronder het bouwen van meer sociale huurwoningen en verduurzamen van hun bezit. Stagnatie van de bouwproductie treedt onder andere op vanwege de huidige vaak langzame, instabiele samenwerkingen bij (complexe) binnenstedelijke locatie(her)ontwikkelingen. Algemeen bekend is dat binnenstedelijke ruimtelijke ontwikkelingen, waaronder de aanpak van verouderde stadswijken, vaak moeizaam van de grond komen. Zo hier en daar experimenteren woningcorporaties inmiddels met een andere wijze van samenwerken met marktpartijen. In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre bij deze nieuwe wijze van opdrachtgeven wordt samengewerkt met als uiteindelijk doel te zorgen voor een snellere doorlooptijd, kwalitatief betere woningen en tegen lagere kosten (Sneller - Beter - Goedkoper).

Het onderzoek betreft een beoordelend kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor een meervoudige casestudie. Er zijn data verzameld via interviews, participerende observaties en bestaand materiaal welke vervolgens zijn geanalyseerd. Op basis van literatuuronderzoek is de huidige stand van zaken met betrekking tot projectontwikkeling als managementvraagstuk uiteengezet, en zijn de kritische succesfactoren voor een optimale samenwerking tussen organisaties op een rij gezet. Deze zijn in de praktijk getoetst bij enkele recent gerealiseerde bouwprojecten.

Uit de theorie komt naar voren dat projectontwikkeling als managementopgave aan verandering onderhevig is waarbij samenwerkingsmodellen veranderen. Er vindt onder corporaties een verschuiving plaats van een traditionele verhouding naar geïntegreerde contracten omdat de noodzaak aanwezig is om efficiënter en effectiever te ontwikkelen en bouwen. Om betaalbare sociale huurwoningen te verhuren dienen corporaties goedkoper, beter en sneller te bouwen. Corporaties moeten zich meer op hun kerntaken richten omdat de overheid vraagt om een efficiëntere bedrijfsvoering. Hiermee wordt de regiecorporatie geïntroduceerd en daarmee professioneel regisserend opdrachtgeverschap. De beleidsinterventie om over te stappen naar regisserend opdrachtgeverschap vraagt een andere houding van de opdrachtgevende corporatie. Hiermee wordt eveneens de opdrachtnemende bouwer in een andere rol gedirigeerd. Er komen meer taken en verantwoordelijkheden bij bouwers te liggen. De veranderende rol vraagt om een veranderende houding bij de sleutelfiguren van zowel corporaties als bouwers. De opdrachtgevende projectmanager dient afstand te nemen tot de inhoud van het bouwproject en zich op het managen van de samenwerking te richten. Van de bouwer vraagt dit het innemen van een leidende rol in het ontwikkel- en bouwproces en het nemen van meer verantwoordelijkheid. Deze transitie in werkwijze vraagt naast (meer) samenwerking een flexibele houding om met de veranderende context om te kunnen gaan. Deze rol is volgens de theorie nieuw voor de van oorsprong technisch georiënteerde projectmanagers, zij zijn een inkoop-verkoop-relatie gewend waarbij de specificaties van het bouwproject gedetailleerd vastliggen..

Uit de theorie komt verder naar voren dat succesvol samenwerken tussen organisaties afhankelijk is van een aantal succesfactoren. Zo dient er een gezamenlijke ambitie te zijn die elkaar bindt, dient er oog voor elkaars belangen te zijn en aandacht voor de relatie. Dit zijn de zachte kanten van samenwerking. Daarnaast dient de organisatie van het samenwerkingsverband op orde te zijn en dient er een duidelijk proces aanwezig te zijn waarbij stappen worden gezet en voortgang geboekt.

Uit dit evaluerend onderzoek komt naar voren dat regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave vraagt om een houding die is gericht op alle aspecten die horen bij een optimale samenwerking. Uit de praktijk blijkt dat zowel bouwer als corporatie nog niet volledig zijn ingericht op de werkwijze die hoort bij regisserend

opdrachtgeverschap omdat bij de onderzochte cases kan worden geconcludeerd dat beiden het samenwerkingsmodel hanteren als een traditioneel in- en verkoopmodel. Wanneer deze houding blijft bestaan lijkt regisserend opdrachtgeverschap gedoemd te mislukken. Wanneer de opdrachtgever functioneel uitvraagt maar tegelijkertijd niet bereid is afstand te nemen van eigen specifieke voorkeuren ontstaat er een mismatch waarbij de nu vooral technisch georiënteerde sleutelfiguren niet in staat zijn de dialoog op te zoeken. In dat geval lijkt een traditionele verhouding voor de hand liggend. Regisserend opdrachtgeverschap bij de bouwopgave lijkt alleen de slagen wanneer de bouwer zich bewust wordt van de nieuwe werkelijkheid (met meer verantwoordelijkheid en risico's) en de opdrachtgevende corporatie zich bewust is dat in beginsel de focus moet worden verlegd van het directe resultaat naar de condities voor optimale samenwerking, uiteraard met als uiteindelijk doel het gewenste eindresultaat te verkrijgen, sneller, beter en goedkoper sociale huurwoningen realiseren.



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De komende 10 jaar moeten er 700.000 woningen bij komen, waarvan ongeveer de helft binnenstedelijk (Neprom, 2019). Dat stelt Nederland voor een enorme opgave, zo ook de corporatiesector. De doorlooptijden van gebiedstransformaties bedragen nu tien tot vijftien jaar. De volgende slag in binnenstedelijke ontwikkeling is dat de ontwikkelingen moeten worden geïntensiveerd. Om echt slagen te maken moeten die worden verkort, en dus de opgaven worden versneld.

De ontwikkelingen moeten niet alleen sneller tot stand komen om de woningproductie te vergroten, maar ook beter (met het oog op bijvoorbeeld duurzaamheid) en goedkoper, gezien de groeiende noodzaak van betaalbaarheid en beperking van overhead en tenderkosten (Franzen et al 2017b; Neprom 2019). Hieronder vallen ook de oude stadswijken waar woningcorporaties veel verouderd bezit hebben. Naast een fysiek noodzakelijke aanpak heerst in deze wijken vaak een sociaaleconomisch probleem door de eenzijdige samenstelling van bewoners. Nu de economie weer volop is aangetrokken, is het tijd om de kwetsbare wijken van een nieuwe impuls te voorzien (Uyterlinde en van der Velden, 2017).

## 1.2 Probleemstelling

Het probleem dat de aanleiding vormt voor dit onderzoek is de dreiging van een stagnerende woningbouwproductie. Medio 2019 is het actuele woningtekort meer toegenomen dat eerder was geprognosticeerd en bedraagt 3,8% van de woningvoorraad, zijnde bijna 300 duizend woningen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019 p. 6). In de Woonagenda 2017 – 2021 (Aedes, 2017d) stelt brancheorganisatie Aedes duidelijke doelen, waaronder het bouwen van meer sociale huurwoningen en verduurzamen van hun bezit.

Algemeen bekend is dat binnenstedelijke ruimtelijke ontwikkelingen, waaronder de aanpak van verouderde stadswijken, vaak moeizaam van de grond komen. Deze zogeheten herstructureringsprojecten kenmerken zich door een grote inhoudelijke en procesmatige complexiteit, lange doorlooptijden, grote investeringen en bijbehorende risico's.

Het komt regelmatig voor dat samenwerking tussen corporaties en bouwers moeizaam verloopt. Tijdens een bijeenkomst tussen Bouwend Nederland en Aedes in het najaar van 2017 gaf Aedes-voorzitter Verhagen blijk dat corporaties teleurgesteld zijn in de samenwerking tussen bouwers en corporaties en het uitblijven van innovatieve concepten van marktpartijen voor het vernieuwen en verduurzamen van hun woningbezit (Aedes, 2017a). Met een complexe binnenstedelijke (ruimtelijke) opgave en ook nog eens uiteenlopende belangen is de mate van een succesvolle ontwikkeling sterk afhankelijk van onder andere een constructieve samenwerking tussen marktpartijen en woningcorporaties zo lijkt het. Op dat moment is het waardevol om vanuit het perspectief van de projectmanager als gedelegeerd opdrachtgever inzicht te hebben hoe zij beter kunnen samenwerken met bouwers om ruimtelijke opgaven sneller, beter en goedkoper te laten verlopen.

Zo hier en daar experimenteren woningcorporaties inmiddels met een andere wijze van samenwerken met bouwers. In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre bij deze nieuwe wijze van opdrachtgeven wordt samengewerkt met als doel om efficiënter en effectiever woningen te realiseren.

Dit onderzoek beperkt zich tot de herontwikkeling van oude stadsdelen waar woningcorporaties veel woningbezit hebben en bij individuele bouwprojecten langzaam op weg zijn hun traditionele opdrachtgeversrol in te ruilen voor een regisserende rol. Kenmerkend voor een regisserende rol is dat (meer)

afstand tot de inhoud wordt genomen en de markt wordt uitgedaagd het beste plan te ontwikkelen en te realiseren. Sleutelbegrippen daarbij zijn samenwerken en het aangaan van langdurige relaties met vaste partners (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018). Dat vraagt om een verandering in rollen van zowel de opdrachtgevende corporatie als bouwer.

### **1.3 Doelstelling**

De doelstelling van het onderzoek is inzicht verkrijgen in de wijze waarop wordt samengewerkt bij het benaderen van de bouwmarkt via regisserend opdrachtgeverschap, en de factoren die een bijdrage leveren - en beïnvloedbaar zijn - om succesvol samen te werken tussen corporaties en bouwers. Dit om bij binnenstedelijke gebieds- en projectontwikkeling uiteindelijk sneller, beter en goedkoper sociale huurwoningen te realiseren.

### **1.4 Vraagstelling**

De vraagstelling die uit de probleem- en doelstelling voortkomt is:

*‘Wat kunnen we leren over samenwerking tussen corporatie en bouwer bij bouwprojecten waarbij de opdrachtgevende corporatie bij de interactie met de markt heeft gekozen voor een regierol?’*

### **1.5 Deelvragen**

De bijbehorende deelvragen zijn:

1. Welke (nieuwe) samenwerkingsmodel(len) worden bij projectontwikkeling in de praktijk toegepast?
2. Waarom bestaat bij corporaties de noodzaak om een nieuw samenwerkingsmodel te ontwikkelen?
3. Aan welke eisen moet een succesvolle samenwerking voldoen?
4. In hoeverre voldoet deze samenwerking in de praktijk aan de gestelde criteria van vraag drie?
5. In hoeverre is het nieuwe samenwerkingsmodel bruikbaar?

### **1.6 Onderzoeksopzet**

Het onderzoek betreft een beoordelend kwalitatief onderzoek. Op basis van literatuuronderzoek wordt de huidige stand van zaken met betrekking tot projectontwikkeling als managementvraagstuk uiteengezet met bijzondere aandacht voor samenwerkings- en bouwcontractmodellen en worden de kritische succesfactoren voor een optimale samenwerking tussen organisaties op een rij gezet.

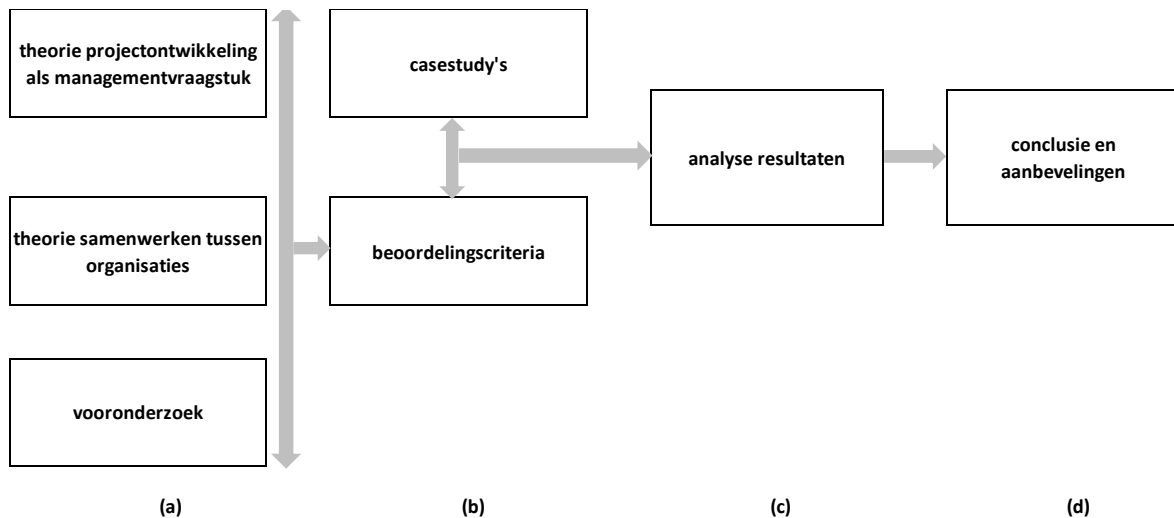
Aan de hand van de literatuur en participerende observatie bij een tweetal evaluatiesessies over de toepassing van geïntegreerde contracten zijn voorlopige veronderstellingen opgesteld. De evaluatiesessies zijn geïnitieerd door twee corporaties waarbij de betrokken projectmanagers van de corporaties aanwezig waren. Vervolgens zijn de voorlopige veronderstellingen in de praktijk getoetst bij een drietal recent gerealiseerde bouwprojecten waar vanuit het oogpunt van de corporatie het proces en eindresultaat onbevredigend is.

Het praktijkonderzoek betreft een meervoudige casestudie. Vanwege het feit dat het lastig is om kwantitatieve data te verkrijgen is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Het praktijkonderzoek betreft een vergelijkende casestudy, de gekozen variant is de hiërarchische methode waarbij het onderzoek in twee fases wordt uitgevoerd. In de eerste fase worden de cases onderzocht als zijnde een enkelvoudige casestudie, dus onafhankelijk van elkaar. In de tweede fase worden de afzonderlijke resultaten uit de eerste fase als input gebruikt voor een vergelijkende analyse over alle cases heen (Verschuren en Doorewaard, 2015, p. 183). In hoofdstuk 5 wordt de onderzoeksmethode nader uiteengezet.

Deelvraag 1, 2 en 3 vormt het theoretisch kader van het onderzoek en wordt beantwoord met behulp van literatuurstudie. Deelvraag 4 wordt beantwoord door praktijkonderzoek. Deelvraag 5 betreft het analyseren

van de gevonden data zodat de hoofdvraag kan worden beantwoord. Tot slot wordt een conclusie getrokken en aanbevelingen gedaan.

Conceptueel ziet het (TPA)model er als volgt uit.



Figuur 1 – Onderzoeksopzet

De in de eerste kolom (a) genoemde theorieën vormen samen het theoretisch kader en leveren een overzicht met beoordelingscriteria (b) die empirisch getoetst worden bij een drietal onderzoekseenheden, de cases. De resultaten van het onderzoek worden in het analytisch kader geanalyseerd, geïnterpreteerd en beargumenteerd (c) waarna wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen (d).

## 1.7 Relevantie

### *Wetenschappelijke relevantie*

De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is gelegen in de bijdrage aan kennis over de wijziging van opdrachtgeverschap, de rolvulling en werkwijze van actoren in ontwikkelingsprocessen bij een ingrijpend gewijzigde context en opgave. Inzicht in de mate van samenwerking bij regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave ontbreekt in de bestaande literatuur en kan leiden tot een aanvulling op de bestaande theorie.

### *Maatschappelijke relevantie*

Het maatschappelijk belang van dit onderzoek is gelegen in het benoemen van belemmeringen en aanbevelingen ter optimalisatie van de samenwerking tussen corporaties en bouwers bij het innemen van een regierol om daarmee sneller, beter en goedkopere sociale huurwoningen te bouwen. De achterliggende relevantie daarbij is de behoefte om betaalbare sociale huurwoningen te realiseren voor de beoogde doelgroep, huishoudens met de laagste inkomens.

## 1.8 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de probleem- en doelstelling van het onderzoek uiteengezet en de hoofdvraag van het onderzoek gedefinieerd. Ook zijn hier de gehanteerde onderzoeksmethode uiteengezet.

De hoofdstukken 2 t/m 4 vormen het theoretisch kader en zijn leidend voor de eerste drie deelvragen. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de in de praktijk gebruikte samenwerkingsmodellen bij projectontwikkeling. Hoofdstuk 3 behandelt de noodzaak voor corporaties om andere samenwerkingsmodellen te hanteren. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de succesfactoren die volgens de literatuur noodzakelijk zijn voor een succesvolle samenwerking.

Hoofdstuk 5 behandelt de methodologie van het onderzoek waarbij dieper wordt ingegaan op de onderzoeksmethode en op welke wijze is geoperationaliseerd. Hoofdstuk 6 geeft de empirie weer, een drietal projecten zijn kwalitatief onderzocht waarbij de resultaten worden gepresenteerd. In hoofdstuk 7 en 8 komen vervolgens de analyse en conclusie aan bod.

## 2 Samenwerken bij projectontwikkeling

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de eerste deelvraag beantwoord. Welke (nieuwe) samenwerkingsmodellen worden bij projectontwikkeling in de praktijk toegepast?

In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op projectontwikkeling als managementvraagstuk vanuit het oogpunt van de projectontwikkelaar van de woningcorporatie. Hierbij worden de verschillende essentialia weergegeven zoals het ontwikkelproces, de in de praktijk toegepaste samenwerkings- en bouwcontractmodellen en op welke wijze de samenwerking in de praktijk tot stand komt.

### 2.2 Projectontwikkeling bij corporaties

Projectontwikkeling kan vanuit verschillen oogpunten worden gezien. Bruil, Hobma, Wigmans en Peek (2004) onderscheiden verschillende facetten. Zo kan projectontwikkeling worden gezien als maatschappelijke opgave, als een bouw- en vastgoedopgave en als een managementopgave. Al deze facetten spelen ook bij het realiseren van de afzonderlijke projecten binnen een herstructureringsopgave van verouderde woonwijken. Dit onderzoek focust op projectontwikkeling als managementvraagstuk vanuit het oogpunt van de corporatie. Het specifieke knelpunt betreft de samenwerking tussen woningcorporaties en bouwbedrijven.

In de literatuur zijn verschillende definities voorhanden om projectontwikkeling te definiëren, een eenduidige definitie is niet voorhanden. In zijn proefschrift over projectontwikkeling bij woningcorporaties weet Van der Kuij (2014, p. 33) na een uitgebreide literatuurstudie projectontwikkeling als volgt te definiëren:

*‘Projectontwikkeling is het risicodragend initiëren, organiseren, (doen) uitvoeren en coördineren van alle taken die nodig zijn voor het realiseren van onroerend goed’.*

Van der Kuij (2014) vervolgt dat een projectontwikkelaar die gelieerd is aan een corporatie vergeleken kan worden met een ingehuurde ontwikkelaar of de ingehuurde intermediair (zoals bijvoorbeeld de ingehuurde projectontwikkelaar of projectmanager voor een nieuwbouwproject), die als gedelegeerd opdrachtgever het vastgoed voor de corporatie realiseert.

De projectontwikkelingsopgave van corporaties ligt voornamelijk in de noodzakelijke herstructurering van verouderde woonwijken. Iedere gemeente heeft met de herstructurering van verouderde woonwijken te maken waarbij corporaties vaak de belangrijkste vastgoedeigenaren zijn. Herstructurering richt zich in de eerste plaats op het vernieuwen van de woningvoorraad omdat het aanbod niet meer aansluit bij de vraag, daarnaast speelt de noodzaak van de energietransitie een rol. Herstructureringsprojecten kennen een grote betrokkenheid van bewoners en zijn politiek gevoelig. De financiële rendementen zijn vanwege de sloop- en saneringskosten en de daarbij behorende vernietiging van de huidige marktwaarde van het bestaande bezit beperkt (Bekke, Bregman, Kersten & Wolting, 2011). Hiermee wordt de noodzaak tot efficiënter en effectiever bouwen duidelijk.

Binnen de opgave op wijk- c.q. gebiedsniveau liggen de afzonderlijke locaties en projecten. In de vastgoedpraktijk wordt een heldere afbakening tussen gebieds- en projectontwikkeling niet altijd gevolgd (Peek en Gehner, 2018). Het onderscheid zit vooral in de wijze van werken waarbij bij projectontwikkeling voornamelijk projectmatig wordt gewerkt en bij gebiedsontwikkeling procesmatig (Peek en Gehner, 2018, p. 48).

De huidige context van projectontwikkeling kenmerkt zich door experimenteren (Peek en Gehner, 2018, p. 50). In het recent vernieuwde ‘Handboek Projectontwikkeling’ is een apart hoofdstuk gewijd aan samenwerking

(Peek en Gehner, 2018). Dit suggereert het belang van samenwerking binnen het vakgebied. Specifiek bij corporaties leeft het vraagstuk hoe de samenwerking met bouwers voor nu en in de toekomst vorm te geven. Zo is er onder ontwikkelende corporaties een trend zichtbaar om meer en meer als regisserend opdrachtgever te werken en kennis van de markt te gebruiken (Hermans, Velthuis en van Zoest, 2018, p. 6). Uit de vernieuwingsagenda van koepelorganisatie Aedes (2017e) blijkt dat een groot aantal woningcorporaties zoekende is naar nieuwe samenwerkingsvormen, te denken valt aan ketensamenwerking, prestatiecontracten en geïntegreerde contracten. Onder aanvoering van brancheorganisatie Aedes en gestimuleerd door de Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw van de TU Delft wordt de laatste jaren gestuurd om naast traditioneel opdrachtgeverschap ook regisserend opdrachtgeverschap toe te passen. Door veel corporaties wordt hier dan ook de laatste jaren met regelmaat mee geëxperimenteerd.

Om samenwerkingsvormen te kunnen duiden dient inzicht te bestaan in het ontwikkelproces, welke samenwerkingsmodellen in de praktijk zijn ontwikkeld en hoe de samenwerking tot stand komt. In de volgende paragraaf wordt daar aandacht aan besteed.

### 2.3 Ontwikkelproces

Het ontwikkelproces bij projectontwikkeling kent van oudsher een aantal fases die worden opgeknipt in tijd. De literatuur hanteert diverse fase-indelingen (zie tabel 1).

Tabel 1 - Verschillende fases bij projectontwikkeling (bron: Peek en Gehner, 2018, eigen bewerking)

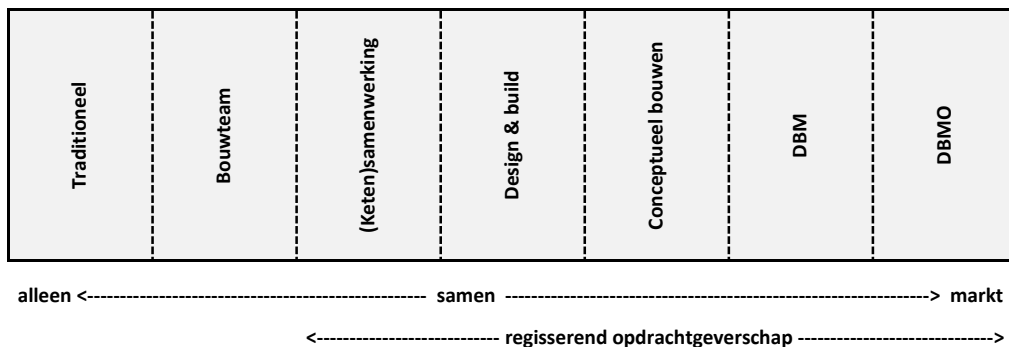
Auteur	NEN 2574 (1993)	Gehner (2011)	Peiser & Hamilton (2012)	Van Gool (2012)	Miles (2015)	Peek & Gehner (2018)
Planvoorbereiding	Programma Ontwerp (VO-DO) Uitwerking (UO)	Initiatiefase Ontwikkelingsfase	Feasibility and acquisition Design Financing	Initiatiefase Contractfase	Idea inception Idea refinement Feasibility Contract negotiation Formal commitment	Initiatief Haalbaarheid Commitment
Realisatie	Bouw	Realisatiefase	Construction Marketing en leasing	Realisatiefase	Construction Completion and formal opening	Realisatie
Exploitatie	Beheer en gebruik	Exploitatie-of beheerfase	Operations and management	Afzetfase	Property, asset, and portfoliomanagement	Exploitatie

Van links naar rechts is de fasering ingestoken vanuit het ontwerp- en bouwproces naar een meer algemene indeling (Peek en Gehner, 2018, p. 56). De fases kunnen grofweg verdeeld worden in een voorbereidingsfase waaronder ook de contractfase valt, daarna de realisatie van het project, en vervolgens de exploitatiefase wanneer het vastgoed in gebruik wordt genomen. De fasering is lineair en sluit aan bij de traditionele werkvolgorde bij projectmanagement waarbij een project in logische stappen wordt uitgevoerd; van initiatiefase naar definitiefase (VO-DO-UO), vervolgens de realisatiefase waarna het vastgoed in gebruik wordt genomen. Sturing van bouwprojecten vindt van oudsher plaats via projectmanagement (Peek en Gehner, 2018, p. 169).

Om het ontwikkelproces te starten moet men eerst bepalen op welke wijze het proces georganiseerd wordt, dus welke wijze van samenwerken men met de markt wenst en welk bijbehorend contractmodel daarvoor geschikt is (Wamelink, 2009; Chao-Duivis, 2012; Chao-Duivis en Bregman, 2016).

## 2.4 Samenwerkings(organisatie)modellen

Een samenwerkings- of (bouw)organisatiemodel is het gevolg van strategische keuzes, zoals de gewenste invloed van de opdrachtgever, de taakverdeling tussen partijen en de relaties van het project met de omgeving en de marktsituatie op dat moment (Wamelink, 2009, p. 104). Bouworganisatievormen verschillen erg van elkaar in voorbereiding, de wijze van (samen)werken, risicoverdeling en resultaat. Er bestaan op hoofdlijnen zeven te onderscheiden vormen bouworganisatiemodellen (Rutten, 2018; Wamelink, 2009; Nozeman, 2010; Peek en Gehner, 2018). Onderstaand een overzicht van de verschillende vormen. De grenzen van de bouworganisatievormen zijn niet zwart-wit en kunnen in elkaar overlopen. Ketensamenwerking is volgens de literatuur geen bouworganisatiemodel maar is toegevoegd omdat dit een organisatievorm is die snel aan populariteit geniet onder corporaties (Rutten, 2018, p. 183).



Figuur 2 – Bouworganisatiemodellen (Rutten, 2018 p. 174, eigen bewerking)

Bij traditioneel draagt de opdrachtgever veel (ontwerp)verantwoordelijkheid en schrijft exact voor. Bij DBMO krijgt de opdrachtnemer maximale verantwoordelijkheid. De modellen kunnen ingedeeld worden in een glijdende schaal van directe invloed (waarmee ook risico) van de opdrachtgever naar minder invloed (waarmee minder risico). Naast de glijdende schaal van directe invloed en risico's is ook de glijdende schaal van samenwerking kenmerkend. Bij traditioneel is weinig samenwerking aan de orde omdat via uitgebreide specificaties een project wordt ingekocht, bij geïntegreerde contracten met een functionele (abstracte) uitvraag is samenwerking gewenst om in overleg het project concreet vorm te geven.

Er valt duidelijk iets te kiezen. De keuze hangt niet alleen af van de organisatiestrategie, maar ook van het specifieke project en verschillende in- en externe factoren, zoals de aanwezige competenties en ervaring van projectmedewerkers en de invloed die men wenst op het proces (Vrijhoef et al, 2013).

Er bestaat volgens Wamelink (2009, p. 102) een nauwe samenhang tussen (bouw)organisatievorm en contractvorm. De bouworganisatievorm zegt iets over de wijze waarop de uit te voeren taken over de verschillende deelnemers van het bouwproces zijn verdeeld. De contractvorm gaat over de wijze waarop contractuele afspraken juridisch zijn vastgelegd.

## 2.5 Bouwcontractmodellen

Na het vaststellen van een organisatiemodel volgt het contractmodel. Met het contractmodel worden de contractuele relaties, de verdeling van risico's en verantwoordelijkheden en de rechtsverhoudingen van partijen vastgelegd (Wamelink, 2009; Chao-Duivis 2012). De afgelopen jaren zijn er in de praktijk meerdere modellen ontwikkeld. Chao-Duivis (2012) onderscheidt drie hoofdvormen van bouwcontractmodellen:

- De traditionele modellen: Hierbij is een duidelijke scheiding tussen ontwerp, uitvoering en exploitatie van het project. Hieronder valt ook het bouwteam. De overeenkomst wordt veelal afgesloten op basis van de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken 2012 (UAV 2012).

- De geïntegreerde contractmodellen: Hierbij worden de verantwoordelijkheden voor het ontwerp (of een deel daarvan) en uitvoering ondergebracht bij één partij. Voorbeelden zijn design & build, engineer & build en turnkey. De overeenkomst wordt veelal afgesloten op basis van de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contracten 2005 (UAV-GC 2005)
- De life-cycle contractmodellen: Bij dit model wordt niet alleen ontwerp en uitvoering bij één partij ondergebracht, maar ook voor meerdere jaren de exploitatieverantwoordelijkheid.

In onderstaand figuur zijn de verschillende contractmodellen en bijbehorende verantwoordelijkheden weergegeven.

	Definitie	Ontwerp	Uitvoering	Exploitatie
<b>Traditioneel</b>	↔	↔	↔	↔
<b>Geïntegreerd</b>	↔	↔		↔
<b>Life-cycle</b>	↔	↔		

Figuur 3 - Verantwoordelijkheden gekoppeld aan de bouwfases (bron: Chao-Duivis, 2012, eigen bewerking)

De traditionele wijze van werken is waar corporaties sinds jaar en dag ervaring mee hebben. De geïntegreerde en life-cycle contracten zijn de laatste jaren sterk in opkomst en passen bij regisserend opdrachtgeverschap (Hermans, Veldhuis en van Zoest 2018; Rutten, 2018).

#### *Geïntegreerde bouwcontracten*

Steeds meer corporaties kiezen voor een geïntegreerd bouwcontractmodel waarbij ontwerp en uitvoering, en bijbehorende verantwoordelijkheden, bij één partij worden neergelegd op basis van de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde Contracten uit 2005 (UAC-GC 2005). Volgens Bleeker, Herber en Van der Zoest (2016) wordt door opdrachtgevers vaak gedacht dat de uitvraag alleen op basis van een functionele uitvraag kan worden gedaan. Er zijn echter diverse tussenvormen denkbaar. De UAV-GC 2005 geeft de opdrachtgever ruimte om op basis van een abstract geformuleerde uitvraag een overeenkomst af te sluiten (op basis waarvan de bouwer een ontwerp opstelt en in overleg met de opdrachtgever verder uitwerkt), maar kan er ook voor kiezen om delen van het ontwerp zelf eerst uit te werken (waarbij de ontwerpverantwoordelijkheden van de bouwer beperkt zijn) en daarna de markt erbij te betrekken (Chao-Duivis, 2017; Bleeker, Herber en Van der Zoest, 2016).

De opdrachtgever dient volgens Bleeker, Herber en Van der Zoest (2016) de beoogde samenwerking als maatwerk te beschouwen. Bleeker, Herber en Van der Zoest (2016, p. 3) vervolgen dat het opvalt dat de UAV-GC 2005 niet voorziet in een communicatiestructuur om het noodzakelijke overleg tussen opdrachtgever en bouwer te bevorderen, terwijl dit wel gewenst is. Het gevaar van polarisering is bij UAV-GC werken veel sterker dan bij UAV werken omdat uit de praktijk blijkt dat er uiteenlopende visies zijn over wederzijdse verantwoordelijkheden (Bleeker, Herber en Van der Zoest 2016). Een overlegstructuur waarbij dit besproken wordt kan het risico op disproportionele uitleg van het contract en conflicten mogelijk reduceren (Bleeker, Herber en Van der Zoest, 2016).

Omdat de UAV-GC veronderstelt dat de bouwer een groter deel van de werkzaamheden onder zijn hoede heeft dan bij traditionele overeenkomsten neemt de kwaliteitsborging een belangrijke plaats in. De opdrachtgever verricht minder ontwerpwerkzaamheden en oefent minder toezicht uit. Voor het fenomeen van



kwaliteitsborging bestaat een internationale norm, de NEN-ISO 9001 waarop de UAV-GC is gebaseerd. In deze norm staat opgenomen dat er een kwaliteitshandboek dient te zijn waarin processen staan beschreven om een kwalitatief deugdelijk werk te ontwerpen en uit te voeren. De essentie hierbij is dat de bouwer zijn productieproces beheerst met de veronderstelling dat beheersing van het productieproces leidt tot een kwalitatief goed project omdat de bouwer zelf eventuele gebreken ontdekt en tijdig corrigeert (Bleeker, Herber en Van der Zoest, 2016, p. 59). Is het bij de UAV 2012 de opdrachtgever die zich ervan vergewist dat de overeengekomen kwaliteit wordt geleverd door het aanstellen van een bouwdirectie die toezicht houdt op de werkzaamheden, bij de UAV-GC 2005 is afstand genomen van deze methode van kwaliteitsborging. De bouwer dient aan te tonen dat de overeengekomen kwaliteit wordt geleverd.

Bleeker, Herber en Van der Zoest (2016, p. 59) vervolgen dat er over kwaliteitsborging in de bouw nog weinig jurisprudentie beschikbaar is. Opvallend is wel de gevonden jurisprudentie over het gebruik van de UAV-GC waaruit volgens Meijer (2016) een belangrijke les kan worden getrokken. Zo stelt de Raad van Arbitrage in een aanhangig gemaakt zaak (nr. 34.849) het volgende vast:

*“Arbiters stellen voorop dat partijen een overeenkomst zijn aangegaan onder toepasselijkheid van de UAV-GC 2005, zonder echter de beginselen en voorschriften daarvan na te leven. Zij hebben aan de overeenkomst invulling gegeven als ware het een traditionele overeenkomst”*

Hoewel hieruit geen generaliserende conclusie mag worden getrokken omdat het slechts één geval betreft, geeft dit mogelijk aanwijzing dat aan zowel de kant van de opdrachtgever- als bouwer onwennigheid bestaat op welke wijze geïntegreerde contractvormen in de praktijk moeten worden toegepast. Meijer (2016) vervolgt dat wanneer strenge eisen in de overeenkomst worden overgekomen deze ook nagekomen dienen te worden. Ook concludeert Meijer (2016) in aansluiting op de hetgeen Bleeker, Herber en Van der Zoest (2016) hierboven stellen dat uit de aard van de UAV-GC weinig overlegsituaties voortvloeien om de samenwerking te bevorderen. Ook Meijer (2016) stelt het belang van een overlegstructuur aan de orde.

## **2.6 Aanbesteding en selectie**

Na de keuze van de bouworganisatievorm en de contractvorm volgt de keuze voor de aanbestedingsprocedure (Aedes, 2017d). Aanbesteden en selectie gaan over het tot stand brengen van de samenwerking (Peek en Gehner, 2018, p. 178). Een aanbesteding is een procedure waarmee de opdrachtgever bekend maakt onder bouwers dat hij een bouwproject wil laten uitvoeren en bouwers vraagt door middel een offerte op die opdracht in te schrijven (Wamelink, 2009 p. 403).

Het doel van een selectie(fase) is op een transparante en objectieve wijze de bouwer te kiezen van wie de opdrachtgever verwacht dat zij in staat is om de uitvoering van de opdracht uit te voeren. Een selectie is voor corporaties in principe vormvrij waarbij de uitslag wordt bepaald aan de hand van vooraf opgestelde criteria (Aedes, 2017c).

Er bestaan meerdere soorten aanbestedingsprocedures (Chao-Duivis, 2016; p. 56). Voor corporaties zijn de belangrijkste de enkelvoudige- de meervoudige onderhandse- en de procedure met voorselectie (Aedes, 2017c). Aan het eind van de aanbestedingsprocedure volgt de gunning(fase) met als doel op een objectieve en transparante wijze de bouwer aan te wijzen die de aanbesteding wint en waarmee de corporatie een overeenkomst aan wil gaan voor de uitvoering van het project. Er zijn drie gangbare gunningscriteria: laagste prijs, hoogste kwaliteit en beste prijs-kwaliteitverhouding.

Bij de gunning op beste prijs-kwaliteits-verhouding kan de bouwer die inschrijft met een hogere prijs toch het project gegund krijgen als hij het prijsverschil compenseert door een hogere kwaliteit te bieden. Het voordeel hierbij is dat het de opdrachtgever de mogelijkheid biedt de bouwer te selecteren die in verhouding de meest aantrekkelijke aanbidding heeft in prijs-kwaliteit. Het past bij professioneel regisserend opdrachtgeverschap

om op prijs-kwaliteit te beoordelen en niet alleen op laagste prijs (Aedes, 2017c) en gunnen op laagste prijs alleen te hanteren wanneer geen onderscheid kan worden gemaakt op kwaliteit, dus bij eenvoudige opdrachten.

#### *Best Value Procurement (BVP) of prestatie-inkoop*

Er is nog een andere inkooptechniek die de laatste jaren in opkomst is; Best Value Procurement (BVP) of prestatie-inkoop. BVP is geen aanbestedingsprocedure, bij BVP wordt vooral de aanpak van de toekomstige samenwerkingspartner ingekocht, op basis waarvan de opdrachtnemer het product na opdracht met de samenwerkingspartner verder ontwikkelt en oplevert. Bij BVP is het uitgangspunt dat een expert het project het beste overziet en interpreteert en daarbij de risico's het beste kan beheersen (Rijt en Van Witteveen, 2014; Rutte, 2018).

Het uitgangspunt bij BVP is dat de expertise van bouwers maximaal benut wordt (Van Weele, Berkel-Schoone en Walhof, 2017, p. 198-202). Bij een BVP-procedure stelt men minder ver uitgewerkte eisen en staat de expertise van de ondernemer centraal, waarbij men de ondernemer maximale ruimte geeft om oplossingen te bedenken en deze op kwaliteit het verschil kan maken. De procedure bestaat uit meerdere stappen, vaak een combinatie uit een overleg- en onderhandelingsprocedure, en eindigt met een zogeheten 'best and final offer'.

Best Value betekent een verschuiving van 'beheersen en controleren' naar 'loslaten en vertrouwen' en van 'sturen door de opdrachtgever' naar 'laten leiden door de opdrachtnemer'. De opdrachtnemer neemt het voortouw. Het risico zit daardoor bij degene die de meeste invloed heeft op de beheersing van de risico's. Dit stelt eisen aan zowel de cultuur binnen de corporatie als de bouwer en vraagt om een houding die afwijkt van traditioneel opdrachtgeverschap (Rutten, 2018 p. 211).

## **2.7 Conclusie**

Dit eerste deel van het theoretisch kader geeft antwoord op de eerste deelvraag: welke (nieuwe) samenwerkingsmodellen worden in de praktijk toegepast?

Uit de theorie komt naar voren dat projectontwikkeling als managementopgave aan verandering onderhevig is waarbij samenwerking een belangrijke plek lijkt in te nemen, en samenwerkingsmodellen aan verandering onderhevig zijn. Er is inmiddels een rijk palet aan verschillende modellen beschikbaar, van traditioneel tot geïntegreerde samenwerkingsvormen. De keuze hangt af van de organisatiestrategie, het specifieke project en verschillende in- en externe factoren, zoals de aanwezige competenties en ervaring van projectmedewerkers en de invloed die men wenst op het proces.

De laatste jaren is een verschuiving waarneembaar naar geïntegreerde samenwerkingsvormen. Hierbij wordt, kort samengevat, projecten op basis van geïntegreerde contracten en ketensamenwerking in de markt gezet waarmee veel taken en verantwoordelijkheden bij bouwers worden ondergebracht en volgens de literatuur de mate van samenwerken dient toe te nemen.

Opvallend detail hierbij is dat de algemene voorwaarden voor geïntegreerde contracten, de UAV-GC 2005, weinig ruimte bieden voor een communicatiestructuur die wel gewenst is aangezien uit de praktijk vaak blijkt dat er verschillende visies bestaan over verantwoordelijkheden.

In het volgende hoofdstuk wordt uiteengezet waarom de noodzaak voor corporaties bestaat om over te gaan naar een nieuwe samenwerkingsvorm met inzet van geïntegreerde bouwcontracten.

## 3 Regisserend opdrachtgeverschap bij corporaties

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de tweede deelvraag beantwoord. Waarom bestaat bij corporaties de noodzaak om nieuwe samenwerkingsmodellen te ontwikkelen?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het fenomeen 'Regiecorporatie' en het daarmee samenhangende begrip regisserend opdrachtgeverschap, waarbij de noodzaak wordt uiteengezet om als corporatie over te stappen op een andere wijze van samenwerken met bouwers. Voorts wordt ingegaan op de ontwikkelingen rondom projectmanagement. De projectmanager van de corporatie heeft als gedelegeerd opdrachtgever immers een prominente rol in het ontwikkel- en bouwproces.

### 3.2 De Regiecorporatie

De corporatiesector is de afgelopen tientallen jaren fors veranderd zoals de financiële liberalisatie eind vorige eeuw en de nieuwe woningwet uit 2015, waarbij corporaties worden geacht zich meer op hun kerntaken te richten en efficiënter en effectiever te werken. Door deze veranderingen, maar ook door de groei van hun vastgoedportefeuilles, is men op zoek gegaan naar effectief en efficiënt inkoopbeleid teneinde bij te dragen aan de bedrijfsresultaten (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018 p. 4).

Vanaf het begin van deze eeuw zijn studies en suggesties gepubliceerd over nieuwe organisatiemodellen voor corporaties, alle gericht om de doelmatigheid te verhogen (Wolters en Verhage, 2001; KPMG, 2011; Dorr en Wittenberg, 2012). Begin 2013 is de discussienota "*De regiecorporatie; naar een doelmatiger maatschappelijke verhuurder*" verschenen. In deze nota is door Dreimüller, Gruis en Snoeijs (2013) een organisatiemodel beschreven voor corporaties als mogelijk antwoord op het doelmatigheidsvraagstuk waarbij de sector zoekende is naar manieren om bedrijfskosten te besparen. Het door Dreimüller, Gruis en Snoeijs (2013) ontwikkelde archetype is de zogeheten regiecorporatie en kan gebruikt worden voor een nieuw op te richten corporatie, maar een bestaande corporatie kan het ook gebruiken om geleidelijk naar toe te groeien.

De regiecorporatie is gebaseerd op het idee om de organisatie van een corporatie in te richten op haar kerntaken en de uitvoerende taken uit te besteden. Hierbij is de regiecorporatie opdrachtgever voor uitvoerende functies en geeft budgettaire- en normatieve kaders mee aan marktpartijen voor de uitvoering. Het uitbesteden van de uitvoerende taken gaat uit van de veronderstelling dat hiermee de doeltreffendheid en doelmatigheid wordt verhoogd. Een hogere doeltreffendheid omdat soortgelijke processen door partijen worden uitgevoerd die zich hier volledig op kunnen toelagen. Doelmatigheid omdat door werkzaamheden aan de markt over te dragen gebruik wordt gemaakt van het concurrentiemechanisme om kosten en kwaliteit te verbeteren. (Wolters en Verhage, 2001). Omdat de regiecorporatie zich richt op het controleren en sturen van werkzaamheden kan de organisatie met een beperkt aantal medewerkers uit de voeten waardoor wordt bespaard op bedrijfslasten.

In dezelfde discussienota wordt gewaarschuwd voor de implementatie. Zo wordt een radicale omslag kansrijker gezien omdat literatuur laat zien dat veel geleidelijke veranderingen in organisaties na verloop van jaren weer wordt teruggedraaid (Denison, 1990; Kotter en Heskett, 1992; Cameron en Quinn, 1999). De verklaring is dat organisaties snel terugvallen in oude patronen als de waarden, oriëntaties, definities en doelstelling niet mee veranderen. Dreimüller (2013) pleit echter niet dat alle corporaties zich zouden moeten omvormen tot regiecorporatie en waarschuwt voor een al te radicale omslag. Omvorming van een bestaande organisatie vraagt immers veel tijd. Ook is radicale omvorming niet voor alle corporaties haalbaar. Weerstand tegen verandering speelt hierbij een rol, corporaties dienen hun organisatie zwaar in te krimpen, waardoor veel onzekerheid ontstaat bij medewerkers over hun arbeidspositie. Maar ook onzekerheid of het nieuwe model wel succesvol uit zal vallen.

Twijfels kunnen ook ontstaan of het uitbesteden aan marktpartijen succesvol zal zijn. De vraag is of marktpartijen inderdaad de afgesproken diensten kunnen en/of gaan leveren. Wat gebeurt er als vervolgens de opdracht of samenwerking is vormgegeven? Blijven de marktpartijen zich inspannen of ontstaat er luiheid, omdat de aandacht uitgaat naar het binnenhalen van nieuwe klanten en bestaande klanten minder aandacht krijgen? Voor hoe lang moeten contracten worden afgesloten? Ieder project opnieuw aanbesteden brengt hoge kosten met zich mee, maar langdurige contracten leidt mogelijk tot weinig marktprikkels en flexibiliteit. Uit de literatuur en praktijk over (keten)samenwerking blijkt dat dit soort problemen zijn op te lossen maar wel om verandering van traditioneel naar professioneel en regisserend opdrachtgeverschap vragen (Aedes, 2013; Hermans, Veldhuis en Van Zoest, 2018).

### **3.3 Verandering van opdrachtgeverschap**

Over het algemeen wordt bij projectontwikkeling projectmatig gewerkt met marktpartijen. In de praktijk leidt dit volgens koepelorganisatie van de branche Aedes (2013) bij een traditionele verhouding tot een complexe relatie tussen bouwer en opdrachtgever wat vaak tot spanningen leidt. De traditionele samenwerkingsvorm, waarbij woningcorporaties op basis van uitgewerkte bestekken en tekeningen hun bouwers contracteerden, schieten volgens Aedes (2013) nu vaak tekort. Bij een dergelijke samenwerking worden de belangen onvoldoende op elkaar afgestemd waardoor er spanning op de relatie en de samenwerking komt te staan en het eindproduct vaak niet optimaal is.

Dit komt met name door de toegenomen complexiteit van het productieproces. Een belangrijke verandering in de bouwsector is de opkomende digitalisering waardoor het ontwerp- en bouwproces niet alleen versneld maar ook meer en meer samensmelt. Hierdoor krijgen bouwers en architecten andere rollen toebedeeld. Tegenwoordig zijn tal van specialisten betrokken bij de totstandkoming van een duurzame woning. Moderne, duurzame woningen worden voorzien van geavanceerde installaties voor ventilatie, verwarming en energie, daarnaast zorgt Europese regelgeving voor gedetailleerde specificaties waaraan woningen moeten voldoen waardoor corporatie en bouwer sterk afhankelijk van elkaar worden (Aedes, 2013).

Die afhankelijkheid vraagt volgens Aedes (2013) om modern opdrachtgeverschap dat daar rekening mee houdt. De opdrachtgeversrol van corporaties verandert hierdoor. Niet alleen door de snel veranderende bouwsector maar ook vanwege de noodzaak om zo efficiënt mogelijk te werken om betaalbare huurwoningen te ontwikkelen (Aedes, 2013). Dit betekent dat de corporatie als opdrachtgever zich anders op moet stellen. Een professionele opdrachtgever dient bewust keuzes te maken op welke wijze hij de markt benaderd waarbij rekening wordt gehouden met de mogelijkheden van de eigen organisatie en de grootte en complexiteit van het project. Deze elementen bepalen in grote mate de samenwerkingsvorm met de marktpartijen (Aedes, 2013). De leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap hanteert voor professioneel opdrachtgeverschap de volgende definitie:

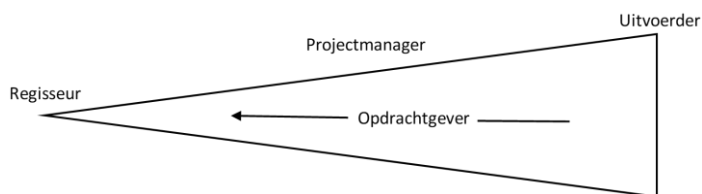
*“De wijze waarop een organisatie in de publieke sector ten aanzien van haar verantwoordelijkheden in de gebouwde omgeving haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt (Hermans, 2014, p. 21).”*

Veel corporaties hebben de afgelopen jaren ingezet om elementen van de regiecorporatie te introduceren waarbij men zich meer concentreert op strategische en tactische taken die horen bij het sociaal huisvesten, en de operationele taken door de markt uit laten voeren (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018; p. 4). Deze ontwikkeling gaan volgens Hermans, Veldhuis en Van der Zoest (2018) samen met de trend in de bouw om andere samenwerkingsvormen te ontwikkelen om faalkosten terug te dringen en meer innovatie te creëren.

Een betere samenwerking in de keten draagt bij aan lagere kosten en een woning die beter voldoet aan de wens van de opdrachtgever (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018, p 6). Een professionele opdrachtgever heeft een sleutelrol bij het integreren van de productieketen.

Hoe partijen met elkaar samenwerken wordt in organisatie/samenwerkings- en contractmodellen vastgelegd. In beginsel beslist de opdrachtgever de keuze voor de samenwerkingsvorm (Wamelink, 2009 p. 127). Om de samenwerking in de keten, en daarmee de prestaties, te verbeteren zijn de afgelopen jaren nieuwe samenwerkingsvormen zoals bijvoorbeeld geïntegreerde contracten ontwikkeld. De opdrachtgever houdt zich hierbij bezig met het eindproduct van het ontwikkel- en bouwproces, de woning, en niet met het proces zelf. De rol van de woningcorporatie verschuift van het voorschrijven van wat gebouwd moet worden naar regisserend opdrachtgeverschap, waarbij op basis van de geëiste functionaliteit en budget de samenwerking wordt aangegeven.

Regisserend opdrachtgeverschap, waarbij dus zowel opdrachtgever als opdrachtnemer een andere rol aannemen, kan leiden tot kortere doorlooptijden van het project, een betere risicobeheersing, een hogere kwaliteit en minder kosten. Uit onderzoek blijkt dat verschillende bouwers effectiever en efficiënter werken als de opdrachtgever zich niet inhoudelijk met het proces bezighoudt (Aedes, 2013; Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018; Rutten, 2018). Onderstaand figuur laat de verschuiving in rollen zien.



Figuur 4 – Verandering van rollen (bron Aedes 2013, eigen bewerking)

Om als woningcorporatie over te gaan op regisserend opdrachtgeverschap zal de traditionele wijze van samenwerken via gedetailleerde bestekken en projectplannen moeten worden losgelaten. Dit betekent een cultuuromslag voor corporaties en vormt volgens één van de belangrijkste uitdagingen (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018; Aedes, 2017b).

De overgang van uitvoering naar regie suggereert de overgang van de liefde voor inhoudelijk vakmanschap naar de liefde voor samenwerken en verbinden. Regie vereist volgens Hermans, Veldhuis en Van der Zoest (2018) andere competenties, die wijken af van die van de traditionele projectmanager. Competentieprofielen verschuiven van het zelf uitvoeren naar het managen van de relatie met de opdrachtnemer vanuit partnerschap. In de relatie met de bouwer betekent dit elkaar aanspreken op gedrag en prestaties zonder op de stoel te gaan zitten van de bouwer. Daar zit een grote valkuil voor projectmanagers die vroeger in de uitvoering zaten en nu op afstand moeten sturen. Om de omslag naar regie te maken is er aan de zijde van de corporatie een investering nodig in zowel het opleiden van zittende medewerkers als het werven van nieuwe medewerkers (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018).

De verandering in sturing via traditioneel- en regisserend opdrachtgeverschap kunnen volgens Hermans, Veldhuis en Van der Zoest (2018) op hoofdlijnen als volgt worden geduid.

Tabel 2 – Verandering in sturing (bron Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018, p. 7)

Traditioneel opdrachtgever	Regisserend opdrachtgever
De beslissing over hoe de markt wordt benaderd wordt laag in de organisatie genomen (vaak door de projectmanager)	De beslissing over hoe de markt wordt benaderd wordt hoog in de organisatie genomen.
Inkoop gebeurt op projectbasis en is discipline georiënteerd.	Er is een organisatiebreed inkoop- en aanbestedingsbeleid waarbij resultaat georiënteerde samenwerkingsvormen de voorkeur geniet.
De opdrachtgever maakt een gedetailleerd ontwerp en bestek en vraagt de markt een inspanning tegen de laagste prijs.	De opdrachtgever omschrijft het gewenste eindresultaat en selecteert op prijs/kwaliteit verhouding waarbij TCO (total costs of ownership) een rol kunnen spelen. Ontwerp en uitvoering worden bij één partij neergelegd.
De opdrachtgever heeft een coördinerende rol met veel interne deskundigheid.	De opdrachtgever stuurt op afstand waarbij de markt expertise kan inbrengen.
Er is veelal sprake van een gefragmenteerd ontwikkel- en bouwproces.	Er is samenhang tussen de ontwikkel- en bouwfase.
De risico's zijn impliciet.	De risico's worden expliciet benoemd en er is sprake van risicobeheersing.
Het proces is flexibel waardoor continu wijzigingen mogelijk zijn, ongeacht of deze efficiënt of effectief worden doorgevoerd.	Er is ruimte voor flexibiliteit binnen voorafgestelde kaders.
Er is sprake van vergaand maatwerk per project en persoonlijke invulling door betrokkenen.	Er is sprake van standarisatie (in processen en/of producten) met enige diversiteit.
De opdrachtgever zit dichtbij en bovenop het bouwproces.	De opdrachtgever stuurt op afstand, gericht op resultaat.
Er is vaak een (langdurige) inkoop/verkoop relatie, niet altijd door transparante selectieprocessen tot stand gekomen.	Langdurige samenwerking verdient de voorkeur waarbij leveranciers worden geselecteerd via transparante selectieprocessen

Er is inmiddels een rijk palet aan samenwerkingsvormen ontstaan om verschillende doelen te dienen. Een organisatie kiest de samenwerkingsvorm die passend is bij haar eigen doelstellingen (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018; Aedes, 2017c). Een voorwaarde voor de toepassing van regisserend opdrachtgeverschap is dat deze vorm van samenwerken voor de langere termijn wordt ingezet om partijen de gelegenheid te geven om van hun ervaringen te leren en verbeteringen kunnen worden doorgevoerd (Drijver, Hermans en Smeulders, 2017; p. 13).

### 3.4 Maturitymodel

Om als professioneel regisserend opdrachtgever aan de slag te gaan moet volgens Hermans, Veldhuis en Van der Zoest (2018) eerst goed inzicht bestaan over de aard en omvang van de opdrachten die zij in de markt willen zetten. Daarnaast dient inzicht te bestaan in de volwassenheid of (mate van) groei van corporaties op bepaalde aspecten. Hiervoor is door de leerstoel publiek opdrachtgeverschap van de TU Delft het Maturitymodel ontwikkeld waarmee de taakvolwassenheid kan worden gemeten (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018). In het Maturitymodel wordt ingezoomd op negen relevante aspecten waaraan corporaties in onderlinge samenhang aandacht moeten besteden bij het ontwikkelen van hun professionaliteit. De negen aspecten kunnen worden gegroepeerd rondom drie thema's zoals in onderstaand figuur zijn weergegeven.

Tabel 3 - Maturitymodel (Bron: Hermans, 2018, p. 9)

ORGANISATIE	CONTEXT	OPGAVE
1. Organisatie en beleid	4. Afwegingen portfolio	8. Interactie met en ruimte voor de markt
2. Cultuur en Leiderschap	5. Stakeholders	9. Professioneel handelen in de opgave
3. Mensen en leren	6. Maatschappelijke rol	
	7. Publieke spelregels	

Het thema 'Organisatie' gaat over de wijze waarop de corporatie zijn strategie en beleid op het vlak van opdrachtgeverschap heeft uitgewerkt en een cultuur heeft die de nieuwe rol faciliteert. Het thema "Context" gaat over de mate waarin integrale afwegingen op portfolioniveau centraal staan en de corporatie om kan gaan met integriteit, transparantie, doelmatigheid en rechtmatigheid.

Het derde thema 'Opgave' heeft direct relatie met het ontwikkelen en realiseren van projecten. Het gaat hierbij om de mate waarin de corporatie de markt kent, met de markt weet samen te werken en daarbij het beste uit de markt weet te halen. Maar ook dat de markt zodanig wordt ingezet om de eigen doelstellingen te behalen. Hierbij speelt ook de mate van competent zijn van het projectmanagement om de nieuwe samenwerkingsvorm(en) toe te passen in specifieke opgaves om een project goed te managen (Hermans, Veldhuis en Van der Zoest, 2018, p.25). Hermans, Veldhuis en Van der Zoest (2018) stellen verder dat interactie, partnership en samenwerking relevante deelaspecten zijn van het thema 'Opgave'. Van belang is dat een professioneel opdrachtgever in staat moet zijn om binnen en buiten lopende opdrachten overleg met bouwers dient te hebben over de huidige en beoogde samenwerking en prestaties. Daarnaast stellen Hermans, Veldhuis en Van der Zoest (2018) dat er sprake moet zijn van een open en transparante samenwerking. Hermans, Veldhuis en Van der Zoest (2018) vervolgen dat bij het aspect (8) 'Interactie met en ruimte voor de markt' de volgende vaardigheden door de opdrachtgever moeten worden beheerst:

- De opdrachtgever moet marktkennis hebben en weten welke bouwers geschikt zijn voor welke opgave en contractvorm;
- De opdrachtgever moet in staat zijn om doelgericht de juiste bouwers te identificeren en contracteren;
- De opdrachtgever moet in staat zijn de kennis en kunde van bouwers actief in te zetten voor het verbeteren van producten en processen.

Voor het aspect (9) 'Professioneel handelen in de opgave' geven Hermans, Veldhuis en Van der Zoest (2018) de volgende vaardigheden mee:

- De opdrachtgever moet zijn opdrachtgeversrol rolbewust en rolvast uitoefenen zoals past bij de geselecteerde samenwerkingsvorm en hierop managen;
- De opdrachtgever moet in staat zijn binnen de projectenportefeuille verschillende samenwerkingsvormen toe te passen;
- De opdrachtgever moet de verschillende activiteiten (specificeren – aanbesteden – selecteren – gunnen – contracteren – toetsen - contractmanagement) beheersen zoals past bij de verschillende samenwerkingsvormen.

In de praktijk komt het veelvuldig voor dat de eerste stappen op weg naar regisserend opdrachtgever worden gezet vanuit de bouwopgave. Geïntegreerde contracten doen hun intrede, projecten worden functioneel uitgevraagd en in plaats van direct toezicht te houden op de bouwplaats wordt aangehaakt op de UAV-GC 2005 waarbij ontwerprisico's en het bewaken van de kwaliteit bij de bouwer worden neergelegd. Belangrijke spil in dit traject is de projectmanager van de corporatie als gedelegeerd opdrachtgever. In de volgende paragraaf wordt hier verder op in gegaan. Waar gaat projectmanagement over en aan welke veranderingen is het vakgebied onderhevig?

### **3.5 Projectmanagement**

De opdrachtgeversrol wordt bij projectontwikkeling ingevuld door de projectontwikkelaar of projectmanager. Een project betreft een eindige opgave, met een uniek karakter waarbij het project de beschikking krijgt over een beperkte hoeveelheid middelen en tijd. Ook wordt een project uitgevoerd door een tijdelijk samenwerkingsverband. (Moussault, 2018 p. 14). Projectmanagement richt zich van oudsher op het beheersen van inhoud en proces binnen vooraf vastgestelde kaders (geld, kwaliteit, tijd en overig) (Verstrepen, Van der Laar en Van der Weg, 2017, p. 15). De aanpak verloopt via een duidelijke en lineaire fasering. Het ontwikkelen en beheersen van een project is volgens Peek en Gehner (2018, p 169) voornamelijk een managementvraagstuk, met de projectmanager als spil en is de spin in het web. Peek en Gehner (2018)

vervolgen dat de projectmanager in essentie een generalist is met veel kennis op meerdere gebieden. De projectmanager hoeft niet van alles gedetailleerd kennis te hebben maar dient op de hoogte te zijn van praktijkkennis en wanneer deze in te zetten.

In zijn proefschrift over projectontwikkeling bij woningcorporaties constateerde van der Kuij (2014) dat corporaties al sinds de jaren '90 bezig zijn met een professionaliseringslag op het gebied van projectbeheersing, de essentie van projectmanagement:

*“Projectbeheersing vormt, in verschillende facetten, een (groot) probleem bij vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties. Projectbeheersing wordt maar door weinig van de geïnterviewde corporaties volledig ‘in control’ ervaren’ (Van de Kuij, 2014 p.142).”*

Dit veronderstelt een gebrek aan vaardigheden bij het invullen van de huidige rol van projectmanagement binnen corporaties. In recente literatuur worden eigenschappen van de nieuwe generatie projectmanagers genoemd die aanvullend zijn op het van oudsher ‘in control’ zijn van de harde kant (geld, tijd, kwaliteit). Zo worden genoemd: visie en creativiteit, empathie, lef en ondernemerschap, leiderschap, vasthoudendheid, flexibiliteit en integriteit (Peek en Gehner, 2018; Moussalt 2018; Verstrepen, Van de Laar en Van der Weg, 2017). De huidige en volgende generatie projectmanagers moeten naast het ‘in control’ zijn van hun project bovenal probleemoplossers zijn en daarbij behorende competenties bezitten (Heintz en Lousberg, 2018, p. 781).

Niet ieder bouwproject is hetzelfde, er bestaan verschillen in onder ander omvang en complexiteit. Ook kan de omgeving van het bouwproject veranderen. Dit vraagt flexibiliteit en improvisatievermogen van de projectmanager (Moussalt, 2018 p. 38). Om dit te kunnen managen zijn, naast de standaardmethoden van projectmatig werken via een lineaire methode, technieken ontwikkeld zoals procesmanagement (Moussault, 2018, p. 136; Verstrepen, Van der Laar en Van der Weg, 2017, p. 35). Procesmanagement is volgens De Bruin, Ten Heuvelhof en In 't Veld (2017, p. 9) een veel gebruikte term die vele betekenissen kan hebben. Het gaat hierbij echter niet om het managen van routineprocessen maar om het zoeken naar de voortdurende balans tussen macht en kracht, leidend tot draagvlak en haalbaarheid (Moussalt, 2018, p. 205). De Bruin, Ten Heuvelhof en In 't Veld (2017, p. 10) definiëren deze vorm van procesmanagement als het managen van een ongestructureerd probleem, waarvoor geen eenduidige en/of gezaghebbende oplossing voorhanden is. Hoewel een lineaire en overzichtelijke methode binnen het proces van projectontwikkeling nog steeds effectief is, lijkt procesmanagement meer en meer terrein te winnen, zeker wanneer een ogenschijnlijk overzichtelijk project gaandeweg complex(er) wordt of een veranderde omgeving ontstaat zoals de invoering van regisserend opdrachtgeverschap waarmee traditionele projectmanagementtechnieken niet toereikend lijkt.

### **3.6 Verandering van projectmanagement**

De ontwikkeling van projectmanagement heeft de afgelopen jaren ter discussie gestaan (Verstrepen, Van der Laar en Van der Weg, 2017). Van oorsprong ligt het accent op het in control zijn van het project, ook wel traditioneel projectmanagement genoemd. In het eerste decennium van deze eeuw hebben nieuwe technieken op het gebied van software invloed gehad en werd daarnaast de aandacht gelegd op de projectmanager als leider met de daarbij behorende capaciteiten, door Filev (2008) aangeduid als projectmanagement 2.0.

Internationaal komt er meer aandacht voor de menselijke kant bij projectmanagement. Onderzoek door Pasion (2015) laat zien dat deze ‘zachte’ kant zo'n 20 jaar geleden zijn intrede doet in de literatuur en sindsdien toeneemt. In de periode 2010 tot en met 2015 zijn door Pasion (2015) 1100 artikelen onderzocht op dit fenomeen. Artikelen over projectmanagement gericht op de bouwsector scoren hierbij als branche hoger dan de andere branches zoals IT/telecom en industrie. Dit suggereert dat de behoefte aan inzicht op menselijke factoren met name in de bouwbranche aan belangstelling wint.



Naast de internationale literatuur gaat ook binnen de nationale literatuur over projectmanagement in de Nederlandse bouwbranche geluiden op dat het anders moet. Jaren geleden werd al duidelijk dat er nieuwe sturingsmethoden nodig zijn (Wamelink, 2006). Ook Peek en Gehner (2018, p. 167) onderkennen dit. Om alle competenties en rollen te vervullen die nodig zijn om succesvol projecten te realiseren dient er volgens hen aandacht te zijn voor de zachte kant van projectmanagement. Verstrepen, Van der Laar en Van der Weg (2017) concluderen dat het traditionele projectmanagement onder druk staat en er noodzaak is tot verandering. Het vak wordt breder, er ontstaan nieuwe rollen, waar andere competenties voor nodig zijn.

Door Jacobs, Kuhlman, Pries en Rubaij-Bouwman (2013) wordt de nieuwe vorm van projectsturing projectmanagement 3.0 genoemd. Hierbij stellen zij dat de focus van de projectmanager van de opdrachtgever verschuift van de 'harde beheersinstrumenten' naar 'zachte vaardigheden'. De focus verschuift van het managen van de eigen projectmedewerkers en bouwer(s) in een stabiele omgeving, naar het managen van een veranderende projectomgeving. Nieuwe contract- en organisatievormen en een toenemende complexiteit van de omgeving zoals bij binnenstedelijke projectontwikkeling het geval is, zijn onder andere de oorzaken die een omslag vragen in de bouwsector.

De gemiddelde projectomgeving zal dermate onvoorspelbaar worden dat alleen sturen op de traditionele driehoek tijd, geld en kwaliteit onvoldoende is (Jacobs, Kuhlman, Pries en Rubaij-Bouwman, 2013). Er zal meer aandacht moeten komen voor 'zachte' aspecten zoals samenwerken en flexibiliteit, en rekening houden met belangen van betrokkenen waarbij uiteraard sturing op tijd, kwaliteit en geld niet uit het oog moet worden verloren (Jacobs, Kuhlman, Pries en Rubaij-Bouwman, 2013, p. 12). Het (bredere) profiel van de projectmanager 3.0 wijkt essentieel af van de traditionele projectmanager. Hij komt steeds vaker op het terrein van procesmanagement. Een project in de bouw verandert van een zuiver technische opgave binnen een gesloten systeem naar het zien te managen van een beweeglijke en onvoorspelbare omgeving (Jacobs, Kuhlman, Pries en Rubaij-Bouwman, 2013, p. 16). Dat vraagt van klassiek geschoolde projectmanagers een verandering, een werkwijze waarin vooral samenwerking en een flexibele opstelling centraal staan.

### **3.7 Conclusie**

Dit tweede deel van het theoretisch kader geeft antwoord op de tweede deelvraag: waarom bestaat de noodzaak voor corporaties om nieuwe samenwerkingsmodellen in te zetten?

Corporaties moeten zich meer op hun kerntaken richten omdat de overheid vraagt om een efficiëntere bedrijfsvoering. Omdat corporaties worden geacht zich meer op hun kerntaken te richten en efficiënter en effectiever te werken, maar ook door de groei van hun vastgoedportefeuilles, is men op zoek gegaan naar effectief en efficiënt inkoopbeleid teneinde bij te dragen aan de bedrijfsresultaten. Het huidige inkoopbeleid via uitgebreide specificaties schiet nu vaak tekort met een matig eindproduct en gespannen relaties als gevolg. Hiermee wordt de regiecorporatie geïntroduceerd en daarmee professioneel regisserend opdrachtgeverschap. Door deze beleidsinterventie is er een andere wijze van opdrachtgeven ontstaan: van traditioneel- naar regisserend opdrachtgeverschap. De verschuiving naar regisserend opdrachtgeverschap vraagt om een procesaanpak waarbij de focus ligt op de eigen kernactiviteiten die ervoor zorgt dat effectiever en efficiënter wordt samengewerkt. De rol van controle en realisatie verschuift naar de rol van regie, en vooral de regie over het samenwerkingsverband.

De veranderende rol vraagt om een andere houding bij sleutelfiguren van zowel corporaties als bouwers. De opdrachtgevende projectmanager dient afstand te nemen tot de inhoud van het bouwproject en zich op het managen van de samenwerking te richten. Van de bouwer vraagt dit het innemen van een leidende rol in het ontwikkel- en bouwproces en het nemen van meer verantwoordelijkheid. Deze transitie in werkwijze vraagt naast (meer) samenwerking een flexibele houding om met de veranderende context om te kunnen gaan. Deze

rol is volgens de theorie nieuw voor de van oorsprong technisch georiënteerde projectmanagers, zij zijn een inkoop-verkoop-relatie gewend waarbij de specificaties van het bouwproject gedetailleerd vastliggen. De rol van controle en realisatie verschuift bij regisserend opdrachtgeverschap naar de rol van regie, en vooral de regie over het samenwerkingsverband. Dit vraagt om een andere invulling van het projectmanagement waarbij een flexibele opstelling en samenwerking een vereiste is.

Deze (nieuwe) vorm van samenwerken moet langdurig worden ingezet om partijen de gelegenheid te geven van elkaar te leren en verbeteringen door te voeren. Naast een langduriger samenwerking suggereert dit ook een inniger samenwerking tussen corporatie en bouwer dan beiden van oorsprong gewend zijn.

In het volgende hoofdstuk wordt de theorie over langdurige, maar ook weer niet oneindige samenwerking tussen organisaties en de daarbij behorende succesfactoren voor samenwerking uiteengezet.

## 4 Samenwerken tussen organisaties

### 4.1 Inleiding

Dit derde deel van het theoretisch kader geeft antwoord op de derde deelvraag: Aan welke eisen moet een succesvolle samenwerking voldoen?

In dit hoofdstuk wordt als eerste aangegeven waarom samenwerken tussen organisaties in de praktijk een lastig vraagstuk is. Vervolgens wordt het voor dit onderzoek gehanteerde begrip samenwerken tussen organisaties gedefinieerd waarna de succesfactoren voor een succesvolle samenwerking volgens de literatuur worden uiteengezet, voorzien van een beknopte toelichting per succesfactor. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een vijftal veronderstellingen die zijn gekoppeld aan de succesfactoren.

### 4.2 Complexiteit van samenwerken tussen organisaties

Goed kunnen samenwerken is voor de toekomst van iedere organisatie van groot belang. Het aangaan van samenwerkingsrelaties tussen organisaties zoals een alliantie, netwerk, keten of een strategisch partnership blijkt in de praktijk niet eenvoudig te zijn. Voor een succesvolle samenwerking moet een organisatie in staat zijn een deel van haar autonomie of resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat de organisatie er meer voor terugkrijgt (Kaats en Opheij, 2012 p. 31).

Dat is niet altijd gemakkelijk. Betrokkenen uit verschillende bedrijven begrijpen elkaar volgens Kaats en Opheij (2012) vaak niet, hebben andere verwachtingen en interpreteren zaken verschillend. Samenwerken tussen organisaties gaat dus niet vanzelfsprekend. Kaats en Opheij (2012, p. 19) schrijven in hun verzameld werk *'Leren samenwerken tussen organisaties'* dat er al vele pogingen zijn ondernomen om samenwerkingsvraagstukken te modelleren en dat dit interessante en bruikbare instrumenten opleveren. In hun ogen zijn de uitkomsten echter ontoereikend om de complexiteit in samenwerkingsvraagstukken inzichtelijk te maken. Het besturen van samenwerkingsrelaties is vaak te ingewikkeld en vindt te veel ad hoc plaats. Veel onderzoeken behandelen slechts één aspect van de vraagstukken rondom samenwerking, of zijn bruikbaar gemaakt voor één specifiek soort samenwerking, zoals management in netwerken (De Bruin en Ten Heuvelhof, 2004), alliantiebesturing (De Man, 2006), of vanuit shared servicecentra (Strikwerda, 2003). Onderzoek naar de ontwikkeling van de samenwerkingsstrategie is weer een ander aspect van onderzoek (Child, Faulkner en Talman, 2005). Weer een ander onderzocht perspectief is het managen van samenwerkingsverbanden (Huxham en Vangen, 2005).

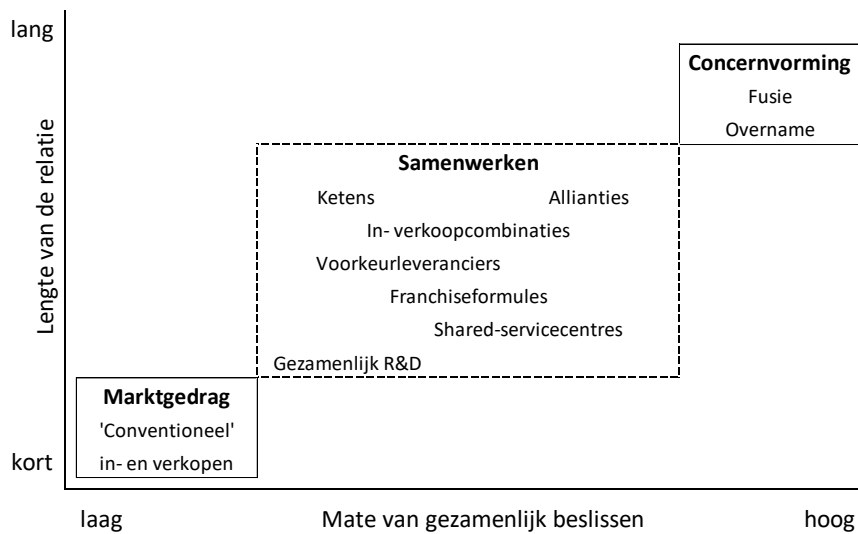
De omvang, de complexiteit en de verschillende benaderingswijzen om naar het vraagstuk te kijken geeft aan dat er geen beknopt overzicht is op te stellen. Het onderzoek naar samenwerken tussen organisaties is versnipperd en sluit volgens Kaats en Opheij (2012) onvoldoende aan op de toepassing in de praktijk.

Er is veel literatuur aanwezig over het begrip interorganisationele samenwerking (Vught, 2015), we kunnen voor dit onderzoek niet anders volstaan dan het presenteren van een greep over wat beschikbaar is. In dit hoofdstuk zijn de door Kaats en Opheij (2012) gebruikte recente inzichten in samenwerken tussen organisaties opgenomen. De inzichten zijn gebaseerd, en bouwen voort, op basis van relevante wetenschappelijke kennis en eigen onderzoek.

### 4.3 Samenwerking gedefinieerd

Samenwerken is een breed begrip. In dit onderzoek gaat het niet over samenwerken tussen individuen, afdelingen of teams, maar over samenwerken tussen organisaties. Uiteraard is samenwerken tussen individuen van belang omdat het bij samenwerken tussen organisaties altijd over mensen gaat. Mensen uit verschillende

organisaties werken samen om tot afspraken en resultaten te komen. Samenwerking tussen organisaties is door Gomez-Casseras (2003) gepositioneerd in onderstaande figuur.



Figuur 7 - Samenwerking volgens Gomes-Casseras (bron: Kaats en Opheij, 2012)

Op de horizontale as staat de mate van gezamenlijke besluitvorming aangegeven, op de verticale as staat de tijdsduur van de relatie aangegeven. Volgens Gomes-Casseras (2003) zit samenwerking in het middengebied, waar een ieder iets heeft te zeggen, waarbij de duur van het commitment langer is dan kortstondig, maar ook weer niet oneindig. Dit middengebied is anders dan het éénmalig in-of verkopen (marktgedrag) en ook weer anders dan een fusie of overname (concernvorming). In het middengebied bevinden zich onder andere allianties tussen organisaties, maar ook de voorkeurleveranciers voor corporaties bij regisserend opdrachtgeverschap voor de midden- of lange(re) termijn. Bij corporaties is men vanuit regisserend opdrachtgeverschap bij de aanpak van verouderde wijken op zoek naar vaste partners c.q. voorkeurleveranciers. Betrouwbare en kwalitatief goede partners waarmee hun woningvoorraad kan worden uitgebreid, verbeterd of onderhouden (Aedes 2013, Aedes 2017, Hermans 2018)

Organisaties gaan dan samenwerken wanneer een andere partij iets bezit dat van waarde is voor de andere partij, waarbij de laatste iets biedt dat de eerste partij kan waarderen. Beide organisaties kunnen elkaar dus helpen in het realiseren van hun doelen en ervaren een wederzijdse afhankelijkheid (Schruijer en Vansina, 2007, p. 204). De meeste definities zijn gericht op het proces waarbij twee of meerdere organisaties samen worden gebracht naar aanleiding van een probleem en waarbij gezamenlijk aan hetzelfde doel wordt gewerkt (Vught, 2015, p.28). Omdat het werk van Kaats en Opheij (2012) is gebaseerd - en voortbouwt - op vele nationale- en internationale wetenschappelijk literatuur wordt voor dit onderzoek aangesloten bij de definitie zoals door hen wordt gehanteerd.

*“Samenwerking is een vorm van organiseren tussen organisaties waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar uiteindelijk wel eindig zijn (Kaats en Opheij, 2014, p. 37)”.*

Focus hierbij zijn de samenwerkingsverbanden zelf, de manier waarop deze tot stand komen en op de wijze zoals ze functioneren. Het gaat hierbij om de wijze waarop organisaties en mensen zich aan de samenwerking verbinden én de wijze waarop mensen erin functioneren (Kaats & Opheij, 2014, p. 20). Dit sluit aan bij regisserend opdrachtgeverschap waar volgens de literatuur langdurig commitment essentieel is om verbeteringen in werkwijzen en producten door te kunnen voeren.

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de succesfactoren die volgens de theorie van Kaats en Opheij (2012) behoren bij een succesvolle samenwerking tussen organisaties.

#### 4.4 Voorwaarden voor succesvol samenwerken

Kaats en Opheij (2012) kijken vanuit verschillende oogpunten naar samenwerking, en adviseren dit ook met meerdere ogen te doen om eigen eenzijdigheid of vooroordelen te voorkomen. Zij onderscheiden vijf invalshoeken om naar samenwerking te kijken:

**Ambitie:** Wordt er een ambitie gedeeld? Is de ambitie voor de partners aantrekkelijk en waardevol? Draagt de gezamenlijke ambitie bij aan de (samenwerking)strategie van de partners? Is de ambitie van betekenis voor de bestuurders en sleutelfiguren die betrokken zijn bij de samenwerking?

**Belangen:** Is er oprechte interesse in de belangen van de samenwerkingspartners? Creëert de samenwerking waarde voor de samenwerkingspartners? Is er sprake van onderhandelingsruimte? Voeren de partners echt een dialoog?

**Relatie:** Hebben de samenwerkingspartners persoonlijk vermogen tot verbinding? Draagt de dynamiek van de groep bij aan meerwaarde dan alleen de samenwerking van de partners? Is er sprake van vertrouwen? Is er sprake van verbindend leiderschap?

**Organisatie:** Is er sprake van een structuur die in voldoende mate functioneert en effectief is, en ook afgestemd is het op doel en partners? Is er voldoende draagvlak voor de samenwerking? En is er voldoende daadkracht aanwezig? Zijn er heldere afspraken tussen de partners en worden deze ook merendeels nagekomen?

**Proces:** Is er een goede en doordachte fasering en is er een doordacht ontwerp van het proces aanwezig? Dus worden de juiste zaken op het juiste moment gedaan? Wordt er aandacht besteed aan samenwerking op proces en inhoud? Bestaat er een heldere verdeling van rollen en is er een duidelijke regie op het proces aanwezig? Levert de samenwerking ook daadwerkelijk iets op?

In de volgende paragrafen worden de vijf voorwaarden voor optimaal samenwerken volgens Kaats en Opheij (2012) beknopt uiteengezet.

#### 4.5 Ambitie

Een gezamenlijke ambitie bindt partijen. Een ambitie die van betekenis is voor zowel de organisatie als de betrokken mensen. Een gedeelde ambitie zorgt voor een groter of uitdagend doel om perspectief te geven. Het is de kunst voor partijen om tot een gemeenschappelijk beeld te komen dat verder reikt dan het directe resultaat. Ieder van de partners dient zelf na te denken over zijn bedrijfsstrategie en hoe de samenwerking daar bij past. Vanuit de logica van netwerksamenwerking - en niet vanuit de hiërarchie - is het mogelijk om rekening te houden met ieders belangen bij het ontwikkelen van een gezamenlijke ambitie (De Bruin & Ten Hevelhof, 2004). Bij samenwerken vanuit de logica van de hiërarchie wordt voornamelijk naar de eigen positie gekeken, je wilt zoveel mogelijk binnenhalen en daar heb je de ander voor nodig. Bij logica vanuit de netwerksamenwerking neem je naast je eigen belang ook het belang van de ander mee.

Persoonlijke overtuigingen zijn belangrijk bij de ontwikkeling van een ambitie. De persoonlijke betekenis die wordt gegeven aan de samenwerking is een belangrijke aanjager voor de samenwerking. Hoe groter de persoonlijke betekenis, hoe groter de inspanning om de samenwerking te laten slagen. Wanneer een gezamenlijke ambitie ontbreekt, bestaat het risico dat de samenwerking los zand wordt. Weggeman (1995) omschrijft een gezamenlijke ambitieontwikkeling als een combinatie van doelen en missie en/of strategie die breed gedragen en begerig nagestreefd en nageleefd wordt.

Het voeren van een dialoog is volgens Weggeman (1995) van groot belang. Het werkt wanneer partners aan elkaar uitleggen wat ze willen halen en brengen, door het zelf aan elkaar uit te leggen, elkaar te bevragen en te

verduidelijken. Het ambitieontwikkelingsproces tussen partners wordt veelal gestart in de top van de organisatie en verloopt iteratief met een kwalitatieve benadering waar tijd voor wordt genomen.

De bijbehorende succesfactoren die volgens Kaats en Opheij (2012) bij een gedeelde ambitie horen zijn:

- a. De mate waarin de ambitie wordt gedeeld. Hierbij dienen partners het eens te zijn over de ambitie, en delen die ook.
- b. De mate van betekenis en waarde van de ambitie volgens de partners. Niet alleen dient de ambitie gedeeld te worden, deze moet er ook daadwerkelijk toe doen en aantrekkelijk zijn voor direct betrokkenen.
- c. De mate van de ambitie dient bij te dragen aan de (samenwerkings)strategie van de partners. De ambitie moet aansluiting vinden bij het belang of succes van de partners, dat stimuleert de samenwerkingspartners om daadwerkelijk een bijdrage van betekenis te leveren.
- d. De persoonlijke betekenis van de ambitie voor sleutelspelers in de samenwerking. Betrokkenen dienen persoonlijk aansluiting te hebben met de ambitie. Wanneer iets er persoonlijk toe doet krijgt dit meer aandacht.

#### **4.6 Belangen**

Een goede samenwerking onderscheidt zich door het professioneel omgaan met belangen. Belangen sturen gedrag in samenwerkingsverbanden, ze bepalen of er energie en capaciteit wordt gestopt in de samenwerking. Er bestaat een verschil tussen belangen en standpunten. Een standpunt heeft een onderliggend belang, een belang is iets waarmee voordeel is gemoeid. Het is de kunst om in het gesprek de standpunten naar belangen te verschuiven en vervolgens de verschillende belangen te onderscheiden. Dat is lastig omdat de meeste partijen gewend zijn de eigen belangen centraal te stellen. Als beide partijen dezelfde gespreksstrategie hanteren leidt dat tot een uitwisseling van standpunten hetgeen het proces frustrleert (Bremekamp, Kaats en Opheij, 2009).

Het kunnen doorzien van het onderscheid tussen standpunten en belangen is cruciaal (Wesseling en Paul, 2010). Een standpunt is een mening of zienswijze terwijl een belang iets is waarmee iemands voordeel gemoeid is. Wanneer je van de ander weet wat zijn belang is – waar het dus echt om draait – kun je met elkaar meedenken en kan op zoek worden gegaan naar een win-winsituatie (mutual gains). Er bestaan drie soorten belangen; bedrijfsbelangen, collectieve- en individuele belangen. Alle belangen doen er toe bij het in beeld brengen van de belangen. Bedrijfsbelangen zijn gekoppeld aan de doelen van de organisatie, collectieve belangen spelen in een complexe situatie een rol, verschillen per situatie en context. Individuele belangen zijn persoonlijke drijfveren en overtuigingen. Onderzoek laat zien dat individuele belangen over het algemeen een doorslaggevende rol spelen (Kaats en Opheij, 2008). In een samenwerkingsverband ontstaan altijd zaken waarover verschil van mening bestaat. Wanneer er inzicht bestaat over deze zaken, de standpunten en belangen kan op zoek worden gegaan naar creatieve oplossingen die voor alle partijen zoveel mogelijk waarde oplevert.

Onderhandelen over belangen hoort erbij. Het is belangrijk een win-win-oplossing te ontwikkelen die voor beide partijen beter is dan een compromis. Bij een win-win-oplossing wordt op zoek gegaan naar de best mogelijke oplossing voor beide partijen. Bij deze manier van onderhandelen wordt vertrouwen opgebouwd (Wesseling en Paul, 2010). Bij een compromis zijn geen van beide partijen tegen en komt men er blijkbaar redelijk vanaf, ook wel polderen genoemd.

Om belangen in de samenwerking op tafel te leggen zijn een aantal voorwaarden nodig zoals een context van betrouwbaarheid en vertrouwen, daarnaast een gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie, en in dialoog het 'samen denken' ontwikkelen. Volgens Wesseling en Paul (2010) zijn een aantal ingrediënten nodig om vertrouwen op te bouwen: vertrouwen in jezelf, oprechte interesse in belangen, transparantie en

betrouwbaarheid. Bij een gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie gaat het om afspraken maken over wat men als waarheid ziet, soms zijn daar verregaande afspraken voor nodig. De essentie daarbij is dat beide partijen toegang hebben tot dezelfde informatie en overeenstemming is over de zogeheten waarheid. Dit kan bijvoorbeeld het gezamenlijk vastleggen wat precies onder een kwalitatieve sociale huurwoning wordt verstaan. Pas daarna kunnen partijen aan de slag met de probleemdefinitie en de oplossing, en tot slot gezamenlijk eigenaar zijn van de resultaten. De kunst van het 'samen denken' gaat over het samen tot stand brengen van de dialoog: denk met de ander, denk samen, denk als één hoofd. Maak ruimte voor nieuw denken, ga voorbij aan het oude denken (Kessels, Boers en Mosterd, 2002, p. 20).

De bijbehorende succesfactoren die bij 'Oog voor belangen' horen zijn:

- a. Oprechte interesse in elkaars belangen. Partijen moeten inzicht in elkaar belangen krijgen en daar ook oprecht in geïnteresseerd zijn. Zij moeten inzicht hebben in de zaken waar zij zich mee bezig houden.
- b. De samenwerking moet waarde creëren voor ieder van de partners. Hierbij gaat het om de zoektocht naar de beste (win-win) oplossing voor alle partners. Het gaat hierbij om het zoeken naar een oplossing die geen van de partners vanuit eigen belang zelfstandig zou hebben bedacht, maar vanuit gezamenlijk belang. De gezamenlijke oplossing overstijgt het eigen belang en heeft een meerwaarde voor een ieder. Hierbij wordt in essentie de speelruimte eerst vergroot zodat niemand echt hoeft in te leveren, dus eerst het gezamenlijk resultaat bepalen en daarna onderling verdelen. Belangrijk is wel dat er oog blijft bestaan voor iedere partij afzonderlijk.
- c. Bereid zijn om met elkaar te onderhandelen. Partijen moeten bereid zijn integratief - op basis van belangen - te onderhandelen. Dit betekent dat belangenovereenkomsten overheersen tijdens de gesprekken en alle partijen belang hebben bij de mogelijke uitkomsten.
- d. In dialoog zijn met elkaar. Wanneer partijen in staat zijn om een dialoog met elkaar te voeren door goed te luisteren op basis van respect en oprechte aandacht voor de ander over belangen zal de samenwerking beter verlopen. Dus niet de discussie of debat zijn leidend, maar een dialoog. Dat betekent dat wordt voortgebouwd op wat de ander inbrengt, uitgaan van positiviteit en de overeenkomsten vergroten in plaats van het vergroten van de tegenstellingen.

#### 4.7 Relatie

Wanneer mensen samenwerken wordt er evenwicht gezocht tussen vertrouwen en waakzaamheid. De samenhang tussen vertrouwen en waakzaamheid maakt dat er volgens Lewicky en Bunker (1996) vier relatietypen kunnen worden onderscheiden: *waakzaam contracteren* (je vingers natellen), *berekenend verbinden* (ieder staat voor zijn eigen zaak), *onderzoekend uitwisselen* (de kat uit de boom kijken) en *onbelemmerd samenwerken* (we gaan ervoor). Bij waakzaam contracteren is er een situatie met groot wantrouwen en weinig vertrouwen waarbij het lastig – of wellicht onmogelijk – onderlinge effectieve relaties te ontwikkelen. Deze situatie komt veelvuldig voor wanneer men zich in een opdrachtgever-opdrachtnemer-situatie bevindt. De relatie is dan voornamelijk gericht op het eindresultaat waarbij weinig aandacht is voor de persoonlijke relatie. De persoonlijke interactie is minimaal en hoogstens bedoeld om de klus te klaren.

Kenmerkend is dat verdere toenadering wordt vermeden. Bij dit soort relaties bestaat de neiging om controlemechanismen te gebruiken zoals formeel toezicht en monitoren van activiteiten. Bij deze relatie kan weinig van samenwerking worden gesproken, en is interventie nodig wanneer samenwerking een vereiste is. Bij onderzoekend uitwisselen is er sprake van beperkt vertrouwen en laag wantrouwen. Als de samenwerking goed gaat kan het vertrouwen groeien, maar partijen vermijden een kwetsbare opstelling, vertrouwelijke onderwerpen en intimiteit worden vermeden. Wanneer het vertrouwen groeit kan de relatie zich ontwikkelen tot onbelemmerd samenwerken.

Volgens Bijlsman-Frankema en Smid (2006) is vertrouwen te beïnvloeden. Bij samenwerken is een collectieve instelling belangrijk en moet men bereid zijn om samen risico's te dragen. Hierbij moet een verschuiving

plaatsvinden van “ik-denken” naar “wij-denken” en van risicomijdend naar risicodragend gedrag. Dit is volgens Bijlsman-Frankema en Smid (2006) echter alleen mogelijk als er gewerkt wordt aan vertrouwen. Covey en Merrill (2006) pretenderen dat vertrouwen te leren is. Zij adviseren om transparant te zijn, respect te tonen, verwachtingen uit te spreken en te verhelderen en je aan afspraken te houden.

Een groep mensen kent haar eigen dynamiek en is volgens Remmerswaal (2009) meer dan het optellen van individuen. Bij het samenkomen van mensen gaan groepsprocessen spelen met hun eigen dynamiek. Om inzicht te krijgen in het functioneren van groepsprocessen moet inzicht worden verkregen in het functioneren van groepen mensen.

Vaak is een samenwerkingsteam een toevallig mix van persoonlijkheden en werkstijlen omdat partners zelf hun vertegenwoordigers hebben geselecteerd (Kaats & Opheij, 2012). Medewerkers moeten met het ene been in hun eigen organisatie staan en met het andere been in het samenwerkingsverband. Dat vraagt volgens Kaats en Opheij (2012) het kunnen omgaan met ambiguïteit, onzekerheid en dynamiek. In omgevingen die sterk technisch georiënteerd zijn is er vaak minder aandacht voor het persoonlijke en relationele aspect van samenwerken (Kaats & Opheij, 2012). Dit voorkomt dat relaties worden ontwikkeld of dat ze instabiel worden. Er kan een onderstroom ontstaan die negatief uitwerkt op de samenwerking. Aandacht voor de relationele kant heeft een robuuste samenwerking tot gevolg waardoor het effect van negatieve gedachten over de ander worden geneutraliseerd. Om dit te bewerkstelligen is volgens Kaats en Opheij (2012) gegund en verbindend leiderschap nodig, expliciet geen hiërarchisch leiderschap. Verbindend leiderschap is het vermogen van iemand om in staat te zijn bij een groep mensen met tegengestelde belangen voortgang te boeken (Kaats & Opheij, 2012).

Ook conflicten komen logischerwijs voor bij samenwerkingsverbanden waarbij het volgens Kaats en Opheij (2012) de kunst is om deze constructief in te zetten. Bij conflicthantering kan volgens Dreu (2005) gekozen worden voor een eenzijdige actie (toegeven, vermijden, forceren), er kan gekozen worden voor een gezamenlijke actie (bemiddelen of het probleem oplossen) of uitbesteden (via arbitrage of eventueel het lot laten beslissen). Al naar gelang hun taakvolwassenheid ontwikkelen groepen een strategie om conflicten te beheersen (Remmerswaal, 2009). Dit varieert van vermijding van het conflict tot integratie waarbij het conflict (de elkaar tegensprekende meningen) worden besproken, afgewogen, en opnieuw geformuleerd. De groep werkt samen aan een oplossing die wellicht beter is dan de afzonderlijke oplossingen van partijen (Remmerswaal, 2009).

Binnen groepen is altijd sprake van diversiteit, het is vaak de basis voor een samenwerkingsrelatie, maar tegelijkertijd ook een kwetsbaar element. Conflicten komen vaak voort uit de onoverbrugbare kloof als gevolg van de verschillen tussen organisaties. Het is volgens Hoebeke (2004) de uitdaging om diversiteit niet te zien als de bron voor conflicten maar constructief te maken. Daarvoor moet de wil aanwezig zijn om op zoek te gaan naar terreinen waarop je elkaar kunt versterken.

Bestuurders spelen volgens Kaats en Opheij (2008) een sleutelrol. Om een samenwerkingsverband te laten werken dienen zij zichtbaar steun te geven aan de vertegenwoordigers in het samenwerkingsverband.

De bijbehorende succesfactoren bij ‘Relatie’ zijn:

- a) Persoonlijk vermogen tot verbinden. Het is van belang om de overtuigingen, drijfveren, achtergronden en ambities van de mensen te kennen binnen het samenwerkingsverband. Hebben de spelers oprecht interesse in elkaar? Wanneer dit het geval is ontstaat verbinding, hetgeen de basis is van een samenwerkingsproces met betekenis.
- b) Een constructief groepsproces. Is de groep gezamenlijk meer in staat dan het individu? Dit kan alleen met aandacht voor interpersoonlijke relaties waarbij diversiteit niet moet worden geschuwd. Diversiteit van



mensen is het vertrekpunt van een samenwerking, maar kan ook de basis zijn van conflicten. Diversiteit dient positief te worden benut.

- c) Vertrouwen opbouwen en vertrouwen ontwikkelen. De slaagkans voor samenwerking hangt nauw samen met de mate van vertrouwen in elkaar. Door verschillende belangen maken partijen continu afwegingen in een situatie van onzekerheid over de acties van de andere partij. Dit is de institutionele kant van vertrouwen. Daarnaast bestaat er een persoonlijke kant van vertrouwen, in de feitelijke samenwerking speelt deze een belangrijke rol.
- d) De mate waarin leiderschap wordt gegund en getoond. Verbindend leiderschap is een specifieke leiderschapsstijl en van belang bij samenwerking. Het gaat bij verbindend leiderschap om verbinden van mensen én belangen, en daarnaast inhoudelijke kennis hebben van de aspecten van samenwerken.

#### **4.8 Organisatie**

Een belangrijk dilemma in ieder samenwerkingsverband is het in staat zijn voldoende daadkracht te organiseren. Bij samenwerking tussen een beperkt aantal partijen zijn volgens Kaats en Opheij (2012) de selectie of keuze van de partner, de gekozen grondvorm, het besturen, de juridische vorm en de business-case belangrijke aspecten die de nodige aandacht moeten krijgen. Vaak zien we dat de voorselectie voor een partner is gebaseerd op een persoonlijk netwerk of op langer durende relaties.

Child, Faulkner en Tallman (2005) adviseren de keuze van de partner te laten plaatsvinden door een strategische- en culturele match. De strategische match wordt onder andere bepaald door de aanwezige competenties en beschikbaarheid van capaciteit. De culturele match wordt bepaald door de mate waarin partners elkaars culturele achtergrond begrijpen en respecteren. De meest ultieme match is zowel een strategische als een culturele match, in de praktijk komt volgens Kaats en Opheij (2012) het echter meer voor dat gestuurd wordt op een hoge strategische match omdat hier de direct zichtbare meerwaarde van de samenwerking zit. Hoewel dit volgens Kaats en Opheij (2012) een goed startpunt is dient aansluitend wel aandacht te worden geschonken aan het verdiepen in - en begrijpen van - elkaars organisatiecultuur.

Op basis van ervaringen bij grote infrastructurele projecten constateren Kaats en Opheij (2012) dat wanneer partijen elkaar al denken te kennen zij nauwelijks de moeite meer nemen om zich te verdiepen in elkaars ambities of belangen, het beeld dat zij van elkaar hebben in stand houden (niet de moeite nemen om bestaande beelden te toetsen of bij te stellen) en bij conflictsituaties de neiging hebben de schuld van zich af te schuiven.

Een ander bijzonder fenomeen doet zich voor wanneer de selectie van de partner plaatsvindt op een ander niveau dan de feitelijke uitvoering (Kaats en Opheij, 2012 p. 226). Het is de vraag of de uitvoerende medewerkers ook voor elkaar zouden hebben gekozen, en of de samenwerking vanuit hun oogpunt in hun belang is. Vaak is dit niet het geval, met vaak allerlei haperingen tot gevolg in het vervolgproces.

Bij geformaliseerde selectieprocessen zoals overheidsaanbestedingen worden traditioneel criteria als laagste prijs, of optioneel prijs-kwaliteit als afwegingscriteria gehanteerd. Zo ook bij corporaties. Volgens Kaats en Opheij (2012) vormen die geen garantie voor een effectieve samenwerking en goede resultaten. Kaats en Opheij (2012) herkennen bij overheidsaanbestedingen de zoektocht om ook ontwerpverantwoordelijkheid bij partners onder te brengen. Zij adviseren met klem om ook de samenwerkingscompetenties in de beoordeling mee te nemen. De eerste fase bij samenwerking - het selecteren van een partner - is van essentieel belang voor het succes van de toekomstige relatie omdat juist dan de basis van de kwaliteit van de relatie wordt gelegd (Doz en Hamel, 1998; Büchel, Prange, Probst en Ruling, 1998).

Bij samenwerken komt ook de te kiezen grondvorm aan de orde. Wordt er een gezamenlijke entiteit opgericht of wordt een veel lossere relatie aangegaan waarbij de wederzijdse afhankelijk beperkt is en partners altijd

kunnen worden uitgewisseld. De laatste vorm van samenwerking is gericht op het uitwisselen van producten (zoals bouwprojecten) en diensten zonder dat partners verregaande organisatorische aanpassingen hoeven door te voeren. Deze vorm van samenwerken wordt transactioneel samenwerken genoemd en past bij een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005). De transactie vormt hierbij de kern, met de bedoeling een keten te verbeteren en is gericht op het effectief en efficiënt uitwisselen van producten. Een belangrijk principe bij het organiseren van de samenwerking is dat er afspraken worden gemaakt over de resultaatsbeschrijving. Het resultaat staat centraal en dient – om commitment te vergroten – gezamenlijk te worden bepaald. Daarnaast dient gestuurd te worden op transactiekosten en ketenefficiency met een resultaatgerichte managementstijl, maar dan wel met aandacht voor de relationele condities. De legitimatie van de samenwerking komt voort uit de (betere) kwaliteit en reductie van de kosten van het product. Transactioneel samenwerken sluit aan bij de grondgedachte van regisserend opdrachtgeverschap. Gewenst gedrag hierbij is voornamelijk de leverbetrouwbaarheid van het product.

Ook over de juridische vorm dient een zorgvuldige afweging te worden gemaakt en is volgens Kaats en Opheij (2012) vooral het domein van juristen en fiscalisten. Bij samenwerking tussen twee zelfstandige organisaties is volgens de Man (2006) een contractuele samenwerking de meest gangbare juridische vorm.

De bijbehorende succesfactoren bij 'Organisatie' zijn volgens Kaats en Opheij (2012):

- a) De mate van effectiviteit van de organisatie van de samenwerking. Structuur en organisatie dienen op elkaar afgestemd te zijn bij een optimale samenwerking. Bij het kiezen van een partner dient de grondvorm, de besturing en de juridische vorm zorgvuldig te worden afgewogen. Voor deze indicator is het van belang te weten of dit voldoende verkend is en doordacht afgewogen. Het gaat niet alleen om de rationeel beste vorm en structuur en dergelijke maar ook het proces waar je gezamenlijk tot goede en doordachte keuzen komt die daadwerkelijk werken. Je moet het daar samen over eens zijn en ook naar handelen. Niet de vorm en structuur op papier is essentieel, maar ook het gedrag om zaken gerealiseerd te krijgen
- b) Draagvlak binnen de samenwerking en bij de achterban. Er zijn verschillende bindmiddelen denkbaar bij samenwerken, bijvoorbeeld het concrete project waar aan gewerkt wordt. Dit betreft ook de mate waarin de samenwerking kan rekenen op steun van de achterban.
- c) De mate waarin de samenwerking de beoogde resultaten realiseert en partners bewegen om in actie te komen. Is het samenwerkingsverband in voldoende mate in staat om daadkracht te organiseren waarbij geen belemmering optreedt door bijvoorbeeld onderbezetting.
- d) De mate waarin er sprake is van heldere afspraken en deze worden nagekomen. Doen betrokkenen wat ze moeten doen en komen ze afspraken na, en spreekt men elkaar er op aan als dit niet gebeurt.

#### **4.9 Proces**

Door het op een zodanige wijze vormgeven van het proces kan betekenis worden gegeven aan de samenwerking. Samenwerken gaat niet alleen over een proces op gang brengen, maar volgens Kaats en Opheij (2012, p. 301) vooral over het fit houden van het samenwerkingsverband in de operationele fase, omdat samenwerkingsverbanden nu eenmaal de neiging hebben om gaandeweg uit elkaar te vallen. Voor het vitaal houden moet moeite worden gedaan, maar daar zit wel een grens aan, soms is stoppen volgens Kaats en Opheij (2012) beter.

Een duidelijk proces geeft overzicht en betekent dat stappen en fasen worden onderkend. Het procesontwerp moet zodanig van opzet zijn dat betrokkenen er mee aan de slag willen. Dat betekent aandacht voor voortgang en inhoud, en zoeken naar 'windows of opportunity'. Om een goed functionerend samenwerkingsproces te ontwikkelen moeten een aantal uitgangspunten in acht worden genomen (Bremenkamp et al, 2010). Zo moet er ten eerste onderkend worden dat er stappen en fasen bepaald moeten worden. Er moet worden gewerkt volgens het win-win-principe, dus werken op basis van belangen waarbij op zoek wordt gegaan naar de best

mogelijk oplossing voor (alle) partijen. Het procesontwerp moet duidelijk zijn en gericht op voortgang en inhoud. Er moet rekening worden gehouden met spraakverwarring en ambiguïteit. Zo zal een ieder vanuit zijn eigen gezichtsveld naar de situatie kijken, en werkt een ieder met zijn eigen referentiekader en logica. Ook de balans tussen inhoud en proces moet in orde zijn. Hierbij gaat het om het zoeken naar balans tussen bedrijfskundige logica (organisatiemodel, inhoud) en persoonlijke relaties (teamvorming, vertrouwen, macht, interactie).

Het gaat niet alleen om het doorlopen van de stappen in het proces, belangrijk is volgens Bremekamp, Kaats en Opheij (2010) dat betekenis wordt gegeven aan het proces waarbij aandacht is voor interactie en communicatie, en beseffen dat je soms een stap terug moet doen (Bremekamp, Kaats en Opheij, 2010).

In de te doorlopen fasen van het samenwerkingsproces spelen alle ingrediënten van samenwerken een rol (ambitie, belangen, relatie, organisatie en vorm). Deze lopen als een rode draad door het proces. Door interactie en communicatie komen personen tot elkaar en gaan ze elkaar begrijpen. Het is van belang om transparant te zijn en betrouwbaar gedrag te laten zien. De praktijk laat volgens Kaats en Opheij (2012) zien dat het met regelmaat voorkomt dat partijen elkaar al kennen en dus gelijk doorstappen naar het afsluiten van een samenwerkingscontract, de fase van verkennen (ambitie, belangen en relatie) wordt dan overgeslagen waardoor het risico bestaat dat de spraakverwarring blijft bestaan over het vraagstuk en de oplossing. Ook tijdsdruk kan hiervan een oorzaak zijn, vertragen is dan het devies om later te kunnen versnellen.

Samenwerking moet uiteindelijk leiden tot resultaat en de vraag of de samenwerking effectief is gebleken. Het laten zien van voortgang en effectiviteit door concrete resultaten is nodig omdat het partners mobiliseert, en het dient als legitimatie van de samenwerking voor de achterban. Wanneer de samenwerking tot stand is gebracht is het zaak om de samenwerking vitaal te houden. Dit betekent het in de gaten houden van de samenwerking tijdens het verdere verloop door het reageren op veranderde omstandigheden en het willen leren in de samenwerking (Kaats & Opheij, 2012, p. 320). Volgens Kaats en Opheij (2012) ligt de verantwoordelijkheid voor het periodiek monitoren van de samenwerking bij de voorzitter van het samenwerkingsverband. In een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie tussen corporaties en bouwers is dit de gedelegeerde opdrachtgever, de verantwoordelijke projectmanager.

Samenwerking gaat niet vanzelf, het gaat zelden in één keer goed (Kaats en Opheij, 2012, p. 321). Uit onderzoek blijkt dat vooral veel ervaring opdoen leidt tot zichtbaar betere resultaten (Bell en Lemmens, 2007; De Man en Duijsters, 2007) waarbij het relevant is dat deelnemers openstaan om van hun ervaringen te leren. Volgens Argyris (1977) is het aannemen van een andere mindset - dus een principieel andere manier van denken over succes en falen - hierbij relevant.

Uit onderzoek blijkt dat partijen die vaker opereren in samenwerkingsverbanden er uiteindelijk ook succesvoller in zijn (Bell en Lemmens, 2007; Draulans, de Man en Volberda, 2003; Kale en Singh, 2007). Ook geven zij aan dat leren over een partner leidt tot beter inzicht in de beweegredenen van de partner. Deze kennis kan men weer gebruiken om het een volgende keer zelf beter te doen, waarbij het ook gaat om het opdoen van inhoudelijke kennis van de partner zoals producten of technologieën.

Om te leren moeten barrières worden beslecht. Het creëren van een context waarbij partners oprecht in gesprek raken kan dit verlagen. Barrières kunnen ontstaan door gebrek aan respect en wederzijds wantrouwen. Het is volgens Kaats en Opheij (2012, p. 325) van belang om het leren als doelstelling te benoemen en ook te monitoren waarbij de (project)manager van het samenwerkingsverband voorbeeldgedrag dient te vertonen.

Wanneer de samenwerking niet meer bijdraagt aan belangen, of er om andere redenen geen toegevoegde waarde meer is, zit er niets anders op dan de samenwerking ter discussie te stellen en te beëindigen (Kaats &

Opheij, 2012, p. 325). In een goed samenwerkingsproces wordt bij de start al nagedacht over het eventueel beëindigen van de samenwerking, de voorwaarden moeten dan al bedacht zijn (Gulati, Sytch en Mehrota, 2008). Bij het beëindigen van de samenwerking moet men altijd voorzichtig zijn en partners deelgenoot maken van de overwegingen zodat partners fatsoenlijk uit elkaar kunnen gaan. Wanneer dit aspect onderschat wordt kan de reputatie van zowel de eigen organisatie als individuele medewerkers geschaad worden (Kaats en Opheij, 2012).

De bijbehorende succesfactoren voor 'Proces' zijn:

- a) Een goede fasering en timing in het proces. De aanpak moet gericht zijn op de stappen in het samenwerkingsproces, met aandacht voor openheid, voortgang en inhoud.
- b) De juiste balans tussen proces en inhoud. Hierbij moet een balans worden gevonden tussen de zogeheten bovenstroom (logica, strategie, organiseermodellen, inhoud) en onderstroom (persoonlijke relatie, teamvorming, vertrouwen).
- c) Het aanwezig zijn van procesregie met een heldere rolverdeling. Dit kan bij de partners liggen, maar het is ook goed mogelijk hier een buitenstaander voor aan te stellen. Hierbij is verbindend leiderschap een absolute vereiste voor een goed werkend samenwerkingsproces.
- d) Een goed zicht op de effectiviteit van de samenwerking waarbij de vraag is of de samenwerking de partners dichterbij de realisatie van hun ambities brengt.

#### **4.10 Conclusie**

Uit de theorie komt naar voren dat succesvol samenwerken tussen organisaties afhankelijk is van een aantal succesfactoren. Zo dient er een gezamenlijke ambitie te zijn die elkaar bindt, dient er oog voor elkaars belangen te zijn en aandacht voor de relatie. Dit zijn de zachte kanten van de samenwerking. Daarnaast dient de organisatie van het samenwerkingsverband op orde te zijn en dient er een duidelijk proces aanwezig te zijn waarbij stappen worden gezet en voortgang geboekt.

#### **4.11 Veronderstellingen**

Vanuit de verkregen inzichten uit het literatuuronderzoek en via een voorlopige verkenning met behulp van participerende observatie in de praktijk zijn een aantal veronderstellingen oftewel hypothesen geformuleerd.

Onder paragraaf 5.4 van het hoofdstuk Onderzoeksmethode zijn de participerende observaties nader uiteengezet. De participerende observaties hebben plaatsgevonden bij een tweetal bijeenkomsten bij verschillende corporaties, waarbij een tussentijdse evaluatie heeft plaatsgevonden over het gebruik van geïntegreerde bouwcontracten. Bij de bijeenkomsten waren de betrokken projectmanagers van de afdelingen Projecten aanwezig. De projectmanagers hebben allen een technische achtergrond en ruime ervaring met traditionele samenwerkings- en contractmodellen.

Elk van de veronderstellingen is voortgekomen uit de bevindingen tijdens de participerende observaties en gekoppeld aan één van de in paragraaf 4.4 genoemde succesfactoren voor samenwerking. Aan de hand van het empirisch onderzoek worden de veronderstellingen getoetst aan de praktijk in het analysehoofdstuk, paragraaf 7.5.

##### *Veronderstelling 1 (gekoppeld aan de succesfactor 'Ambitie')*

Er wordt meer aandacht geschonken aan het directe project dan de hogere ambitie die partijen (intensiever) zou moeten binden.

De huidige generatie projectmanagers zijn voornamelijk georiënteerd op het klaren van de klus. Hoewel dit zonder meer belangrijk is worden naar verwachting elementen die buiten het directe project vallen naar verwachting verwaarloosd, waarbij de ervaring is dat bestuurders – na het tot stand brengen van de

samenwerking – afstand nemen. Samenwerken zoals dat past bij regisserend opdrachtgeverschap vraagt om een bredere scope dan het project zelf. Het is de verwachting dat sleutelfiguren padafhankelijk acteren en de nieuwe samenwerkingsvorm gaan beschouwen als een variant op het vroegere (traditionele) inkoopmodel.

#### Veronderstelling 2 (gekoppeld aan de succesfactor 'Belangen')

Belangen worden naar verwachting slechts beperkt besproken, de aandacht gaat bij het samenwerken naar de directe in- en verkoop van een project. Het bestaande paradigma overheerst op operationeel niveau.

De van oorsprong technisch georiënteerde projectmanager heeft naar verwachting minder oog voor belangen van de andere partij omdat vanuit de traditionele verhoudingen dit onderdeel minder relevant is. Een flexibele opstelling was niet nodig, het contract voorzag immers in gedetailleerd vastgelegde afspraken.

#### Veronderstelling 3 (gekoppeld aan de succesfactor 'Relatie')

Het vertrouwen tussen corporatie en bouwer is matig tot slecht en wordt niet bespreekbaar gemaakt.

Vanuit de observaties wordt een hardnekkig vijandbeeld geconstateerd tussen corporaties en bouwers. Bouwers zijn voornamelijk uit op winst behalen. Corporaties zijn lastige opdrachtgevers, stellen veel te hoge eisen, en willen voor een dubbeltje op de eerste rang zitten.

#### Veronderstelling 4 (gekoppeld aan de succesfactor 'Organisatie')

De organisatie van het samenwerkingsverband is veelal gebaseerd op traditioneel samenwerken.

Hier speelt naar verwachting padafhankelijkheid een sterke rol, en in welke mate sleutelfiguren zijn voorbereid op de nieuwe samenwerkingsvorm. De verwachting is dat de organisatie zoals van oorsprong is ingestoken wordt gehanteerd waarbij de rol van kwaliteitstoetsers werd ingevuld door de opdrachtgever. De verwachting is dat bouwers de rol van kwaliteitstoetsing minder relevant beschouwen en vanuit padafhankelijk handelen verwachten dat de opdrachtgever actief de kwaliteit toetst, zowel tijdens de voorbereidings- als uitvoeringsfase.

#### Veronderstelling 5 (gekoppeld aan de succesfactor 'Proces')

Het proces is vooralsnog fasegericht (stap-voor-stap) ingericht en minder gericht op win-win-oplossingen

Projectmanagers denken van nature vanuit het lineaire productieproces waarbij het doorlopen van de fases van belang is. Verwacht wordt dat er minder neiging bestaat om te vertragen in het proces, op zoek te gaan naar win-win-oplossingen bij conflictsituaties zodat later in het proces kan worden versneld met gemotiveerdere partners.

De uitdaging van dit empirisch onderzoek bestaat uit het confronteren van de hedendaagse praktijk met het theoretisch materiaal. De context verandert, er is een trend waarneembaar bij corporaties van traditioneel opdrachtgeverschap naar regisserend opdrachtgeverschap bij de interactie met de markt. Wordt er bij regisserend opdrachtgeverschap, dat vraagt om meer samenwerking tussen organisaties, optimaal samengewerkt? Vragen waarop in hoofdstuk 6 en 7 antwoord op wordt gegeven.

## 5 Onderzoeksmethode

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde onderzoeksmethode uiteengezet.

Als eerste wordt in paragraaf 5.2 de onderzoeksstrategie verantwoord en waarom is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met behulp van meervoudige casestudy. Daarna volgt de selectie van de cases in paragraaf 5.3 en in paragraaf 5.4 de methoden die zijn gehanteerd om de benodigde data te verzamelen. In paragraaf 5.5 wordt de wijze van operationaliseren uiteengezet. De laatste twee paragrafen omschrijven de data-analyse (paragraaf 5.6) en wordt nader ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid in paragraaf 5.7.

### 5.2 Onderzoekstrategie

In dit onderzoek wordt via een meervoudige casestudie een procesevaluatie uitgevoerd op de wijze hoe samenwerking bij de nieuwe samenwerkingsvorm 'regisserend opdrachtgeverschap' vanuit de bouwopgave tussen bouwers en woningcorporaties in de praktijk vorm wordt gegeven. We kunnen hier dus spreken van een interventie op bestaand beleid. Procesevaluatie is voornamelijk gericht op het tijdig verkrijgen van kennis over wat er mis gaat met een interventie en de mogelijkheden om bij te sturen, en is anders dan zogeheten productevaluatie<sup>1</sup>. Het door vele corporaties omarmde regisserend opdrachtgeverschap kan gezien worden als een beleidsinterventie. Procesevaluatie wordt meestal uitgevoerd in een kleinschalige context, bij één of enkele case(s), waarbij de invoering van de interventie op de voet gevolgd wordt (Swanborn, 2007, p. 191). Bij procesevaluatie zijn experimenten of grootschalig onderzoek via enquête ongebruikelijk. Individuele interviews, observaties en groepsinterviews zijn typerend (Swanborn, 2007, p. 205).

De gekozen variant voor de meervoudige casestudie is de hiërarchische methode waarbij het onderzoek in twee fases wordt uitgevoerd. In de eerste fase worden de cases onderzocht als zijnde een enkelvoudige casestudie, dus onafhankelijk van elkaar. In de tweede fase worden de afzonderlijke resultaten uit de eerste fase als input gebruikt voor een vergelijkende analyse over alle cases heen (Verschuren en Doorewaard, 2015, p. 183). Bij casestudies gaat het om bestaande situaties waarbij informatie wordt verzameld door middel van verschillende dataverzamelmethode zoals interviews, observatie en bestaand materiaal zoals verslagen (Baarda et al, 2018, p. 69). In dit onderzoek wordt samenwerking tussen corporaties en bouwers onderzocht in de natuurlijke context, de plaats waar het zich voordoet. Via observatie, het voeren van gesprekken en het bestuderen van bestaande documenten ontstaat inzicht in de wijze waarop processen in de praktijk gaan (Verschuren en Doorewaard, 2015, p. 159). Kenmerkend voor een casestudie is dat slechts één of meerdere situaties worden onderzocht waarbij de cases selectief worden gekozen (Verschuren en Doorewaard, 2015, p. 179). Ook moet de samenwerking vanuit het perspectief van de respondenten beschreven worden omdat zij bepalen in welke mate een succesfactor aanwezig is in de samenwerking.

Om vorenstaande redenen sluit kwalitatief onderzoek via casestudie het beste aan bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Vanwege de beschikbare tijd is gekozen om maximaal drie cases te selecteren, en zodoende diep op het vraagstuk in te kunnen gaan. In de volgende paragraaf wordt de selectie van de cases verantwoord.

### 5.3 Selectie cases

Er is gekozen voor cases (projecten) waarvan de corporatie van mening is dat het proces en het project moeizaam verlopen is. Vanuit het literatuuronderzoek, maar ook uit het eigen netwerk en werksituatie, komen regelmatig signalen dat er problemen worden ondervonden met regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave waarbij geïntegreerde bouwcontracten worden toegepast. Hierdoor is belangstelling gewekt om

---

<sup>1</sup> Productevaluatie wordt uitgevoerd wanneer de interventie volledig is geïmplementeerd (Swanborn, 2017)

juist die projecten te onderzoeken die (extreme) problemen hebben ondervonden om de materie diepgaand te onderzoeken. Het onderzoeken van extreme cases om een zo compleet mogelijke beschrijving van het verschijnsel te geven verhoogt volgens Verhoeven (2018, p. 319) de kwaliteit van het onderzoek. Waarom lopen deze bouwprojecten zo moeizaam en wordt het eindresultaat als onvoldoende beoordeeld? Het is juist bij dit soort projecten interessant te onderzoeken of er (een optimale) samenwerking is bewerkstelligd zoals wordt gevraagd bij regisserend opdrachtgeverschap.

Er is gezocht naar cases waarbij de regisserende rol vanuit de interactie met de markt is vormgegeven, in de dagelijkse praktijk vaak één van de eerste stappen. Hiertoe zijn als eerste een viertal woningcorporaties uit het eigen netwerk geselecteerd die de wens hebben om toe te werken naar regisserend opdrachtgeverschap om voor de langere termijn voorkeurleveranciers te selecteren. Daarna is in overleg met de (vier) verantwoordelijk managers Projecten de projectenportefeuille doorgesproken waarbij een eerste selectie is gemaakt van cases waar de corporatie ontevreden is over de samenwerking en het eindresultaat van het project.

Bij de vier onderzochte corporaties zijn in beginsel zeven projecten geselecteerd, waaruit uiteindelijk drie projecten (cases) zijn overgebleven die in redelijke mate vergelijkbaar zijn. De drie sprongen er uit wat betreft conflictsituaties en ontevredenheid van de betrokken corporatie. Ook zijn alle bouwers c.q. bouwplannen geselecteerd via een functionele (abstracte) uitvraag omdat daarbij de regierol maximaal wordt ingevuld.

Kort samengevat zijn de selectiecriteria voor de cases als volgt:

- a) Vanuit het perspectief van de corporatie is het proces en project moeizaam verlopen;
- b) De projecten zijn binnenstedelijk en maken bij voorkeur onderdeel van een groter geheel van een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling (herstructurering van een woonwijk);
- c) Selectie en aanbesteding heeft plaatsgevonden op basis van prestatie-inkoop of Best Value Procurement;
- d) Er is een geïntegreerde contractvorm toegepast waarbij de verantwoording voor het ontwerp en uitvoering bij de bouwer ligt;
- e) De projecten zijn qua inhoud (type woningen) vergelijkbaar, hebben alle fasen doorlopen, en zijn in dezelfde periode (2014/2015) gestart en in dezelfde periode (2018/2019) opgeleverd.

Alle projecten zijn min of meer in dezelfde periode ontwikkeld en gebouwd zodat de invloed van externe factoren (derde variabelen zoals bijvoorbeeld marktomstandigheden) vergelijkbaar zijn en een eventueel interactie-effect vergelijkbaar is (Verschuren & Doorewaard, 2016 p. 272).

Er is geen vergelijkend onderzoek uitgevoerd (bijvoorbeeld een voortreffelijk verlopen project versus een moeizaam project) omdat in dit onderzoek de focus ligt in welke mate wordt samengewerkt bij moeizaam verlopen projecten.

#### **5.4 Dataverzameling**

In dit onderzoek is naast bestaand materiaal (dossiers, evaluatieverslagen ed.) tijdens het vooronderzoek gebruik gemaakt van twee participerende observaties om tot voorlopige hypothesen c.q. veronderstellingen te komen. Voor de dataverzameling bij de cases is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews om te onderzoeken hoe het ontwikkelproces verlopen is, de samenwerking is ervaren en in welke mate de succesfactoren die volgens de theorie behoren bij een succesvolle samenwerking aanwezig zijn.

##### *Participerende observatie bij het vooronderzoek*

Tijdens het literatuuronderzoek deed zich de situatie voor dat bij een tweetal corporaties uit het eigen netwerk evaluatiesessies met eigen projectmanagers stonden gepland over de ervaringen met geïntegreerde bouwcontracten. De onderzoeker is uitgenodigd om actief deel te nemen aan de sessies. Het doel van de bijeenkomsten was om ervaringen uit te wisselen over de contractvorm en lessen te trekken. Tijdens deze

sessies is participierend geobserveerd in een halfgestructureerde vorm. Het doel van de observatie was erachter zien te komen in welke mate de betrokken projectmanagers in hun dagelijks werk rekening houden met de succesfactoren voor samenwerking uit de theorie. Uit de observaties zijn de voorlopige veronderstellingen geformuleerd (zie paragraaf 4.11).

Voor de participerende observaties is aan de hand van de onafhankelijke variabelen (de kritische succesfactoren, zie paragraaf 4.4) een waarnemingsschema gemaakt waarbij de vijf beschreven succesfactoren uit het theoretisch kader zijn gebruikt als topics. Deze topics zorgen ervoor dat er gericht kan worden gelet of één of meer van de vijf succesfactoren. De waarnemingen zijn verwerkt in een observatieverslag (zie bijlage 3). Deze vorm van participerende observatie wordt toegepast wanneer de onderzoeker al enig idee heeft waarop hij moet letten (Baarda, De Goede en Theunissen, 2018, p. 211). De waarneming is nog steeds open, maar duidelijker afgebakend dan bij een ongestructureerde observatie.

De rol van de onderzoeker is actief observerend, er is actief deelgenomen aan de gesprekken. De deelnemers waren op de hoogte dat er een onderzoek gaande is en dat gaandeweg data worden verzameld, alleen niet dat tijdens de evaluatiesessie expliciet data worden verzameld. Hierdoor is de kans gereduceerd dat wenselijk gedrag wordt vertoond.

Eén groep geobserveerden bestaat uit vijf projectmanagers en een manager Projecten, waarvan twee tussen 25 en 30 jaar oud zijn en minimaal ervaring hebben met projecten. De overige vier zijn tussen 45 en 56 jaar oud met gemiddeld 15 tot 25 jaar werkervaring als projectmanager of projectleider. De betrokkenen hebben een technische achtergrond (HTS/TU).

De ander groep geobserveerden - bij de andere corporatie - bestaat eveneens uit zes personen, leeftijden bevinden zich tussen de 40 en 55 jaar oud en bestaat uit drie projectmanagers/ ontwikkelaars, een manager Vastgoed, een directievoerder/opzichter en een adviseur op het gebied van geïntegreerde contracten en BVP. Allen hebben een technische achtergrond (HTS/TU) en zijn sinds jaar en dag traditionele werkverhoudingen gewend en van oorsprong georiënteerd op techniek en/of architectuur.

#### *Half-gestructureerde interviews bij de cases*

Naast het bestuderen van bestaande documenten van de cases, zoals schriftelijke bronnen, wordt informatie over de casus en samenwerking verkregen via half-gestructureerde interviews bij de betrokken medewerkers van zowel de woningcorporatie en bouwer. Dit betreffen projectmanagers die dagelijks betrokken waren bij de projecten. De informatie wordt verkregen via face-to-face interviews uit open- en gesloten vragen.

Bij een halfgestructureerd interview ligt de formulering van de vragen van te voren vast. Een voordeel van voorgestructureerde vragen is dat tijdens het interview gestuurd kan worden welke informatie tijdens het interview aan bod komen. Ook zorgen gestructureerde vragen ervoor dat alle respondenten dezelfde vragen voorgelegd krijgen. De betrouwbaarheid van de dataverzameling wordt hiermee vergroot omdat er een systematische vergelijking tussen de resultaten kan worden gemaakt. Een nadeel is dat het interview door de voorstructurering in een bepaalde richting wordt gestuurd. Nieuwe zaken of inzichten kunnen hierdoor beperkt aan bod komen, dit kan de validiteit negatief beïnvloeden. Naast de open vragen is de vragenlijst van Kaats en Opheij (2012) gehanteerd waarmee een diagnose op de samenwerking kan worden gesteld. De respondenten zijn gevraagd naar de aanwezigheid van de kritische succesfactoren en is gevraagd een dimensie toe te kennen op een schaal van 1-7 (helemaal niet van toepassing tot geheel van toepassing). De open vragen zijn gesteld om nader toelichting te krijgen op de visie en hoe de samenwerking door de geïnterviewde wordt beleefd. De interviews hebben plaatsgevonden op een locatie ter keuze van de geïnterviewde, zonder dat de vragen bekend zijn gemaakt. Het interviewschema ziet er als volgt uit:

- Kunt u een korte omschrijving geven van het project, wat was volgens u een succes om bij stil te staan bij dit project en wat ging minder?
- Hoe verliep de selectieprocedure, was dit voor u een prettige wijze?



- Hoe verliep de voorbereiding op de uitvoering? Wat ging volgens u goed en wat kan beter (of ging fout)?
- Hoe verliep de uitvoering? Wat ging volgens u goed en wat kan beter? (of ging fout?)
- Hoe beviel de geïntegreerde contractvorm? Zijn de risico's te overzien? Was er meer- of minderwerk?
- Hoe verliep de samenwerking met de andere partij? Wat ging goed en wat kan beter?
- Alles overziend, was het nieuwe samenwerkingsmodel (selectie o.b.v. BVP en geïntegreerd ontwerp- en bouwcontract) bruikbaar en voor herhaling vatbaar? Is het model volgens u correct geïmplementeerd door de opdrachtgever en bouwer?
- Doorgaan met onderstaande vragenlijst van Kaats en Opheij (2012) over de succesfactoren voor samenwerking en doorvragen bij het invullen van de verschillende scores (zie bijlage 1b voor de uitgebreide vragenlijst).

Tabel 4 – Vragenlijst Kaats en Opheij (2012)

nr.	Succesfactor	Omschrijving
<b>1.</b>	<b>Ambitie</b>	
1.1	Mate van gedeeldheid	De mate waarin de gezamenlijke ambitie wordt gedeeld
1.2	Aantrekkingskracht	De mate van betekenis en waarde van de ambitie volgens de partners
1.3	Samenwerkingsstrategie	De mate waarin de ambitie bijdraagt aan de samenwerkingsstrategie van de partners
1.4	Persoonlijke betekenis	De mate van persoonlijke betekenis van de ambitie voor sleutelspelers in de samenwerking
<b>2.</b>	<b>Belangen</b>	
2.1	Oprechte interesse	De mate waarin de partners oprechte interesse hebben in elkaar belangen
2.2	Waardecreatie	De mate waarin de samenwerking waarde creëert voor ieder van de partners
2.3	Onderhandelingsruimte	De mate waarin partners echt met elkaar in dialoog zijn over elkaars belangen
2.4	Kwaliteit van de dialoog	De mate waarin de partners bereid zijn om met elkaar te onderhandelen
<b>3.</b>	<b>Relatie</b>	
3.1	Vermogen tot verbinden	De mate waarin betrokkenen beschikken over persoonlijk vermogen tot verbinden
3.2	Kwaliteit groepsprocessen	De mate waarin de groepsprocessen de samenwerking versterken
3.3	Vertrouwen	De mate waarin partners elkaar vertrouwen en vertrouwen ontwikkelen
3.4	Verbindend leiderschap	De mate waarin leiderschap wordt gegund en getoond
<b>4.</b>	<b>Organisatie</b>	
4.1	Effectiviteit	De mate waarin structuur en besturing zijn afgestemd op de doelen van de partners
4.2	Draagvlak	De mate waarin de partners in de samenwerking participeren en de samenwerking kan rekenen op steun van de achterban
4.3	Daadkracht	De mate waarin de samenwerking beoogde resultaten realiseert
4.4	Hygiëne in afspraken	De mate waarin er sprake is van heldere afspraken en worden deze nagekomen
<b>5.</b>	<b>Proces</b>	
5.1	Fasering en timing	De mate waarin sprake is van een doordachte fasering en een goede timing
5.2	Balans tussen inhoud en proces	De mate waarin de balans wordt gevonden tussen de inhoudelijke en de procesmatige aandacht van de samenwerking
5.3	Rolverdeling en procesregie	De mate waarin sprake is van een heldere rolverdeling en duidelijke procesregie
5.4	Proceskwaliteit- en effectiviteit	De mate waarin er aandacht is voor de kwaliteit van het proces en de ambities worden gerealiseerd

Voorafgaand aan het interview is stilgestaan bij de verandering in opdrachtgeverschap naar een regisserende rol die vaak vanuit de bouwopgave wordt ingevuld. Waar nodig is het begrip regisserend opdrachtgeverschap beknopt toegelicht.

Er is voor gekozen om bij de vraagstelling de lineaire aanpak van projectontwikkeling te volgen omdat de verwachting bestaat dat daarbij een logische en chronologische verhaallijn ontstaat. Deze narratieve benadering zorgt er voor dat het verhaal van de respondent leidend is en de eigen belevingswereld zo goed als mogelijk wordt verwoord. Na de open vragen is uitleg gegeven over de vijf succesfactoren uit de theorie van Kaats en Opheij (2012) en waarom zij van belang zijn voor een optimale samenwerking. Bij sommige respondenten was ruimte en tijd om ook op alle deelvragen uit de vragenlijst in te gaan, bij anderen is het

gebleven op de (hoofd)niveau van de vijf succesfactoren, met name vanwege de beschikbare tijd. De respondenten is gevraagd voor hun project bij iedere succesfactor een waardering te geven volgens eerder genoemde schaalverdeling (1-7).

Alle respondenten zijn per email benaderd waarna een afspraak is gemaakt. Alle geïnterviewden hebben ervaring met projectontwikkeling of bouwprojecten en hebben van oorsprong een technische achtergrond (HTS of TU). Drie respondenten zijn tussen de 40 en 45 jaar oud, twee respondenten zijn tussen de 45 en 50 jaar oud, één respondent is tussen 60 en 65 jaar oud. Eén respondent (projectmanager van de corporatie bij Centrumplan Ridderkerk) heeft de moeite genomen om na het interview de gedetailleerde vragenlijst van Kaats en Opheij in te vullen en per subvraag te waarderen. Bij vier respondenten is de vragenlijst tijdens de interviews doorgenomen en is ter plekke door de respondent een waardering gegeven. Bij één respondent (interview bouwer project Centrumplan Barendrecht) zijn geen waarderingen gegeven en is op basis van de transcripten door de onderzoeker een waardering op de succesfactoren gegeven.

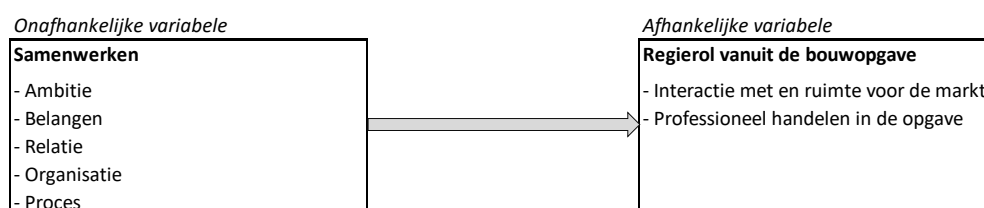
## 5.5 Operationalisatie

Een goede invulling van de regierol vanuit de opgave kan worden beoordeeld op basis van verschillende criteria zoals de kwaliteit van het (woon)product, het tijdsbestek waarbinnen de ontwikkeling tot stand is gekomen of de kosten. Het is echter lastig om dit te operationaliseren aangezien projecten stuk voor stuk uniek zijn. Dit onderzoek richt zich daarom op de wijze van samenwerking bij regisserend opdrachtgeverschap vanuit de opgave.

Het te onderzoeken fenomeen betreft de wijze waarop de corporatie de regierol vanuit de opgave invult en varieert onder invloed van variabelen. Hierbij staat de theorie van Hermans, Veldhuis en Van Zoest (2018) over regisserend opdrachtgeverschap centraal. Variabelen zijn onder te verdelen in verschillende typen: afhankelijke variabelen, onafhankelijke variabelen en derde variabelen. De afhankelijke variabele is de wijze waarop de corporatie de regierol invult vanuit de bouwopgave waarbij samenwerking een belangrijk aspect is. De afhankelijke variabele varieert onder invloed van onafhankelijke- en derde variabelen. In dit onderzoek wordt de invloed van de onafhankelijke variabele (samenwerking) in relatie met de afhankelijke variabele (regisserend opdrachtgeverschap vanuit de opgave) onderzocht. De onafhankelijke variabele ‘samenwerking’ wordt volgens de theorie geoperationaliseerd door het inzetten van de bijbehorende vijf succesfactoren van Kaats en Opheij (2012) voor samenwerking. Hoewel deze onafhankelijke variabelen worden genoemd in dit onderzoek zijn ze wel degelijk afhankelijk van invloeden. Met de term onafhankelijk wordt in dit model bedoeld dat we mogelijke oorzaken van de onafhankelijk variabelen niet in de analyse betrekken. De begrippen onafhankelijke en afhankelijke variabelen zijn dus relatief (Verschuren en Doorewaard, 2016, p. 271).

Derde variabelen zijn variabelen die mogelijk invloed hebben op de afhankelijke variabele maar die niet behoren tot de onderzochte onafhankelijke variabelen. Derde variabelen zoals marktomstandigheden en complexiteit van projecten zijn zoveel mogelijk uitgeschakeld door vergelijkbare cases te selecteren, gerealiseerd onder vergelijkbare marktomstandigheden.

Conceptueel ziet het model er als volgt uit. Aan de linkerzijde staat de onafhankelijke variabele, de mate van samenwerking en rechts de afhankelijke variabele, de regierol vanuit de bouwopgave.



Figuur 8 – Conceptueel model

Voor de operationalisatie van de onafhankelijke variabele staat de theorie van Kaats en Opheij (2012) centraal. In bijlage 1b is de vragenlijst opgenomen waarmee de mate van samenwerking wordt gemeten. Kaats en Opheij hebben hun theorie ontwikkeld op basis van eigen onderzoek en nationaal en internationaal wetenschappelijk onderzoek van anderen (Kaats en Opheij, 2014, p. 18). De vragenlijst is een model waarbij de indicatoren voor een succesvolle samenwerking zijn uitgewerkt in 20 vragen, welke weer zijn onverdeeld in 80 subvragen die kunnen worden gebruikt als checklist (hulpvragen) voor het beantwoorden van de 20 (hoofd)vragen. Waar nodig zijn de vragen minimaal aangepast om de vraagstelling beter aan de laten sluiten op de context van projectontwikkeling. De vragenlijst van Kaats en Opheij gaat vergezeld van een zevenpuntschaal (Likert) waarop de respondent kan aangeven in welke mate een kritische succesfactor aanwezig is (van nooit-absoluut niet tot ja-wel-absoluut wel). Door het gebruik van een zevenpuntschaal komen neutrale antwoorden minder voor en ontstaat een grotere spreiding.

Per case is een spinnenweb-figuur gemaakt waaruit is af te lezen welke score de respondenten toekennen aan de aanwezigheid van de succesfactoren. Op deze wijze kunnen de uitkomsten van beide samenwerkingspartners onderling vergeleken worden en geanalyseerd en kunnen cases ook onderling vergeleken worden.

## **5.6 Methoden van data-analyse**

Een belangrijk kenmerk van kwalitatief onderzoek is het systematisch verzamelen, organiseren en interpreteren van tekstueel materiaal (Boeije, 2016, p. 27). De teksten zijn de uitspraken van de geïnterviewden tijdens de interviews of komen uit participerende observaties. Om de antwoorden van de interviews en uitkomsten van de observaties goed te kunnen analyseren dienen deze op een correcte wijze te worden vastgelegd. In dit onderzoek is dit gedaan via geluidsopnamen en gespreksverslagen. Van de geluidsopnamen zijn transcripten of gespreksverslagen gemaakt waarna fragmenten handmatig zijn gecodeerd.

De tekstfragmenten zijn eerst open gecodeerd, daarna axiaal, en tot slot selectief (Boeije, 2016, p. 111). In de laatste fase is de informatie verder gestructureerd aan de hand van de onafhankelijke variabele. Niet iedere respondent heeft toestemming gegeven voor geluidsopnamen, met name wanneer men verwacht dat er gevoelige informatie zou kunnen worden gedeeld. Om de validiteit te verhogen zijn de gespreksverslagen ter controle naar de respondenten verzonden, eventuele opmerkingen zijn verwerkt. Naast het aanbrengen van codes in de gespreksverslagen zijn er structureel aantekeningen (memo's) bijgehouden tijdens het onderzoek. De aantekeningen betreffen reflecties van de onderzoeker tijdens het onderzoeksproces en beschrijven het gedachtenproces en geven inzicht in de besluitvorming tot het ontwikkelen van de conclusie(s) (Baarda, De Goede en Theunissen, 2018, p. 82).

Bovenstaande aanpak van data-analyse (als ook de methode van data-verzameling) sluit aan bij de methode zoals wordt gehanteerd door Kaats en Opheij (2012, p. 354) voor het stellen van een diagnose aan de hand van hun normenkader, de vijf succesfactoren. Deze aanpak wordt gebruikt door de meeste onderzoekscholen op het vakgebied (Kaats en Opheij, 2012, p. 354) en sluit aan bij het door De Caluwé en Vermaak (2006) opgezette overzicht van de te doorlopen stappen om een diagnose te kunnen stellen over samenwerkingsvraagstukken (Kaats en Opheij, 2012, p. 355).

## **5.7 Validiteit en betrouwbaarheid**

Om naar objectiviteit van onderzoek te streven wordt er onderscheid gemaakt in validiteit en betrouwbaarheid (Boeije, 2018, p. 150). Validiteit wordt weer onderscheiden in interne- en externe validiteit.

### *Interne validiteit*

Interne validiteit is dat we meten wat we daadwerkelijk willen meten (Boeije, 2018, p. 150). Om de interne validiteit te borgen is in dit onderzoek gekozen voor semigestructureerd interviews en participerende

observatie met topics. Met behulp van literatuurstudie over samenwerking tussen organisaties en een operationalisatie op basis van een bestaand model, de vragenlijst van Kaats en Opheij (2012), is getracht bij te dragen aan een valide meetinstrument (Baarda et al, 2018, p. 275). Daarnaast is aan peer-debriefing gedaan, het raadplegen van collega's om vooroordelen tegen te gaan (Baarde, De Goede en Theunissen, 2018, p. 96). De collega's waren niet betrokken bij het onderzoek. Ook is er veel tijd doorgebracht in de onderzoekssituatie omdat de onderzoeker werkzaam is in de hedendaagse praktijk. Veel tijd doorbrengen in de onderzoekssituatie bevordert volgens Baarda, De Goede en Theunissen (2018, p. 95) de interne validiteit.

Om vooroordelen tegen te gaan en subjectiviteit te voorkomen is voorafgaand aan het onderzoek inspiratie gezocht in het verzameld werk 'Canon van het leren' van Ruijters en Simons (2012). In dit verzameld werk worden 50 gezichtsbepalende theorieën helder en toegankelijk uiteengezet over leren in en om organisaties. De kern van het verzameld werk gaat over het leren loslaten van bestaande patronen en met frisse ogen naar nieuwe materie kijken.

#### *Member check*

Als afsluiting van het onderzoek is de zogeheten member check uitgevoerd om de interne validiteit te verhogen (Baarda, De Goede en Theunissen, 2018, p. 96). De member check heeft plaatsgevonden bij de respondenten van het onderzoek en de directies Vastgoed van de betreffende corporatie. De directie Vastgoed draagt de (eind)verantwoording voor de (her)ontwikkeling van de vastgoedportefeuille op basis van geformuleerd beleid. Juist om die reden, en omdat de opdrachtgevende corporatie als voorzitter van het samenwerkingsverband in beginsel verantwoordelijk is voor de samenwerking en het periodiek monitoren daarvan (Kaats & Opheij, 2012, p. 320), is het interessant om juist deze groep om reactie te vragen op de getrokken conclusies.

De onderzoeksresultaten zijn per mail aan vijf van de zes respondenten voorgelegd (één respondent was inmiddels niet meer bereikbaar) met de vraag of een juiste weergave is gegeven van het project en of men de uitkomst van het onderzoek herkent. De leidende vragen die per mail zijn gesteld luidde:

- Zijn de resultaten van de interviews betreffende uw project correct weergegeven? Als de situatie anders is, op welke onderdelen dan?
- Kunt u zich vinden in de voorlopige conclusie van het onderzoek?
- Zijn volgens u andere, niet in het onderzoek betrokken factoren van invloed op het verloop van het project geweest?

De resultaten zijn per mail aangeleverd zodat de respondenten de tijd konden nemen de materie zorgvuldig door te nemen. De member check heeft de nodige tijd in beslag genomen. In beginsel reageerden geen der respondenten waarop het plan gewijzigd is en actief de respondenten is benaderd voor het maken van een afspraak. Twee respondenten hebben hun reactie per mail gegeven. Met drie respondenten is een afspraak gemaakt om via face-to-face-gesprekken de onderzoeksresultaten en interpretaties te bespreken. Eén respondent heeft gevraagd een citaat te verwijderen uit de rapportage omdat dit naar zijn mening gevoelige informatie over de organisatie gaf. Over de voorlopige conclusie waren alle respondenten eensluidend waarbij men de getrokken conclusies onderschrijft. Op de vraag of er andere, niet in het onderzoek betrokken factoren van invloed zijn geweest op het verloop van het project is geen nieuwe informatie gegeven.

Naast een member check bij de respondenten zijn de onderzoeksresultaten voorgelegd aan de verantwoordelijk directies Vastgoed van beide corporaties. De uitkomsten zijn eerst per mail voorgelegd waarna een afspraak is gemaakt en de conclusies zijn besproken. De gesprekken namen om en nabij een half uur tot één uur in beslag, van de gesprekken zijn beknopte gespreksverslagen gemaakt en als bijlage (2) opgenomen.

De uitkomsten van de memberchecks zijn verwerkt in de resultaten, de analyse en conclusie van het onderzoeksrapport.

### *Externe validiteit*

Externe validiteit is de mate waarin de uitkomsten van het onderzoek zijn te generaliseren naar een grotere populatie. De externe validatie van dit onderzoek is beperkt, er zijn immers slechts een beperkt aantal cases onderzocht. De keuze voor de cases is niet het resultaat geweest van een aselecte steekproef uit een populatie van gevallen. Was dit wel het geval geweest dan zou wellicht enige mate van generalisatie het geval zijn. Generalisatie van de resultaten van deze drie cases naar de niet onderzochte gevallen is daarom problematisch en dient men terughoudend te zijn. Dit maakt dat de conclusie van het onderzoek vooral van toepassing is op de onderzochte cases zelf en niet zomaar kunnen worden gegeneraliseerd naar andere gevallen. Aan de andere kant kan er over generalisatie van het onderzoek meer worden gemeld. Er zijn geen harde argumenten dat de onderzochte cases niet representatief zijn. De resultaten van het onderzoek kunnen gezien worden als een stap naar een onderbouwde generalisatie. Toekomstige onderzoeken kunnen voortbouwen op de conclusies van dit onderzoek.

### *Betrouwbaarheid*

Bij een betrouwbaar onderzoek zal herhaling tot dezelfde uitkomsten leiden en dat de waarnemingen zo min mogelijk worden beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten leiden (Boeije, 2018, p. 150; Baarde, De Goede en Theunissen, 2018, p. 92). In dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid te vergroten door het standaardiseren van de methoden van data-verzameling. Hiertoe is gebruik gemaakt van dezelfde interviewvragen en de vragenlijst van Kaats en Opheij (2012) te gebruiken om de juiste vragen te stellen. Daarnaast is getracht om zo objectief mogelijk tegen de materie aan te kijken. Door het uitvoeren van een tweetal observaties, zes interviews en het uitvoeren van member check gedurende de onderzoeksperiode van ruim een jaar is getracht beïnvloeding door toeval te voorkomen.

## 6 Resultaten empirisch onderzoek

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag vier: In hoeverre voldoet de samenwerking in de praktijk aan de gestelde criteria van vraag drie?

Voor elke case zijn de betrokken projectmanagers van de woningcorporatie en van de bouwer geïnterviewd. Naast algemene vragen over het project is tijdens het interview de vragenlijst van Kaats en Opheij afgenomen. De resultaten per case (project) zijn hieronder weergegeven. Van de vragenlijst van Kaats en Opheij (2012) zijn per project de resultaten zichtbaar gemaakt in een spindigram waarbij de beoordeling van zowel de corporatie als bouwer is opgenomen. De belangrijkste resultaten op de toelichting op de vragenlijst zijn per succesfactor gerubriceerd. Hieraan zijn ook belangrijke citaten voortkomend uit de interviews opgenomen. De uitgeschreven uitwerkingen van de interviews zijn als bijlage (2) opgenomen.

### 6.2 Project Centrum Barendrecht (deelproject fase 1)

Het project Centrumplan Barendrecht fase 1 is het eerste project van het centrumplan Barendrecht. In Barendrecht wordt al jaren gesproken over de ontwikkeling van het centrumgebied. Aanleiding hiervoor vormden een tekort aan levensloopbestendige woningen, de verslechterende positie van het winkelcentrum en parkeer- en logistieke problemen. Aangezien de bouwgrenzen van Barendrecht bijna bereikt zijn ontstaat de noodzaak om minder op grootschalige uitbreidingslocaties te bouwen maar meer op binnenstedelijke kleine locaties. Bij de start van de centrumontwikkeling koos de gemeente voor een open planproces met veel interactie met bewoners, winkeliers en andere belanghebbenden. De economische crisis leidde eind 2009 tot het aanpassen van de plannen voor de centrumontwikkeling. De gemeente startte in 2014 met een nieuwe centraanpak, die minder omvangrijk is. Project Centrumplan Barendrecht fase 1 is één van de eerste initiatieven.



Figuur 9 -Centrumplan Barendrecht en (deel)project fase 1

#### *Algemeen*

Project Centrumplan Barendrecht fase 1 betreft de sloop van het voormalig postkantoor en brandweerkazerne en het ontwikkelen en realiseren van 40 levensloopbestendige sociale huurwoningen. Op basis van een functionele uitvraag is de markt uitgedaagd een plan aan te leveren voor sloop van het voormalig postkantoor en brandweerkazerne om op de vrij te komen locatie levensloopbestendige appartementen voor ouderen te realiseren. Drie partijen hebben deelgenomen aan de aanbesteding. Het winnende ontwerp bestaat uit een L-vormig woongebouw met 40 appartementen, is bijna energie-neutraal en voorbereid om in de toekomst aangesloten te worden op een collectieve (gasloos) warmtebron zoals een restwarmtenet. De woningen zijn rolstoel- en rollatoroegankelijk. De overeenkomst tussen bouwer en corporatie is een geïntegreerd contract (design&build) op basis van de UAV-GC 2005.

### *Interviewvragen*

Op de eerste vraag, wat men succesvol vond aan het project en wat minder goed ging, gaven de respondenten als primaire reactie een min of meer eensluidend antwoord. De selectie en voorbereiding zijn goed verlopen, er was een mooi plan gepresenteerd. Tijdens de uitvoering ging het mis door bouwfouten in de ruwbouw, waar partijen pas achter kwam toen de afbouwfase inmiddels gestart was. De bouwer benoemt daarnaast de marktsituatie als een tegenvaller. De aanbesteding was in de nadagen van de crisis, dus met scherpe prijzen. De realisatie, en daarmee inkoop van onderaannemers, vond plaats in een opkomende bouwmarkt met sterk stijgende prijzen waardoor de marge onder druk kwam. De bouwer heeft deze tegenvaller niet gedeeld met de corporatie of anderszins bespreekbaar gemaakt.

Op de vraag hoe de selectieprocedure is verlopen bestaan eveneens eensluidendheid. Het proces verliep volgens beiden goed, de juiste stappen zijn gevolgd. De corporatie heeft zich laten begeleiden door een specialist op het gebied van aanbestedingen. Aan de zijde van de corporatie heeft de projectmanager (naast de extern adviseur/specialist) de aanbesteding gecoördineerd. Door personeelwisselingen bij de bouwer waren bij de aanbesteding en selectie andere personen betrokken dan bij de voorbereiding en uitvoering. Omdat de uitvraag (abstract) functioneel was en geen ontwerp en afwerkingsniveau is meegegeven, ontstond wel in de fase na selectie vrij snel discussie over de materialisatie en het niveau van afwerken. Om te voldoen aan de wensen heeft de corporatie extra geld beschikbaar gesteld en ontstond de eerste irritatie, die overigens wel zijdelings is benoemd maar niet lijkt te zijn uitgesproken. De corporatie is achteraf van mening dat de uitvraag te abstract is gesteld (waardoor ruimte voor eigen interpretatie bij de bouwer) en geeft aan een volgende keer een meer gedetailleerd afwerkingsniveau mee te willen geven. De bouwer staat hier achter, beiden zijn van mening dat duidelijkheid over verwachtingen een belangrijke voorwaarde is voor een goed product, en een goede relatie en samenwerking.

Op de vraag hoe de voorbereiding op de uitvoering is verlopen geeft de corporatie aan dat dit prima is gegaan. Er is geen formeel toetsingsplan en acceptatieplan gehanteerd zoals bij geïntegreerde contracten behoort, maar men heeft de planuitwerking voornamelijk gevolgd door het deelnemen aan de door de bouwer georganiseerde overleggen. Ook de bouwer gaf aan dat de voorbereiding op een natuurlijke wijze is verlopen, met een traditionele ingestoken overlegstructuur via bouwvergaderingen. Vanwege de geïntegreerde contractvorm, met veel verantwoording bij de bouwer, zijn technische uitwerkingen (tussenresultaten) minder scherp gecontroleerd door de corporatie. Volgens de corporatie is de bouwer in de lead en heeft de verantwoording voor een functioneel gebouw geschikt voor het beoogd gebruik zoals contractueel is overeengekomen. De toepassing van een geïntegreerd contract was nieuw voor zowel de corporatie als de medewerkers van de bouwer die betrokken waren bij de uitvoering. De bouwer heeft binnen zijn organisatie ervaring met geïntegreerde contracten, de betrokken medewerkers bij de voorbereiding en realisatie op dit project hadden echter geen ervaring.

Op de vraag hoe de uitvoering verliep zijn zowel corporatie als bouwer niet tot matig tevreden, echter op verschillende vlakken. De corporatie benoemt het gebrek aan functionele kwaliteit, het gebouw is volgens hen niet optimaal voor de doelgroep ouderen. Ook de esthetische eindkwaliteit van het bouwwerk laat volgens hen hier en daar te wensen over. Het kwaliteitsbewakingssysteem van de bouwer functioneerde volgens de corporatie onder de maat. De bouwer geeft aan dat de in zijn ogen enorme administratieve last die het kwaliteitsbeheersysteem met zich meebrengt de aandacht afleidt waar het werkelijk over gaat, de begeleiding van de bouw zelf. Als oorzaak voor de bouwfouten wordt de onervarenheid van medewerkers genoemd (inmiddels was de krapte aan bouw personeel merkbaar door de opkomende bouwmarkt). De bouwer deelt deze mening en geeft aan dat het beter had gekund maar noemt daarnaast de onder spanning komende marge een punt van ontevredenheid. Tijdens de uitvoering werd de tot dan toe goede samenwerking, waarbij een 'klik' tussen betrokkenen aanwezig was, snel minder. Op enig moment ontstond een conflictsituatie over het oplossen van gemaakte fouten waarbij partijen zich richten op herstellen van de technische kwaliteit, met echter beperkte mogelijkheden zonder buitenproportionele hoge kosten te maken. Het oplossen van fouten

bleef bij reparatiewerk, grootschalige vervangingen werd niet door de bouwer als oplossing aangedragen. Deze impasse bleef het verdere proces bestaan, er werd niet rigoureuus ingegrepen. De corporatie kreeg het idee dat er niets meer met haar opmerkingen werd gedaan. De aandacht bleef uitgaan naar de techniek (het herstellen c.q. repareren van bouwfouten) en discussie over interpretatie van het contract. Het conflict over de kwaliteit werd uitgebreid met een discussie over de boete voor overschrijding van bouwtijd en een door de bouwer geclaimd recht op indexatie van de bouwsom. De discussie kreeg meer en meer een juridisch karakter, met dito inzet van juristen.

Op de vraag hoe men de samenwerking heeft ervaren gaven beiden aan dat de interpersoonlijke relatie in het begin goed was, maar toen er gaandeweg (tijdens de uitvoering) conflicten ontstonden over de kwaliteit nam de onderlinge spanning toe. Op dat moment werd het contract centraal gesteld om op basis van de contractuele uitgangspunten de discussie (verschil in standpunten) te beslechten.

Op de vraag hoe de geïntegreerde contactvorm beviel zijn beide partijen stellig in hun antwoord. De corporatie geeft aan dat regisserend opdrachtgeverschap onvoldoende is geïmplementeerd, er was te weinig kennis en ervaring over. Op basis van de ervaring bij dit project stelt de projectmanager van de corporatie onomstotelijk vast dat geïntegreerde contracten op basis van een zuiver functionele uitvraag vooralsnog niet bijdraagt aan betere en goedkopere woningen. De bouwer is eenzelfde mening toegedaan, maar dan vanuit het oogpunt van risicobeheersing. Bij voorkeur wil de bouwer geen geïntegreerde contracten meer, maar voorkeur voor bouwteamsamenwerking. De bouwer geeft aan dat het risicoprofiel bij dit soort opgaven (geen standaardproduct) te hoog is. In de relatief beperkte tijd van selectie- prijs- en contractvorming kunnen deze onvoldoende worden ingeschat. Voorkeur gaat uit naar een bouwteamsamenwerking, zeker in de huidige hoogconjunctuur, zodat gaandeweg het ontwikkelproces keuzes kunnen worden gemaakt en afgeprijsd, en risico's duidelijk(er) zichtbaar worden.

#### De succesfactoren

In onderstaande figuur zijn de door de respondenten toegekende scores op de vragenlijst van Kaats en Opheij (2012) aangegeven, met daaronder de resultaten van de interviews, gerubriceerd per succesfactor.

Project Centrumplan Barendrecht	
Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een gezamenlijke ambitie is niet of nauwelijks uitgesproken, ook geen onderdeel van de gesprekken geweest.</li> <li>- Er is zeker een gezamenlijke ambitie latent aanwezig, zo zijn beide organisaties geïnteresseerd om langdurige relaties aan te gaan. Deze ambitie is echter niet expliciet besproken, vastgesteld of onderhouden.</li> <li>- Het realiseren van het project staat voorop, pas na afloop van een project wordt door de corporatie besloten of (langdurige) samenwerking voor één of meer opvolgende projecten aan de orde is.</li> <li>- Er zijn bij de sleutelfiguren geen persoonlijke drijfveren voor een gezamenlijke ambitie, men oriënteert zich op het te realiseren project, wel onderschrijft men het bedrijfsbelang om continuïteit te waarborgen.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuurder(s) of management van beide organisaties zijn niet direct betrokken geweest bij het initiëren en/of vaststellen van een gezamenlijke ambitie.</li> <li>- De projectmedewerkers kregen als directe opdracht het realiseren van een project en zijn niet bezig met een gezamenlijke ambitie.</li> </ul>
Belangen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belangen, zowel bedrijfs- als persoonlijke belangen van medewerkers, zijn niet actief besproken.</li> <li>- Men denkt wel van elkaar te weten wat de belangen zijn, echter heeft men deze nooit uitgesproken of bij elkaar geverifieerd.</li> <li>- Men is latent wel geïnteresseerd in elkaars belangen, maar heeft niet de tijd genomen om zich erin te verdiepen en begrip te krijgen. Het realiseren van het project staat voorop, ieder zijn eigen sores zo wordt gesteld.</li> <li>- Partijen waren niet bereid te onderhandelen over uitgangspunten zodra de situatie verandert. Zo meldt de bouwer: <i>'had het wat uitgemaakt als we onze belangen op tafel hadden gelegd? We moet toch gewoon een contract afhandelen?'</i></li> <li>- Er werd niet integratief onderhandeld, het afgesloten contract vormde de basis voor het gesprek.</li> </ul>
Relatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De relatie was in het begin goed, er was vertrouwen dat er een mooi project zou worden gerealiseerd, maar toen de problemen toenamen werd de relatie gaandeweg slechter.</li> <li>- Er is door partijen nauwelijks tot geen moeite gedaan om het afnemende vertrouwen terug te winnen.</li> <li>- De persoonlijke kwaliteiten om te verbinden waren volgens betrokkenen wel aanwezig, alleen is daar geen gebruik van gemaakt. Er werd alleen maar gehamerd op de kwaliteit van het product.</li> </ul>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De organisatiestructuur was helder.</li> <li>- Tijdens de voorbereiding was er voldoende organisatie en daadkracht aanwezig, tijdens de uitvoering was dit een stuk minder, voornamelijk door onderbezetting, zowel kwalitatief als kwantitatief.</li> <li>- De afspraken waren helder maar werden gaandeweg steeds minder nagekomen.</li> </ul>
Proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het proces - de fasering - was duidelijk en zoals gewend bij een traditionele samenwerking, van SO naar VO en DO enzovoorts.</li> <li>- Er was een duidelijk verdeling van rollen op papier, in de praktijk blijkt dat weerbarstiger en vervallen partijen in traditionele rollen.</li> </ul>

### 6.3 Project Centrumplan Ridderkerk (deelproject fase 1)

#### *Algemene beschrijving*

Het centrumplan Ridderkerk omvat in grote lijnen het gebied ten noorden van het centrum van Ridderkerk. In dit gebied staan 513 woningen van de lokale corporatie, waarvan 425 eengezinswoningen en portiekwoningen zonder lift van matig tot slechte woon- en bouwtechnische kwaliteit. Eind 2011 is besloten dat deze voorraad vernieuwd moet worden. Begin 2013 is gestart met de herhuisvesting voor de eerste fase, totaal 200 woningen en 2 bedrijfspanden. Voor het gehele gebied is een stedenbouwkundige visie ontwikkeld. Deze is in januari 2013 door de gemeenteraad Ridderkerk goedgekeurd. Er is een fasering in drie stappen bepaald: fase 1, fase 2a en fase 2b. Fase 1 is in 2018 opgeleverd. Start van fase 2a is gepland in 2019, start van fase 2b in 2024.



Figuur 10 - Centrumplan Ridderkerk (blauw omkaderd is fase 1, rood omkaderd is fase 2)

### *Algemeen*

Project Centrumplan fase 1 betreft de sloop van 200 woningen en 2 bedrijfsruimtes en de ontwikkeling en realisatie van totaal 164 sociale-en middeldure huurwoningen, waaronder 66 eengezinswoningen en 98 appartementen. De corporatie heeft plan en bouwer via een BVP-procedure op basis van een functionele uitvraag geselecteerd, het bouwcontract betreft een geïntegreerd contract (design&build) op basis van de UAV-GC 2005.

### *Interviewvragen*

Op de eerste vraag: wat was voor u een succes om bij stil te staan bij dit project en wat ging minder goed, waren beiden eensluidend in hun antwoord. De ontwikkeling en bouw van de appartementen is moeizaam verlopen waarbij veel bouwfouten moesten worden hersteld. De bouw van de gezinswoningen ging daarentegen goed, zonder problemen en met een prima eindresultaat.

Op de vraag hoe de selectieprocedure is bevallen konden beide respondenten weinig informatie geven. De aanbesteding en selectie is door anderen gedaan, maar er zijn geen signalen dat dit verkeerd is gegaan. Er is geselecteerd volgens BVP, met de juiste stappen. Plan, prijs en aanpak waren de belangrijkste selectiecriteria. Kort na de selectie en contractvorming is discussie ontstaan over het afwerkingsniveau. Onduidelijk was welk afwerkingsniveau in de aanbieding was opgenomen, deze was te summier beschreven in de contractstukken en gaf tijdens de uitvoering onduidelijkheid en irritatie. Er is extra geld beschikbaar gesteld en uitgegeven door de corporatie om aan het door de corporatie gewenste eindresultaat te voldoen.

De vraag hoe de voorbereiding op de uitvoering is verlopen kon niet uitvoerig worden beantwoord door de projectmanager van de corporatie omdat deze pas bij start bouw betrokken raakte door een personeelwisseling. De projectmanager van de bouwer was wel betrokken bij de bouwvoorbereiding, deze was volgens hem goed verlopen. De samenwerking en verstandhouding was goed, om de corporatie te betrekken bij de planuitwerking zijn reguliere bouwvergaderingen gehouden. Hoewel men zich realiseerde dat dit niet past bij een geïntegreerd contract leek dit wel een praktische oplossing waar de corporatie zich in kon vinden. Het door de corporatie afstand nemen van het proces is niet gebeurd, vooral de opzichter van de corporatie wilde op alle vlakken betrokken blijven. De tekeningen van de architect waren niet altijd kloppend, dit heeft de bouwer niet tijdig ontdekt en zorgde tijdens de uitvoering voor problemen zoals vertraging en onrust.

Op de vraag hoe de uitvoering verliep, wat ging goed en wat minder, is op hoofdlijnen eenzelfde antwoord. De realisatie van de eengezinswoningen verliep zonder noemenswaardige problemen. De problemen kwamen met de realisatie van de appartementen. Een onduidelijk omschreven prestatie (afwerkingsniveau) in het contract, fouten in de bouwtekeningen die zijn weerslag kregen in de uitvoering (veel zaken herstellen met faalkosten tot gevolg) en de dreiging dat de planning niet werd gehaald maakte dat een gespannen verhouding ontstond tussen corporatie en bouwer.

Hoewel er een duidelijke verdeling van rollen op papier was, is men bij problemen in traditionele (vertrouwde) rollen vervallen. Zo werden er traditionele bouwvergaderingen gehouden tussen corporatie en bouwer om de problemen te bespreken waarbij de corporatie mede oplossingen bepaalde. Sommige bouwfouten waren niet zonder buitenproportioneel hoge kosten te herstellen en was acceptatie onder protest van de corporatie het enige dat overbleef. Daarboven op kwam het hoge bouwtempo, en de administratieve last voor het bijhouden van het kwaliteitsplan die de bouwer behoort te verzorgen bij geïntegreerde contracten. De aandacht werd daardoor volgens de bouwer afgeleid van waar het echt om ging: de begeleiding op de bouwplaats. Een bijkomend probleem was volgens de corporatie het feit dat het project in crisistijd scherp was ingekocht, dus met lage bouwpreizen, zowel door de corporatie bij de bouwer, als de bouwer bij zijn leveranciers en/of onderaannemers. Bij de uitvoering in de hoogconjunctuur gaf dat problemen bij definitieve inkoop, met onder andere gebrekkige kwaliteit en vertraging tot gevolg. De corporatie hamerde op het nakomen van kwaliteit en planning, en het nakomen van het contract was de centrale spil in de samenwerking. Dit kwam mede door de gefaseerde verhuurplanning waar huurders rekenden op het tijdig beschikbaar komen van hun toekomstige woning en de druk bij de corporatie toenam: er was een deadline te halen. Er werd bedreigd met het innen van de contractueel opgenomen boete vanwege de overschrijding in bouwtijd om enige sanctiemacht uit te oefenen. De dreigende boete werd aangewend om extra werkzaamheden zonder doorberekening uit te laten voeren. Aangegeven is dat men probeerde de dialoog te zoeken, maar de nakoming van het contract was prominent aanwezig in de discussie.

De slotvraag, is regisserend opdrachtgeverschap met een geïntegreerde contractvorm goed geïmplementeerd en voor herhaling vatbaar zijn beiden eensluidend in hun antwoord. De corporatie is van mening dat er niet meer kennis bij de bouwer ligt dan bij de corporatie. Bij standaardproducten zoals gezinswoningen is men van mening dat het model (met geïntegreerd contract) zonder meer kan worden toegepast, maar dan voorkeur voor een turnkey, met minder administratieve last. Bij speciale (maat)producten zoals appartementen geven beiden te kennen dat het beter is voor een traditionele verhouding te kiezen waarbij de corporatie sterk kan sturen, of minimaal een ontwerp meegeven met het gewenst afwerkingsniveau. Het model is niet goed geïmplementeerd, de bouwer geeft aan risico's te hebben onderschat die bij de ontwikkeling en realisatie van appartementen horen.

#### De succesfactoren

Hieronder volgen de resultaten van de toegekende scores op de vragenlijst van Kaats en Opheij (2012), met daaronder de uitkomsten van de semigestructureerde interviews, gerubriceerd per succesfactor.

Centrumplan Ridderkerk	
Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een gezamenlijke ambitie is (zij het zijdelings) alleen in de beginfase uitgesproken, tijdens de realisatie is een gezamenlijke ambitie niet behandeld of onderhouden.</li> <li>- Er is zeker een gezamenlijke ambitie latent aanwezig, zo hebben beide organisaties de intentie om langdurige relaties aan te gaan. Deze is echter niet expliciet besproken, vastgesteld of onderhouden.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het realiseren van de volgende bouwfase (2a en 2b) is zeker in het achterhoofd gehouden, echter kwam dit niet nadrukkelijk op de agenda tijdens de samenwerking bij fase 1.</li> <li>- Het realiseren van het project staat voorop, eerst dit project goed afronden.</li> <li>- Er zijn bij de sleutelfiguren geen persoonlijke drijfveren voor een gezamenlijke ambitie, wel onderschrijft men bij de bouwer het bedrijfsbelang om continuïteit te waarborgen.</li> <li>- Bestuurder(s) of management van beide partijen zijn niet direct betrokken geweest bij het initiëren en/of vaststellen van een gezamenlijke ambitie.</li> <li>- De projectmedewerkers kregen als directe opdracht het realiseren van een project en zijn niet bezig geweest met een gezamenlijke ambitie.</li> </ul>
Belangen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belangen, zowel bedrijfs- als persoonlijke belangen van medewerkers, zijn niet actief besproken.</li> <li>- Men denkt wel van elkaar te weten wat de belangen zijn, echter heeft men deze nooit expliciet uitgesproken of bij elkaar geverifieerd.</li> <li>- Men is wel geïnteresseerd in elkaars belangen, maar men heeft niet de tijd genomen om zich erin te verdiepen of elkaar beter te leren begrijpen. Het realiseren van het project staat voorop, met primair aandacht voor eigen belangen.</li> <li>- Bij conflictsituaties kwamen standpunten naar voren.</li> <li>- Partijen waren ten dele bereid te onderhandelen over uitgangspunten zodra de situatie veranderd.</li> <li>- Er werd niet op alle vlakken integratief onderhandeld, het contract vormde de basis voor het gesprek.</li> </ul>
Relatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De relatie was in het begin goed, hoewel deze tussen personen in het samenwerkingsverband wisselend van kwaliteit waren.</li> <li>- Toen de problemen toenamen werd de relatie gaandeweg minder.</li> <li>- Er is nauwelijks moeite gedaan om het afnemende vertrouwen terug te winnen, er ontstond een neerwaartse spiraal. De bouwer kreeg het idee dat ze niets meer goed konden doen wat demotiverend werkte.</li> <li>- De persoonlijke kwaliteiten om te verbinden waren wel aanwezig bij enkele betrokkenen (de sleutelfiguren), alleen is daar incidenteel gebruik van gemaakt. Er werd voornamelijk gestuurd op de (eind)kwaliteit van het project en planning.</li> </ul>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De organisatiestructuur was helder.</li> <li>- Tijdens de voorbereiding was er voldoende organisatie en daadkracht aanwezig.</li> <li>- Tijdens de uitvoering was onderbezetting bij de bouwer aan de orde, zowel kwalitatief als kwantitatief.</li> <li>- De afspraken waren helder maar het betrof regelmatig alternatieve oplossingen.</li> </ul>
Proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het proces - de fasering - was hetzelfde als bij een traditionele samenwerking, van SO naar VO en DO enzovoorts. Dit was voor iedereen duidelijk.</li> <li>- Er was een duidelijk verdeling van rollen op papier, in de praktijk blijkt dat weerbarstiger, men vervalt in traditionele rollen, zo werden er traditionele bouwvergaderingen gehouden tussen corporatie en bouwer.</li> </ul>

## 6.4 Project Rijsoord (deelproject fase 1)

### *Algemene beschrijving*

Het plangebied ligt aaneengesloten tussen een aantal straten in Rijsoord en beslaat uitsluitend de percelen van de corporatie. Het initiatief tot herontwikkeling dateert uit 2012. Het doel van de herstructurering is het vervangen van de kwalitatief slechte en krappe beneden- en bovenwoningen door kwalitatief goede woningen die voldoen aan de eisen van deze tijd. De woningen waren verouderd, inmiddels ruim 50 jaar oud en de technische kwaliteit was slecht, evenals de energiezuinigheid. De plattegronden van de woningen zijn te klein volgens de huidige standaard. Voor het programma van de woningen is uitgegaan van de kaders zoals deze in de woningbouwstrategie van de gemeente zijn vastgelegd waarbij meer behoefte is aan senioren-/levensloopbestendige woningen. Ook is er de wens om starters- en eengezinswoningen te realiseren.



Figuur 11 - Plan Rijsoord

Er is een fasering in twee stappen bepaald: fase 1 betreft de realisatie van 31 appartementen, fase 2 betreft de realisatie van 16 eengezinswoningen, waarvan 8 als sociale huurwoning en 8 als middeldure huurwoning. Beide woningtypen voldoen aan het zogeheten nul-op-de-meter-principe. Selectie van plan en bouwer heeft plaatsgevonden op basis van de BVP-methode met een functionele uitvraag. Van de vijf genodigden hebben er vier tijdens de selectieperiode afgezegd. De overgebleven bouwer voldeed echter aan alle criteria. De corporatie heeft een geïntegreerd contract (design&build) op basis van de UAV-GC 2005 afgesloten met de bouwer. Deze bouwer heeft weer een andere bouwer ingeschakeld om het project te realiseren, hieronder wordt deze de 'uitvoerende' bouwer genoemd.

#### *Interviewvragen*

Op de eerste vraag, wat men succesvol vond aan het project en wat minder goed ging gaf de corporatie als antwoord dat de uitvraag niet goed gedefinieerd was waar men later last van heeft gekregen, het betreft vooral zaken over het beoogde afwerkingsniveau. Volgens de corporatie zou de bouwer ontzorgen hetgeen onvoldoende gebeurd is en de corporatie extra toezicht heeft moeten inzetten om de gewenste kwaliteit te krijgen. De corporatie wijt dit met name aan de uitvoerende bouwer, die traditioneel werken gewend is en een sterk hiërarchisch ingestoken bedrijfsorganisatie heeft. Halverwege de uitvoering is de kwaliteitscontrole door de bouwer serieus opgepakt, men ging de uitvoerende bouwer extra controleren op de kwaliteit van het bouwwerk. De corporatie benoemt het proces '*een aaneenschakeling van teleurstellingen*'. Uiteindelijk is de corporatie wel tevreden over het eindresultaat: '*er staat een mooi gebouw, de woningen zijn nul-op-de-meter*'. De bouwer heeft over de uitvoering om en nabij dezelfde mening, het gebrek aan geleverde kwaliteit door de uitvoerende bouwer heeft ook de bouwer veel energie gekost om bij te sturen in proces en kwaliteit. Dit veroorzaakte logischerwijs een spanningsveld tussen corporatie, (contract)bouwer en uitvoerende bouwer. De bouwer stipt aan dat de inzet van de geselecteerde architect als een succes kan worden gezien. Ook de wijze waarop omgevingsmanagement heeft plaatsgevonden wordt als een succes gezien waarbij samenwerking tussen corporatie en bouwer goed is te noemen.

Op de tweede vraag, hoe verliep de selectieprocedure en is deze bevallen, kon men weinig informatie verstrekken. Dit is door anderen georganiseerd en was in de 'dip' van de bouwmarkt, tijdens de crisis. De bouwer heeft een aparte afdeling die tenders begeleidt, waarna het werk wordt overgedragen aan de afdeling uitvoering. De corporatie heeft zich bij laten staan door een specialist omdat deze vorm van uitvragen betrekkelijk nieuw voor hen is. Bij de uitvraag zijn vijf bouwers betrokken geweest, vier hebben zich gedurende de procedure teruggetrokken. De overgebleven- en ook geselecteerde bouwer had voldoende gescoord om het werk gegund te krijgen. De bouwer geeft aan dat het lastig is om basis van beperkte informatie, binnen de gegeven tijd van de selectiefase zowel een plan als ook een bouw prijs binnen het afgegeven plafondbudget te geven, en dan ook nog alle risico's te kunnen overzien. Dit heeft met name ook gezorgd voor de

onduidelijkheid tijdens de uitvoering. Men had verschillende verwachtingen over het afwerkingsniveau dat in het contract niet duidelijk was omschreven.

Op de vraag hoe de voorbereiding verlopen is geven beiden aan dat het proces overzichtelijk verlopen is. Anders dan gebruikelijk bij geïntegreerde contracten is de corporatie nauw betrokken geweest bij de planuitwerking. Dit was ook de wens van de bouwer omdat de bouwer de ervaring heeft dat corporaties over het algemeen sterk betrokken willen worden en kritisch zijn. Zo wordt benoemd: *'corporaties hebben over het algemeen zo hun eigen specifieke wensen, het is beter om deze vroegtijdig op te halen'*. De corporatie geeft aan dat de bouwer voldoende kennis heeft om het ontwerpproces te begeleiden maar dat alles staat of valt in welke mate men de diepte ingaat bij het uitwerken van de plannen. De corporatie is van mening dat veel fouten voorkomen zijn doordat zij hebben meegekeken met de uitwerking van het bouwplan. Volgens de corporatie zit hier een 'blinde vlek' bij de bouwer(s) omdat onderschat wordt welke impact fouten in de planuitwerking tot gevolg kunnen hebben bij de realisatie van het bouwwerk. Zowel corporatie als bouwer onderkennen dat op afstand blijven van de inhoud meer past bij regisserend opdrachtgeverschap en geïntegreerde contracten.

Op de vraag hoe de realisatie verliep is eveneens een eensluidend antwoord gegeven. Dit ging niet goed, het heeft beiden veel extra energie gekost om bij te sturen op kwaliteit. Beiden geven aan dat de werkwijze van de uitvoerende bouwer de voornaamste oorzaak is, de controle op het eigen werk werd niet uitgevoerd. Zowel de (contractuele) bouwer als de corporatie hebben de werkzaamheden extra gecontroleerd. Dit zorgde voor wrijving en conflicten, maar men heeft wel de dialoog opgezocht. Ook toen duidelijk was dat men verschillende beelden had over het afwerkingsniveau ontstond discussie. Op het moment dat bouwfouten zich bleven opstapelen en door de corporatie bedreigd werd met sanctiemacht, het betrekken van beide directies bij de ontstane conflicten, ontstond een houding die gericht was op samenwerking en oog voor belangen. Dit heeft gezorgd voor gezamenlijke inzet op kwaliteitsbewaking. Uiteindelijk heeft de corporatie extra wensen (als gevolg van onduidelijkheden in het contract) door bijbetaling laten realiseren.

De corporatie is stellig op de vraag of de geïntegreerde contractvorm is bevallen. Een overtuigd 'nee' is het antwoord, in ieder geval op basis van dit project. Men stelt vraagtekens of bouwers in staat zijn in de ogen van de corporatie dé ideale (kwalitatieve) sociale huurwoning te ontwikkelen. Daarnaast geeft de corporatie aan dat het zelf ontwikkelen en inhoudelijk begeleiden van het proces aantrekkelijk en interessant aspect is van het vak. De bouwer geeft eveneens aan geen voorstander van geïntegreerde contracten te zijn. Als voornaamste argument wordt het risicoprofiel genoemd, dit is te hoog. Daarnaast is de administratieve last erg hoog wanneer op basis van de UAV-GC wordt gecontracteerd. Het aanleveren van rapportages en keuringsrapporten neemt te veel werk in beslag. Zo stelt de bouwer: *'als bouwer heb je liefde voor het bouwen zelf, niet voor het afvinken en bijhouden van lijstjes'*.

Op de vraag hoe de samenwerking tussen corporatie en bouwer is bevallen geven beiden aan dat dit goed is geweest. De corporatie stipt aan dat bij een geïntegreerd contract minder samengewerkt zou moeten worden, juist op afstand blijven, en heeft de samenwerking ervaren als een traditionele werkverhouding. Ook de bouwer geeft aan dat de samenwerking goed is verlopen ondanks dat af en toe spanning zat op de samenwerking tijdens de realisatiefase. Men heeft elkaar regelmatig opgezocht om problemen te bespreken. Beiden geven aan dat de samenwerking met de uitvoerende bouwer moeizaam is verlopen en dat dit zijn stempel heeft gedrukt op de verhouding tussen corporatie en bouwer.

Op de slotvraag; was het nieuwe samenwerkingsmodel correct geïmplementeerd bij bouwer en opdrachtgever geven beiden aan dat dit bij beide partijen onvoldoende is ingevoerd. De uitvraag was volgens de corporatie te abstract, en daarmee te veel ruimte heeft gegeven voor eigen interpretatie die niet aansluit bij het beeld van de corporatie, en vindt dat er beter moet worden gestuurd door minimaal een afwerkstaat mee te geven. Ook de kwaliteitscontrole tijdens de uitvoering is niet goed geïmplementeerd, zo zou de corporatie geen wapening

meer hoeven te controleren en af te keuren hetgeen wel gebeurd is. De bouwer moet hier zelf de verantwoording in pakken. De corporatie wijt dit voornamelijk aan onervarenheid bij zowel corporatie als bouwer en vindt dat meer kennisuitwisseling zou moeten plaatsvinden. De bouwer onderkent dat traditionele werkverhoudingen tot het verleden beginnen te horen maar prefereert bouwteam, en bij eenvoudige producten (zoals gezinswoningen) het hanteren van een koopovereenkomst of turnkey levering.

### De succesfactoren

Hieronder volgen de resultaten van de toegekende scores op de vragenlijst van Kaats en Opheij (2012), met daaronder de uitkomsten van de semigestructureerde interviews, gerubriceerd per succesfactor.

Project Rijsoord	
Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een vergaande gezamenlijke ambitie is niet hardop uitgesproken, er is wel zoals men het zegt een 'visje' uitgegooid om de aandacht erbij te houden, maar een gezamenlijke ambitie was geen terugkerend onderwerp van gesprek.</li> <li>- Het aangaan van een langdurige relatie is niet door de sleutelfiguren besproken, achteraf is het beseft dat dit wel invloed zou kunnen hebben op een project.</li> <li>- Alleen bij de allereerste kennismaking (jaren geleden) tussen bestuurders/management van beide organisaties is de gezamenlijke ambitie over een langdurige samenwerking gesproken, beide organisatie waren op zoek naar vaste partners.</li> <li>- Tijdens de voorbereiding en realisatie van het project heeft een gezamenlijke ambitie bij de projectmedewerkers en sleutelfiguren niet op de agenda gestaan.</li> </ul>
Belangen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Men geeft aan dat er oog was voor elkaars belangen.</li> <li>- De dialoog over belangen kwam echter pas op gang na een conflictsituatie.</li> <li>- Hoewel er meer oog voor belangen kwam, zijn deze niet overduidelijk en concreet gemaakt, alleen algemene uitlatingen en veronderstellingen over elkaars belangen.</li> <li>- Achteraf hadden er meer belangen op tafel kunnen worden gelegd en ook bespreekbaar kunnen worden gemaakt zo stelt men.</li> <li>- De aandacht ging vooral naar de inhoud van het contract en minder naar de belangen van beide partners.</li> </ul>
Relatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De relatie tussen betrokkenen was in het begin goed, werd gaandeweg minder, maar na een conflictsituatie zijn zaken uitgesproken en werd de relatie weer goed.</li> <li>- Het vertrouwen in de uitvoerende bouwer is slecht (niet de contractuele bouwpartner), door de contractuele bouwpartner is moeite gedaan om vertrouwen terug te winnen door o.a. inzet van extra mensen op de kwaliteitsbewaking.</li> <li>- De persoonlijke kwaliteiten om te verbinden waren aanwezig en zijn in een latere fase in het project bewust ingezet om de relatie te verbeteren.</li> <li>- Er bestaat twijfel of de ander de relatie als voldoende beschouwt, daar is niet naar gevraagd ter verificatie.</li> <li>- Vertrouwen in elkaar wordt als een zeer belangrijk aspect bij samenwerken genoemd. Desondanks is het niet prominent benoemd tijdens het proces, ook niet bespreekbaar gemaakt.</li> </ul>

Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De organisatie wordt tweeledig beoordeeld. De organisatie rondom contractvorming en bouwvoorbereiding worden als positief ervaren. De organisatie tijdens de uitvoering wordt als zeer slecht beoordeeld.</li> <li>- In de voorbereiding waren rollen goed belegd en was daadkracht aanwezig.</li> <li>- Er werd door de uitvoerende bouwer aangerommeld in de uitvoering waardoor ook een half jaar vertraging is opgelopen.</li> <li>- De afspraken tijdens de uitvoering waren helder en duidelijk maar werden lange tijd niet nagekomen.</li> <li>- Geen duidelijke organisatie op de bouwplaats, onduidelijk wie de regie had.</li> </ul>
Proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er was wel een duidelijk procesontwerp op papier, maar in de praktijk was deze onder de maat, met name in de uitvoering.</li> <li>- De regie van het bouwproces is verlegd. Van opdrachtgever naar bouwer, en deze verlegde de regie van de uitvoering naar een uitvoerend bouwbedrijf.</li> <li>- De te nemen stappen waren duidelijk, gebruikelijke fasering bij bouwprojecten.</li> <li>- Het proces - de fasering - was hetzelfde zoals we gewend zijn bij een traditionele samenwerking, van SO naar VO en DO enzovoorts.</li> </ul>

## 6.5 Conclusie

Op basis van de onderzoeksresultaten kan antwoord worden gegeven op deelvraag vier, deze luidde: In hoeverre voldoet de samenwerking in de praktijk aan de gestelde criteria van vraag drie?

Uit de gegeven waarderingen van de respondenten kan opgemaakt worden dat de succesfactor 'Het hebben van een gezamenlijke ambitie' nauwelijks aanwezig zijn bij de onderzochte cases. De succesfactor 'Oog voor elkaars belangen' is evenmin aanwezig. De succesfactor relatie schommelt in het midden en worden wisselend beoordeeld. De succesfactoren 'Organisatie' en 'Betekenisvol proces' worden door de respondenten beoordeeld als zijnde in redelijke mate aanwezig te zijn bij de onderzochte cases.

In het volgende hoofdstuk worden de door de respondenten gegeven waarderingen in relatie tot de uitspraken in de interviews geanalyseerd en geïnterpreteerd waarmee antwoord wordt gegeven op de laatste deelvraag.



## 7 Analyse theorie en praktijk

### 7.1 Inleiding

Door een analyse van de interviews en bijbehorende scores op de aanwezigheid van de succesfactoren en het toetsen van de voorlopige hypothesen, kan in dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op deelvraag vijf. Deze luidt: In hoeverre is het nieuwe samenwerkingsmodel bruikbaar? De resultaten van het praktijkonderzoek worden hiermee getoetst aan de theorie.

Voordat een inhoudelijke analyse wordt gegeven naar de mate van aanwezigheid van de vijf kritische succesfactoren stellen Kaats en Opheij (2012, p. 347) om eerst de (veranderende) context in beeld te brengen. Waar ging de samenwerking over, en waar nu?

De samenwerking is bij alle projecten in dezelfde periode gestart (2014-2015), de realisatie van de projecten heeft plaatsgevonden in de periode 2017 en 2018. Bij het starten van de samenwerking bevonden we ons in de nadagen van de afgelopen crisis, in deze periode vond ook de prijs- en contractvorming plaats. De realisatie van de projecten zijn allen uitgevoerd in een opkomende (bouw)markt waarbij in 2017 de prijsstijging in bouwkosten (zonder grond) 6,3% was en in 2018 was dit 8,6% (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019, p. 16). Bij een tweetal projecten (Centrumplan Ridderkerk en Rijsoord) heeft een wisseling van spelers plaatsgevonden tijdens de samenwerking. Het tot stand brengen van de samenwerking is bij deze projecten door andere personen gedaan. Lag bij het tot stand komen van de samenwerking voornamelijk de nadruk op het selecteren van plan en meest geschikte partner, bij overname door anderen lag het accent voornamelijk op het realiseren van een (technisch) project. De intentie uit de voorgaande fase lijkt daarbij uit het oog verloren. Wat ook op de loer lag tijdens de samenwerkingsperiode is de mogelijkheid tot een alternatief. Was het bij het starten van de samenwerking een langdurige samenwerking nog een aantrekkelijk alternatief voor bouwers, we hadden inmiddels een crisis nog in het achterhoofd, in het huidige tijdsgewricht is een langdurige samenwerking wellicht minder aantrekkelijk. Met de huidige bouwkrachte is er immers geen gebrek aan bouwprojecten en kan men wellicht meer direct financieel rendement behalen hetgeen voor sommigen wellicht een lonkend perspectief is.

Vorenstaande wijzigingen in de veranderende context, wat kan worden gezien als derde variabelen, heeft logischerwijs geen positief effect op de samenwerking. Wanneer minder rendement of zelfs verlies wordt geprognosticeerd bij een project ontstaat een houding van sturen op geld (redden wat er te redden valt) en minder op productkwaliteit en relatie. Wanneer de focus wordt verlegd van samenwerken op de lange termijn naar het realiseren van een (wellicht eenmalig?) project worden prikkels weggenomen om (bovenmatig) te presteren.

Hieronder volgt de analyse van de verschillende cases. Naast de toegekende scores van de respondenten zijn de uitspraken in de uitgeschreven transcripten gecodeerd naar de vijf succesfactoren en voorzien van dimensies.

### 7.2 Analyse project Centrumplan Barendrecht fase 1

De scores en de gespreksverslagen overziend valt het op dat de toegekende waardering door de corporatie en bouwer op de mate van aanwezigheid van de vijf succesfactoren om en nabij eenzelfde beeld laten zien. Hieronder volgt een analyse en argumentatie van de uitkomst van het project Centrumplan Barendrecht fase 1.

#### *Ambitie en belangen*

Het waarderen van de mate van een gezamenlijke ambitie laat een lage score zien, hetzelfde geldt voor belangen. Zowel uit de door respondenten toegekende waardering als de analyse van de transcripten laat een redelijk consistente waardering zien. De voornaamste oorzaak hiervan, zo volgt uit de interviews, is de

onbekendheid van het effect van de deze twee succesfactoren waardoor er ook geen aandacht aan is geschonken. Daarnaast is er geen blijk van persoonlijke betekenis voor een langdurige samenwerking, zoals uit de theorie volgt is deze vaak doorslaggevend voor een succesvolle samenwerking. In plaats van het uitwisselen van belangen zijn standpunten uitgewisseld, men is er niet in geslaagd om standpunten om te buigen naar belangen van waaruit verder onderhandeld kan worden. Hier had ook de invloed van beide directies een rol kunnen spelen, de sleutelfiguren hebben van hun directies het klaren van de klus als opdracht meegekregen. De bouwer heeft de belangen van de corporatie onderschat door niet rigoreus in te grijpen toen het fout ging. Er is vanuit de logica van de hiërarchie samengewerkt, waarbij voornamelijk naar de eigen positie wordt gekeken en minder vanuit de logica van de netwerksamenwerking waarbij naast het eigen belang ook het belang van de ander wordt meegenomen.

Naast dit gegeven valt het op dat de respondenten, de sleutelfiguren, van nature technisch georiënteerd zijn en gefocust zijn op de harde – contractuele – kant van een project, en zich daarmee ook richten op het directe resultaat. De werkstijlen van de sleutelfiguren zijn sterk gericht op handelen en minder op visievorming. Onderschat wordt dat een focus op aspecten die minder met het directe project te maken hebben (ambitie en belangen), in beginsel het proces kunnen vertragen, maar uiteindelijk voor versnelling kunnen zorgen en ook met een kwalitatief betere samenwerking. Hierdoor is een schijnsamenwerking ontstaan waarbij vooral operationele zaken en verbetering van werkwijzen worden besproken en geen dialoog op gang is gekomen over de nut en noodzaak van de samenwerking (anders dan het realiseren van het project). Omdat er praktisch alleen aandacht was voor het directe contract en resultaat is er een permanente en uitputtende situatie van onderhandeling ontstaan. Door deze situatie is er defensief gedrag ontstaan met als gevolg onduidelijkheid over de werkelijke belangen en ambitie.

#### *Relatie*

De waardering van de respondenten op het aspect relatie schommelen om en nabij het midden. Hoewel het vermogen tot verbinden wel aanwezig lijkt bij de sleutelfiguren, blijkt uit de uitspraken dat er geen bewuste aandacht aan is geschonken. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de sterk technisch georiënteerde omgeving waarin men zich bevond en omdat men van oudsher een sterke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie gewend is. De aandacht voor het relationele aspect is dan vaak beperkt en men richt zich voornamelijk op het eindresultaat. De persoonlijke interactie was beperkt en voornamelijk gericht om de klus te klaren. Hierdoor zijn conflicten minder adequaat aangepakt en opgelost. Hetzelfde geldt voor vertrouwen. Gesteld kan worden dat er onderling matig vertrouwen is omdat bestaande denkbeelden over elkaar in de interviews naar voren komen. Door dit niet bespreekbaar te maken zijn deze negatieve veronderstellingen blijven bestaan en niet getracht te neutraliseren.

#### *Organisatie en proces*

De aspecten organisatie en proces zijn matig tot voldoende beoordeeld door de respondenten, dit blijkt ook uit de interviews. Dit zijn onderdelen waar men van nature mee bekend is en ook aansluit bij traditioneel opdrachtgeverschap, al is het wel zo dat de rollen nu bij andere partijen belegd zijn. Dat veroorzaakt ook de matige score, de bouwer neemt nu de rol van ontwerpende en uitvoerende partij aan binnen het bouwproces, dat is anders dan jaren gewend is geweest bij opdrachten van corporaties. Ook ligt nu de kwaliteitsbewaking van de uitvoering bij de bouwer, hier is weinig aandacht aan besteed en heeft tot bouwfouten geleid waaruit conflicten zijn voortgekomen en een continue staat van onderhandeling over standpunten.

De strategische- en culturele match lijken in orde, als branchepartijen kent de corporatie de bouwer(s) en vice versa. Daar heeft ook een valkuil gelegen. Men denkt elkaar al te kennen en daarom is nauwelijks moeite genomen om zich te verdiepen in elkaars werelden (ambities en belangen). Bij de aanbesteding en selectie is voornamelijk op plankwaliteit en prijs beoordeeld en minder op samenwerkingscompetenties of visie op samenwerking. Was dit al gebeurd dan had dit bij dit project weinig effect gehad omdat er veel

personeelwisselingen bij de bouwer hebben plaatsgevonden. Het team was dan ook een toevallige mix van persoonlijkheden en kwaliteiten.

Hoewel de gekozen grondvorm, het geïntegreerde contract, past bij de opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie is de uitvoering daarvan matig geweest. De bouwer heeft de verantwoording voor het ontwerp en uitvoering onderschat waardoor bouwfouten zich hebben gemanifesteerd en de corporatie logischerwijs in verzet is gekomen zodra dit zichtbaar werd. Partijen kwamen niet uit de patstellingen, mede omdat weinig aandacht is geschonken aan het relationele aspect wanneer dat het hardst nodig was (bij conflicten). Men bleef waakzaam op nakoming van het contract met aandacht op het directe resultaat waardoor verdere toenadering is vermeden. Hierbij heeft men verzuimd tijdens de samenwerking van elkaar te leren en is men geheel traditioneel in het eigen kamp gebleven.

Het proces volgde de gebruikelijke fasering bij projectontwikkeling met duidelijke stappen. Daar zat ook de aandacht en zorgde dat een voldoende score is gegeven. Men heeft het proces van de samenwerking echter minder aandacht gegeven. Dat is op het eerste gezicht logisch omdat men van oudsher de inkoop-verkoop relatie voor ogen heeft gehad waarbij een productieproces leidend is. Er is verzuimd tijdens het inhoudelijke proces van projectontwikkeling de andere aspecten van samenwerking op de agenda te zetten (ambitie, belangen, relatie ed.) zodat de samenwerking grotere betekenis krijgt en vitaal wordt gehouden.

Als derde variabele heeft de marktsituatie invloed op de samenwerking en daarmee op de invulling van regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave gehad. Zo was het totstandkomen van de samenwerking in de crisis met scherpe bouwpreizen tot gevolg. De realisatie voltrok zich in een opkomende markt waarbij de bouwer moeite had om marge te realiseren en geschikt (bouw)personeel in te zetten. Tevens kan als derde variabele de technische georiënteerdheid en achtergrond van de betrokken worden genoemd, dit heeft geleid dat de zachte kanten van projectmanagement minder uit de verf zijn gekomen.

### **7.3 Analyse project Centrumplan Ridderkerk fase 1**

De analyse van project Centrumplan Ridderkerk fase 1 laat op hoofdlijnen eenzelfde beeld zien als project Centrumplan Barendrecht. Zowel de corporatie als de bouwer kennen om en nabij dezelfde scores. Hieronder volgt de analyse en argumentatie van de uitkomst van het project Centrumplan fase 1.

#### *Ambitie en belangen*

Het waarderen van de mate van een gezamenlijke ambitie laat een lage score zien, hetzelfde geldt voor belangen. Zowel uit de door respondenten toegekende waardering als de analyse van de transcripten laat een opvallend lage waardering zien. Ambitie en belangen zijn niet de aandachtsvelden geweest, de aandacht ging uit naar het behalen van direct resultaat. Ook hierbij is de voornaamste oorzaak de onbekendheid met beide succesfactoren. Na uitleg van de theorie tijdens de interviews herkent men wel de meerwaarde van beide factoren. Ook hier valt het op dat de respondenten, de sleutelfiguren, van nature technisch georiënteerd zijn en meer gefocust zijn op de harde – contractuele – kant van een project, en zich daarmee ook richten op het directe resultaat. Onderschat is dat een focus op aspecten die minder met het directe project te maken hebben (ambitie en belangen), en mogelijk in beginsel het proces vertragen, uiteindelijk voor versnelling kunnen zorgen en ook een kwalitatief betere samenwerking. Hier had ook de invloed van beide directies een rol kunnen spelen, de sleutelfiguren hebben van hun directies het klaren van de klus als opdracht meegekregen. Er is voornamelijk vanuit de logica van de hiërarchie samengewerkt, waarbij naar de eigen positie is gekeken en minder vanuit de logica van de netwerksamenwerking waarbij naast eigen belang ook het belang van de ander wordt meegenomen. Daarmee is bij dit project gepolderd (het sluiten van compromissen) en lijken partijen er redelijk vanaf te zijn gekomen, maar geen van beiden optimaal.

### *Relatie*

De waardering van de respondenten op het aspect relatie schommelen om en nabij het midden. Hoewel het vermogen tot verbinding wel aanwezig is bij de respondenten, blijkt uit de uitspraken dat er geen bewuste aandacht voor was en ook niets mee is gedaan. Ook bij dit project zijn de sleutelfiguren van oudsher een sterke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie gewend. De aandacht voor het relationele aspect is beperkt gebleven, met een zakelijke opstelling (waakzaam contracteren), en men heeft zich daarom voornamelijk op het eindresultaat gericht. Hetzelfde geldt voor vertrouwen. Hierdoor zijn relaties niet effectief ontwikkeld. Gesteld kan worden dat er onderling vertrouwen in personen (de sleutelfiguren) is, maar doordat bevredigende resultaten uitbleven het vertrouwen afnam. Er is beperkt moeite gedaan om vertrouwen terug te winnen omdat men de neerwaartse spiraal van afnemend vertrouwen onvoldoende heeft ontdekt.

### *Organisatie en proces*

De aspecten organisatie en proces scoren matig tot voldoende, dit blijkt ook uit de interviews. Dit zijn onderdelen waar men van nature mee bekend is en ook aansluit bij traditioneel opdrachtgeverschap, al is het wel zo dat de rollen nu bij andere partijen belegd zijn. Dat veroorzaakt ook de matige score, de bouwer neemt nu de rol van ontwerpende en uitvoerende partij aan binnen het bouwproces, dat is anders dan partijen jaren gewend zijn geweest. Hoewel de gekozen contractvorm past bij de beoogde samenwerking is de uitvoering onder de maat geweest. De kwaliteitsbewaking van de planvoorbereiding en uitvoering valt onder verantwoording van de bouwer, hier is bij de appartementen onvoldoende aandacht aan besteed en heeft net als bij de vorige case tot conflicten geleid. Partijen zaten opgesloten in enkele patstellingen, hetgeen heeft geleid tot polderen (men kwam er redelijk vanaf), maar niet tot een bevredigend resultaat heeft geleid bij beide partijen zoals bij een win-win-onderhandeling op basis van beider belangen.

Als derde variabele heeft ook bij project Centrumplan Ridderkerk de marktsituatie zijn invloed op de samenwerking gehad. De realisatie voltrok zich in een opkomende markt waarbij de bouwer moeite had om marge te realiseren en geschikt bouw personeel in te zetten. Tevens kan als derde variabele de technische georiënteerdheid en achtergrond van de betrokken worden genoemd, dit heeft geleid dat de zachte kanten van projectmanagement minder uit de verf zijn gekomen.

## **7.4 Analyse project Rijsoord**

De analyse van project Rijsoord laat een wisselender beeld zien dan de voorgaande cases. Ambitie, belangen en relatie worden door corporatie en bouwer verschillend gewaardeerd maar liggen wel om nabij in elkaars verlengde.

### *Ambitie en belangen*

Bij het onderdeel ambitie geven partijen aan dat deze matig tot onvoldoende aanwezig was. Belangen wordt verschillend gewaardeerd maar wel door beiden als voldoende. Ook hier zijn de sleutelfiguren technisch georiënteerd waardoor in beginsel meer oog was voor handelen en visievorming op een gezamenlijke ambitie is verwaarloosd.

Oog voor belangen wordt als voldoende ervaren, uit de transcripten blijkt dat dit aspect pas laat op tafel kwam en daardoor ook niet volledig benut. Pas toen het echt mis dreigde te gaan en er een verliessituatie voor beiden dreigde te ontstaan zijn standpunten omgezet naar de achterliggende belangen waardoor partijen het belang zagen daadkrachtig in te grijpen en integratief te onderhandelen over elkaars belangen. Dit was voornamelijk ingegeven door een individueel belang omdat de dreiging aanwezig was dat werd opgeschaald naar directieniveau vanwege het uitblijven van bevredigende resultaten. De voorkeurstijlen van de sleutelfiguren waren in het begin sterk gericht op handelen, in een latere fase heeft men zich daarnaast gericht op elkaars belangen hetgeen de samenwerking heeft bevorderd. Nadat er oog voor belangen ontstond nam ook het vertrouwen toe en kwam er een (blijvende) dialoog op gang. Als er eerder oog voor belangen was

geweest was er waarschijnlijk meer uit de samenwerking gehaald en was een beter resultaat tot stand gekomen.

#### *Relatie*

De relatie wordt als voldoende ervaren, deze kwam pas goed uit de verf nadat een dieptepunt bereikt is en partijen de werkelijke noodzaak tot samenwerken herkenden en erkenden. Toen de conflicten zich opstapelden zijn partijen in staat geweest om belangen constructief in te zetten waarbij meningsverschillen zijn besproken, afgewogen en naar vermogen zijn opgelost. Omdat de relatie voornamelijk in het begin gericht was op het directe resultaat is in het begin van de uitvoering toenadering vermeden, daardoor ontstond de neiging van de corporatie om controlemechanismen in te bouwen. Hierdoor was er weinig sprake van samenwerking. Hierop is door de sleutelfiguren uiteindelijk een interventie gepleegd op het dieptepunt van de samenwerking, waardoor vertrouwen is gegroeid maar ook weer niet zodanig dat onbelemmerd is samengewerkt. Dat lijkt logisch omdat het niet op orde zijn van het kwaliteitsbeheerssysteem voor wantrouwen zorgde bij de corporatie. Gaandeweg is het vertrouwensreservoir - zij het mondjesmaat - gegroeid omdat de bouwer extra personeel heeft ingezet om de kwaliteit te controleren en waar nodig te verbeteren, en daarmee invulling heeft gegeven aan de belangen van de corporatie. De corporatie heeft invulling gegeven aan de belangen van de bouwer door het toekennen van extra budget voor bijvoorbeeld meerwerk zonder hierover op het scherpst van de snede in onderhandeling te gaan. Hierdoor is waarschijnlijk ook het vertrouwen van de bouwer in de corporatie gegroeid.

#### *Organisatie en proces*

De organisatie en het proces worden door beiden als onvoldoende beoordeeld. Als voornaamste oorzaak kan genoemd worden dat een uitvoerende bouwer is ingeschakeld waardoor er minder direct invloed en daadkracht was op de organisatie en het proces tijdens de uitvoering. De organisatie en het proces was bij de voorbereiding wel op orde, maar de gebrekkige uitvoering heeft uiteindelijk voor een onvoldoende op deze factoren gezorgd. Hoewel de gekozen contractvorm past bij de samenwerkingsvorm (regierol) was de contract(bouw)partner matig in staat de uitvoerende bouwer te corrigeren. Hoewel er heldere afspraken waren werden deze door de uitvoerende bouwer niet nagekomen. Het proces van de samenwerking is pas halverwege de uitvoering op gang gekomen waarbij vooral belangen en relatie blijvend aandacht hebben gekregen. Het ontwikkelproces heeft tot aan de uitvoering gefunctioneerd, maar was tijdens de uitvoering zo rommelig dat dit een zwaar stempel drukte op de gegeven waardering.

Naast de bij de overige projecten genoemde derde variabele 'Marktomstandigheden' en voornamelijk technische georiënteerdheid van de betrokken projectmanagers heeft bij project Rijsoord nog een andere derde variabele invloed gehad op de samenwerking. Het inschakelen van een (ander) uitvoerend bouwbedrijf is een variabele die heeft gezorgd voor een complexe samenwerking. Zo is de corporatie afhankelijk van de bouwer waarmee een contract is afgesloten, en is de bouwer weer afhankelijk van de uitvoerende bouwer, die meer afstand heeft tot de uiteindelijke afnemer van het project (de corporatie). Dit zorgt ervoor dat in de keten ruis ontstaat en belangen over het hoofd worden gezien die de uitvoerende bouwer mogelijk ontgaan.

## **7.5 Succesfactoren in de praktijk**

Op basis van de resultaten en analyse van de onderzochte cases kan antwoord gegeven worden op de voorlopige veronderstellingen c.q. hypothesen uit paragraaf 4.11.

### **7.5.1 Ambitie**

Hypothese 1 betreft de veronderstelling dat meer aandacht wordt geschonken aan het directe project dan aan de hogere ambitie die partijen extra zou moeten binden vindt steun bij het vorenstaande.

Hoewel de theorie een gezamenlijk ambitie als belangrijk startpunt omschrijft voor een succesvolle samenwerking wijst de praktijk uit dat dit onderwerp nauwelijks een plek krijgt op de agenda. Zowel de bouwer als de opdrachtgever erkennen (achteraf) dat een gezamenlijke ambitie bijdraagt aan een verder doel dan het project zelf en dat dit helpt als inspiratiebron om het project tot een succes te maken.

Men is zich niet bewust dat een gezamenlijke ambitie een succesfactor is voor een optimale samenwerking. De voorkeurstijlen van betrokkenen zijn van oudsher sterk gericht op handelen en minder op het vormen van een visie. Doordat er geen ambitieontwikkelingsproces op directieniveau is opgestart en/of is meegegeven aan de betrokken projectmanagers is de samenwerking als los zand gestart, en heeft het ook geen persoonlijke betekenis gehad bij de sleutelfiguren. Persoonlijke betekenis is volgens de literatuur een aanjager voor de samenwerking en daar heeft het bij alle cases aan ontbeerd. Door gebrek aan ambitie is de samenwerking gekomen tot een sterk operationeel project met het afhandelen van actielijstjes waardoor inspiratie ontbreekt. Hierdoor is men niet tot een dialoog gekomen over de nut en noodzaak van de samenwerking bij regisserend opdrachtgeverschap. De communicatie gaat vooral over operationele aspecten en de verbetering van de wijze van werken. De samenwerking is hierdoor niet van de grond gekomen en is blijven hangen op het operationele niveau van het project. Door het ontbreken van het wenkend perspectief van een gezamenlijke ambitie is het inspirerende (en daarmee mobiliserende) effect gedoofd.

Confrontatie van de uitkomsten met de veronderstelling maakt dat deze kan worden aangenomen. Bij alle cases was geen vooraf geformuleerde ambitie aanwezig, noch is deze ontwikkeld tijdens de samenwerking, en dus ook niet in stand gehouden.

### **7.5.2 Belangen**

Hypothese 2 betreft de veronderstelling dat partijen in beperkt mate hun belangen bespreekbaar maken, waarbij het bestaande paradigma van in- en verkopen overheerst kan aangenomen worden. Het merendeel van de respondenten bevestigt dit.

Belangen is net als ambitie onderbelicht. Handelend vanuit een bestaand paradigma worden belangen nauwelijks besproken. Zo wil men de ander niet lastigvallen met eigen belangen die mogelijk tegenstrijdig zijn met de belangen van de ander. Het behalen van maximaal rendement is bijvoorbeeld een aannemelijk belang van de aannemer, maar de corporatie wil een zo scherp mogelijke prijs met maximale kwaliteit. Men is zich niet bewust dat ook dit bespreekbaar kan worden gemaakt, al is het maar om openheid en transparantie te creëren. Een respondent bevestigt: *'had het wat uitgemaakt als wij onze belangen op tafel hadden gelegd, we moeten gewoon een contract afhandelen?'*

Doordat men geen oog voor belangen had en direct doorstormde naar het contract liep de samenwerking meer risico vast te lopen. Dat is dan ook bij alle onderzochte cases gebeurd. Er is verzuimd om terug te keren naar de fase van ambitiebepaling door het helder krijgen van belangen waardoor een permanente en uitputtende staat van onderhandeling ontstond. Bij twee van de drie cases was men niet in staat om standpunten om te buigen naar belangen en daarmee onderscheid te maken in de belangen. Door het hanteren van dezelfde gesprekstategie zijn veelal standpunten blijven bestaan en ontstond een gefrustreerd proces. Omdat de belangentegenstellingen bleven bestaan (en niet werden uitgesproken) heeft dit geleid tot defensief gedrag en uiteindelijk ongemotiveerde partners. Doordat betrouwbaarheid en vertrouwen tijdens de realisatiefase scheurtjes begonnen te vertonen, hadden partijen moeite om de werkelijke belangen te bespreken. Hierdoor is geen dialoog ontstaan waarbij het 'samen denken' als uitgangspunt is gehanteerd.

Confrontatie van de uitkomsten met de geformuleerde veronderstelling vraagt om een nuancering. Het is inderdaad zo dat belangen in beperkte mate besproken worden. Wel is het zo dat naarmate een conflictsituatie dreigt partijen trachten belangen van elkaar te ontdekken. Echter kan gesteld worden dat deze vaak niet open en transparant op tafel wordt gelegd zodat men op zoek kan gaan naar de werkelijke belangen die verscholen zitten achter de standpunten.

### 7.5.3 Relatie

Hypothese 3 betreft het vertrouwen tussen partners en stelt dat het vertrouwen tussen corporatie en bouwer matig tot slecht is en niet bespreekbaar wordt gemaakt.

De kwaliteit van de relatie en daarmee ook vertrouwen lijkt logischerwijs te correleren met de kwaliteit van het project waardoor men bij tegenstellingen in een neerwaartse spiraal terechtkomt. Hoewel er bewustzijn aanwezig is dat het (tussentijds) werken aan relatiekwaliteit effect heeft op het verdere verloop van een project, lijkt dit naar de achtergrond te verdwijnen zodra men in een conflictsituatie komt. Men neemt stellingen op juridische gronden (verschillen achter een contract) en verwaarloost de kwaliteit van de relatie. Hierdoor is verdere toenadering vermeden en hebben controlemechanismen, zoals toezicht en controleren van activiteiten, de overhand genomen.

Door gebrek aan inzicht over groepsprocessen is verzuimd een collectieve opstelling in te nemen zodat vertrouwen groeit. Bij alle cases komen betrokkenen uit een wereld waarbij over het algemeen waakzaam naar de ander wordt gekeken (de kat uit de boom kijken). Door verschillende belangen maken betrokkenen continu afwegingen over acties van de andere partij. Vertrouwen opbouwen en ontwikkelen krijgt daardoor weinig kans. Over het selecteren van vertegenwoordigers van de partners is niet uitgebreid nagedacht, en ook het gevolg geweest van personeelwisselingen waardoor het ontstane team een toevalligheid is met een mix van persoonlijkheden en werkstijlen. De vertegenwoordigers in het (nieuwe) samenwerkingsverband hadden moeite met de onzekerheid, de ambiguïteit en de nieuwe dynamiek die vergezeld ging met de nieuwe wijze van samenwerking. Dat is ook weer logisch omdat de betrokken medewerkers gewend zijn aan een inhoudelijke en technische omgeving waarbij over het algemeen minder aandacht is voor het persoonlijke, individuele en relationele aspect van samenwerken. Hierdoor zijn relaties niet tot ontwikkeling gekomen en uiteindelijk instabiel geworden en minder robuust. Er is een onderstroom aan gevoelens ontstaan die een negatieve invloed heeft gehad op de samenwerking. Omdat er minder aandacht voor de relatie was kregen conflicten minder aandacht en werd niet snel overgegaan tot oplossingen, werd er minder feedback gegeven en bleven negatieve veronderstellingen over elkaar bestaan. De diversiteit tussen beide groepen was een kwetsbaar element dat over het algemeen niet constructief is ingezet om vertrouwen op te bouwen. Door onbekendheid met de zachte kant van projectmanagement is dit bij de meeste cases onvoldoende tot bloei gekomen.

Confrontatie van de uitkomsten met de veronderstelling laat zien dat er een bepaald wantrouwen heerst tussen corporatie en bouwer waarbij het beeld aanwezig is van de inkoop-verkoop-relatie. Zo stellen twee van de drie corporaties dat bouwers slechts een winst oogmerk voor ogen hebben en stellen alle bouwers – zij het in verkapte bewoordingen – dat corporaties kritisch zijn en uit zijn om voordeeltjes te behalen.

### 7.5.4 Organisatie

Hypothese 4 veronderstelt dat de organisatie van het samenwerkingsverband gebaseerd is op traditioneel samenwerken.

Bij alle projecten was de organisatie tijdens de fase van planvoorbereiding ingericht als een traditionele verhouding. Er was voldoende daadkracht en kennis aanwezig, alleen kan gesteld worden dat bouwers veel leunden op de input van de corporatie terwijl zij in deze fase overduidelijk verantwoording dragen voor een goede uitwerking van het ontwerp. Dit is onderschat en doordat deze fase op het eerste gezicht goed verliep is door de bouwers gemeend vanuit eigen (organisatorisch en/of financieel) belang, de organisatie efficiënter in te richten, dus met minder menskracht tijdens de uitvoering op het aspect kwaliteitsbewaking. Had men voldoende aandacht gegeven aan het inrichten van de (uitvoering)organisatie dan waren veel problemen voorkomen. Zo gaf een respondent van de bouwer aan: *‘Door de onderorganisatie in de uitvoering konden we*

*ook de risico's minder goed managen. Daar kwamen we pas veel later achter en moesten we redden wat er te redden viel'.*

Hieruit valt op te maken dat bouwers bij de onderzochte cases onvoldoende in staat lijken de risico's die horen bij een geïntegreerd contract (zelf de kwaliteit toetsen en monitoren in zowel de voorbereidings- als uitvoeringsfase) onvoldoende aanwezig is. Door het aanwezig zijn van afhankelijkheid is het monitoren van de kwaliteit onderbelicht gebleven. In een traditionele samenwerking controleert de opdrachtgever namelijk de kwaliteit (zowel in voorbereiding als uitvoering) en stuurt waar nodig (direct) bij.

Daarentegen heeft bij alle projecten de opdrachtgever dicht op het operationele deel gezeten en gedrag vertoont dat past bij een traditionele verhouding. Zo ontstond onduidelijkheid wie nu werkelijk de regierol heeft over het bouwproces. De opdrachtgevers hebben in beginsel allen verzuimd zich als regisseur van het samenwerkingsverband op te stellen en hebben aan de verleiding toegegeven om terug te vallen in een traditionele rol, waarbij zij zich opstellen als een opdrachtgever die sterk stuurt op het directe resultaat van het project. Dat is op zich begrijpelijk omdat men zich verantwoordelijk voelde en ingreep op het moment dat er dreiging was dat de gewenste eindkwaliteit niet gehaald zou worden.

Confrontatie van de uitkomsten met de veronderstelling laat zien dat de stelling kan worden aangenomen met een kleine nuance. De juridische contractvorm sluit aan bij de nieuwe samenwerkingsvorm waarbij meer verantwoording en risico bij de bouwer ligt. Echter wordt daar bij de uitwerking niet op geacteerd gezien het gegeven dat partijen terugvallen in oude rollen, waardoor een leemte ontstaat op een aantal vlakken in het bouwproces waaronder planuitwerking (wat wordt exact gekocht en dus overeengekomen?) en kwaliteitsbewaking (wie controleert en bewaakt de kwaliteit?).

### **7.5.5 Proces**

Hypothese 5 stelt dat het proces is georiënteerd op de te doorlopen fasen (stap-voor-stap) en minder op win-win oplossingen.

Men heeft zich gericht op het bouwproces en minder op een samenwerkingsproces. Het proces is als vanouds verlopen zoals partijen gewend zijn, de fasering van projectontwikkeling is volgens de theorie gevolgd. In die zin is dit betekenisvol omdat eenieder voortgang ervaart en mijlpalen worden bereikt. Bij twee van de drie cases wordt het proces dan ook als voldoende beoordeeld. Er is geen sprake van een situatie waarbij partners afzonderlijk een ander proces ervaren. Het tempo zat erin en men ervaart voortgang en resultaat. Er was aandacht voor de bovenstroom (de logica) en minder voor de onderstroom (teamvorming, vertrouwen). Het (over het algemeen) inhoudelijk goede proces vormde in ieder geval geen voldoende tegenhanger om de in mindere mate aanwezige succesfactoren (ambitie, belangen, relatie) tegenwicht te bieden. Wanneer ruimte was genomen om een stap terug te nemen in het proces was wellicht aandacht gekomen voor de andere succesfactoren zodat wellicht het resultaat van de directe samenwerking (het project) beter uit de verf was gekomen. Omdat het introduceren van een nieuwe vorm van samenwerking niet vanzelf gaat, en ook niet in één keer goed, zou men van ervaringen kunnen leren vanuit een positief ingestoken mindset.

Confrontatie van de uitkomsten met de veronderstelling leert dat de veronderstelling kan worden aangenomen. De fases verlopen stap voor stap zoals gebruikelijk en gewend. Bij de onderzochte cases heeft men niet bedacht bij een bepaalde fase waar een conflict is ontstaan terug te gaan naar een voorgaande fase teneinde via heronderhandeling te trachten een win-win situatie te creëren. Een afgeronde fase wordt zelden opnieuw opengebrouwen.

### **7.6 Overige resultaten**

Naast vorenstaande analyse met betrekking tot de aanwezigheid van de kritische succesfactoren voor samenwerking zijn uit het onderzoek de volgende resultaten gekomen.



- Uit de member check met de directies Vastgoed van beide corporaties komt naar voren dat men door intern en extern toezicht bij woningcorporaties gedwongen wordt om projecten concurrerend uit te vragen waarbij prijs de belangrijkste factor is om marktconformiteit aan te tonen. Dit beperkt de vrijheid om enkel op samenwerkingscompetenties te selecteren. Dat maakt dat soms moet worden volstaan met een partner die wellicht minder goed samenwerkt maar wel een scherpe, aantrekkelijke prijs neerlegt.
- Er lijkt een padafhankelijkheid bij de sleutelfiguren te bestaan. Hoewel regisserend opdrachtgever- en opdrachtnemerschap volgens de theorie meer samenwerking en flexibiliteit vraagt van betrokkenen wordt de opgave behandeld als een traditionele inkooprelatie zoals men sinds jaar en dag gewend is;
- De regisserende rol van de opdrachtgever wordt vanuit de interactie met de markt (de opgave) geïntroduceerd, de overige thema's; organisatie en context volgens het Maturity model (Hermans, 2018) lijken nauwelijks aandacht te krijgen terwijl het introduceren van regisserend opdrachtgeverschap een organisatiekeuze is, en dus breed moet worden opgepakt. Het introduceren van regisserend opdrachtgeverschap via de bouwopgave lijkt daarmee te beperkt;
- Ook kan gesteld worden dat projectmanagement prominent (van oudsher) doelgericht wordt uitgevoerd, en vanuit de techniek geredeneerd. Hoewel de zachte kant van het projectmanagement wel aanwezig lijkt bij de betrokken projectmanagers domineert de technische 'harde' kant waarbij een flexibele opstelling en samenwerking minder aandacht krijgt;
- Wanneer de problematiek wordt afgepeld lijkt de oorzaak van de stroperige samenwerking te liggen in het feit dat de nieuwe samenwerkings- en contractvorming andere competenties vraagt van zowel opdrachtgevers als bouwers. Het controleren van het eigen werk - vooral bij maatwerkproducten zoals appartementen - is niet prioriteit nummer één bij bouwers, ondanks dat dat alle bouwers in het bezit zijn van een kwaliteitscertificaat (ISO-9001). Na jarenlang volgend te zijn in uitgebreid gespecificeerde opdrachten (de opdrachtgever bepaalt en controleert) lijkt men nu rigoureuus om te slaan waarbij het eigen kwaliteitssysteem van de bouwer op orde dient te zijn en in voldoende mate geïmplementeerd in de organisatie. Hier ligt een belangrijke uitdaging. Er is immers geen vangnet vanuit de opdrachtgever meer aanwezig waardoor men (te) laat met onvolkomenheden wordt geconfronteerd. In de onderzochte cases was men daar duidelijk nog niet aan toe, met uitzondering van project Rijsoord, waar men gaandeweg heeft besloten de mate van kwaliteitsbewaking op te voeren. Dit heeft het tij echter pas laat doen keren en heeft onvoldoende effect gehad om 100% tevreden te zijn over het eindresultaat, maar de relatie en samenwerking werd daarna wel beter;
- De achterliggende algemene voorwaarden voor geïntegreerde contracten (de UAV-GC 2005) geven weinig ruimte voor overlegsituaties. Deze leemte is door de sleutelfiguren niet onderkend en er is over het algemeen onvoldoende geacteerd om aan deze behoefte invulling te geven. Men heeft getracht de leemte op te vullen door het houden van traditionele bouwvergaderingen (en ze ook zo te benoemen) waarbij men zich niet heeft gerealiseerd dat hiermee het risico van terugvallen in traditionele werkverhoudingen werd versterkt.
- Hieruit verder redenerend kan bij de onderzochte cases verder worden geconcludeerd dat vanuit de opdrachtgeverskant over het algemeen een diffuse uitvraag wordt gesteld waarbij de bouwer moet gissen naar wat de opdrachtgever exact wil. Uit de praktijk blijkt dat opdrachtgevers aan de ene kant functioneel willen uitvragen om een slimmere (en goedkopere) oplossing te krijgen, maar aan de andere kant onaangenaam verrast zijn als ze iets anders krijgen voorgeschoteld dan wat ze zelf zouden bedenken.

Hoewel bovenstaande punten onder overige resultaten kan worden geschaard, kunnen - met uitzondering van de eerste drie punten - alle overige punten voor een groot deel worden opgelost door een houding die gericht is op samenwerking en flexibiliteit. Dit onderstreept het belang van een optimale samenwerking en de daarbij behorende nieuwe managementstijl, projectmanagement 3.0 volgens Jacobs, Kuhlman, Pries en Rubaij-Bouwman (2013).

## 7.7 Conclusie

Op basis van de vergelijking van de theorie met de praktijk door het toetsen van de veronderstellingen c.q. hypothesen kan antwoord worden gegeven op de laatste deelvraag: In hoeverre is het nieuwe samenwerkingsmodel (regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave) bruikbaar in de praktijk?

Regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave vraagt om een houding die is gericht op alle aspecten die horen bij een optimale samenwerking. Uit de praktijk blijkt dat zowel bouwer als corporatie nog niet volledig zijn ingericht op de werkwijze die hoort bij regisserend opdrachtgeverschap, omdat bij de onderzochte cases kan worden geconcludeerd dat beiden het samenwerkingsmodel hanteren als een traditioneel in- en verkoopmodel. Wanneer deze houding blijft bestaan lijkt regisserend opdrachtgeverschap gedoemd te mislukken.

Wanneer de opdrachtgever functioneel uitvraagt maar tegelijkertijd niet bereid is afstand te nemen van eigen specifieke voorkeuren en de samenwerking op te zoeken ontstaat er een mismatch waarbij de nu vooral technisch georiënteerde sleutelfiguren niet in staat zijn de dialoog op te zoeken. In dat geval lijkt een traditionele verhouding voor de hand liggend of dient de uitvraag meer sturend te zijn. Te denken valt aan het meegeven van een schetsontwerp bij speciale producten zoals appartementen, vergezeld van een uitgewerkte afwerkstaat met omschreven kwaliteiten.

Regisserend opdrachtgeverschap bij de bouwopgave lijkt alleen de slagen wanneer de bouwer zich bewust wordt van de nieuwe werkelijkheid (met meer verantwoordelijkheid en risico) en de opdrachtgevende corporatie zich bewust is dat in beginsel de focus moet worden verlegd van het sturen van het bouwproces naar het faciliteren van condities een voor optimale samenwerking, uiteraard met als uiteindelijk doel het gewenste eindresultaat te verkrijgen (sneller, beter en goedkoper bouwen).

## 8 Conclusie, aanbevelingen en reflectie

### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag, worden aanbevelingen gedaan en volgt in de reflectie een kritische beschouwing op het uitgevoerde onderzoek.

De doelstelling van het onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop samengewerkt wordt bij het benaderen van de bouwmarkt via regisserend opdrachtgeverschap, en de factoren die een bijdrage leveren - en beïnvloedbaar zijn - om succesvol samen te werken tussen corporaties en bouwers.

Nu de theorie van projectontwikkeling als managementvraagstuk en samenwerking tussen organisaties is onderzocht, en in de praktijk kennis is vergaard kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag, deze luidde:

*“Wat kunnen we leren over samenwerking tussen corporatie en bouwer bij bouwprojecten waarbij de opdrachtgevende corporatie bij de interactie met de markt heeft gekozen voor een regierol?”*

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is er kwalitatief evaluatieonderzoek verricht waarbij een drietal cases zijn onderzocht op de wijze waarop door corporaties wordt samengewerkt bij regisserend opdrachtgeverschap bij de interactie met de markt. Gezien de beperkte omvang van het onderzoek bij enkele cases zijn de resultaten indicatief van aard.

### 8.2 Conclusie

De onderzoeksvraag is opgeknipt in vijf deelvragen. De antwoorden op de deelvragen vormen gezamenlijk een antwoord op de onderzoeksvraag.

In het theoretisch deel van het onderzoek komt naar voren dat er een rijk palet aan in de praktijk ontwikkelde samenwerkingsmodellen beschikbaar is. De laatste jaren is een trend waarneembaar waarbij corporaties van een traditionele samenwerking - inkoop via gespecificeerde bestekken en tekeningen - overstapt naar geïntegreerde samenwerkingsvormen. Hierbij worden, kort samengevat, projecten op basis van geïntegreerde contracten en ketensamenwerking in de markt gezet waarmee veel taken en verantwoordelijkheden bij bouwers worden ondergebracht. Kenmerkend hiervoor is dat hiermee ook de mate van samenwerken toe dient te nemen omdat veelal abstract geformuleerde uitvragen in overleg moeten worden uitgewerkt.

De noodzaak voor een andere wijze van samenwerken met de markt komt voort uit het gegeven dat corporaties worden geacht efficiënter en effectiever te werken. Corporaties moeten zich meer op hun kerntaken richten omdat de overheid vraagt om een efficiëntere bedrijfsvoering om betaalbare huurwoningen te kunnen (blijven) verhuren. Hiermee wordt de regiecorporatie geïntroduceerd en daarmee professioneel regisserend opdrachtgeverschap. Regisserend opdrachtgeverschap vraagt een andere houding van zowel de opdrachtgevende corporatie als de bouwer. De opdrachtgevende projectmanager dient afstand te nemen tot de inhoud van het bouwproject en zich op het managen van de samenwerking te richten. De rol van controle en realisatie verschuift naar de rol van regie, en vooral de regie over het samenwerkingsverband. Van de bouwer vraagt dit het innemen van een leidende rol in het ontwikkel- en bouwproces met meer verantwoordelijkheid en daarmee ook risico. Deze transitie in werkwijze vraagt naast (meer) samenwerking een flexibele houding om met de veranderende context om te kunnen gaan. Deze rol is nieuw voor de van oorsprong technisch georiënteerde projectmanagers, zij zijn een inkoop-verkoop-relatie gewend. Volgens de theorie moet deze nieuwe vorm van samenwerken langdurig worden ingezet om partijen de gelegenheid te geven van elkaar te leren en verbeteringen door te voeren.

Uit de theorie over samenwerken tussen organisaties komt naar voren dat succesvol samenwerken tussen organisaties afhankelijk is van een vijftal succesfactoren, deze zijn:

- Het hebben van een gezamenlijke ambitie die verder reikt dan het project en partners bindt;
- Oog hebben voor elkaars belangen waardoor begrip ontstaat voor elkaar;
- Een betekenis gevende relatie met onderling vertrouwen zodat een constructief groepsproces ontstaat;
- Een professioneel georganiseerd samenwerkingsverband met de juiste juridische vorm en adequate besluitvorming;
- Het volgen van een duidelijk proces met de juiste stappen, in de juiste volgorde.

Uit het praktijkdeel van het onderzoek komt naar voren dat de in de literatuur genoemde succesfactor 'gezamenlijke ambitie' geen prominente aandacht bij de onderzochte cases heeft gekregen omdat de geïnterviewde sleutelfiguren niet bekend waren met dit fenomeen. Ook de succesfactoren 'oog voor elkaars belangen' en het aangaan van een relatie tussen personen zijn nauwelijks aanwezig en hebben slechts beperkt de kans gekregen om tot ontwikkeling te komen. De kritische succesfactoren 'professioneel organiseren' en 'duidelijk proces' scoren daarentegen over het algemeen redelijk. De wijze van organiseren en fasering sluiten grotendeels aan bij een traditionele samenwerkingsvorm. Opvallend is wel dat men 'professioneel organiseren' en 'duidelijk proces' voornamelijk beoordeelt vanuit het oogpunt van het bouwproces en minder vanuit het samenwerkingsproces, wat weer aansluit bij de technische oriëntatie van betrokkenen.

Uit het analytisch deel van het onderzoek komt naar voren dat regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave nog onvoldoende is belegd bij zowel corporatie als bouwer. De rol van regisserend opdrachtgever wordt bij de onderzochte cases benaderd als een traditionele in- en verkooprelatie. Zowel de corporatie als bouwer nemen een traditionele rol in en zijn, met name door padafhankelijkheid, vooralsnog beperkt in staat om de nieuwe rol eigen te maken. Alle geïnterviewde personen hebben stevig hun wortels in een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer-verhouding waarbij marktgedrag (in- en verkoop) van gedetailleerd vastgelegde projectspecificaties voorop staat. Bij de onderzochte cases is geconstateerd dat de corporatie moeite heeft een partner te selecteren die alle aspecten beheerst, voornamelijk de bij het ontwerp- en bouwproces behorende kwaliteitsbewaking. Hoewel bij het selecteren van een plan en partner door de corporatie de juiste methode lijkt te zijn gevolgd, lijkt de beoordeling alleen op papier te kloppen.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: ***'Wat kunnen we leren over samenwerking tussen corporatie en bouwer bij bouwprojecten waarbij de opdrachtgevende corporatie bij de interactie met de markt heeft gekozen voor een regierol'***

Een eerste leerpunt is dat bij de onderzochte cases de mate van samenwerking onvoldoende is wanneer we deze meten aan de vijf kritische succesfactoren uit de theorie. Drie van de vijf worden als onvoldoende of matig aanwezig beoordeeld. Juist wanneer men een langdurige samenwerking voor ogen heeft zoals past bij regisserend opdrachtgeverschap dienen deze drie (een gezamenlijke ambitie, oog voor belangen en een betekenisvolle relatie) op niveau te zijn. Wanneer regisserend opdrachtgeverschap vanuit de interactie met de markt verder vorm wil worden gegeven ligt hier de eerste uitdaging.

Een tweede leerpunt is dat zowel corporaties als bouwers hun projectmanagers onvoldoende faciliteren om zich voor te bereiden op de nieuwe werkelijkheid. De projectmanager van de corporatie neemt te weinig afstand en regisseert niet de samenwerking, maar regisseert (mede) het bouwproces. De bouwer pakt zijn rol onvoldoende op als het gaat om het dienen van de belangen van de opdrachtgever door kwaliteitsborging onvoldoende te integreren in zijn voorbereiding- en uitvoeringsproces. Partijen zitten met dezelfde mindset aan tafel zoals bij een traditionele verhouding tussen corporatie en bouwer jaren het geval is geweest, met dito hiërarchische verhoudingen, waarbij de bouwer verwacht dat de corporatie meekijkt en tijdig ingrijpt bij dreigende (bouw)fouten. Hier kan padafhankelijkheid als belangrijkste oorzaak worden genoemd. Bij een traditionele samenwerking heeft de opdrachtgever immers een belangrijke, sturende en controlerende rol in

het ontwikkel- en bouwproces. Regisserend opdrachtgeverschap bij de bouwopgave lijkt alleen te slagen wanneer de bouwer zich bewust wordt van de nieuwe werkelijkheid (met meer verantwoordelijkheid en risico) en de opdrachtgevende corporatie zich bewust is dat in beginsel de focus moet worden verlegd van het sturen van het bouwproces naar het faciliteren van condities voor optimale samenwerking.

Een derde leerpunt is dat alleen een introductie van regisserend opdrachtgeverschap vanuit de bouwopgave onvoldoende is. Dit sluit ook aan bij de theorie. De andere thema's die volgens de theorie behoren bij regisserend opdrachtgeverschap, 'Organisatie' en 'Context', spelen een prominente rol waarbij de achterliggende aspecten 'Cultuur' en 'Mensen en leren' belangrijke onderdelen zijn die aansluiten bij de interactie met de markt. Hoewel de betrokken projectmanagers qua persoonlijkheid in staat lijken om ook de zachte kanten van het vak te managen overheerst de harde kant. Het omgaan met de nieuwe werkelijkheid vereist van beide partijen flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

Een vierde leerpunt is dat terugkeer richting een traditionele samenwerking zoals door sommige geïnterviewden gesuggereerd wordt, onwaarschijnlijk wordt geacht. De bouwmarkt mag dan hersteld zijn, de inzet van corporaties om zich alleen met hun kerntaken bezig te houden blijft vooralsnog overeind staan. Ook het binnenstedelijk herontwikkelen met de daarbij behorende complexiteit is onomkeerbaar. De ruimte om verantwoord buiten de steden te bouwen met min of meer standaardproducten is er niet meer. Hetzelfde geldt voor de toenemende technologie in de woningbouw om duurzaamheidsprestaties te bereiken en te voldoen aan verregaande regelgeving. Dit vraagt om als opdrachtgever (afnemer) op afstand te blijven en als bouwer zich te ontwikkelen tot specialist, daarbij inbegrepen het 'in-control' zijn van het gehele ontwikkel- en bouwproces.

Kortom, de organisatie van het ontwikkel- en bouwproces is door de behoefte aan goedkopere en betere woningen, met een snellere procesgang ingrijpend veranderd en is vanuit de corporatie gericht op risicoreductie en kostenefficiëntie. Dit vraagt van beide partijen het besef dat verandering hoe dan ook noodzakelijk is. De implementatie zal verder moeten vorm krijgen zodat over een paar jaar meer successen kunnen worden gevierd.

### **8.3 Betekenis voor theorie en praktijk**

Het confronteren van de vijf succesfactoren voor samenwerking vanuit het theoretisch kader vormden de basis van dit onderzoek. Uit de empirie is waardevolle en rijke informatie gekomen waarmee - zij het op beperkte schaal - een procesevaluatie is gehouden op de beleidsinterventie regisserend opdrachtgeverschap bij corporaties.

Uit de empirische analyse komt naar voren dat de succesfactoren 'gezamenlijke ambitie' en 'oog voor belangen' niet bevestigd worden en onvoldoende aanwezig zijn. Hier moet duidelijk nog aan worden gewerkt. De kwaliteit van de relatie is matig aanwezig, onduidelijk is of deze positief of negatief beoordeeld kan worden en is een grijs gebied waar de nodige aandacht naar uit zal moeten gaan om dit gebied steviger te verankeren. De succesfactoren 'professioneel organiseren' en 'duidelijk proces' zijn over het algemeen aanwezig en kunnen hiermee bevestigd worden met als toevoeging dat deze gebieden geoptimaliseerd kunnen worden vanuit het perspectief van een samenwerkingsverband.

### **8.4 Aanbevelingen**

Gegeven de resultaten uit de onderzochte cases zijn ten behoeve van de implementatie van regisserend opdrachtgeverschap de volgende beleidsaanbevelingen te formuleren:

1. Houd als opdrachtgevende corporatie in alle fases van het ontwikkeltraject rekening met de vijf succesfactoren voor samenwerking, bespreek deze ook buiten het project omdat niet alleen de start van de samenwerking belangrijk is, maar het vitaal houden van de samenwerking eveneens.

2. Benader de invulling van regisserend opdrachtgeverschap niet alleen vanuit de bouwopgave, geef eveneens aandacht aan de thema's organisatie en context. Regisserend opdrachtgeverschap is in die zin een organisatievraagstuk, niet alleen een inkoopvraagstuk. Uit het praktijkonderzoek volgt dat de betrokken projectmanagers onvoorbereid zijn en nauwelijks op de hoogte zijn van alle thema's rondom regisserend opdrachtgeverschap.
3. Besteed aandacht aan cultuurverandering onder sleutelfiguren, laat de in- en verkoopgedachte los. Maak sleutelfiguren meer bekend met regisserend opdrachtgeverschap en langdurig samenwerken tussen organisaties om weerstand weg te nemen. Dit kan door het volgen van trainingen, maar ook door het agenderen van de transitie naar regisserend opdrachtgeverschap tijdens reguliere afdelingsoverleggen.
4. Selecteer als corporatie voornamelijk op samenwerkingspartner voor de langere termijn en minder op plan en prijs. Draag zorg voor zorgvuldige uitwerking van de fase na selectie (contractvorming) door een overlegstructuur in te bouwen. Zorg dat het proces van kwaliteitsbewaking bij de bouwer de nodige aandacht krijgt door dit als apart agendapunt op te voeren tijdens de besprekingen.
5. Experimenteer regisserend opdrachtgeverschap met een functionele uitvraag bij eenvoudige projecten zoals eengezinswoningen en daarna pas bij maatwerkprojecten zoals appartementen. Regisserend opdrachtgeverschap betekent het innemen van een andere mindset. Bij overzichtelijke en eenvoudige projecten is de complexiteit van het ontwikkel- bouwproces gereduceerd waardoor kan worden gefocust op de aspecten van samenwerking.
6. Overweeg een hybride vorm van aanbesteden waarbij na selectie op samenwerkingscompetenties in bouwteam een plan wordt ontwikkeld, risico's in beeld worden gebracht (en verdeeld) en het plan definitief wordt geprijsd, waarbij een onafhankelijk bouwkostendeskundige de prijs op marktconformiteit toetst. Daarna kan een geïntegreerd contract worden afgesloten.
7. Hoewel het verleidelijk is om de strategie van het stoppen van deze wijze van samenwerken te hanteren wordt geadviseerd de strategie van het leren te omarmen. Hierbij moet wel de bereidheid aanwezig zijn om daadwerkelijk te leren van de ervaringen, anders is stoppen met de samenwerking het devies en is het de kunst voor opdrachtgevers om geschikte(re) partners te selecteren. Men moet zich realiseren dat men soms één stap terug moet treden om twee stappen voorwaarts te kunnen maken. Dit lijkt bij het introduceren van regisserend opdrachtgeverschap in een bestaande organisatie aan de orde waarbij de focus moet worden verlegd. Regisserend opdrachtgeverschap moet worden gezien als organisatievraagstuk waarbij de nieuwe rol door het management wordt gefaciliteerd. Wanneer een onveranderde houding blijft ligt het terugvallen naar enkel en alleen traditionele verhoudingen met bouwers in het verschiep.
8. Tot slot dient de opdrachtgevende projectmanager van de corporatie zich te realiseren dat zijn rol bij regisserend opdrachtgeverschap sterk aan verandering onderhevig is. Wanneer de liefde voor het ontwikkelen en bouwen overheerst ten opzichte van de liefde voor regisseren, faciliteren en samenwerken is het wellicht raadzaam een carrièreswitch te overwegen naar de bouwbranche. Vanuit het perspectief van regisserend opdrachtgeverschap worden bouwers immers geacht zich de komende jaren te ontwikkelen tot specialist in het ontwikkelen en bouwen van betere en goedkopere sociale huurwoningen.

## **8.5 Reflectie**

Terugkijkend op de probleemstelling, de doelstelling, vraagstelling en de analyse is de vraag of de opzet geslaagd is of dat bij nader inzien een beter resultaat behaald had kunnen worden. Allereerst wordt reflectie gegeven op de gehanteerde onderzoeksmethode waarna wordt afgesloten met een reflectie op de onderzoeksuitkomsten.

### *Reflectie op de gehanteerde onderzoeksmethode*

Bij de selectie van cases is het eigen netwerk sterk leidend geweest. Hierbij zijn vooral corporaties aan de orde van beperkte omvang, allen hebben een vastgoedportefeuille van circa 3.000 – 6.000 woningen met een in omvang beperkte ontwikkelafdeling. De omvang van het onderzoek is beperkt maar geeft inzicht in waar

mogelijke knelpunten liggen. Grotere corporaties die wellicht meer specialisaties hebben, met grotere ontwikkelafdelingen, hadden wellicht andere resultaten opgeleverd.

Met de respondenten zijn interviews gehouden die één tot anderhalf uur duurden. Er ging veel tijd op aan het introduceren van het onderzoek en uitleg van de theorie waardoor niet altijd voldoende tijd was om alle (20) subvragen uit de vragenlijst te behandelen. Hierdoor werd bij de meeste respondenten voornamelijk in algemene zin een waardering uitgesproken en had er op sommige vragen doorgevraagd kunnen worden. Een gevolg hiervan is dat bij sommige succesfactoren wellicht niet goed bevraagd is. Aan de andere kant is uit de open interviews rijke informatie verkregen, op het eerste gezicht voldoende om een oordeel op hoofdlijnen te geven.

Project Rijsoord wijkt enigszins af van de andere twee projecten omdat er een andere bouwer is ingeschakeld om het bouwwerk te realiseren. Omdat juist in de realisatiefase de samenwerkingen onder spanning zijn komen te staan was het wellicht interessant geweest om ook de uitvoerende bouwer bij het onderzoek te betrekken en vanuit zijn standpunt naar de samenwerking te kijken.

Het zou kunnen zijn dat sommige succesfactoren zwaarder wegen dan andere. Weegt voor een optimale samenwerking een gezamenlijke ambitie bijvoorbeeld even zwaar als het aanwezig zijn van een transparante en vertrouwensvolle relatie? Uit de uitspraken van de respondenten kan gehaald worden dat het laatste zwaarder lijkt te wegen. Tijdens de interviews is verzuimd hiernaar te vragen hetgeen achteraf wellicht interessante informatie op had kunnen leveren.

Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker het meetinstrument hetgeen subjectiviteit met zich mee brengt (Baarda, De Goede en Theunissen, 2018, p. 92). Aangezien de onderzoeker in de dagelijkse werkpraktijk als projectontwikkelaar voor corporaties actief is ligt hier een risico van vooringenomenheid. In dit onderzoek is dit getracht te elimineren door het gebruik van de in de wetenschap geborgde vragenlijst van Kaats en Opheij (2012). Daarnaast is voorafgaand en tijdens het onderzoek inspiratie gezocht in het verzameld werk 'Canon van het leren' (Ruijters en Simons, 2012). Het centrale thema hierbij is leren loslaten van bestaande patronen en met frisse ogen naar materie te kijken. Hoewel getracht is hiermee de subjectiviteit bij de interviews en analyse van het onderzoeksmateriaal te minimaliseren kan enige subjectiviteit nooit geheel worden uitgesloten.

De geïnterviewde personen hebben niet alle fasen doorlopen en zijn vooral betrokken geraakt na selectie of planvoorbereiding. Hierdoor kan een eenzijdig beeld ontstaan omdat juist in de voorfase (het totstandkomen van de samenwerking) de samenwerking een start krijgt. Voor een vollediger beeld hadden ook deze personen geïnterviewd kunnen worden, helaas waren deze niet, tot lastig bereikbaar omdat velen inmiddels elders een baan hebben gevonden.

#### *Reflectie op de onderzoeksuitkomsten*

De onderzoeksuitkomsten bieden voldoende inzichten om met relevante aanbevelingen te komen. Dit kan worden gezien als een eerste aanzet tot verbetering van de huidige situatie. De ingezette beleidsinterventie vraagt een dermate radicale verandering van partijen dat de eerste stap, bewustzijn van de veranderende context, een uitdaging zal zijn.

Het doen van gewenste uitspraken van de respondenten kan niet worden uitgesloten. De resultaten zijn gebaseerd op de gegeven waardering door respondenten op de vragenlijst en interpretatie van het interview met beperkte mogelijkheid tot datatriangulatie. Het raadplegen van verslagen, notities leverde vooral bevestiging van hetgeen verteld is. Niettemin is een bepaalde gekleurdheid bij interviews onontkoombaar omdat niet alle uitspraken van de respondenten te verifiëren zijn.

Tot slot kan gemeld worden dat de uitkomsten van het onderzoek voor een groot deel aansluiten bij de verwachtingen zoals deze ook zijn verwoord in de veronderstellingen en tevens zijn benoemd in de theorie. In die zin kunnen de uitkomsten niet verrassend worden genoemd. Aan de andere kant is vanuit de zijde van de respondenten waardering geuit over de uitkomsten, waarbij naar zeggen de vinger op de zere plek is gelegd hetgeen een bijdrage levert aan een eerste stap naar bewustwording van de veranderende context.



## Bibliografie

- Aedes (2013). Op weg naar regisserend opdrachtgeverschap. Opgehaald van <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/53b8ac8239e54d96/original/Publicatie-Aedes-Op-weg-naar-regisserend-opdrachtgeverschap-2013.pdf>
- Aedes (2017a). Woningcorporaties en Bouw: slimmer samenwerken aan verduurzaming. Aedes. Opgehaald van <https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-en-energie/opdrachtgeverschap/ketensamenwerking/woningcorporaties-en-bouw-discussieren-over-betere-samenwerking.html>
- Aedes (2017b). Stappenplan regisserend opdrachtgeverschap. Aedes. Opgehaald van [https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/22e1aaab185b52a3/original/20170330\\_Stappenplan-Regisserend-opdrachtgeverschap-Aedes-TNO.pdf](https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/22e1aaab185b52a3/original/20170330_Stappenplan-Regisserend-opdrachtgeverschap-Aedes-TNO.pdf)
- Aedes (2017c). Leidraad aanbesteden. Aedes. Opgehaald van <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/06e9011868b8e497/original/20170421-Leidraad-aanbesteden-revisie-2017-.pdf>
- Aedes (2017d). Woonagenda 2017-2021; aan de slag in buurten, wijken, steden en dorpen. Aedes. Opgehaald van: <https://www.aedes.nl/artikelen/aedes/vereniging/strategische-agenda/woonagenda/aedes-woonagenda-2017-2021.html>
- Aedes (2017e). Vernieuwingsagenda: slimmer en beter voor elkaar. Opgehaald van <https://www.aedes.nl/algemeen/vernieuwingsagenda-slimmer-en-beter-voor-elkaar>.
- Anderson, E. (1999). What is the point of equality. *Ethics* 109: 287-337.
- Argyris, C (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review* 55(5): 115-125.
- Baarda, D. B & Goede M.P.M. de & Teunissen, J. (2018). Basisboek kwalitatief onderzoek. Groningen, Nederland; Noordhoff uitgevers.
- Bekke, ter M.G.A. & Bregman, A.G. & Kersten, R.A.E.M. & Wolting, A. (2011). De reiswijzer gebiedsontwikkeling, een praktische routebeschrijving voor overheden en marktpartijen. Den Haag, Nederland. Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Bell, J. & Lemmens, C.E.A.V. (2007). Alliantievaardigheden als kerncompetentie, een verdiepende casestudie. *Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61 (3/4): 129-138.
- Bijlsman-Frankema, K.M. & Smid, G.A.C. (2006). Vertrouwen in overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek, beleidsopties. In Korsten, A.F.A en P.J.M. de Goede. *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. Diagnose en therapiën*. Den Haag, Nederland. Elsevier Overheid.
- Bleeker, R.G.T. & Herber, W.J.M. & Zijpp, van der B. (2016). UAV-GC 2005, over problemen bij het werken met geïntegreerde contracten. Den Haag, Nederland. Stichting Instituut voor bouwrecht.
- Bruil, I. & Hobma, F. & Peek, G.J. & Wigmans, G. (2004). *Integrale gebiedsontwikkeling, het stationsgebied 's-Hertogenbosch*. Amsterdam, Nederland. Uitgeverij SUN.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam, Nederland; Boom uitgevers Amsterdam.

- Bremekamp, R. & Kaats, E. & Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review* 127: 2-9.
- Bremekamp, R. & Kaats, E. & Opheij, W. (2010). Succesvol samenwerken, een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland Management Review* 130: p. 8-15.
- Bruijn, J.A. & Heuvelhof, E.F. (2004). Management in netwerken. Utrecht, Nederland. Lemma.
- Bruijn, H. de & Heuvelhof, ten E. & Veld, in 't R. (2012). Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming. Amsterdam; Nederland; Boom uitgevers Amsterdam.
- Büchel, B. Prange, C. & Probst, G. & Ruling, C (1998). International joint venture management. Singapore, Asia. John Wiley and Sons Asia.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). Onderzoeken en veranderingen van organisatiecultuur gebaseerd op het model van de concurrerende waarde. Schoonhoven, Nederland. Academic Service.
- Chao-Duivis M.A.B. (2012). Praktijkboek contracteren in de bouw. Den Haag, Nederland; Stichting Instituut voor Bouwrecht.
- Chao-Duivis M.A.B & Bregman, A.G. (2016). Bouwrecht in kort bestek. Den Haag, Nederland; Stichting Instituut voor Bouwrecht.
- Chao-Duivis, M., Hermans, M., van der Veen, J., & van Weele, A. (2017). Professoren over het ambt opdrachtgeverschap. Den Haag: Aedes vereniging voor woningcorporaties. Opgehaald van [https://pure.tudelft.nl/portal/files/51456701/Professoren\\_over\\_het\\_ambt\\_opdrachtgeverschap\\_Aedes\\_november\\_2017.pdf](https://pure.tudelft.nl/portal/files/51456701/Professoren_over_het_ambt_opdrachtgeverschap_Aedes_november_2017.pdf).
- Child, J. & Faulkner, D. & Tallman, S. (2005). Coöperative strategy, managing alliances, networks and joint ventures. New York, USA.
- Covey, S.R. & Merrill, R.R. (2006). The Speed of Trust; the one thing that changes everything. New York, USA. Simon Schuster.
- Dorr, D & Witteberg, M. (2012). De nieuwe woningcorporatie. Atrivé en poort6.
- Doz, Y.L. & Hamel, G. (1998). Winning Alliances. Boston, MA, USA. Harvard Business School Press.
- Draulans, J.A.J. & Man, A.P. & Volberda, H.W. (2003). Building Alliance Capabilty, Managemant techniques for Superior Alliance Performance. *Long Range Planning* 36(2): p. 151-166.
- Dreimüller A. & Gruis V. & Snoeijts C. (2013). Regiecorporatie, naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder. Opgehaald van <https://surfsharekit.nl/publiek/hu/c1659d8d-d851-47d3-b377-2309e1ec7ed8>
- Drijver M.. & Hermans M. & Smeulders T. & Spek E. (2017). Handreiking opdrachtgeverschap, inleiding en praktijk voor toezichthouders. Zoetermeer, Nederland; De Vereniging van toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).
- Franzen, A & Gaar, van de R. & Masselink, E. & Rossum, van H. & Vollebregt, R. & Uitzetter, D. et al (2017b). Publiek-Private Samenwerking bij gebiedsontwikkelingen: sneller, beter, goedkoper. Den Haag, Nederland. Deloitte Real Estate & Advisory.
- Gomes-Casseres, B. (2003). Competetive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization* 1(3): 327-355.

- Hoebeke, L. (2004). Dilemmas Paradoxes in Organizations Change Processes: A critical reflection. In Boonstra, J.J. (ed.). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Hoboken, NY, USA. John Wiley and Sons.
- Filev, A. (2008). Definition of Projectmanagement 2.0. Opgehaald van <https://www.wrike.com/blog/definition-of-project-management-2-0/>
- Gulati, R. & Sytch, M. & Mehrota, P. (2008). Breaking Up is never easy, planning voor exit in Strategic Alliance. *California Management Journal* 50(4): p. 147-163.
- Heintz, J. L., & Lousberg, L. (2018). Desining project management for next generation project managers. In B. Franz, & I. Kovacic (Eds.), *Proceedings of the 16th Engineering Project Organization Conference (EPOC 2018): Brijuni, Croatia: 780-804*.
- Hermans, M. (2014). Mag het iets meer zijn? (Inaugurele rede). TU Delft, Delft.
- Hermans, M., Veldhuis, H., & van Zoest, S. (2018). Professioneel Opdrachtgeverschap: Een handreiking voor corporaties en andere (semi-)publieke opdrachtgevers. Delft University of Technology. Opgehaald van <https://doi.org/10.4233/uuid:27b32688-803f-48b8-bb90-045ea5039a2b>.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate, the theory and practice of collaborative advantage*. New York, USA. Routledge.
- Jacobs, T. & Kuhlman, M. & Pries, F. & Rubaij-Bouwman, P. (2013). *Projectmanagement 3.0, impulsen voor de nieuwe generatie projectmanagers in de bouw*. Utrecht, Nederland. Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Technologie en innovatie.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis, allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen, Nederland. Reed Business.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer, Nederland; Vakmedianet.
- Kaats, E. & Klaveren, P.J. & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam, Nederland.
- Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning, the role of the alliance learning process in capability and firm-level alliance succes. *Strategic Management Journal* 28: p. 981-1000.
- Kessels, J. & Boers, E. & Mosterd, P. (2002). *Vrije ruimte (praktijkboek), filosoferen in organisaties*. Amsterdam, Nederland. Boom.
- KPMG (2011). *Idealisme mét een businesscase, verkenning van andere verdienmodellen en organisatievormen*.
- Kotter, J. & Heskett, J. (2011). *Corporate Culture and Performance*. New York, USA. Free Press.
- Kuij R. van der (2014) *Woningcorporaties en Vastgoedontwikkeling, Proefschrift, Delft, TU Delft*.
- Lewicky, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In Tyler, T. en R. Kramer (eds). *Trust in Organisations: frontiers of theory and research: p. 114-139*. Thousands Oaks, CA, USA. Sage.
- Man, de A.P. (2006). *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie-instrument*. Assen, Nederland. Koninklijke Van Gorcum.
- Man, de A.P. & Duysters, G.M. (2007). Alliantiemanagement, theorie en praktijk. *Tijdschrift voor Managemant en Organisatie* 61 (3/4): 93-106.
- Meijer, H. (2019). UAV-GC jurisprudentie. Opgehaald van <https://www.tenholternoordam.nl/kennisdelen/blog/uav-gc-jurisprudentie-afscheid-nemen-uav-is-zo-makkelijk-nog/>

- Ministerie van binnenlandse zaken e.a. (2019). Staat van de volkshuisvesting, jaarrapportage 2019. Den Haag, Nederland.
- Moussault, A (2018). Projectmanagement op maat. Groningen/Utrecht, Nederland; Uitgeverij Noordhoff.
- Mulder, M. (2004). De logica van de macht. Schiedam, Nederland.
- Neprom (2019). Nationaal Woningbouwdebat. Opgehaald van <https://www.neprom.nl/nieuws/artikel.aspx?ID=1185>
- Nozeman, E. F. (2010). Handboek Projectontwikkeling. Doetinchem, Nederland. Neprom.
- Pasian, B & Feldbrugge K. & Sankaran S. (2015). Coverage of 'Human Factors' in projectmanagement literature: A systematic journal review. Opgehaald van <http://journals.iss.org/index.php/proceedings59th/article/view/2443/904>
- Peek, G.J. & Gehner, E. (2018). Handboek Projectontwikkeling. Rotterdam, Nederland; Nai010.
- Schruijer, S.G.L & Vansina, L.S, (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. *Tijdschrift Management & Organisatie. Nummer mei/augustus 2007*: 203-218.
- Schutz, W.C. (1975). Grondbeginselen van encounter. Alphen aan den Rijn, Nederland. Samsom.
- Stemerding, A.H.S. (2009). Vergadertechniek en groepsgesprek. Houten, Nederland. Bohn Stafleu en van Loghum.
- Swanborn, P.G. (2007). Evalueren. Den Haag, Nederland; Boom Lemma uitgevers.
- Remmerswaal, J. (2009). Handboek groepsdynamica, een inleiding op theorie en praktijk. Barneveld, Nederland. Nelissen.
- Rijt, J. van & Witteveen, W. (2014). Prestatie inkoop. Uitgeverij Graphicom
- Ruijters, M. & Simons, R.J. (2012). Canon van het leren, 50 concepten en hun grondleggers. Deventer, Nederland. Vakmedianet.
- Rutten, M (2018). De kracht van een goede opdracht. Nederland; Uitgeverij Renda.
- Strickwerda, J. (2003). Shared-servicecenters, van kostenbesparing naar waardecreatie. Assen, Nederland. Koninklijke Van Gorcum.
- Uyterlinde, M. & Velden, van de J. (2017). Kwetsbare wijken in beeld. Den Haag, Nederland; Platform31
- Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek? praktijkboek voor methoden en technieken. Amsterdam, Nederland; Boom uitgevers.
- Verschuren, P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M (2015). Het ontwerpen van een onderzoek. Amsterdam, Nederland; Boom uitgevers.
- Verstrepen, J & Laar, B van de, Weg, R. van der, e.a. (2017). Projectmanager in transitie, op zoek naar de toekomst van de projectmanager. Zaltbommel, Nederland; Uitgeverij van Haren.
- Vrijhoef, R & Kuhlman M. & Kuipers, P. & Lange, de P. & Klauw, van der M. & Visscher, K. (2013). Op weg naar de goede vraag. Utrecht, Nederland; Hogeschool Utrecht Kenniscentrum Technologie & Innovatie.
- Vught, C van (2015). Interorganisationele samenwerking, van vink naar vonk (master thesis). Nijmegen. Nederland. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Wamelink, H (2009). Inleiding bouwmanagement. Delft, Nederland; VSSD.
- Weele, A. & Berkel-Schoonen, J. & Walhof, G (2017). Inkoop in strategisch perspectief. Alphen aan den Rijn, Nederland. Vakmedianet.

Weggeman, M.D.C.P. (1995). Collectieve ambitieontwikkeling. Proefschrift. Tilburg, Nederland. Katholieke Universiteit Brabant.

Wesselink, M. & Paul, R. (2010). Handboek Strategisch Omgevingsmanagement. Deventer, Nederland. Kluwer.

Wolters, R. & Verhagen, R. (2001). Concurrentie in corporatieland, marktwerking als instrument voor verhoging van de efficiëntie. Technische Universiteit Delft.

Overige bronnen:

- Investeringsbesluit project Centrumplan Barendrecht fase 1
- Diverse briefwisselingen tussen corporatie en bouwer betreffende project Centrumplan Barendrecht fase 1
- Investeringsbesluit project Centrumplan Ridderkerk fase 1
- Concept evaluatiebesluit project Centrumplan Ridderkerk fase 1
- Investeringsbesluit project Rijsoord
- Concept verslag betreffende samenwerking met drie bouwers (Rijswijk Wonen, 2018)

## Bijlage 1a - Vragenlijst samenwerking

Project :.....  
Naam :.....  
Functie :.....  
Organisatie : .....

Uitleg van het onderzoek waaronder uitleg schema van Gomez-Casseras (2003) over samenwerking, met verschil tussen in- en verkoop en samenwerking (bv preferred suppliers). Voorkeur van Aedes voor (keten)samenwerking en de trend onder corporaties naar regisserend opdrachtgeverschap. In hoeverre werken wij nu echt samen? Of gedragen wij ons nog steeds als inkoper? En past de huidige wijze van samenwerken wel bij de nieuwe samenwerkingsvorm regisserend opdrachtgeverschap.

### Algemeen

- Kunt een korte omschrijving geven van het project, wat was volgens u een succes om bij stil te staan bij dit project en wat ging minder?
- Hoe verliep de selectieprocedure, was dit voor u een prettige wijze?
- Hoe verliep de voorbereiding op de uitvoering? Wat ging volgens u goed en wat kan beter (of ging fout)?
- Hoe verliep de uitvoering? Wat ging volgens u goed en wat kan beter (of ging fout)?
- Hoe beviel de geïntegreerde contractvorm? Zijn de risico's te overzien? Was er meer- of minderwerk?
- Hoe verliep de samenwerking met de andere partij? Wat ging goed en wat kan beter?
- Alles overziend, was het nieuwe samenwerkingsmodel (selectie o.b.v. BVP en geïntegreerd ontwerp- en bouwcontract) bruikbaar en voor herhaling vatbaar? Is het model volgens u correct geïmplementeerd door de opdrachtgever en aannemer?

### Vragenlijst Kaats en Opheij (2014)

- Doorgaan met vragenlijst van Kaats en Opheij (2014) over de succesfactoren voor samenwerking en doorvragen bij het invullen van de verschillende scores.

## Bijlage 1b - Vragenlijst Kaats en Opheij (2012)

1. Ambitie									
1.1.	<b>Mate van gedeeldheid</b>	De mate waarin de gezamenlijke ambitie wordt gedeeld	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Heeft het samenwerkingsverband een ambitie die vooraf is geformuleerd en verder reikt dan het direct resultaat? (bv nadrukkelijk 'preferred supplier' worden/selecteren of andere ambities die projectoverstijgend zijn)								
	Wordt deze ambitie besproken en ook gedeeld door zowel bouwer als woningcorporatie?								
	Wordt de ambitie regelmatig besproken zodat nieuwe ontwikkelingen kunnen worden gevolgd?								
	Wordt de ambitie van het samenwerkingsverband ook begrepen door de achterban?								
1.2	<b>Aantrekkingskracht</b>	De betekenis en waarde van de ambitie volgens de partners	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Spreekt de ambitie tot de verbeelding van de samenwerkingspartners?								
	In welke mate is de ambitie belangrijk (van waarde) voor de bouwer en woningcorporatie?								
	In welke mate zijn de samenwerkingspartners afhankelijk van het goed functioneren van het samenwerkingsverband?								
	Spreekt de ambitie van het samenwerkingsverband ook andere stakeholders van het samenwerkingsverband aan? (bijvoorbeeld onderaannemers of leveranciers, gemeente, huurdersverenigingen)								
1.3	<b>Samenwerkingsstrategie</b>	De mate waarin de ambitie bijdraagt aan de samenwerkingsstrategie van de partners	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Is de ambitie van de samenwerking in lijn met de samenwerkingsstrategie van bouwer en woningcorporatie?								
	Wordt met regelmaat de samenwerkingsstrategie van de partners aan de orde gesteld?								
	Wordt de achterban betrokken in de ambitiebepaling van het samenwerkingsverband?								
	Heeft het samenwerkingsverband zelf een samenwerkingsstrategie die zich verhoudt tot die van de moederorganisatie?								
1.4	<b>Persoonlijke betekenis</b>	De persoonlijke betekenis van de ambitie voor sleutelspelers in de samenwerking	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Wordt bij de ambitieontwikkeling aandacht besteed aan de persoonlijke overtuiging en drijfveren van sleutelfiguren?								
	Is de ambitie van het samenwerkingsverband van persoonlijke betekenis voor de sleutelfiguren in de samenwerking?								
	Zijn bestuurders van de moederorganisatie persoonlijk betrokken bij de ambitieontwikkeling in de samenwerking?								
	Past de stijl van samenwerken van de sleutelspelers van de samenwerking bij de ambitie van de samenwerking?								
2. Belangen									
2.1	<b>Oprechte interesse</b>	De mate waarin de partners oprechte interesse hebben in elkaars belangen	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Zijn de samenwerkingspartners oprecht geïnteresseerd in elkaars belangen?								
	Nemen ze de tijd om zich te verdiepen in elkaars belangen?								
	Beschikken de samenwerkingspartners over de vaardigheden om het gesprek over de belangen te voeren?								
	Is de bereidheid om de belangen onder de standpunten te onderzoeken?								
2.2	<b>Waardecreatie</b>	De mate waarin de samenwerking waarde creëert voor ieder van de partners	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Is er voor alle partijen in de samenwerking de mogelijkheid om voordelen te behalen en te verzilveren?								
	Is de balans tussen halen en brengen door de samenwerkingspartners voldoende in evenwicht?								
	Wordt datgene wat partijen halen en brengen door de andere partij geaccepteerd en naar waarde geschat?								
	Creëert de samenwerking ook voor externe stakeholders waarde?								
2.3	<b>Onderhandelingsruimte en bereidheid</b>	De mate waarin partners echt met elkaar in dialoog zijn over elkaars belangen	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Zijn partijen bereid en bereikbaar om bij wijziging van omstandigheden elementen over de samenwerking te heroverwegen?								
	Beschikken de samenwerkingspartners over het vermogen tot integratief onderhandelen? (samen een zo groot mogelijke waarde creëren)								
	Zijn de partijen in staat om te bepalen wanneer moet worden onderhandeld en wanneer moet worden geconstrueerd?								
	Is er voldoende openheid en transparantie om opportunistisch gedrag te vermijden?								
2.4	<b>Kwaliteit van de dialoog</b>	De mate waarin de partners bereid zijn om met elkaar te onderhandelen	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Wordt er een sfeer en plaats gecreëerd waar alle perspectieven en gezichtspunten besproken en gehoord worden?								
	Is er voldoende aandacht voor de uitgesproken en onuitgesproken woorden?								
	Wordt daarbij de waarde erkend van verschillen in identiteit van de deelnemers?								
	Is er aandacht van zowel collectieve, organisatie- als individuele belangen?								

<b>3. Relatie</b>									
<b>3.1</b>	<b>Vermogen tot verbinden</b>	De mate waarin betrokkenen beschikken over persoonlijk vermogen tot verbinden	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Beschikken de partijen over voldoende persoonlijk vermogen tot verbinden?								
	Geven de sleutelspelers elkaar feedback over hun stijl van samenwerken?								
	Wordt bij de samenstelling van het samenwerkingssteam rekening gehouden met de persoonlijke vermogens tot verbinden?								
	Zijn er in de samenwerking voldoende prikkels georganiseerd om tot persoonlijke verbinding te komen?								
<b>3.2</b>	<b>Kwaliteit groepsprocessen</b>	De mate waarin de groepsprocessen de samenwerking versterken	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Is er aandacht voor de kwaliteit van groepsprocessen in het samenwerkingsverband?								
	Versterkt de ontstane groepsdynamiek de individuele en collectieve effectiviteit in de samenwerking?								
	Wordt de samenwerking in het samenwerkingssteam door de deelnemers geëvalueerd?								
	Is de relationele verbinding tussen deelnemers van dien aard dat ook in tijden van crisis of conflict interactie op gang blijft?								
<b>3.3</b>	<b>Vertrouwen</b>	De mate waarin partners elkaar vertrouwen en vertrouwen ontwikkelen	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Wordt de mate van onderling vertrouwen aan de orde gesteld in de samenwerking?								
	Doen de partijen moeite en ondernemen ze activiteiten om het vertrouwensreservoir te laten groeien?								
	Wordt er ruimte genomen voor het begeleiden van personele wisselingen en herstel van onderling vertrouwen?								
	Vertonen de samenwerkingspartners betrouwbaar en berekenend gedrag?								
<b>3.4</b>	<b>Verbindend leiderschap</b>	De mate waarin leiderschap wordt gegund en getoond	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Is er een persoon, groep personen die het initiatief neemt in de samenwerking?								
	Wordt het leiderschap van deze persoon of personen geaccepteerd?								
	Wordt de wijze waarop leiderschap wordt uitgeoefend en het samenwerkingsverband wordt bestuurd geëvalueerd?								
	Worden er consequenties verbonden aan de evaluatie van het leiderschap?								
<b>4. Organisatie</b>									
<b>4.1</b>	<b>Effectiviteit</b>	De mate waarin structuur en besturing zijn afgestemd op de doelen van de partners	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Past de organisatie en structuur van de samenwerking bij de gewenste verhoudingen in het samenwerkingsverband?								
	Wordt deze alignement tussen 'doelstelling - verhoudingen - organisatie' regelmatig geëvalueerd?								
	Geven overlegmodel, besturingsmodel, bedrijfsvoering en spelregels de prikkels om tot effectieve samenwerking te komen?								
	Is er sprake van over- of onderorganisatie?								
<b>4.2</b>	<b>Draagvlak</b>	De mate waarin de partners in de samenwerking participeren en de samenwerking kan rekenen op steun van de achterban	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Heeft het samenwerkingsverband zijn mandaat ten opzichte van de moederorganisatie geregeld?								
	Wordt de achterban meegenomen in de besluitvormingsprocessen in het samenwerkingsverband?								
	Wordt in de keuze van acties en maatregelen rekening gehouden met het belang van het draagvlak?								
	Helpen de samenwerkingspartners elkaar bij het vormgeven van de relatie met hun achterban?								
<b>4.3</b>	<b>Daadkracht</b>	De mate waarin de samenwerking beoogde resultaten realiseert							
hulpvragen	Is de samenwerking zo georganiseerd dat concrete actie en resultaatsgerichtheid wordt gestimuleerd?								
	Wordt de voortgang van de samenwerking gemonitord en beheerd?								
	Wordt in de keuze van acties en maatregelen rekening gehouden met het belang van daadkracht?								
	Is bij de samenstelling van het samenwerkingssteam rekening gehouden met de inbreng van daadkrachtige persoonlijkheden?								
<b>4.3</b>	<b>Hygiëne in afspraken</b>	De mate waarin er sprake is van heldere afspraken en worden deze nagekomen	1	2	3	4	5	6	7
hulpvragen	Zijn de samenwerkingspartners zorgvuldig in het nakomen van afspraken?								
	Worden de samenwerkingsafspraken gedocumenteerd en gevolgd?								
	Spreken de samenwerkingspartners elkaar aan op het nakomen van gemaakte afspraken?								
	Zijn er afspraken en procedures voor conflicthantering?								
<b>5. Proces</b>									
<b>5.1</b>	<b>Fasering en timing</b>	De mate waarin sprake is van een doordachte fasering en een goede timing	1	2	3	4	5	6	7



hulpvragen	Zijn er duidelijke fasen in het proces onderscheiden?									
	Weten de samenwerkingspartners waar zij zich in het proces bevinden?									
	Worden de goede dingen op het goede moment gedaan?									
	Worden overgangen van fasen gemarkeerd en gecommuniceerd?									
<b>5.2</b>	<b>Balans tussen inhoud en proces</b>	De mate waarin de balans wordt gevonden tussen de inhoudelijke en de procesmatige aandacht van de samenwerking	1	2	3	4	5	6	7	
hulpvragen	Is in het samenwerkingsteam een balans gevonden tussen inhoudelijke en procesmatige aandacht in activiteiten?									
	Is in het samenwerkingsteam voldoende inhoudelijke kennis en kunde aanwezig?									
	Wordt de balans tussen inhoud en proces actief gevolgd?									
	Is de aandacht voor inhoud en proces in elke samenwerkingsactiviteit verweven?									
<b>5.3</b>	<b>Rolverdeling en procesregie</b>	De mate waarin sprake is van een heldere rolverdeling en duidelijke procesregie	1	2	3	4	5	6	7	
hulpvragen	Is er een duidelijke rolverdeling in de samenwerking?									
	Is de regierol belegd en aanvaard?									
	Zijn rolverdeling en procesregie onderwerp van regelmatige evaluatie en heroverweging?									
	Geven de samenwerkingspartners elkaar feedback met betrekking tot de wijze waarop procesregie wordt uitgevoerd?									
<b>5.4</b>	<b>Proceskwaliteit- en effectiviteit</b>	De mate waarin er aandacht is voor de kwaliteit van het proces en de ambities worden gerealiseerd	1	2	3	4	5	6	7	
hulpvragen	Zijn de kwaliteitscriteria voor het samenwerkingsproces geëxpliceerd en voor alle deelnemers bekend?									
	Is daarmee met alle domeinen evenwichtig rekening gehouden (ambitie, belangen, relatie, organisatie, proces)?									
	Is het bereiken van ambities en doelen onderwerp van aandacht in het samenwerkingsproces?									
	Leidt de aandacht voor voortgang en het bereiken van ambities en doelstellingen tot bijstelling en interventies?									

## **Bijlage 1c - Geïnterviewde personen**

### **Project Brandpost**

Projectmanager Woningcorporatie Patrimonium  
Commercieel directeur Bouwbedrijf Giesbers

### **Project Centrumplan fase 1 Ridderkerk**

Projectmanager Woningcorporatie Woonvisie  
Projectleider Bouwbedrijf Boele en van Eesteren

### **Project Rijsoord**

Projectontwikkelaar Woningcorporatie Woonvisie  
Projectmanager Bouwbedrijf Vorm

### **Member check directies Vastgoed**

Directeur Vastgoed Woningcorporatie Woonvisie  
Manager Vastgoed Woningcorporatie Patrimonium

## Bijlage 2 - Interviewverslagen

Interview project Brandpost

Functie : Projectmanager  
Organisatie : woningcorporatie Patrimonium  
Datum : 28 februari 2019

---

### Algemeen

Regisserend opdrachtgeverschap is wel benoemd als richting waar we naar toe moeten, was ons wel bewust, maar werd als mededeling gebracht, en ging niet stap voor stap. Vanuit management werd gemeld dat dit de toekomst is. Verder geen aandacht aan geschonken.

Het project is op basis van een functionele specificatie uitgevraagd. We hebben ons hierbij door een specialist laten begeleiden. Dus geen ontwerp meegegeven, een zuivere design&build uitvraag. De tender verliep goed, de voorbereiding ook. In de uitvoering ging het in de ruwbouw mis waardoor we een mindere eindkwaliteit hebben gekregen.

In de uitvraag was alleen een afwerkingsniveau voor de woningen mee gegeven, niet voor de algemene ruimten en traphallen van het gebouw. Dat hebben we gemerkt ook, we kregen het minimale. Dat gaan we nu wel anders doen, anders wordt ons inziens onvoldoende kwaliteit geleverd. De aannemer gaat immers voor maximaal rendement. De volgende keer gaan we het afwerkingsniveau vollediger omschrijven. De medewerkers van de bouwer die betrokken waren bij de uitvraag hadden volgens mij wel ervaring met design&build, maar die waren niet bij de uitvoering betrokken en zijn uiteindelijk ook ergens anders gaan werken. De bij de uitvoering betrokken medewerkers van de aannemer waren mijns inziens niet gewend aan een geïntegreerd contract, ondanks dat hardnekkig werd beweerd dat ze wel ervaring hadden. De projectmedewerkers waren overigens ook net in dienst gekomen. Voor ons was het in ieder geval wel de eerste keer. We deden heel veel op vertrouwen, in het begin was er ook volop vertrouwen, later werd dat stukken minder.

Er was geen formeel toetsingsplan en acceptatieplan. Was wel in het contract opgenomen maar werd niet uitgevoerd. Het was voor ons allemaal nieuw. We zaten op een positieve manier aan tafel en werden eigenlijk één op één meegenomen in de planuitwerking. De aannemer wilde dat ook persé, was een stuk gemakkelijker werd er gezegd. De uitgewerkte tekeningen zagen er goed en volledig uit. We zijn dus goed meegenomen in hun planuitwerking. Begroting en technische omschrijving hadden we niet goed getoetst, later bleek dat daar missers in te zaten.

Tijdens de uitvoering kwamen de pijnpunten naar voren. We begonnen slecht. Tegenvallers met heiwerk waardoor de aannemer extra kosten kreeg. Ook onwerkbaar weer waardoor de contractueel afgesproken werkdagen gelijk al onder spanning kwam. Fundering moest vlak voor kerstvakantie gereed zijn om nog een beetje op planning in te lopen, allemaal haastwerk dus. Ook levering van materialen ging mis omdat de hoogte van de begane grond afwijkt (hoger) was dan standaard bouwbesluit. Dus was er te weinig materiaal beschikbaar op de bouw. Daar worden partijen (onderaannemers) dus chagrijnig van omdat hun productie niet werd gehaald. De aannemer had ingekocht op normale verdiepingshoogte waardoor niet voldoende materialen aanwezig om werkzaamheden af te ronden en de planning te halen. Dit ging dus gelijk fout. Beoogde rendementen werden niet gehaald, en er werd waarschijnlijk richting hun onderaannemers moeilijk gedaan om vertraging te vergoeden. Geen ervaren mensen, de uitvoerder is 25 jaar en werd geacht zelfstandig dit werk op te pakken, deed wel zijn best en

waarderen we ook enorm. Maar werd ook intern niet ondersteund. Onderaannemers had hij niet onder controle. De projectleider van de aannemer liet hem ook zwemmen. Hij was wel ervaren maar dacht waarschijnlijk; het zijn maar 40 woningen, even erbij doen.

Veel meerwerk ook voor ons om de gewenste kwaliteit te halen. Er was een technische omschrijving gebaseerd op de open begroting van de aannemer. De gewenste kwaliteit was niet begroot aangezien we deze niet altijd goed hadden omschreven. Ook was levensloopbestendigheid waarschijnlijk niet goed gedefinieerd. Wij hadden daar een ander idee bij dan de aannemer.

Ondanks dat alles was de samenwerking wel goed, we zaten met de juiste houding aan tafel aan tafel.

De uitvoering (projectleider en uitvoerder) was het wel vaak met ons eens alleen hadden wij het idee dat directie van de aannemer alleen op geld stuurde en de mogelijkheden die het contract daarbij bood.

We kwamen dus redelijk snel, en ook in de uitvoering, in een traditionele setting, dus met bouwvergaderingen en veel afspraken via email. Niet via voorgeschreven wijze zoals opgenomen in het geïntegreerde contract. Er waren geen formele toetsingsmomenten, dit ging heel natuurlijk (geen bericht, goed bericht), en we bleven niet op afstand.

Ze hadden wel een kwaliteitsbeheerssysteem, dit is gedurende de uitvoering opgesteld omdat wij onze twijfels kregen over de kwaliteit. Onze opzichter was er tevreden mee, hij kon meekijken. Wel enorm veel werk voor de aannemer, haast een dagtaak voor één persoon. En dat terwijl onderaannemers dreigden weg te lopen omdat elders beter kon worden verdiend, was niet gemakkelijk voor ze.

Desondanks werden er relevante fouten in de ruwbouw gemaakt, zoals verkeerde maatvoering. Trouwens ook in de afbouw zoals verschillende kleuren voordeuren op dezelfde verdieping. Het vervelende was dat er pas iets hersteld werd als wij er een opmerking over maakten. Dit gebeurde zo vaak dat het uiteindelijk ook resulteerde in het gegeven dat er weinig meer met onze opmerkingen werd gedaan. Dat gaf bij ons enorm veel irritatie. We spraken dit wel uit maar als reactie kwam dat onderaannemers aansprakelijk werden gesteld, dus continu afschuiven van verantwoordelijkheid.

Grote waardering voor de jonge uitvoerder, maar werd totaal aan zijn lot overgelaten. De uitvoerder was oprecht, maar heeft veel fouten gemaakt, te veel aan onderaannemers overgelaten.

We hebben ons niet gehouden aan een formeel toetsings- en acceptatieplan dat hoort bij een geïntegreerd bouwcontract. De aannemer had hier ook geen ervaring mee, alhoewel ze dat wel zeiden in de tender. Ontwerp zag er goed uit, daar ligt het niet aan. Ik zou een geïntegreerd contract wel opnieuw aandurven maar dan voor minder complexe projecten, dus bijvoorbeeld de standaard eengezinswoningen. Bij niet gestandaardiseerde bouw zoals appartementsgebouwen zou ik de volgende keer zelf de verantwoordelijkheid nemen tot en met het voorlopig ontwerp, dus uitvraag op basis van engineer en build. Of goed het afwerkingsniveau omschrijven, maar dan kom je haast weer terug op een traditionele werkwijze. Ik zou geen design&build meer willen omdat je aan de goden bent overgeleverd. Een belangrijk contractueel uitgangspunt is dat het gebouw geschikt moet zijn voor het beoogd gebruik, maar dit begrip is zo discutabel. We willen weten wat we krijgen. Dus sturen aan de voorkant. We slaan daar momenteel helemaal in door. We denken dat de markt wel het beste voor ons zal verzinnen maar ik heb nu een andere ervaring. Het vormgeven en uitvoeren van de samenwerkingsvorm (geïntegreerd contract) is bij zowel de aannemer als ons in dit geval niet goed opgepakt, te weinig ervaring. De adviseur in design&build uitvraag heeft ons alleen op basis van de theorie begeleid, alleen bij de aanbesteding en verder niet. Hij heeft te veel afstand tot de dagelijkse praktijk, bekijkt zaken alleen vanuit de theorie en het proces. Voor het eerstvolgende project nemen we wel de leerpunten mee. Goed omschrijven aan de voorkant en contractueel vastleggen. Wat was er overigens mis met traditioneel samenwerken? Je weet in ieder geval waar je aan toe bent en hebt zelf de regie op (toekomstig) bezit wat de komende 50 jaar gaat exploiteren.

De samenwerking verliep in het begin heel erg goed, vol vertrouwen. We werden goed geïnformeerd naar mijn idee. Ook toen het in het begin fout ging zaten we nog steeds positief en welwillend aan tafel. Er werd continu beloofd dat we een goed gebouw krijgen. Onze opzichter sprak wel uit dat hij zeer twijfelde of we wel een goed

functionerend (voldoende levensloopbestendig) gebouw krijgen, sommige fouten zijn zonder veel kosten haast niet meer te herstellen.

Ik zou geen geïntegreerd contract meer willen toepassen. Je weet niet wat je krijgt. Doe mij maar traditioneel, of anders engineer en build. Eigenlijk zou ik helemaal geen design en build meer willen omdat je vooraf nooit weet wat je gaat krijgen. Zowel bij de opdrachtgever als aannemer is design en build niet goed geïmplementeerd, beiden onvoldoende ervaring is mijn mening.

#### Vragenlijst Kaats en Opheij

Doorgaan met vragenlijst van Kaats en Opheij over de succesfactoren voor samenwerking. De vragenlijst is niet expliciet doorgenomen maar er is doorgevraagd op de succesfactoren. Bij de succesfactoren is gevraagd op welke schaal deze aanwezig waren (helemaal niet, in redelijke mate, aanwezig, volledig aanwezig).

#### Ambitie

Wij kunnen ze geen garantie geven dat we langdurig samenwerken. Ligt wel in het verschieft als ze het goed doen. Wij hebben het niet ter sprake gebracht en actueel gehouden. In het begin was er wel een gezamenlijke ambitie. De bouwer wilde wel binnen komen en wij wilden graag meerdere projecten met ze doen. Ik weet niet wat onze directie daarvan vond. Stond dus niet op agenda, werd niet expliciet besproken, in geen enkel overleg. De ambitie was een afglijdende schaal van 7 naar 1. In het begin was de gezamenlijke ambitie wel sluimerend aanwezig. Op een gegeven moment was er niets meer te winnen, we hadden conflicten, een ambitie 'warmhouden' is wel het laatste onderwerp waar we mee bezig waren.

#### Belangen

Ons belang was een goed gebouw. Maar ook dat bewoners van een te slopen complex moesten door-verhuizen naar dit complex. Dit tweede belang is niet besproken met de bouwer. We hamerden alleen maar op de kwaliteit, we wilden een goed gebouw. Het oog voor belangen, als dat er al was, verdween gaandeweg, zorg maar dat een goed gebouw komt herhaalden we vaak.

#### Relatie

In het begin was de relatie goed maar dat verdween gaandeweg. De bouwer had een ander idee bij het gebouw dan wij hadden, daar zit het probleem. Dan zit je ook niet meer vrolijk aan tafel. Ook ons bestuur en management hebben een werkbezoek afgelegd, en daarna een gesprek met de directie van de bouwer. Ook zij kregen geen thuis, de bouwer vond het allemaal wel meevallen, zij vonden de kwaliteit voldoende, we hadden dus verschillende normen.

Vertrouwen nam af, werd wel bespreekbaar gemaakt. De lijst wat niet goed was werd alleen maar langer. De bouwer deed naar ons idee niet zijn best de relatie te verbeteren. Afspraken werden keer op keer niet nagekomen. Een keer geprobeerd tijdens het gesprek over de overschrijding van de werkbare dagen, we wilden de boete laten vervallen als ze de problemen maar goed oplosten. Dit draaide op niets uit, we konden daar geen harde toezegging op doen.

Er is een groot verschil tussen het aanwezige vertrouwen in het begin en nu. Nu gaan we er met een gestrekt been in. In het begin heb ik ze zelfs verdedigd, omdat ik zag dat het bouwteam weekenden doorwerkte en in vakanties. Maar het lukte ze niet om de afspraken na te komen.

Bewoners zijn er de dupe van, het gebouw is niet 100% geschikt voor senioren. Slecht (zwaar) sluitende voordeuren, dus niet goed over nagedacht. Er zijn zoveel punten nog om te herstellen, huurders zijn de dupe. Vertrouwen nam dus snel af, werd wel besproken, er werd geen moeite gedaan om het vertrouwen terug te winnen. Anders dan roepen; het komt goed. Het proces en daarmee de kwaliteit, is hun uit de handen gegleden. Er is geen moeite gedaan om het vertrouwen te herstellen, ook niet door ons.

### Organisatie

Alle rollen waren duidelijk ingevuld, met voldoende daadkracht in het begin. Tijdens de uitvoering was er onderbezetting bij de bouwer. De organisatie had beter in elkaar kunnen zitten. Er waren veel wisselingen in medewerkers, drie keer een projectleider en drie keer een werkvoorbereider. Dat is nooit goed voor een project. De bouwer heeft het uitvoeringsdeel naar ons idee onder de maat georganiseerd. We hadden wel overleg en maakten afspraken, maar wat er uit kwam was bedroevend. Gaandeweg werden de afspraken steeds minder nagekomen. Na een jaar was de derde projectleider ook vertrokken, ging weg bij aannemer, dus dat zegt ook veel over de interne organisatie op dat moment volgens mij. Iedereen was er klaar mee.

### Proces

We hadden een duidelijk proces zoals we ook gewend zijn bij een traditionele samenwerking, de fases van projectontwikkeling blijven immers hetzelfde. Alleen het toetsen zoals hoort bij een geïntegreerd contract ging rommelig, we zaten bij de overleggen maar zonder duidelijk verificatieplan. Dat kwam pas toen de derde projectleider werd aangesteld,

De regie lag bij de aannemer, alleen vonden ze dat volgens mij minder prettig. Ze waren gewend om te 'volgen' en nu moesten ze 'leiden', Ze deden het wel omdat zo het contract was, maar liever niet, ze wilden bij voorkeur alleen bouwen op basis van een door ons uitgewerkt plan.

## Interview i.c.m. observatie samenwerking project Brandpost

Functie : Directeur  
Organisatie : Bouwbedrijf Giesbers  
Datum : 04 maart 2019

---

In het gesprek is uitgelegd dat er een evaluatie wordt uitgevoerd. Waar kan de corporatie van leren? Voorkeur van Aedes - en ook van de corporatie - voor (keten)samenwerking en de trend onder corporaties naar regisserend opdrachtgeverschap. In hoeverre werken wij nu echt samen? Of gedragen wij ons nog steeds als (eenmalige) inkoper en verkoper? En past de bij dit project gehanteerde wijze van samenwerken wel bij de nieuwe samenwerkingsvorm regisserend opdrachtgeverschap.

### Algemeen

Het project is gewonnen uit een tender, de mensen die er destijds bij betrokken waren werken niet meer bij ons. Aanbesteding was eind 2015 meen ik, aan het einde van de crisis. De bouw voltrok zich voor het grootste deel in 2018, dus in de hoogconjunctuur. Daar hebben we last van gehad, zo hadden we moeite om binnen onze calculatie onderaannemers in te kopen.

Het ontwerp is mooi, architect KAW heeft een mooi gebouw ontworpen. Ook de aanloop naar de uitvoering ging volgens mij goed. Uiteindelijk bleek wel dat het bedachte ontwerp niet binnen de ruimtelijk kaders van het bestemmingsplan viel, dus moesten we daar op aanpassen. We hebben de corporatie wel in dit traject betrokken. Helaas moest het plan door de aanpassingen aan kwaliteit inleveren. Zo is er geschoven met het trappenhuis en de liften en moesten we kiezen voor minder duurzame materialen om ruimte te winnen (lichte metalstudwanden in algemene ruimten in plaats van stevig gemetselde wanden). De samenwerking verliep in het begin goed, richting de oplevering werd dit minder. Zowel wij als de corporatie kwamen in de afbouw erachter dat door onherstelbare uitvoeringsfouten in de ruwbouw we ook op functioneel terrein in moesten leveren. Zo kwam de mate van toegankelijkheid van de woningen onder spanning. Op dat moment ging beide partijen stellingen innemen en werden (letterlijk) contractteksten aan elkaar voorgelezen. Uiteraard zijn er dan passages die ruimte bieden voor interpretatieverschillen. Op het eind werd dit overgenomen door juristen waardoor de discussie zuiver juridisch werd gevoerd.

We doen wel meer uav-gc projecten. De collega's die betrokken waren bij de tender zijn er niet meer, maar volgens mij verliep dit wel goed. Wat wel lastig is bij design en build is dat in de vraagspecificatie over het algemeen functionele eisen worden gesteld. Het is dan aan ons om dat in te vullen. We merken dat professionele opdrachtgevers zoals beleggers en woningcorporaties vaak niet tevreden zijn met het afwerkingsniveau. Wij zoeken daarin logischerwijs de financiële ruimte op. Tenslotte weegt de prijs ook mee in de aanbesteding. Tegenwoordig willen we het liefst in bouwteam en ook met traditionele verhoudingen. De markt is er weer voor en de risico's zijn voor ons beter te overzien. Tijdens de ontwerpfase en prijsvorming kunnen dan door de opdrachtgever bewust keuzes worden gemaakt die wij gelijk kunnen afprijzen. Zo ontstaat er vooraf duidelijkheid.

We hebben ons niet aan een formeel toetsingsplan en acceptatieplan gehouden, de voorbereiding ging heel organisch. We hebben de corporatie mee laten kijken bij de uitwerking van het schetsontwerp van KAW. We wilden wel dat de corporatie erbij was, dus hebben we ze intensief bij de voorbereiding betrokken.

De uitvoering ging helaas niet goed door een samenloop van omstandigheden. Jonge uitvoerder, projectleider die de problemen voor zich hield, aanbesteding net na de recessie, inkoop van onderaannemers in de hoogconjunctuur. We moesten alle zeilen bij zetten om nog marge te halen. In het begin hadden we een paar

ton aan marge berekend, dat leek goed te gaan tot vlak voor de oplevering, toen zagen we de marge snel dalen door toenemende faalkosten, veel herstelpunten tot zelfs een negatief resultaat. Nu staat de teller negatief. De volgende keer zou ik aandacht besteden aan een goed en volledig team. Dus een ervaren voorbereidingsteam en een jonge onervaren uitvoerder niet alleen dit werk laten regelen. Dit project is overigens het enige project wat niet goed ging en met een uitermate ontevreden opdrachtgever, ik denk niet dat wij ooit nog iets voor de corporatie mogen bouwen. Bij andere projecten loopt het super. We zijn nu aan de slag voor een commerciële ontwikkelaar en bouwen een paar honderd woningen. Dat loopt gesmeerd. Wij balen er ook van dat het zo gelopen is. Ook onze eigen ontwikkelingen lopen ook erg goed.

Wij hebben de samenwerking als prettig ervaren, alleen tegen het einde toen we de fouten aan het licht kwamen werd het minder, en de corporatie ook andere verwachtingen hadden over het afwerkingsniveau werd het wat scherper. We gingen ook brieven sturen, wij hebben nooit een jurist ingeschakeld, vinden we zonde van het geld. Maar de corporatie wel, die zat er stevig in. Schade wordt verhaald, boete vanwege overschrijding in bouwtijd en zelfs facturen vasthouden. Wij denken dat we recht hebben op indexatie van de bouwsom omdat we vertraging buiten onze schuld hebben opgelopen.

Liever geen geïntegreerd contract meer, het is dat opdrachtgevers dit graag willen, maar een hoop gedoe met veel administratieve handelingen. Dat hoor ik ook van collega's. Heeft alles met verwachtingen te maken. In de huidige markt willen we liever bouwteam en een traditioneel contract op basis van de UAV 2012, minder risico voor ons, en gaandeweg kunnen we keuzes om- en vastzetten in geld. Het probleem is dat bij een geïntegreerd contract op basis van een summiere omschrijving alles met verwachtingen heeft te maken. Als je functioneel uitvraagt en je verwacht een bepaalde afwerking dan kun je dit beter goed opschrijven.

Tijdens het gesprek is verder gestuurd op de vragenlijst van Kaats en Opheij.

#### Ambitie

Er is nooit een gezamenlijke ambitie bepaald of ook maar aandacht daarvoor. Ik hoor nu voor het eerst dat de corporatie de transitie wil maken naar regisserend opdrachtgeverschap en dat daarbij het selecteren van voorkeursleveranciers om de hoek komt kijken. Het was wel de eerste keer dat we voor de corporatie aan de slag gingen maar alles draaide om dit ene project, niet dat er wellicht nog een vervolg in zou zitten. Op het eind gaven wij ook de hoop op dat er een vervolg in zou kunnen zitten. Ik geloof niet dat de corporatie ons nog een keer zal vragen.

#### Belangen

Belangen zijn niet of nauwelijks op tafel gekomen. Zit ook niet in onze cultuur. Had het wat uitgemaakt als we hadden gezegd dat we verlies gingen leiden? En vanuit de corporatie zijn ook nooit duidelijk belangen op tafel gelegd, of het nu een bedrijfsbelang was of een persoonlijk belang. We waren alleen bezig de uitvoering van een contract te realiseren.

#### Relatie

De relatie ging heel lang goed. Er was een klik tussen de medewerkers van de corporatie en ons. Er was grote waardering voor onze uitvoerder en projectleider. Ook andersom was dit het geval. Maar op een gegeven moment nam het vertrouwen af, zeker toen wij merkte dat de corporatie het niet eens was met de door ons gestelde oplossingen om fouten te herstellen. Er is ook geen poging gedaan om dit vertrouwen te herstellen. Als je kijkt naar de persoonlijkheden was er wel verbindend vermogen aanwezig maar de aandacht ging uit naar het product en minder naar de relatie en (her)winnen van vertrouwen.

#### Organisatie

Wij hadden achteraf gezien een onderbezetting in de organisatie, zowel kwantitatief als kwalitatief. Hier hebben wij onvoldoende aandacht aan besteed. De uitvoerder was destijds onervaren en moest ook de



werkvoorbereiding zelf doen. Dit ging dus fout, onder andere dat materialen niet tijdig voorhanden waren en onderaannemers begonnen te mopperen. Dit resulteert dan ook weer in minder kwaliteit. Hadden we stukken beter kunnen doen. Door de onderorganisatie in de uitvoering konden we ook de risico's minder goed managen. Daar kwamen we pas veel later achter en moesten we (financieel) redden wat er te redden viel.

#### Proces

De fasering is niet anders dan anders geweest, dat ging dus goed. We gingen stapsgewijs van SO, VO, DO naar UO. Alleen de bouwtijd was te krap in het contract opgenomen. Ook hierdoor ging de kwaliteit knellen, onder hoge tijdsdruk gingen we de afbouwfase in. We waren bezorgd dat de contractueel opgenomen boete zou worden doorberekend. Dat is uiteindelijk ook gebeurd. De corporatie heeft per aangetekend schrijven gemeld dat zij de boete gaan innen, dat komt nog eens boven op ons directe verlies. Overigens hebben wij dit ook niet bespreekbaar gemaakt met de corporatie. Daarmee kom je weer op het punt 'belangen', wellicht hadden we dit belang (zorgen om boete) wel op tafel moeten leggen. Maar ik vraag me af of dit op dat moment bespreekbaar zou zijn.

## Interview project Centrumplan fase 1

Functie : Projectmanager  
Organisatie : woningcorporatie Woonvisie  
Datum : 01 februari 2019

---

Uitleg onderzoek en uitleg schema over samenwerking, verschil tussen in- en verkoop en samenwerking (bv preferred suppliers). Voorkeur van Aedes voor (keten)samenwerking en regisserend opdrachtgeverschap. In hoeverre werken wij nu echt samen? Of gedragen wij ons als inkoper? En past samenwerken wel bij de nieuwe samenwerkingsvorm met o.a. bvp selectie en uav-gc.

### Algemeen

Bent u bekend met regisserend opdrachtgeverschap? Jawel, althans in algemene termen.

Ik heb het project overgenomen toen het net in uitvoering was. Ik had er weinig tijd voor maar aangezien het een geïntegreerd contract was waarbij verantwoording voor ontwerp en uitvoering bij de aannemer ligt kon het wel. Zeker ook omdat de opzichter van de corporatie meer tijd had om het werk te begeleiden. De uitvoering van de eengezinswoningen ging goed, de realisatie van de appartementen verliep moeizaam. Zo had de aannemer zowel de planning en de kwaliteit daarvan niet onder controle.

De selectieprocedure is door een ander gedaan, maar dit is goed gegaan heb ik begrepen van de manager Vastgoed. In theorie goed opgezet, gedegen en smart maken van onderbouwingen als selectiemethode. Kansen en risico dossier geeft goed beeld van zowel plan als partner. Een mooie manier van selecteren, ook in de praktijk met geanonimiseerde aanbiedingen. Zo wordt een vooroordeel voorkomen. Maakt je neutraler dat je niet weet wie je selecteert. Je kiest dus het beste plan in combinatie met het risico dossier.

Project was al in uitvoering toen ik het overnam, maar naar ik begrepen heb verliep de voorbereiding op de uitvoering goed. We zijn meegenomen in de bouwvoorbereiding, hebben meegekeken en meebeslist in keuzes.

De realisatie van de eengezinswoningen ging goed. Dit is een standaardproduct waar de bouwer veel ervaring mee heeft. De special (appartementen) hadden redelijk veel ontwerp- en/of uitvoeringsfouten. Frustrerend om daarmee geconfronteerd te worden. Zo was een noodtrap niet goed gesitueerd waardoor de doorgang smaller is geworden dan afgesproken. We werden er mee geconfronteerd dat het niet meer anders kon. Ook was er een rookgasafvoer gesitueerd voor een raam. Gelukkig kon dit laatste nog wel worden hersteld.

De oplevering van de appartementen was niet op tijd ondanks dat de bouwer dit wel heeft toegezegd. Daarvoor is uitstel van een maand gegeven, maar dat hebben ze dus ook niet gered. Daarna weer een maand uitstel en weer niet gered. Bij de oplevering (sleuteluitreiking) aan huurders was de kitter nog bezig in de badkamer bijvoorbeeld. Terugkijkend is het beter om een soort van overlap te creëren tussen de oplevering en het uitreiken van sleutels aan huurders, dan maar een maand leegstand en huurdering als oplevering wel op tijd blijkt, en dit opnemen in het contract. Het risico is dan weer dat de aannemer daarnaar gaat werken, en dus weer deze ruimte in tijd pakt. Drukte het contract een stempel op de samenwerking? Hing de corporatie achterover omdat het een geïntegreerd (d&b) contract was? De eengezinswoningen gingen goed, dat was standaard werk en hoefden we ons niet veel mee te bemoeien. De werkvoorbereider was hier ook in gespecialiseerd. Bij de specials, de appartementen, veranderde de uitvoering richting traditionele verhoudingen, dus sterk meekijkend en sturend in oplossingen.

We hebben wel getracht samen te werken, de problemen kwamen op tafel en we probeerden eruit te komen. Basishouding vanuit de corporatie was dat het probleem bij de aannemer ligt om op te lossen, maar we dachten wel mee om oplossingen te bedenken. We hebben in eerste instantie de oplossingen voor ontwerpfouten niet geaccepteerd maar we werden wel geconfronteerd dat sommige onderdelen niet anders

meer kon zonder vergaande consequenties. Dus accepteerde we de ontwerp- en realisatiefout dan maar. De architect was niet op de voorgrond prominent aanwezig bij het oplossen van ontwerp- en bouwfouten. De aannemer vertegenwoordigde de ontwerper en probeerde dit zelf te regelen.

Het geïntegreerde contract beviel bij de eengezinswoningen goed. De eengezinswoningen zijn een uitgewerkt product wat al meerdere keren door de bouwer is geproduceerd. Voor de aannemer was dit standaard werk, alhoewel het ook niet altijd vlekkeloos verliep. Bij de special (de appartementen) kwamen al snel problemen naar boven. De aannemer had slecht grip op de risico's waardoor wij vaak voor een voldongen feit stonden. Fouten moesten we tot een bepaalde hoogte maar accepteren. Bij de specials werd de verhouding meer traditioneel. Er was wel meerwerk, maar dat is voor een groot deel met financiële afspraken gecompenseerd als gevolg van het gebrek aan kwaliteit en het niet halen van de planning. Deze zaken zijn grotendeels tegen elkaar weggestreept.

De samenwerking verliep goed. Ik ben sowieso wel van samen de strijd aangaan, dus het zoeken naar samenwerking om problemen het hoofd te bieden. Het was wel geven en nemen. We hebben best veel telefonisch contact gehad ook om gezamenlijk beslissingen te nemen om fouten op te lossen. Later kregen we best veel conflicten. De problematiek achteraf was aanzienlijk en ze bleven maar zeggen dat het wel meevalt.

Het model voor samenwerking, het geïntegreerde contract, is op basis van de ervaring in dit project niet voor herhaling vatbaar bij specials, ik zou dat niet doen, op basis van mijn ervaring bij dit project dan. Ik zie hier niet de voordelen van. Wellicht wel een turnkey. De expertise van de aannemer is niet meer dan bij ons. Wel bij standaard werk zoals eengezinswoningen. Dit is helemaal doordacht, je moet ook geen wijzigingen onderweg willen, en vooraf alles goed vastleggen. Ik zie niet de meerwaarde om het ontwerp van een speciaal gebouw zoals appartementen bij de bouwer te laten. De cultuur bij woningcorporaties is er ook niet naar om achterover te zitten. Een specifiek gebouw bij voorkeur dus niet op basis van design en build. Bij corporaties is voldoende kennis (en specifieke wensen vanuit beheer) om een ontwerp te begeleiden. Daaruit moet je concluderen dat een uav-gc (geïntegreerd contract) niet per definitie geschikt is voor alle projecten. Het project had best goed kunnen gaan als alles mee had gezeten, bijvoorbeeld een ervaren/ goede uitvoerder, ook dat zat niet mee. Wij hebben ervan geleerd dat we pas sleutels willen uitgeven aan huurders als het gebouw 100% gereed is. Het werd daardoor op een gegeven moment wel vervelend, veel gedoe en conflicten, zeker op het einde. Uiteindelijk zijn we nu, 1,5 jaar na oplevering, nog aan het herstellen (lekkages, thermische scheuren ed). De overschrijding in bouwtijd hebben we niet direct in rekening gebracht, maar gecompenseerd door geen meerwerk te betalen en extra kwaliteit te vragen, op kosten aannemer.

#### Vragenlijst Kaats en Opheij

Doorgaan met vragenlijst van Kaats en Opheij over de succesfactoren voor samenwerking en doorvragen bij het invullen van de verschillende scores.

#### Ambitie

Is er gesproken over een gezamenlijke ambitie? Wil de aannemer bijvoorbeeld naast dit project ook voorkeursleverancier zijn van de corporatie? De aannemer wilde fase 2 doen maar dit is tijdens het project nooit echt op tafel gekomen als inspiratiebron om dit project succesvol af te ronden. Dus niets van een gezamenlijke ambitie gemerkt. Je zou ze eigenlijk wel een vette worst voor moeten hangen. Bij dit project niets van het bespreken van een gezamenlijke ambitie gemerkt. Ze deden ook geen stapje verder dan wat we gekocht hadden en hebben ingezet op vasthouden aan de opleverdata, terwijl het werk dat eigenlijk niet toeliet. De doelstelling van de bouwer was volgens mij het beoogde rendement te halen. Waardering een 2 omdat fase 2 er aan zat te komen en er sluimerend was als eventuele ambitie, anders zou het een 1 zijn. Wij waren niet bezig met een 'hogere' ambitie, alleen maar met het inkopen van het project en zorgen dat we de kwaliteit krijgen die we vooraf zijn overeengekomen. Als de ambitie meer is dan alleen geld verdienen dan vallen wellicht veel bouwers af.

## Belangen

Wat is nu het gezamenlijk belang bij centrumplan? Ik kan het als betrokken projectmanager niet bedenken, anders dan dat we in de toekomst mogelijk nieuwe projecten samen oppakken. Of dat we een mooie woning krijgen en de aannemer een goede naam? We hebben niet meegedacht over de belangen van de aannemer. Sterker nog: er is alleen maar gehamerd op de kwaliteit die we besteld hebben. Een aannemer heeft als voornaamste belang een winstoogmerk. Dus moet je aan de voorkant goed bespreken en vastleggen wat je wilt. Bij een ander project bij de corporatie is dit wel bewust gedaan. De samenwerking verliep slecht, ze kwamen niet uit dilemma's met een bouwstop tot gevolg. Vervolgens zijn de belangen op tafel gekomen, evenals een gezamenlijke ambitie om eventueel langdurig verder te willen, en zijn beide partijen zich gaan verplaatsen in de ander. Dit had tot gevolg dat eenieder water bij de wijn deed en kwam er een oplossing. Maar dat vraagt veel vertrouwen. Ik vraag me af wat er voor terug is gekregen. Ik heb begrepen een mooi gebouw en zonder gebreken, ook een gedreven partner. Maar daar zal dan ook voor betaald zijn. Er moet eerst iets fout gaan, maar wij hebben niet onze belangen breeduit op tafel gelegd. De grootste worsteling (zijn belang) voor de aannemer is natuurlijk zijn rendement halen, alleen hebben we dit niet hardop besproken. Er was in dit project dus geen oog voor de belangen van de aannemer. Werd niet uitvoerig besproken, ze hebben mij daar niet in betrokken, ze hebben het een beetje geheim gehouden. Ook wij hebben onze belangen niet gedeeld, anders dan dat we een goed gebouw willen, waardoor we ver van elkaar af zijn gedreven. Er werd dus niet besproken en dus ook niet over onderhandeld. Dat komt ook omdat we een traditionele opzichter hadden, die zat er stevig in. De bouwer heeft in slechte tijd aanbesteed tegen een scherpe prijs ingekocht en in goede markt uitgevoerd, dat zal lastig zijn geweest. Althans dat is mijn veronderstelling. De bouwer heeft dit nooit op tafel gebracht. Ik hamerde als projectmanager - net als de opzichter - alleen maar op dat de kwaliteit beter moest en de planning moest worden gehaald. Als ze mij deelgenoot hadden gemaakt van hun belangen, had er zeker over kunnen worden gesproken. Overigens heb ik ook mijn belangen nooit hardop gezegd. Als het technisch goed was gegaan had ik veel meer oog gehad voor belangen denk ik. Omdat het technisch fout ging verloren we denk ik oog voor belangen. Waardering een één. Belangen zijn weggestopt en niet bewust maar meer vanuit onkunde niet besproken.

## Relatie

Ik denk dat we beiden in staat waren geweest om de verbinding te leggen en vertrouwen te winnen, maar het is niet gebeurd. De kwaliteit van de relatie is belangrijk. Dat klopt, maar ik werk niet bij de corporatie maar ben tijdelijk ingehuurd, en bij de aannemer waren veel wisselingen. Dus was de verhouding zuiver technisch en we hebben ons gefocust op het project. Er was dus ook geen aandacht voor groepsdynamiek, de relatie of om aan vertrouwen te bouwen.

Het had zeker gekund maar niet gebeurd. Ondanks dat was er wel een prettige samenwerking en veelvuldig contact. Maar we hebben geen expliciet aandacht gehad voor de relatie. Is meer de aard van het beestje. De opzichter was veel harder en scherper en ging de strijd aan. Ik was meer in gesprek om tot oplossingen te komen. Was er vertrouwen? Dat was minimaal, had wel gekund, de karakters waren er wel maar we bleven in ons eigen kamp, dus traditioneel. Was de regierol belegd? Ik werd gedwongen om regelmatig de regierol te pakken als het fout ging, omdat onze opzichter er hard in ging, dan had ik de rol om te nuanceren en op zoek te gaan naar oplossingen. Dat werd wel geaccepteerd. Er waren veel kwesties waarin we tegenover elkaar stonden. Het had allemaal wel beter gekund. Omdat het technisch zo rommelig was, concentreerden we ons op de kwaliteit, en geen aandacht voor relatie. Omdat het technisch zo rommelig ging waardeer ik relatie laag met een twee, anders had ik wel een hoger cijfer gegeven.

## Organisatie

De organisatie op papier klopte wel. Ik wel werd gedwongen om zo af en toe in de regierol te gaan zitten. Dat kwam met name door onze opzichter, die ging er hard in en dan moest ik tussenbeide komen om de regie over te nemen en een besluit te nemen. Maar op zich waren alle rollen duidelijk ingevuld, met voldoende daadkracht. De uitvoerder was van matige kwaliteit, dus op dat onderdeel een onderbezetting. De organisatie

is van oudsher wel aanwezig bij bouwprojecten, er was ook voldoende mandaat aanwezig. Waardering vijf of zes.

#### Proces

Er waren op papier duidelijke doelen in het proces. Wat misging er dat we zaken niet goed hadden afgestemd rondom de oplevering. Op papier was het goed, maar we hebben het niet gered bij de overgang van realisatie naar beheer. De appartementen waren niet op tijd gereed. We hebben ons veel op het proces op papier gefocust. We bouwen twee jaar en exploiteren dan voor 50 jaar. We hadden meer ruimte moeten nemen voor het in gebruik nemen. Neem een maand huur voor je rekening en zorg dat we een goed gebouw aan de huurders overdragen. Dus eerst opleveren, dan zorgvuldig de opleverpunten herstellen en pas vrijgeven als alles in orde is. Op papier goed, maar in werkelijkheid de planning niet gered. We wisten wel waar we aan toe waren. Het risico hebben we gezamenlijk niet goed gemanaged. Waardering voldoende, een vijf, alleen maar omdat het proces op papier klopte.

## Interview project Centrumplan fase 1

Functie : Projectleider  
Organisatie : Bouwbedrijf Boele en Van Eesteren  
Datum : 03 april 2019

---

### Algemeen

Ik ben gestart op dit werk als werkvoorbereider en gaandeweg projectleider geworden. Ik verzorg nu ook de projectleiding voor fase 2.

Wat goed ging bij dit project was de voorbereiding en realisatie van de grondgebonden woningen (eengezinswoningen). Daar zijn we ook mee gestart. We hadden een goede samenwerking met de corporatie en geen technische problemen, en onze partners (onderaannemers en leveranciers) werkten goed mee. De appartementen gingen niet goed, daar ontstonden problemen, onder andere door tijdsdruk en daarmee de zorg over de contractueel opgenomen boeteclausule bij overschrijding van de maximale bouwtijd. Wat ook fout ging: er zat een uitvoerder op (werkt nu niet meer bij de bouwer) die zich goed verkocht heeft, maar de bouw van de appartementen waren te complex en te grootschalig, dat kon hij niet behappen. Maar hij had een te groot eergevoel om dit te delen. De uitvoerder heeft dit voor zich gehouden en gaf telkens aan dat hij het wel ging redden, maar wij maakten ons tegelijkertijd wel zorgen. We hebben daarmee te veel op de mening van de uitvoerder geleund. Pas vlak voor de oplevering werd duidelijk dat we het niet gingen halen, de werkzaamheden waren niet afgerond. Dus gingen we jagen, er werd te veel doorheen geduwd waardoor de kwaliteit logischerwijs minder werd. Op de dag van de oplevering werd er 's-ochtends nog een badkamer getegeld, dat kan dus niet. Wij kwamen daar te laat achter. We hadden toen om bouwtijdverlenging moeten vragen om de boete te ontlopen. Dat hebben we niet gedaan. Uiteindelijk kwamen we in een negatieve spiraal van tijd en kwaliteit terecht. We hadden dit duidelijker op tafel moeten leggen.

Inmiddels waren ook de toekomstige huurders geïnformeerd over de sleuteluitgifte, dus konden we niet meer terug. De boete werd niet direct weggegeven, maar er werd wel gezegd dat de corporatie daar niet al te letterlijk mee om ging. Er kwamen ook bouwfouten bij, zo waren er balkons verkeerd aangestort. Dit moesten we herstellen en daar gingen ook weer weken overheen. Er stond bij ons intern geen team, de meeste teamleden zijn ook weg inmiddels. Vanuit commercieel oogpunt zeggen wij: appartementen pakken we er gemakkelijk bij, ligt standaard op de plank, maar dat is niet zo. Dit vraagt zorgvuldige aandacht, meer dan bij de standaard eengezinswoningen.

Ik heb niet veel meegekregen over de selectieprocedure, dat deed de projectontwikkelaar van ons. Maar dat traject verliep goed heb ik gehoord. We hebben wel achteraf intern discussie over kwaliteiten en afwerkingen gehad. Wat hebben we nu afgesproken en verkocht? Dat hadden we aan de voorkant kunnen tackelen. Wij denken daar anders over dan de corporatie. Die willen alles in hoge kwaliteit, bijvoorbeeld veel stalen onderdelen in roestvrijstaal uitgevoerd. Vooral de opzichter had een hoog kwaliteitsniveau in gedachten. Het contract was niet tot in detail uitgeschreven, dus dat daar hadden we verschil van inzicht over. De opzichter ging uit van zijn eigen verwachtingen maar kwam er gaandeweg achter dat dit een ander soort contract is. Zelfs discussie over wel of niet een windhaak op de balkondeuren, het lijkt klein maar veel kleine dingen kan veel kosten meebrengen.

De bouwvoorbereiding verliep goed, de samenwerking ook. Ondanks dat het een geïntegreerd contract was hebben we toch gevaagd aan de corporatie om bij de bouwvergaderingen te zitten. Een ieder is bekend met bouwvergaderingen, dus hebben we dat ook gedaan. Voor ons was een geïntegreerd contract nieuw, maar ook voor de corporatie. Ook de projectmanager en opzichter van de corporatie hadden behoefte aan bouwvergaderingen, die wilden graag meekijken en waren het ook zo gewend vanuit het verleden.

Maar eigenlijk is dat niet goed. We hebben het ook in het begin expliciet gevraagd: hoe willen jullie betrokken worden? En dat bleek dus traditioneel betrokken worden.

Alleen het afstand nemen zoals past bij een geïntegreerd contract kon de opzichter niet. De opzichter en de uitvoerder konden het wel goed vinden met elkaar. Zijn beiden traditioneel ingesteld. En de opzichter was een oude rot en had wel verstand van bouwen. Aan de voorkant ging het dus goed. Maar afstand nemen was er niet bij. Het ontwerp van de appartementen naar ons toe halen kunnen we wel, maar alle risico's overzien niet. Zo was de noodtrap niet goed ingetekend, maar daar kwamen we pas achter toen we al de bovenste verdieping hadden gebouwd. Dus dat moesten we melden, wel vervelend. We hadden dus tegenvallers, ook met andere zaken zoals verkeerd gepositioneerde rookgasafvoeren.

Waren er extra wensen of meerwerk? Enkele zaken die tijdens de aanbesteding eruit zijn gehaald, zijn er later op verzoek weer ingekomen, dat werd dus meerwerk. De volgende keer zouden we aan de voorkant beter kijken of alles er wel goed in zit.

Voor de appartementen gingen niet goed tijdens de uitvoering. Deze zijn zo speciaal om de bouwen, en iedere keer weer aparte wensen van de opdrachtgever. Het wordt bij ons verkocht alsof we het zo uit de kast halen, dat is dus niet zo. De appartementen hebben gewoon serieuze aandacht en bouwtijd nodig, we hebben het verkocht alsof het een conceptueel gebouw was, maar het is geen concept.

De prestatie is summier omschreven in het geïntegreerde contract, dus niet in detail omschreven wat je krijgt. Er is mij intern gevraagd naar mijn mening over geïntegreerde contracten. Ik denk dat deze contractvorm alleen voor utiliteitsbouw werkt, niet voor woningbouw. Je hebt zoveel administratie te doen, en omdat het bouwtempo zo hoog ligt, is dat haast niet te doen voor een uitvoerder. Ik krijg dezelfde signalen terug van werkvoorbereiders en uitvoerder. De uitvoerder moet op het werk lopen, niet in de bouwkeet allerlei formulieren invullen. Voor woningbouw liever een turnkey overeenkomst op basis van brochureplan. De risico's konden wij slecht inschatten en niet overzien. We hadden een architect ingehuurd en die maakte tekeningen, maar dat klopte niet altijd, dit soort risico's hebben wij onderschat. Daar werd toen te gemakkelijk over gedacht, nu weten we inmiddels wel beter. Het bouwen van woningen gaat in zo'n hoog tempo, daar heb je haast geen tijd voor veel administratie, het behandelen van schriftelijke aanvragen tot wijziging van de opdrachtgever. Ik krijg veel klachten van uitvoerders en werkvoorbereiders dat we alleen nog maar met papierwerk bezig zijn. Met betrekking tot meerwerk hebben we wel rare discussies gehad. In het voortraject zijn zaken eruit gehaald die de corporatie er later weer in wilde hebben. Er zijn ook wel vreemde keuzes gemaakt in het voortraject, zo zijn er elektrische deuropeners bij algemene verkeersruimten uitgehaald terwijl het een ouderencomplex is. Met een scootmobiel heb je dit natuurlijk wel nodig. Dus kwam het er later op verzoek weer in.

We hadden wel een klik onderling met de mensen van de corporatie, we zaten goed aan tafel. Met de één wat meer dan de ander. Maar gaandeweg wordt de samenwerking onderling minder omdat het fout ging.

Voor eenvoudige en overzichtelijke projecten zoals gezinswoningen is een geïntegreerd contract bruikbaar, maar dan bij voorkeur de turnkey variant. Niet volgens de UAV-GC met al zijn administratie. Zowel wij als de opdrachtgever hadden geen ervaring met dit soort contracten, dus niet goed geïmplementeerd.

#### Vragenlijst Kaats en Opheij

Doorgaan met vragenlijst van Kaats en Opheij over de succesfactoren voor samenwerking. De vragenlijst is niet expliciet doorgenomen maar er is doorgevraagd op de succesfactoren. Bij de succesfactoren is gevraagd op welke schaal deze aanwezig waren (helemaal niet, in redelijke mate, aanwezig, volledig aanwezig).

#### Ambitie

Een gezamenlijk ambities nooit besproken. Ik heb niet ervaren dat een gezamenlijke ambitie (bijvoorbeeld voorkeurleverancier) is gemeld. Ook niet vanuit onze kant, wellicht wel vanuit de ontwikkelingskant, dat weet

ik haast wel zeker. Die hadden het vaak over fase 2 die mogelijk onze kant op komt. Maar niet de mensen die de uitvoering hebben gedaan. Ik heb dit werk beschouwd als een los project. Er is nooit gesproken over een langdurige samenwerking. Wellicht wel aan de voorkant, maar wij als projectteam niet. Hoewel we begrip hadden voor elkaar hadden we wel een zakelijke overeenkomst. Wij staan er wel hetzelfde in, ook wij willen graag een langdurige samenwerking met onze opdrachtgevers. Score een twee.

### Belangen

Belangen zijn wel op tafel gekomen, zoals bijvoorbeeld de boeteclausule die ons boven het hoofd hing. We wilden ook dat de huurder tevreden was, want dan zou de corporatie ook tevreden zijn. Dat was een duidelijk belang. Vanuit de corporatie was er ook begrip voor onze zorg over de boete. We kregen uiteindelijk dan wel geen boete, maar moesten wel extra zaken uitvoeren ter compensatie. Dus de boete werd via de achterdeur in rekening gebracht. Maar daar is dan een contract voor denk ik dan maar.

Het oog voor belangen was er in die zin wel. Score tussen vier en vijf.

Naarmate het project vorderde en er was meer gedoe, hadden we het wel minder over onze belangen. We kregen steeds meer het idee dat we het niet meer goed konden doen. Op een gegeven moment werd ieder puntje naar voren gebracht met de houding 'daar hebben we er weer één'. We kregen niet de kans om ons te revancheren om zaken op orde te krijgen. Pas tegen het eind werd door de opzichter gemeld dat we ons goed gerevancheerd hadden.

### Relatie

De relatie was in het begin goed, maar kwam wel in een afglijdende schaal en de toon werd harder. De relatie werd grimmiger. Je ging je vooral op de inhoud van de contracten richten en minder het gesprek aan. Op een gegeven moment hebben we gezamenlijk een streep getrokken: nu met zijn allen de neuzen dezelfde kant op en er tegenaan, toen werd de relatie ook weer iets beter. Het vertrouwen werd steeds minder, met name de corporatie in ons. Het vertrouwen van ons in de corporatie werd ook minder. Was er wel, maar eerst werd gezegd dat de boete genuanceerd zou worden behandeld en vervolgens moesten we allerlei extra's leveren. Ik heb ook tegen mijn directie gezegd: tot hier en niet verder, dan maar de boete in rekening krijgen. Het vertrouwen in de opzichter was minder. Bij de projectmanager was het geven en nemen, bij de opzichter was het vaak éénrichtingsverkeer, waardoor de relatie goed minder werd. Dat de relatie uiteindelijk minder goed werd snap ik, ook vanuit het oogpunt van de corporatie. Er gingen immers zaken niet goed, dat krijgt zijn weerslag op de relatie. Score een vier, alles overziend.

### Organisatie

Ik beoordeel de organisatie zoals we met z'n allen aan tafel zaten, dus de rolverdeling. Intern was het iets te veel los zand. We hadden toen ook geen goed personeel. Er stond geen team helaas in dit geval. De uitvoerder voelde zich niet gesteund. Het was het 'binnen tegen buiten' gevoel. Iets te veel gewisseld in mensen en te laat opgeschaald. Daar kom je te laat achter. Een geïntegreerd contract was nieuw voor de uitvoerder. Wij hebben onderschat wat er bij zo'n groot werk komt kijken, ook de huurderscontacten na oplevering. Ons klantcontactcentrum was overbelast tijdens de nazorgfase van de bouw, op dat vlak waren we dan weer ondergeorganiseerd. Zowel de corporatie, want die kregen de eerste meldingen, als wij waren niet voorbereid op de hoeveelheid aan nazorg. Score vijf, met name door de organisatie op papier en zoals rollen waren verdeeld.

### Proces

Aan het proces heeft het geschort. De fasering was goed, die was voor iedereen duidelijk. De planning voor de uitvoering, daar zijn we tekortgeschoten. De fasering met betrekking tot de algemene ontwikkelfasering was goed, maar in de uitvoeringsplanning zijn we tekortgeschoten.

Score vier met namen door de uitvoering.



## Interview project Rijsoord

Functie : Projectontwikkelaar  
Organisatie : woningcorporatie Woonvisie  
Datum : 17 april 2019

---

Uitleg onderzoek. Het onderzoek gaat over regisserend opdrachtgeverschap en in hoeverre we daadwerkelijk samenwerken met de markt. Voorkeur van Aedes voor (keten)samenwerking en regisserend opdrachtgeverschap. In hoeverre werken wij nu echt samen? Of gedragen wij ons als traditioneel inkoper? En past samenwerken wel bij de nieuwe samenwerkingsvorm met o.a. bvp selectie en uav-gc.

### Algemeen

Wat niet goed ging is de uitvraag. Die hebben we niet goed gedefinieerd, we hebben niet opgeschreven wat we precies willen. Daar hebben we veel last van gehad later, zowel afwerking als ook ruwbouw. Vooral zaken wat afwerking betreft heeft gedoe opgeleverd. De bouwer zou ons ontzorgen en dat is niet gebeurd, we hebben fors toezicht moeten uitvoeren om de kwaliteit onder controle te houden. Zij konden niet aantonen dat de kwaliteit die we hadden afgesproken, of die je normaal kan zou kunnen verwachten, ook daadwerkelijk wordt nagekomen. Pas halverwege het project hebben zij de kwaliteitsrapportages wekelijks en tweewekelijks serieus opgepakt. Dat heeft ook te maken met het feit dat ze een andere bouwer het werk hebben laten uitvoeren, aangezien ze op dat moment zelf geen bouwcapaciteit in huis hadden. De (uitvoerend) bouwer was extreem traditioneel ingesteld, en hun directeur bepaalde alles. De projectleider en uitvoerder hadden niets te zeggen, daar konden we dus slecht direct afspraken mee maken omdat de directeur nu eenmaal meer op afstand van het werk zit. Dat zorgde voor een stroeve samenwerking tussen de contractbouwer en de uitvoerende bouwer en tussen de uitvoerende bouwer en ons. Wat er goed ging, is lastig weer te geven. Het proces was een aaneenschakeling van teleurstellingen. Uiteindelijk staat het woongebouw er mooi bij en is NOM (nul-op-de-meter) goed gelukt, maar dat komt omdat zij een gespecialiseerd bedrijf in NOM erbij hebben gehaald. Maar de onkunde van de uitvoerende bouwer en gebrek aan controle door de contractbouwer heeft gezorgd voor de teleurstellingen.

Ik was zelf niet bij de selectieprocedure betrokken maar ik begreep dat dit wel goed verlopen is, ik was toen nog niet in dienst. Er zijn vijf aannemers geselecteerd die hebben ingeschreven waarbij Vorm als beste eruit kwam. Er is een stedenbouwkundig ontwerp van Nijl architecten meegegeven waarop de inschrijvers een plan moesten indienen. Het was een bvp uitvraag, er werd zowel op expertise van de partner als op de kwaliteit en prijs van het plan geselecteerd. Het gebrek aan inhoud van de uitvraag heeft geleid tot onduidelijkheid in de uitvoering. En dus werden we om de oren geslagen met meerwerk, en daar hadden ze gelijk in: er was geen afwerkstaat, er was geen technische omschrijving. Er was alleen een PvE met functionele eisen zoals de afmetingen van een woonkamer en de waterdichtheid van wanden in badkamer en toilet bijvoorbeeld. Alleen maar functionele eisen dus, geen afwerking. Het gebrek aan inhoud bij de uitvraag heeft ervoor gezorgd dat we problemen kregen met de afwerking omdat we vaak te horen kregen dat een voor ons normaal afwerkingsniveau niet in de prijs zat, dus meerwerk als we dat wel wilden. Hadden wij dus beter moeten doen. Daar ben ik zelf traditioneel in. Je moet als opdrachtgever aan de voorkant aangeven wat je wil. En hoe zij het maken, bijvoorbeeld de ruwbouw door middel van gemetselde blokken of gietbouw, dat mogen zij bepalen. Je moet niet denken dat de aannemer wel weet wat voor afwerkingsniveau en esthetische kwaliteit wij willen.

De bouwvoorbereiding en uitvoering heb ik wel meegemaakt. Ging van VO, DO naar UO. Je hebt een beperkte rol. Je wil niet mede op de ontwerpstoel zitten. Maar de aannemer wilde wel dat we meekeken. Dus dat hebben we gedaan, vonden we zelf ook wel prettig. We namen dus geen afstand maar zaten met ze aan tafel.

De contractbouwer heeft wel de kennis om het ontwerpproces te begeleiden maar het hangt wel af van wie erbij zit. Ons contactpersoon deed veel op hoofdlijnen, ging niet of zelden de inhoud in. Zij namen de rol om ons mee te nemen in het ontwerp. Er zit wel kennis bij de contractbouwer, maar dat staat of valt met de mensen die er bij betrokken zijn. Ons contactpersoon ging niet de diepte in. De planuitwerking werd vooral benaderd hoe het gemakkelijker voor de contractbouwer kan worden gemaakt. Zij zijn niet in de rol gaan zitten om ons daadwerkelijk te ontzorgen. Maar als wij er niet bij hadden gezeten hadden we een minder goed gebouw gekregen. Het was bij lange na niet geworden wat het nu is. We hebben veel fouten eruit gehaald, zo werden er bij de bouwvoorbereiding verkeerde isolatiewaarden aangehouden en waren er waterleidingen (met kans op bevriezen) in de buitengevel ontworpen. Dat soort zaken zou juist een bouwer moeten weten hoe het moet.

Er zit een blinde vlek volgens mij bij de bouwer(s), men onderschat de impact als zaken niet goed worden gedaan, gedoe achteraf wat vooraf is te voorkomen. Maar dat is alleen als het echt fout zit. Pas als bijvoorbeeld de schimmel op de muur zit of waterleidingen echt bevriezen wordt een probleem zichtbaar voor de bouwer. Maar ze kunnen het zeker, alleen ligt daar niet de aandacht op. Ze onderschatten het belang van kwaliteitsbewaking. Het lijkt ook wel of er een verschil is tussen de afdeling inkoop van de bouwer (tegen laagste prijs onderaannemers selecteren) en het belang van een kwalitatieve uitvoering.

In de uitvoering ging het door gebrek aan kwaliteitscontrole helemaal fout zoals ook eerder aangegeven. Nog een voorbeeld: onze eigen opzichter ontdekte vlak voor het betonstorten bijvoorbeeld een vloersparing waar geen bijleg-wapening rondom was aangebracht. Wij schrokken enorm, dit zijn essentiële zaken die we dan bij toeval tegenkomen omdat we geen traditioneel toezicht houden. Hoe zit dan de rest? Dat geeft een enorm oncomfortabel gevoel, zelfs griezelig.

Later hebben ze twee mensen erbij gezet om de kwaliteit te bewaken en vast te leggen. Toen ging het wel stukken beter. Alleen zullen wij nooit voor de volle 100% weten of zaken correct en volgens voorschriften zijn uitgevoerd en er dus een goed product is geleverd, het blijft griezelig. Het is niet goed gegaan omdat er geen kwaliteitscontrole was. Dat geeft geen vertrouwen! Ze hebben uiteindelijk zelfs twee mensen vrij moeten maken om de kwaliteit te controleren, maar toen waren we wel halverwege de bouw. Het is niet goed gegaan omdat niet vanaf het begin de kwaliteitscontrole was opgezet en bijgehouden en rapportages aangeleverd.

De geïntegreerde contractvorm is slecht bevallen. Het is verschrikkelijk, wil ik nooit meer doen. De theorie zal prima werken, maar de praktijk werkt niet. Ik ben ook redelijk traditioneel, vind het ook leuk om te doen, dat bouwen en uitzoeken e.d. Het uav-gc idee werkt niet, een aannemer zou dan moeten weten wat wij als de ideale huurwoning zien. Dus vooraf meer vastleggen. Ik vind niet dat wij op de bouw moeten staan om wapening te controleren maar wel als een badkamer wordt afgewerkt, dan wil je erbij zijn, dat gaat om zaken waar een huurder naar kijkt. Als je langer samenwerkt weet je uiteindelijk wat je van elkaar verwacht.

Op zich verliep de samenwerking goed volgens mij, alhoewel we meer hebben samengewerkt dan zou moeten bij deze contractvorm denk ik. Dat vind ik ook weer een tegenstrijdigheid. We zouden volgens de contractvorm minder contact moeten hebben, meer afstand nemen. We hebben regelmatig samen gezeten om beslissingen te nemen, vaak ook aan de telefoon. We konden elkaar goed vinden, en waren ook goed bereikbaar, alleen leek de inhoud van de gesprekken meer op een traditionele samenwerking. Toen er later een kwaliteitsman bij kwam wisten we elkaar nog beter te vinden, we snapten van elkaar wat met kwaliteit bedoeld werd.

Zowel wij als de bouwer hebben niet goed geacteerd in deze samenwerkingsvorm (bvp en d&b), we hadden vooraf zaken beter vast moeten leggen. De aannemer had ons beter moeten ontzorgen. En wij aan de voorkant vastleggen wat we willen krijgen. Het is ooit bedacht voor grote projecten zoals de snelweg A4 aanleggen, dus ik weet het niet. De aannemers weten volgens mij ook niet zo goed wat wij exact willen hebben. Aan de voorkant hebben we ook niet goed nagedacht over de controlemomenten tijdens de uitvoering. We hebben ook geen ervaring met dit soort contracten. Bij rijwoningen ontstaat wellicht een overkill aan controlemomenten bij een geïntegreerd contract, maar bij appartementen is het hard nodig, dit is minder een

standaardproduct. De contractbouwer, en wellicht ook andere aannemers, weet ook niet zo goed wat wij als corporatie willen. Als we daar meer aandacht op leggen dat zou het heel goed kunnen werken. Daar zouden we van moeten leren. Een opdrachtgever met kennis zoals wij, zou die kennis ook moeten gebruiken en delen. Het hele idee van uav-gc is als gedachtengoed volgens mij een niche in de markt om de opdrachtgever te ontzorgen, ik weet niet of dat zo is, maar dat denk ik. Volgens mij een commercieel praatje. Ook wil de corporatie minder uren besteden aan projecten voor een goedkopere bedrijfsvoering, dus een bezuinigingsslag. Alleen hebben we aan dit project niet minder uren dan anders volgens mij. Ik vind daarnaast nog steeds de woningbouw mateloos traditioneel. Zo spannend is de woningbouw ook niet, het gaat er niet om alle specialisten bij de bouwer te laten, één keer goed in de techniek verdiepen en dan weet je het wel. En als we het wel doen, alles in één hand, moeten ze wel die verantwoording oppakken en dat doen ze niet, dat vind ik zonde. Er zit ook spanning op de samenwerking: wij willen zoveel mogelijk kwaliteit tegen een scherpe prijs, en aannemers willen natuurlijk maximaal rendement zien te behalen. Deze sector is zo conservatief, niet alleen de aannemers maar ook de opdrachtgeverskant.

#### Vragenlijst Kaats en Opheij

Doorgaan met vragenlijst van Kaats en Opheij over de succesfactoren voor samenwerking en doorvragen bij het invullen van de verschillende scores.

Vragenlijst Kaats en Opheij (2014). Uitleg van de succesfactoren voor samenwerking.

#### Ambitie

In de basis is er altijd wel een uitspraak gedaan dat dit niet het enige plan is en de ambitie hebben om meer projecten te doen als dit project goed gaat, dus een visje uitgegoid. Maar nooit hard uitgesproken. Dat was de enige gezamenlijke ambitie die ik kan verzinnen. Nooit is het aangaan van een langdurige relatie besproken. Daar kan wel de toekomst mee staan of vallen., dat snap ik. Waardering een twee op de schaal van zeven.

#### Belangen

Ik denk wel dat er oog was voor belangen. Er was heel veel dialoog waarbij belangen op tafel kwamen. We moesten gezamenlijk naar een beter product komen. We hebben elkaars individuele belangen niet expliciet besproken. Zoals het belang van geld verdienen. Ik weet dat aannemers een kleine marge hebben, dat weet ik nog uit de tijd dat ik bij Dura werkte. We hebben elkaar wel wat gegund, zo is er gesproken over de indexering vanwege de stijgende bouwkosten door de markt. De bouwer heeft ook vaak gezegd: ik snap dat je dat en dat wilt, en gaan we ook regelen. Andersom ook: meerwerk (extra wensen) hebben we gewoon betaald, geen harde onderhandeling of vervelend doen. We hebben niet een contract opengebroken. Waardering tussen vijf en zes.

#### Relatie

Ik vind dat de relatie goed was, er was verbinding tussen de personen onderling. We zijn de relatie volgens mij daadwerkelijk aangegaan. Maar vertrouwen? Ik weet niet of ik de contractbouwer helemaal heb kunnen vertrouwen, heb ik wel geprobeerd. Ik denk niet dat ze een schaduw agenda hadden, maar kreeg wel het idee dat ze de neiging hadden om geheel traditioneel extra geld te verdienen. Hebben we niet bespreekbaar gemaakt. De indexering was ook lange tijd onderwerp van gesprek. Was contractueel opgenomen, maar niet genoeg volgens de aannemer, dus dat zette de relatie toen wel even op spanning. Het vertrouwen in de uitvoerende bouwer over de kwaliteit was er niet en dat is ook gemeld. Ik heb er wel vertrouwen in dat de aannemer het zou kunnen, alleen had ik er niet het vertrouwen in dat hij de afgesproken kwaliteit zou waar maken. En dat werkt in dit soort contracten niet. Er is wel moeite gedaan om vertrouwen terug te winnen. Ze hebben alles in het werk gesteld om dit te herwinnen door extra mensen in te zetten op de kwaliteit. Mondjesmaat is feedback gegeven.

Ik ben van nature niet iemand die niet een vechtelijke relatie aangaat, en ben ook niet iemand om het vel over de neus te trekken. Ik probeer een goede samenwerking te beogen zodat de kwaliteit daarna komt.

Later ging het beter, maar we hadden wel een breekpunt voor nodig. We stonden op het moment de directie van de contractbouwer in te lichten omdat het zo niet verder kon. Daar schrokken ze enorm van en vanaf toen zaten we oprechter aan tafel en werden afspraken beter nagekomen. Heel vervelend want je moest gaan dreigen. Maar op dat moment legde we wel het belang spijkerhard op tafel. Toen ontstond er ook wederzijds respect. Als je een gezamenlijk probleem definieert dan kun je er samen aan werken. Waardering een vijf op de schaal van zeven.

#### Organisatie

De organisatie krijgt een heel laag cijfer. Zonder onze tussenkomst was het niets geworden. De bouwer had het slecht georganiseerd, onder andere door een slechte uitvoerende bouwer te selecteren. We zijn zes maanden uitgelopen omdat er aangerommeld werd, dan pak je je rol niet voor wat betreft de organisatie. Kwam voornamelijk door de uitvoerende bouwer. Het heeft ze heel veel geld gekost achteraf doordat ze de uitvoerende bouwer hebben ingeschakeld. Waardering een twee.

#### Proces

Er was geen regie op het proces, dat lag bij de contractbouwer. Wel tegen het einde. De kwaliteit van het proces was voldoende bij deze contractvorm. Het was er wel op papier, maar werd in de praktijk slecht uitgevoerd. Ook wij waren soms traag in reageren, dat werkte ook niet altijd. Waardering een twee.

## Interview project Rijsoord

Functie : Projectmanager  
Organisatie : Vorm Bouw  
Datum : 21 mei 2019

---

### Algemeen

Bent u bekend met regisserend opdrachtgeverschap gehoord? Jazeker, hierbij treedt de opdrachtgever op afstand op, en laat veel zaken over aan de bouwer. Regisserend opdrachtgeverschap sluit aan bij design&build overeenkomsten. De uitvraag gaat op basis van functionele specificaties/eisen.

Het eerste wat in mij opkomt bij de vraag: wat ging goed, en wat ging minder goed? Is het volgende. De wijze waarop we met de omgeving zijn omgegaan was een succes, zowel vanuit corporatie als door ons. Daar zijn we gezamenlijk in opgetrokken, en was onderscheidend. We hebben de omgeving betrokken bij het ontwikkel- en bouwtraject en stapsgewijs uitgelegd wat men kon verwachten. Ook de architectenselectie is door ons goed gedaan. Het was een klein bureau maar het bureau is ons, en de corporatie goed bevallen.

Wat minder goed ging was de uitvoering, en daarmee vooral de kwaliteit van het uitgevoerde werk. We hebben dit project niet zelf gebouwd, maar uitbesteed aan een andere bouwer. We hebben de bouwer geselecteerd op voorspraak van een andere corporatie, dus dat gaf ons vertrouwen. Alleen was het referentieproject waarop beoordeeld werd veel eenvoudiger dan het appartementengebouw dat nu in Rijsoord gerealiseerd moest worden, daar hebben we ons op verkeken. De bouwer heeft niet gebracht wat we ervan verwacht hadden. Wat ook een tegenvaller was, was dat we een in nieuwe contractvorm hebben met de corporatie waarbij veel verantwoording bij ons ligt, en de prestatie die we hebben moeten leveren tijdens de bouw. Heeft ons veel 'fte's' (interne uren) gekost om bij te sturen. Dat hadden we vooraf niet bedacht en is wel ontstaan, dat viel tegen. Veel inzet bij ons maar ook bij corporatie. Dat geeft een spanningsveld. En alle moeite die daarbij komt kijken om elkaar te blijven begrijpen. Dat ging minder goed in dit project.

Het oppakken van de tender begint bij onze afdeling concepten. Ik ben vanuit de afdeling bouw wel snel aangehaakt. Het plan van de afdeling concepten ging direct daarna naar de afdeling bouw. Normaal zit de afdeling ontwikkeling daartussen, maar we moesten snel doorpakken. Mijn collega van de afdeling concepten is geïnterviewd tijdens de selectieprocedure. Volgens mij ging dit goed. Achteraf heb ik wel een inhaalronde moeten doen om de uitleg te krijgen over BVP en risico-rapportages en dergelijke omdat ik minder bekend ben met zowel de selectiewijze als een geïntegreerd contract. De adviseur van de corporatie (bureau Heleco) heeft mij uitleg gegeven. Bij deze selectieprocedure werd zowel op plan als op partner geselecteerd. Wat bijzonder was bij deze tender, was dat wij als enige overbleven. De overige bouwers zijn tijdens de selectieprocedure afgehaakt. Er was ook een plafondbedrag meegegeven. Er is waarschijnlijk goed nagedacht over dit bedrag. We liepen keer op keer tegen tegenvallers aan die we niet hadden voorzien. We moesten in de tenderfase die zes weken in beslag nam besluiten of we het onder het plafondbedrag konden realiseren. Tijdens de verdere uitwerking liepen we dan ook tegen risico's aan die we niet hadden voorzien maar zich wel voordeden. Normaliter stel je die tijdens de planuitwerking continu bij, en kwantificeer je die, nu kon dat dus niet. We zaten vast aan de inschrijfsom. We moesten dus in een korte periode risico's en werkelijke bouwkosten in een inschatten. Deze termijn was te kort. Na start van de tender wordt na vier weken pas een beetje duidelijk wat om en nabij de kosten zijn en waar risico's mogelijk kunnen zitten, daarna heb je nog twee weken om dit verder uit te zoeken en in te schatten in geld. En in die laatste twee weken komt er heel veel samen. Daardoor hadden we te weinig overzicht op alle risico's. Dan kan het niet anders dan dat er tegenvallers komen, we hadden meer tegenvallers dan meevallers. Zoals bijvoorbeeld de constructie, dat was lastig om in zo'n korte tijd volledig uit te werken. De informatie 'knalt' pas tegen het einde van de zes weken naar binnen, en dan hebben we korte tijd om ze te kwantificeren of geheel te overzien. Eigenlijk hadden we 'harder' moeten zijn en

moeten melden dat we meer tijd nodig hebben. Maar ja, stel dat het de concurrenten wel lukt? De tender was in de dip (crisis) van de bouwmarkt. Daarna trok de markt weer aan en dat zat tegen, we moesten dus in een aantrekkelijke markt (onderaannemers) inkopen. In het contract was opgenomen dat we mochten indexeren als er vertraging was buiten onze invloed. Dat was het geval met het bestemmingsplan en afgifte omgevingsvergunning. De gehanteerde (bdb)indexering sluit niet aan bij de werkelijke prijsstijging in de markt is mijn ervaring, die is veel hoger. Op het niveau van een schetsontwerp, zonder details, moesten we bepalen of we binnen het plafondbedrag konden blijven. Dat vraagt veel van degene die de prijs moet inschatten, daar zit het verschil tussen een calculator en een kostendeskundige.

Bij het ingaan van de werkvoorbereiding op de uitvoering hebben we bedacht; hoe gaan we dit aanvliegen met onze opdrachtgever? Normaliter zouden we dit zelfstandig willen doen. Door mijn ervaring met corporaties heb ik gemeend de corporatie uit te nodigen om mee te kijken omdat corporaties over het algemeen overal wat van vinden. In dit geval was de projectcoördinator (senior opzichter) van de corporatie een ervaren kerel. Dus we hebben zijn vakkennis goed kunnen gebruiken. Alleen voldoet dat niet aan de beginselen van regisserend opdrachtgeverschap en UAV-GC. Maar daar hebben we wel goed aan gedaan, en hebben we achteraf minder gezeur gehad. Op die manier leggen we vroegtijdig de focus op zaken die voor de corporatie belangrijk zijn en dat is handig om te weten. Het proces met adviseurs en dergelijke verliep goed. We hebben een eigen constructieafdeling, de samenwerking met de architect ging goed.

Vind je het een goede ontwikkeling dat de corporatie zich inhoudelijk bemoeit terwijl ze eigenlijk afstand moeten nemen? Op zich voel ik wel wat voor afstand nemen door de opdrachtgever, maar in dit geval was het handig om de expertise te gebruiken. Je weet ook gelijk waar de aandacht naar uitgaat. De nieuwe generatie projectmanagers stuurt op proces en minder op inhoud. Ik vind de inhoud ook belangrijk, wie houdt de techniek dan in de gaten? We leiden mensen niet meer op inhoud op, maar op proces, maar een gebrekkige inhoud komt weer ten uiting in de kwaliteit, die is vaak minder dan.

De uitvoering van de bouwwerkzaamheden verliep niet goed. Het heeft ons en de corporatie veel energie gekost om de kwaliteit op orde te krijgen. De bouwer die wij hadden ingeschakeld werkte anders dan wij gewend waren. Zo is het bij ons eigen bouwbedrijf gebruikelijk dat de uitvoerder de leiding over de bouw heeft. In dit geval was de directeur (en eigenaar) van de door ons ingeschakelde bouwer degene die de beslissingen nam op de bouwplaats. Dat ging niet goed, veel te veel op afstand. De uitvoerder die op de bouw liep zou bij ons eigen bouwbedrijf een voorman zijn. Maar we hadden er dus wel mee te maken. Onduidelijk wie de directe leiding over de bouw had in het begin waardoor vertraging in handelen. Ik had veel telefonisch contact met de directeur/eigenaar. Maar je wilt dat er een direct leidinggevende op de bouw loopt. Ook de projectleider van de ingeschakelde bouwer gaf geen directe leiding. Pas toen wij zelf de kwaliteitsbewaking op ons namen ging het beter. Maar dat heeft ons wel veel uren gekost waar we niet op hadden gerekend. De uitvoering viel tegen, ook voor de corporatie, die heeft er ook veel uren aan besteed. Zo was er door de corporatie een opzichter opgezet die veel uren heeft gemaakt. We moesten alle moeite doen om elkaar te blijven begrijpen.

Ik ben geen voorstander van geïntegreerde contracten waarin het ontwerp is meegenomen (d&b). Te veel risico's. Zo hadden we bedacht om vrijstaande bergingen iets dichter tegen de woningen aan te zetten. Dit leek ons handiger voor de huurder. Toen bleek dat we allerlei kostbare brandwerende voorzieningen moesten aanbrenge, dat heb je als je ook verantwoordelijk bent voor het ontwerp. En de kosten kon ik niet doorberekenen aan de corporatie, geheel terecht, dat wel, maar dat drukte dus op onze marge. En zo zijn er meer voorbeelden. Het is lastig om alle risico's te identificeren. Ook de administratieve last was enorm. We moesten rapportages en keuringsrapporten aanleveren waar we niet op zitten te wachten. Je moet je realiseren dat we in de bouw zijn gaan werken omdat we bouwen interessant vinden. Nu waren we veel uren kwijt aan het bijhouden van de administratie. We concentreren ons veel liever op het bouwen zelf.

De samenwerking met de corporatie verliep naar mijn mening goed. Alleen de samenwerking met de door ons ingeschakelde uitvoerende bouwer verliep moeizaam en dat drukte wel zijn stempel, ook op de verhouding met de corporatie.

De selectiemethode is voor herhaling vatbaar, dat zijn we gewend. Alleen de selectieperiode/ termijn van zes weken is te kort. Eigenlijk hadden we meer tijd moeten vragen om zaken goed uit te zoeken om ook risico's beter te kunnen inschatten. Voor wat betreft het geïntegreerde bouwcontract ben ik kritisch. Wij zien ook wel dat de traditionele verhoudingen bij bouwcontracten tot het verleden beginnen te horen, maar ik ben zelf geen voorstander van een design&build op basis van de UAV-GC. Liever een bouwteam waarbij we samen met de opdrachtgever het ontwerp kunnen uitwerken en risico's duidelijk kunnen identificeren en afprijzen. Onze risico-opslag was nihil en duidelijk niet toereikend. En bij standaardproducten zoals onze concept eengezinswoningen die in de tweede fase worden gebouwd, en waarvan we alle risico's in beeld hebben, zou een koopovereenkomst of turnkey toch mijn voorkeur hebben.

#### Vragenlijst Kaats en Opheij

Doorgaan met vragenlijst van Kaats en Opheij over de succesfactoren voor samenwerking en doorvragen bij het invullen van de verschillende scores. Uitleg van de succesfactoren voor samenwerking.

#### Ambitie

Er was oorspronkelijk wel een gezamenlijke ambitie. Toen we met een voorgaand project de haalbaarheid onderzochten is dit ter sprake gekomen. Dit project is toen niet doorgegaan, maar een gezamenlijke ambitie is door onze directie wel besproken met de toenmalige manager Vastgoed. Beide organisaties zijn op zoek naar langdurige samenwerking met vaste partners. Ook het feit dat de corporatie naast nieuwbouw veel bestaand bezit wil renoveren was voor ons interessant, we hebben namelijk ook een afdeling renovatie en onderhoud. En het past ook in onze strategische visie, ook wij willen langdurig samenwerken. Toen we met het project Rijsoord aan de slag gingen is deze ambitie naar de achtergrond verdwenen, niet prominent naar voren gekomen aan tafel, de aandacht ging uit naar het project. Waardering een vijf, iets boven neutraal zou ik zeggen.

#### Belangen

Er was oog voor elkaars belangen, zeker wel. Toen we in de gaten kregen dat we financieel verlies zouden lijden is bij het meerwerk door de corporatie niet keihard onderhandeld over de hoogte van de kosten. Waren er niet meer belangen die op tafel konden worden gelegd? Bijvoorbeeld uitwijken naar andere materialisatie met behoud van kwaliteit zodat bouwkosten worden gereduceerd en jullie verlies zou worden beperkt? Nee, dat is niet gebeurd. Maar we hadden inderdaad wel meer belangen op tafel kunnen leggen. Wellicht hadden we over dit soort zaken kunnen spreken om ons verlies nog een beetje te compenseren. Dat is niet gebeurd. In die zin zitten beide partijen bij voorbaat hetzelfde in: we richten ons op het contract, en dat moet in beginsel letterlijk nagekomen worden. De corporatie heeft niet 'hard' hun belangen uitgesproken en ook niet expliciet gevraagd naar onze belangen, wij hebben ze ook niet allemaal vanuit eigen beweging op tafel gelegd. Waardering een vier.

#### Relatie

De relatie was wat mij betreft uitstekend. Ik weet niet of de corporatie dat ook zo heeft ervaren. Mijn contactpersonen van de corporatie waren prima gesprekspartners. Er was een klik en we begrepen elkaar goed. Er was ook vertrouwen. Ik vind vertrouwen het allerbelangrijkste in een samenwerking. Natuurlijk staat dat een beetje onder spanning op de momenten dat het niet lekker liep in de uitvoering, maar vertrouwen was er voor mij wel. Het is niet uitvoerig besproken, ook niet onderhouden, was ook niet nodig volgens mij. Maar ik had wel het idee dat er onderling vertrouwen was en we een goede relatie hadden. Waardering een zes omdat ik in principe niet van de hoge cijfers geven ben, anders een zeven.

### Organisatie

Het beoordelen van de organisatie moet ik in twee delen knippen. Als je de voorbereiding bekijkt was alles goed georganiseerd, was er daadkracht en waren de rollen goed belegd. Waardering over dit deel een 5,5. De uitvoering was wel anders. Dat ging minder. Waardering voor de organisatie tijdens de uitvoering beneden niveau, een drie. Gemiddeld dus om en nabij in het midden, een vier.

### Proces

Ook dit is wisselend. Er was van oorsprong een duidelijk proces, een ieder wist zijn rol, er was duidelijk wie wat moest doen en wat de stappen waren. Ook de architect zijn we tevreden over, het ontwikkelproces was in duidelijke fases opgeknipt, van architectonisch ontwerp SO, VO, DO en UO. Maar gaandeweg werd dit rommeliger, en dan doel ik op de uitvoering. De regie over het proces (en inhoud) tijdens de uitvoering lag bij de door ons ingeschakelde bouwer. Die had het niet onder controle. Waardering een drie.



Member check (beknopt gespreksverslag)

Functie : Directeur Vastgoed  
Organisatie : Woningcorporatie Woonvisie  
Datum : 04 november 2019

---

De onderzoeksresultaten zijn per mail aangeleverd zodat tijd en ruimte is om de materie door te nemen. Tijdens het face-to-face-gesprek is de volgende vraag voorgelegd.

*Wat vind u van de onderzoeksresultaten en conclusie, heeft u daar herkenning bij? En zijn er mogelijk nog andere factoren die van invloed zijn op de wijze van samenwerking?*

De conclusie wordt onderschreven en geeft in hoge mate herkenning. De worsteling met de nieuwe samenwerkingsvorm wordt in de breedte herkend en gaat verder de onderzochte cases. Er zijn lessen te leren bij zowel corporatie als bouwer.

De ontwikkeling is volgens de geïnterviewde niet meer te stoppen, regisserend opdrachtgeverschap met toepassing van geïntegreerde bouwcontracten is onomkeerbaar waarbij vooral aandacht moet zijn voor de nieuwe rol (verandering van cultuur), het selecteren van de juiste partner en bovenal een open en transparante samenwerking met bouwers.

Een belangrijke variabele die niet uit het oog mag worden verloren is het interne en externe toezicht bij woningcorporaties die ons dwingt concurrerend projecten uit te vragen waarbij de prijs een belangrijke factor is. Wij moeten immers verantwoording afleggen hoe wij ons geld uitgeven en dienen marktconformiteit te bewijzen. Onze Raad van Commissarissen stuurt daar sterk op. Dat bewijs lever je het sterkst door prijzen in concurrentie aan te vragen. Hoe graag wij ook zouden willen samenwerken met enkel en alleen partners die over de beste samenwerkingscompetenties maken de regels dat lastig. Dit gegeven beperkt in hoge mate onze vrijheid om inderdaad met de meest geschikte samenwerkingspartner een commitment aan te gaan, hoe graag we dat ook zouden willen.

Member check (beknopt gespreksverslag)

Functie : Manager Vastgoed  
Organisatie : Woningcorporatie Patrimonium  
Datum : 14 november 2019

---

De onderzoeksresultaten zijn per mail aangeleverd zodat tijd en ruimte is om de materie door te nemen. Tijdens het face-to-face-gesprek is de volgende vraag voorgelegd.

*Wat vind u van de onderzoeksresultaten en conclusie, heeft u daar herkenning bij? En zijn er mogelijk nog andere factoren die van invloed zijn op de wijze van samenwerking?*

Ik moest de onderzoeksresultaten even goed op me in laten werken en heb deze een paar keer doorgelezen. De conclusie wordt onderschreven en geeft in hoge mate herkenning. Zowel corporatie als bouwer doen het nog niet altijd goed. Het betreffende project is het eerste project wat op deze manier in de markt is gezet, in die zin is het een pilot waar we veel van geleerd hebben. Er wordt door ons in beginsel veel schuld bij de bouwer neergelegd, het onderzoek geeft beargumenteerd weer dat we ook zelf nog veel te leren hebben.

Zo dienen onze projectmanagers anders tegen de materie aan te kijken en ligt er overduidelijk een taak bij het management om de huidige projectmanagers beter voor de bereiden op de nieuwe rol. Dit vraagt dat we de opgave niet moeten zien als een inkoopvraagstuk, maar als een organisatievraagstuk waarbij het overdragen van kennis over regisserend opdrachtgeverschap belangrijk is maar ook cultuurverandering de nodige aandacht vraagt. Dit is voor ons een belangrijk punt om in de toekomst aan te werken en zal ongetwijfeld invloed hebben op het succesvol samenwerken met de markt.

## Bijlage 3 - Observatieverslagen

De geobserveerde situaties zijn vastgoedafdelings-overleggen bij twee woningcorporaties, gedurende evaluatie-overleggen over de nieuwe werkwijze, het afsluiten van geïntegreerde contracten.

Om in de observaties focus aan te brengen worden de vijf beschreven succesfactoren uit het theoretisch kader gebruikt als topics. Deze topics zorgen ervoor dat er gericht kan worden gelet op één of meer van de vijf succesfactoren. De rol van de onderzoeker is actief observerend. Het overleg en/of de situatie wordt bijgewoond waarbij wordt deelgenomen aan de gesprekken. De deelnemer(s) zijn op de hoogte dat er een onderzoek gaande is en dat gaandeweg data wordt verzameld, alleen niet dat tijdens de overleggen expliciet wordt geobserveerd. Hierdoor wordt de kans gereduceerd dat wenselijk gedrag wordt vertoond. Het doel van de observatie is erachter komen in welke mate projectmanagers op operationeel niveau en managers op tactisch/ strategisch niveau rekening houden met de succesfactoren voor samenwerking uit de theorie.

Observatie: gedeelde ambitie

Observatie: recht doen aan belangen

Observatie: oog voor relatie

Observatie: professioneel georganiseerd

Observatie: betekenis-gevend proces

Observatieverslag evaluatie samenwerking met bouwers

Organisatie: Rijswijk Wonen

Datum: 13 november 2018

Plaats: kantoor Rijswijk Wonen

---

Aanwezig:

Manager projecten

Projectleider

Projectleider

Projectleider

Junior projectleider

Junior projectleider

Projectontwikkelaar (tevens participierend observant en onderzoeker)

---

### Algemeen

De bijeenkomst betreft een interne (tussentijdse) evaluatie van de corporatie over de samenwerking met drie bouwers waarmee een raamovereenkomst is afgesloten. Het doel van de raamovereenkomst is plan- en prijsvorming uit te werken waarbij de bouwer zogeheten 'in de lead' is, om uiteindelijk een geïntegreerd contract (d&b) af te sluiten voor het realiseren van de opgave. De totale opgave betreft een duurzaamheidsslag bij circa 1.200 sociale huurwoningen. Niet alleen dient de energiezuinigheid verbeterd te worden (van gemiddeld energielabel F naar energielabel A). Ook dienen de woningen onderhoudstechnisch<sup>2</sup> en esthetisch een kwaliteitsslag te maken. De werkzaamheden dienen uitgevoerd te worden in bewoonde staat. Dit vergt een uitgekende logistieke (complexe) aanpak. De eerste fase betreft een drietal wooncomplexen, totaal circa 230 woningen. Tijdens de bijeenkomst wordt de huidige samenwerking, dat zich bevindt in voorbereidingsfase (ontwerp- prijs- en contractvorming) geëvalueerd. Het is de bedoeling dat een week later opnieuw wordt geëvalueerd, nu met de bouwers aan tafel (bij deze bijeenkomst was de onderzoeker niet aanwezig. De uitkomst is wel gedeeld, zie onderaan bij 'nagekomen').

Hieronder de bevindingen uit de observatie, zoveel als mogelijk gerubriceerd naar de vijf succesfactoren voor samenwerking volgens Kaats en Opheij (2012).

### Ambitie

Er is tijdens de evaluatie weinig aandacht voor (het formuleren van) een gezamenlijke ambitie die verder reikt dan het realiseren van de projecten. Dit staat ook niet op de agenda bij de besprekingen met de bouwers. Eigen ambitie van de corporatie wordt wel uitgesproken, namelijk het verduurzamen van de 1.200 woningen binnen een beperkt tijdsbestek met vaste partners en tegen een marktconforme prijs. Daarvoor heeft men de hulp ingeroepen van een aantal bouwers, om met hun de opgave te realiseren. Volgens de deelnemers bestaat er geen gezamenlijke ambitie, die zijn voor een ieder afzonderlijk. Men ziet het als een inkoop-verkoop-relatie. Zo bestaat het beeld dat bouwers (in zijn algemeenheid) alleen omzet- c.q. marge-gedreven zijn, dat is het bestaande beeld over bouwers. Men mist de bereidheid bij bouwers om daadwerkelijk commitment aan te gaan, terwijl de corporatie dat ook niet laat blijken.

### Belangen

Er lijkt alleen oog te zijn voor het eigen belang, namelijk tegen een scherpe prijs een goed plan gepresenteerd- en uitgevoerd krijgen waarbij de corporatie vooral in de uitvoering wordt ontzorgd.

---

<sup>2</sup> Hier moet gedacht worden aan het vervangen van badkamers, keukens en toiletten, en de woningen op orde brengen op het gebied van brandveiligheid en installaties conform de huidige normen (wet- en regelgeving).

Het belang van de aannemer denkt men te weten, namelijk het realiseren van een maximale marge/winst, dit overheerst. De algemene visie is dat hiertegen moet worden gestreden door toetsing van prijzen op marktconformiteit en het aangaan van prijsonderhandelingen. Winstmarge vindt men ok maar wel volgens gebruikelijk normen (tussen 3-4% winst en risico). Als voorbeeld wordt gesteld dat door een externe bouwkostendeskundige 'tonnen' van de oorspronkelijke aanbidding af is gegaan. Er wordt niet gevraagd naar andere belangen zoals bijvoorbeeld het risico op imagoschade bij een slecht ontwerp of een gebrekkige uitvoering. In deze fase wordt daar geen belang aan gehecht.

#### Relatie

Het vertrouwen in de bouwers is niet groot. Zo worden vraagtekens gesteld of er wel slimme ideeën worden ingebracht. Men verwijt de bouwers een gebrek aan creativiteit en de wil om 'out of the box' te denken waarmee ze de corporatie helpen. Er worden per project wel verschillende planscenario's aangeboden maar de verwachting is dat met deze nieuwe samenwerkingsvorm (regisserend opdrachtgeverschap, de markt brengt kennis in) verrassende uitkomsten ontvangt. Men is niet van mening dat creatieve en/of slimme plannen worden aangedragen, terwijl – zo stelt men letterlijk - volgens de theorie de werkelijke expertise bij de bouwer ligt. Ook het vertrouwen in een transparante prijsaanbidding is er niet, zie het voorbeeld waarbij een significant deel van de eerste prijsaanbidding is uit-onderhandeld. Men is terughoudend om een bouwbudget te benoemen omdat de zorg aanwezig is dat een plan wordt bedacht dat het budget volledig opmaakt of zelfs er overheen gaat, met de gedachte dat de corporatie voldoende financiële middelen bezit. Hoewel men tracht open en transparant en tafel te zitten en probeert de relatie goed te houden betreft dit meer op het persoonlijk vlak. Het gebrek aan vertrouwen wordt slechts in beperkte mate uitgedrukt en wordt vooral intern met de eigen collega's gedeeld en besproken, De projectleiders hebben allen een technische (bouwkundige) achtergrond en richten zich op de technische vraagstukken (plan en prijs).

#### Organisatie

Er wordt over twee van de drie bouwers kritiek geuit over hun rol. Er wordt gebrek aan regie, leiderschap, proactief handelen en creativiteit genoemd. Iedereen doet wel zijn best maar de organisatie is rommelig. Er worden door de bouwers veel mensen gewisseld in het projectteam. Ook de corporatie is zoekende naar de nieuwe rol. De corporatie is diffuus in het formuleren van hun wensen en leggen de bal bij de bouwer. Eén projectleider onderkent dit en geeft aan dat wij de bouwer beter zouden moeten meenemen in ons gedachtengoed over duurzame woningen. De gekozen juridische grondvorm (transactioneel) lijkt te passen alhoewel de bouwers zich comfortabel voelen aangezien zij geen directe concurrentie hebben voor het project. De noodzaak om het beste plan voor de opdrachtgever te bedenken is hiermee naar de achtergrond verdwenen zo wordt gesteld.

#### Proces

Men onderkent de aanwezigheid van een duidelijk proces dat regulier verloopt (SO-VO-DO-UO). De mijlpalen zijn ook duidelijk. Echter door een moeizame plan- en prijsvorming (verkeerde plannen aangeboden, te kostbare oplossingen ed.) vertraagt de voortgang. De algemene indruk van respondenten is dat de bouwers er de vaart in willen brengen en houden omdat het hun belang is zo weinig mogelijk kosten te maken in de voorbereiding (uren voor overleg) en vooral willen bouwen, omzet maken, en daarmee marge realiseren.

#### Nagekomen:

Uit de evaluatie met de bouwers is het volgende gekomen (kort interview op 27 november 2018, circa 30 minuten, met de Manager Projecten):

- De gezamenlijk evaluatie nam ongeveer een uur in beslag
- Evaluatie ging voornamelijk over de inhoud van de projecten, de objecten, en weinig over het werkelijk subject (de samenwerking). Niet competent om het werkelijk probleem op tafel te leggen.
- Weinig respons op samenwerking; vooral over details waarbij voorbeelden werden besproken (waarbij het regelmatig 'opdrachtgever tegen opdrachtnemer' was)

- Aandacht voor snelheid bij de bouwers, wanneer komt het volgende project?
- Evaluatie was 'hoog over en laag onder'. Teleurstellende uitkomst, niet bij macht om de kern te raken en uitvoerig te bespreken, geen bevredigende gezamenlijk analyse.
- Dominante aanwezigheid van enkele deelnemers die de agenda bepaalden, aandacht ging uit naar de harde aspecten (organisatie, wie moet wat doen, proces ed.), en waarom dit zo gegaan is, niet waar het beter kan. Geen aandacht voor ambitie, belangen en relatie.

## Observatieverslag evaluatie toepassing van geïntegreerde contracten

Organisatie : Woonvisie  
Datum : 06 september 2018 van 09.00 – 11.00 uur  
Plaats : kantoor woonvisie

---

### Aanwezig:

Adviseur BVP en geïntegreerde contracten (adviesbureau Heleco)  
Manager Vastgoed  
Projectontwikkelaar  
Projectontwikkelaar  
Projectontwikkelaar  
Opzichter/ coördinator nieuwbouw  
Projectontwikkelaar (tevens onderzoeker)

---

Het doel van de bijeenkomst is een (tussentijdse) evaluatie over de ervaringen met geïntegreerde contracten. Wat leren we er van geïntegreerde bouwcontracten en is het iets om mee verder te gaan?

Er volgt een introductie en presentatie door de specialist over de achtergrond en werkwijze van BVP en geïntegreerde contracten. Daarna volgt een (vrije) discussie en uitwisseling van ervaringen.

### Algemeen

De administratieve last die hoort bij geïntegreerde contracten vinden aannemers lastig, liever geen UAV-GC. Rapportages opstellen ed., liever niet horen we. Aannemers hebben niet door dat kwaliteitsborging verplicht gaat worden, ook in wetgeving, dus zij moeten hier uiteindelijk wel in meegaan. Geïntegreerde contracten zijn trendy, er is een groot tekort aan handen in de bouw. Technische studies geven minder uitstroom, en zijn ook minder populair. Meer regisserend en minder inhoudelijk is de trend bij woningcorporaties. Systeembouw komt op (concepten). Behalve nog bij appartementen, daar ligt nog een uitdaging.

### Organisatie en proces

Sommige aannemers hebben het goed voor elkaar, zo ook kwaliteitsborging. De meeste opdrachtgevers en bouwers die projecten met geïntegreerde contracten hebben gedaan stappen niet meer terug (de meningen zijn daarover verdeeld in de groep). Er zijn ook andere signalen: veel gedoe en administratie, daar moet je als bouwer wel op ingericht zijn. Met hoogconjunctuur willen bouwers alleen in bouwteam werken (geen selectie) en traditioneel (risico's vooral bij opdrachtgevers).

Met een geïntegreerd contract moeten bouwers bij inschrijving al nadenken hoe dit aan te pakken. En met wie ze willen samenwerken. Bij de ontwerpfase is er vaak minder ervaring van bouwers, dit is niet hun corebusiness, alleen ontwikkelende bouwers kunnen dit. Alles is wel afhankelijk van personen, die maken het verschil. De ontwikkelaar van de bouwer haakt af na het ontwerp en uitgangspunten worden onvoldoende geborgd, daarna gaat het naar de afdeling uitvoering. Wij accepteren dat en gaan niet snel tot stoppen over. Aannemers hebben wat dat betreft een kortetermijnvisie.

Er wordt gesteld dat er maar weinig hoogvliegers onder bouwers zijn (weinig kwalitatief goede projectmanagers, de sleutelfiguren), je moet het dus maar doen met de mensen die je in het samenwerkingssteam krijgt. Als gevolg daarvan worden risico's onderschat en dat kost de bouwers geld. Dit weegt uiteraard zwaar en bepaald de houding, zeker met lage marges zoals deze gehanteerd worden. De tijd om een offerte op te stellen is krap, de aannemer ziet dus niet alle risico's. Behalve bij concepten/ systeembouw, daar is alles tot in de puntjes uitgewerkt en inmiddels ook geleerd.

De ervaring is wanneer je niet goed opschrijft bij de uitvraag wat je wilt, je ook het minimale krijgt. En dat is niet wat we willen als corporatie. Bijvoorbeeld een prefab badkamer met coating afgewerkt, we willen uiteraard een mooi tegeltje als afwerking. Verfijning is dus noodzakelijk, maar dan wordt het lastig om een goede specificatie te maken zonder terug te vallen op een gedetailleerd bestek.

Hoe minder je opschrijft, hoe beter het product volgens de theorie. De meesten zijn het daar niet mee eens omdat de praktijk anders uitwijst. Vanuit ervaring denk je dat iedereen hetzelfde beeld heeft bij een kwalitatief goede woning. Dit is dus niet het geval, Aannemers zoeken de ruimte op als je dit geeft. Belangen liggen uiteen. De corporatie wil maximale kwaliteit, bouwer wil maximaal geld verdienen. Als je het dan toch ander wilt dan kost dit extra geld.

Bij het realiseren van de klus dient de bouwer te voldoen aan zijn eigen kwaliteitssysteem. Dat moet je dan zelf onderzoeken in hoeverre dit werkt. De corporatie wil eigenlijk gewoon een rijtje woningen bestellen die kwalitatief in orde zijn, dus wij willen een waardering met cijfer 8 en met tevreden bewoners, verder geen gedoe. Of we willen precies hetzelfde als elders, maar dan zeggen ze: ja dat hebben we niet gerekend. Tussenconclusie: standaardproducten zoals gezinswoningen zijn goed te doen en appartementen zijn een probleem. Dus maatwerk is lastig voor de bouwers. Is dit verwijtbaar aan de uitvraag of aan iets anders?

Bij een gedetailleerde specificatie doet de bouwer lastig. Ze willen vrijheid in eigen keuzes. Dit wordt pas duidelijk bij uitvoering, dan willen ze niet voor kwaliteit gaan maar voor goedkoop wordt gesteld. Als wij anders willen moeten we dat via een wijzigingsformulier formeel aanvragen.

De bouwbranche denkt: dat gaan we wel regelen met de uitvoering, zien we dan wel, dus schuiven alles door. Goedkopere materialen dus zodat marge toeneemt. Als je iets anders hebt gevraagd dan dat ze leveren heb je contractbreuk. Dat klopt, de bouwer moet maar nakomen wat is overeengekomen. Maar wij moeten dat dat constateren en dus controleren. Verificatie van je eisen is dus belangrijk. Dus het PvE omzetten in specificatiematrix. Bijna een soort van bestek, een afvinklijstje. Bijvoorbeeld een legionella eis, in elke fase controle op de eis, in het begin op papier, later in de werkelijkheid. Opdrachtnemer heeft verantwoording over controle. Enkelen geven aan dit nog nooit op die manier gebeurd is bij de projecten. Als er wat wordt vastgelegd doen we het meestal zelf.

Opdrachtnemer moet een keurings-en kwaliteitsplan opzetten. Eerst vastleggen, dan pas doen!  
Werking van uav-gc proces wordt verder uitgelegd. (niet uitgeschreven). Wat hebben we van elkaar nodig?  
Advies is om niet deel te nemen aan ontwerpteam- en/of bouwoverleggen, is de verantwoording van de aannemer. De meeste projectontwikkelaars zitten er wel bij om te weten waar het naar toe gaat.  
Krijg je dan geen gedoe? Omdat je erbij zit heb je iets toegestaan en/of weet je ervan. Is dus ook een gevaar, zwijgen is toestemmen! We zijn dus bezorgd om verantwoordelijkheid over te nemen.

Hoe houden we dan bij dat het goed gaat? Door het op te nemen in proceseisen, dat je op gezette tijden afstemming wil. Maar dan zal de aannemer zeggen: schuif maar aan bij de ontwerpteamoverleggen.  
Vraag dan maar om het concept DO informeel te bespreken is het advies van de specialist.

Net als ons zijn ook bouwers lerende in de nieuwe samenwerking. Bouwers kijken er vanuit hun oogpunt naar. Bouwers kijken vooral naar risico's, hoe kan ik deze reduceren zodat een soepel proces ontstaat. Er wordt door bouwers op voorhand niet gestuurd op wat wij belangrijk vinden. Niet iedereen bij de bouwer is daar sensitief voor.

Verder met uitleg proces door de specialist...van VO naar DO naar UO. Daarna volgt keuringsplan, dit moet de bouwer aanleveren. Dat geldt ook voor het sloopplan, ook aanleveren als je dat belangrijk vindt.  
In hoeverre kun je later zeggen dat je het anders wil? Dat ligt in taalgebruik, bv hoe kunnen we voorkomen dat het zo en zo niet gebeurt, daardoor leg je de bal bij aannemer neer, hij is immers in the lead.



Men constateert dat je er wel bovenop moet zitten om te zorgen dat het goed komt. Je moet vaak zelf bijhouden dat rapportages ed. komen.

Zodra je alleen gaat zenden haken mensen af geeft de specialist aan, maar zodra je bij eerste rapportage weigert weten ze wie ze voor zich hebben. Accepteer ook dat de ander is zoals hij is. Sommige oudgedienden kun je niet veranderen.

Is er een kwaliteitsplan aanwezig voor ons project Rijsoord? wat er ligt is heel vaag. Het is er wel als het goed is, bestaat uit uitgebreide concrete formulieren. En dat moet dus ook worden ingevuld! Inderdaad, maar omvang en hoe is wat je met elkaar afspreekt. Bij Rijsoord heeft de bouwer een andere bouwer laten bouwen, wordt wel lastig dan. Dat is hun zorg en verantwoording zegt de specialist, het staat hun in beginsel vrij hoe ze de uitvoering regelen. We zouden er geen last van moeten hebben maar hebben dat wel in de praktijk. In dit geval geen vertrouwen in de uitvoerder, we moeten wel op afstand blijven maar maken ons wel zorgen.

Heb je als opdrachtgever de plicht om navraag te doen? Ja, bijvoorbeeld veiligheid via een toetsrapport. Bij een bouw van 1,5 jaar zou 2-3x bezoek voldoende moeten zijn. En dat alleen maar om niet verantwoordelijk te zijn? Inderdaad.

Is het met turnkey levering anders? Dus met een koop/aannemingsovereenkomst? Weet ik niet geeft de specialist aan, alleen bij UAV-GC heb je informatieplicht. Dus dit is niet anders dan bij normale UAV. Het gaat dus om het vastleggen van zaken waar je je zorgen om maakt.

Er wordt verder gegaan met het proces: de uitvoeringsfase. Ook weer bijhouden via formulieren dat de kwaliteit wordt geborgd via het kwaliteitssysteem enz enz. Opzichter: ik word dus als opzichter uitgenodigd om te komen kijken naar een keuringsmoment van een onderdeel. Maar ik constateer dus punten die niet goed zijn, terwijl de aannemer een eigen kwaliteitssysteem heeft. Iedere keer was er wel wat en niet zo klein ook, bv ontbrekende wapeningsstaven. Je zou dus verwachten dat het kwaliteitssysteem dit corrigeert. Wat nu als ik niet was geweest? Ze toetsen hun eigen werk niet! Ik zou dan het werk stoppen zegt de specialist. Een goed kwaliteitssysteem herkent dat er gebreken zijn. Ze meten vaak niet goed als ze meten, dus lijkt het allemaal in orde volgens hun. Daarnaast bouwt bij project Rijsoord een andere bouwer dan onze contractpartner, en zij zijn enorm traditioneel ingesteld, en weten geeneens hoe een kwaliteitssysteem moet worden opgezet en functioneert. Dus de contractpartner daar op aanspreken, ze werken niet volgens het principe: eerst denken en dan doen.

Een andere ervaring bij een ander project, veel corrigeren, uiteindelijk hebben we daar de samenwerking gezocht met aandacht voor belangen en relatie waardoor we nu uiteindelijk wel goed aan tafel zitten. De kwaliteit en betrokkenheid is daarmee enorm verbeterd. Eigenlijk zou dit niet moeten. Willen we doorgaan met dit systeem dan moeten we loslaten, anders houden we een traditioneel systeem in stand. Je kan ook een klacht indienen bij de directie zegt de specialist. Als ze niet nakomen wat ze zeggen, probeer dan cijfermatig bewijs op tafel te krijgen. Het is het probleem van de aannemer. Dat klopt wel (een ieder), maar de praktijk is weerbarstiger, om het eindresultaat te redden ga je je ermee bemoeien.

Daarbij komt dat sommige aannemers wel willen, maar het (nog) niet kunnen. Een ieder: klopt. Je kan als alternatief dan een extern opzichter inhuren maar dat gaat natuurlijk niemand doen, vroeger keek de opzichter van de corporatie mee en corrigeerde waar nodig, en dan nu daarvoor betalen?

Werk stilleggen is natuurlijk een drastische maatregel, maand stilleggen? Wie gaat dat betalen? Voor rekening bouwer zegt de specialist, en je hebt dan ook recht op financiële vergoeding. Maar dan ga je wel een erg lastig traject in. Specialist geeft een voorbeeld: van de 25x heb ik 2x schade verhaald. Als er geen boete is dan heb je alsnog recht op schade, maar inderdaad, een boete of schadeclaim levert inderdaad veel gedoe op. Dan ga je krijgen dat ze op het eind alles erin stampen om binnen de werkbare dagen te blijven en dus minder kwaliteit. Probeer het gewoon, dien een klacht in, ik garandeer je dat dat helpt. Wat mij opvalt is dat jullie op voorhand zeggen; dat werkt toch niet! Vaak worden er geen klachten ingediend. Bij vier klachten komt de

certificering in gevaar (ISO 9001 en 9002). Alle grote aannemers hebben dit certificaat. ISO 9001 is proces- en kwaliteitssysteem. Iemand zegt: en dit landt vaak niet op de werkvloer, daar waar de kwaliteit uiteindelijk zichtbaar moet zijn.

Je kunt ook nog audit laten uitvoeren, waarbij tekortkomingen worden geconstateerd, maar dat maak ik niet zoveel mee en dan alleen met ernstige tekortkomingen. Vervelende is dat wij er zelf bij zijn als gebouwd wordt, dus verwijten: ja jullie waren er zelf bij. En wat wil je? Wil je je eigen constructie keuren? En hoe gaat de afbouw? Als er een paar badkamers lekkage geven dan is het leed te overzien, maar een constructiefout?

Kunnen ze het je later verwijten als je toch meekijkt? De opdrachtnemer is altijd verantwoordelijk, alleen ziet de rechter dat anders bij een professionele opdrachtgever. Nou dan kan je net zo goed zelf het risico dragen wordt gemeld. Iemand zegt: ik heb wel mijn constatering gemeld, dat helpt wel bij bewijslast. Stel dat de aannemer de onzichtbare gebreken toch niet herstelt? Specialist: Melden in weekly. Iemand zegt; hadden we maar een weekly, bij mijn project wordt deze niet geleverd of heel sporadisch. Laat ze eerst zelf opleveren en daarna gezamenlijk een rondje maken. Bij Rijsoord kwamen we erachter dat de aannemer zichzelf slecht controleert.

De specialist: bij een simpele opgave adviseer ik een volledig design&build toe te passen. Hebben we dan nog wel iets te zeggen wordt gevraagd? Ja dat kan, maar de aanvullingen (extra wensen) moeten wel betaald worden. Wel voor het afsluiten van het contract dan, anders zit je in een afhankelijkheidspositie en betaal je de hoofdprijs. Een ieder: en op gedetailleerd niveau uitgewerkt als onderdeel van het contract zodat je exact weet wat je koopt. Je moet dan wel het proces op orde hebben.

Aan de voorkant is het lastig inschatten of iemand competent is. En vaak worden er teams gewisseld. Allen: daar moeten we op sturen. Wel lastig omdat er vaak veel tijd zit tussen uitvraag en daadwerkelijk bouwen. Belangrijk dus dat je aan de voorkant duidelijkheid hebt. Er kan wel altijd iets gebeuren onderweg, ik ken een voorbeeld van iemand die een hartaanval heeft gekregen.

Deskundig en bekwaam zijn de selectiecriteria. Tot hoever moet je specificeren? Alles wat je niet vooraf vraagt moet je in de uitvoering extra voor betalen, bv tegelwerk in entreehal. Onafgewerkt beton is ook functioneel en geschikt voor beoogd gebruik wordt er dan gezegd. Alleen willen we dat niet. Lever dan een afwerkstaat mee met de uitvraag. Bij sturing vooraf zaken meegeven dus. In welke mate moet je sturen? Ik stuur door vragen te stellen zegt de specialist: hoe ga je voorkomen dat er onduidelijkheid bestaat over de afwerking ed, hiermee leg je de bal bij de aannemer.

In de concretiseringsfase moeten we beter afstemmen. Waarom doen we niet anders dan wat we altijd doen zegt iemand, dus traditioneel? Er volgt een discussie over de veranderende rol, meer risico bij de bouwer leggen.

Eerst denken en dan doen en controleren is belangrijk. Zonder keuringsplan niet aan de uitvoering beginnen. De specialist: advies is alle uitvoeringsmensen lopen een dagje mee met ISO 9001, gebeurd onvoldoende. Je kan wijzen maar een trainingsdagje werkt beter. Tips? Alles vastleggen bij overleggen wat je constateert. Als het vertrouwen ok is kan je wel een keuring overslaan, maar dan moet je wel dat gevoel hebben. Als ik de foto's bekijk dan wil je bij iedere stort zijn, maar dit is niet de bedoeling.

Dus eerst melden bij je contactpersoon, bij geen verbetering dan een klacht bij directie, en niet proberen op te lossen door zelf meer toezicht uit te voeren wat niet de bedoeling is. Maar hoe los je dat op? Ik heb weleens meegemaakt dat aannemer zelf directievoerder erop zet. Zo ken ik meer bouwers die extern keuringen laten uitvoeren. In nieuwe wet- en regelgeving dient kwaliteitsborging door bedrijf te worden uitgevoerd. De wet is uitgesteld door overheid, de minister heeft onvoldoende vertrouwen in markt. Klopt, maar ook de gemeenten

hebben niet de juiste controlerende capaciteit in huis. Dus is het wellicht een idee om dit buiten de deur uit te besteden. Iemand zegt: ik zal mijn mails goed bewaren! Er is wel een verschil tussen de tekeningen en de werkelijkheid, op papier kan alles kloppen. Na het heiwerk is bijvoorbeeld geen één afwijking vastgelegd. Paalafwijkingen zijn er niet, wordt in ieder geval niet beschikbaar gesteld. Dit klinkt ongeloofwaardig. De vraag is dan of het wel serieus is bijgehouden. En als ze het hebben duurt het geen 2 weken om aan te leveren, dat gebeurt nu wel.

#### Ambitie, belangen en relatie

Deze onderwerpen zijn niet expliciet aan bod gekomen, hooguit zijdelings bij de topics organisatie en proces.

#### Ontwikkelingen

Aannemers willen nu vooral in bouwteam samenwerken, één op één. Bij een grote corporatie begeleidt de specialist een BVP-selectieprocedure om een raamovereenkomst af te sluiten, er zijn 10 bouwers uitgenodigd, allen hebben ingeschreven. Een grote corporatie heeft veel werk, dus aantrekkelijk voor de continuïteit van de bouwers. Daar moeten wij ook op sturen, een treintje maken zodat ze de komende jaren aan de slag kunnen. Dat vinden ze belangrijk. De specialist: bij twee andere corporaties waar ik nu ben ingehuurd wordt gecontracteerd o.b.v. uav-gc. Dus de bereidheid is er wel. Aansprekende architectuur kan niet worden gevat in een uitvraag. Wij worstelen met de vraag wie zeggenschap heeft over de uitstraling van het vastgoed, bij design en build ben je wel beperkt. Of je stapt over op engineer en build, dus een VO meegeeft. Dat kan toch ook? Ja, natuurlijk.

De bijeenkomst wordt na twee uur afgesloten.