

Arjan van Weele (TU Eindhoven)

'Professionaliteit maakt opdrachtgeverschap leuker en interessanter'

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

Welke soorten inkoop en uitbesteden zijn er eigenlijk?

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

Wat speelt er op dat gebied?

"Bij inkopen en uitbesteden laat je een derde partij dingen verrichten die je vroeger zelf deed. Bedrijven kwamen erachter dat leveranciers vaak veel meer expertise hebben. Dat zie je ook bij woningcorporaties. Het onderhoud was in eigen beheer, met eigen schilders, loodgieters, bouwkundigen. Daarmee kreeg je de rare situatie dat onderhoud afhankelijk was van de capaciteit van de eigen onderhoudsdienst. Nu is het technisch onderhoud voor

"Bij onderhoud en nieuwbouw is door professioneel opdrachtgeverschap veel winst te behalen"

een groot deel uitbesteed. Maar daarmee is de kwaliteit die je levert als corporatie sterk afhankelijk geworden van derden."

Leidt uitbesteden aan gespecialiseerde partijen niet tot meer kwaliteit?

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



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

Check het alleen aan de leveranciers of moeten corporaties ook de hand in eigen boezem steken?

"Corporaties zitten met een dilemma. Ze willen voorzien in betaalbare woningen voor hun huurders. Maar hoe besteed je dat aan? Als ze dat gaan doen op de traditionele manier, dus zelf een ontwerp (laten) maken en aanbesteden op laagste prijs, dan boet je in op kwaliteit en is er binnen vijf jaar grootonderhoud nodig. Voor woningcorporaties is dat niet eens zo'n probleem, want ze hebben een nieuwbouwbudget en een exploitatiebudget, met verschillende afdelingen en verschillende managers. Die praten niet met elkaar en worden ook niet op het totaal aangesproken. Maar maatschappelijk gezien is het natuurlijk heel raar. Naast de vraag hoe je aanbesteedt - op prijs of ook op andere factoren - is de vraag wat je precies wilt uitvragen: alleen de

bouw of ook het ontwerp en het onderhoud? Goed opdrachtgeverschap betekent dat je nadenkt over wat je precies uitraagt, welke contractvorm je kiest, hoe je de aanbesteding gaat doen en welke relatie je met de leverancier wilt tijdens de uitvoering.”

“Faalkosten in bouw zijn onacceptabel hoog”

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

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

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

“Je moet de risico's daar leggen waar ze het beste gemanaged kunnen worden. Je kunt als opdrachtgever bijvoorbeeld in de tenderfase vragen om een aanbieding waarbij de leverancier kritisch kijkt naar het ontwerp, suggesties doet voor alternatieven en de belangrijkste risico's op twee A4-tjes opsomt. Daarna loop je samen de risico's langs en verdeel je de verantwoordelijkheid voor de maatregelen. Voor de overblijvende risico's creëer je een risicopot

waarin beide partijen geld steken. Bij de Noord-Zuidlijn Amsterdam is geen enkele risico inventarisatie gemaakt en de gemeente vond verzekeren te duur. Dat verklaart de enorme overschrijding van het budget.”

Heeft u nog meer adviezen voor woningcorporaties?

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

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

“Relatiekwaliteit is doorslaggevende factor voor het slagen van een (bouw)project”

Arjan van Weele is hoogleraar Inkoop en Supply Management aan de TU Eindhoven. Hij bekleedt de leerstoel die is ingesteld door het kennisnetwerk NEVI. Van Weele is auteur van Inkoop in Strategisch Perspectief waarvan onlangs de geheel herziene 7e druk verscheen. Inkoop door maatschappelijke organisaties kreeg daarin een belangrijke plaats. Van Weele deed onderzoek naar onder andere opdrachtgeverschap bij de Noord-Zuidlijn in Amsterdam en de NS-aanbestedingsperike-

len bij de Fyra. Hij adviseert woningcorporaties en ontwikkelde met NEVI en Aedes de leergang Professioneel opdrachtgeverschap. Exclusief voor bestuurders en directieleden verzorgt Van Weele de masterclasses Excellent opdrachtgeverschap en Inkoop samenwerking.

Meer informatie

www.nevi.nl/woningcorporaties

NEVI IS HET KENNISNETWERK VOOR INKOOP EN SUPPLY MANAGEMENT

NEVI is de derde inkoopvereniging ter wereld en sinds 1956 hét kennisnetwerk van inkoop en supply management binnen zowel de publieke als private sector in Nederland. NEVI heeft circa 6.500 leden en heeft via haar NEVI Research Stichting (NRS) de afgelopen 25 jaar circa 10 miljoen euro geïnvesteerd in wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het gebied van inkoopmanagement en supply management. Hiermee is NEVI wereldwijd de grootste investeerder op dit gebied.

NEVI maakt kennis van inkoopmanagement en supply management toegankelijk voor iedereen die betrokken is bij het inkoopproces. Zij organiseert (inter)nationale congressen, vakopleidingen, maatwerktrainingen en netwerkevents, en heeft als eerste inkooporganisatie de Global Standard ontvangen voor haar inkoopopleidingen. De NEVI Gedragscode is leidend in het vakgebied. De NEVI PMI® indiceert maandelijks de ontwikkeling van de Nederlandse industrie.

NEVI staat voor de professionalisering van de inkoopfunctie in het belang van het bedrijfsleven, de overheid en de samenleving, en is de norm voor elke organisatie die professioneel inkoop.

Dit interview is tot stand gekomen in samenwerking met Aedes.

vereniging van
woningcorporaties

