

Deel 3 in de serie: Goed opdrachtgeverschap: de stand van zaken

# ‘Klagende opdrachtnemers hebben een streepje voor’

De Alliantie is een van de twee woningcorporaties die deelneemt aan het Opdrachtgeversforum in de bouw. In juli ondertekende de Alliantie de gedragscode publiek opdrachtgeverschap. Directeur-bestuurder Jim Schuyt: “Integriteit is een wezenlijk kenmerk van onze bedrijfscultuur. We waarderen het als opdrachtnemers hun klachten niet voor zich houden, maar bij ons melden.”

door **Karl Bijsterveld**

Goed opdrachtgeverschap is voor woningcorporaties steeds belangrijker geworden, stelt Jim Schuyt. “In het verleden deden de corporaties als opdrachtgever veel op de automatische piloot, en volgens vastgeroeste tradities. Nu worden we nauwgezetter gevolgd. Dat legt meer druk op ons om vooral kwaliteit te leveren.” En hij vervolgt: “En onze rol als opdrachtgever was vroeger ook veel overzichtelijker, namelijk verhuur en beheer van woningen. Nu investeren we bijvoorbeeld ook in koopwoningen en maatschappelijk vastgoed. Goed opdrachtgeverschap is daardoor ingewikkelder en belangrijker geworden. Voor de Alliantie geldt bovendien dat we sinds de fusie in 2001 een veel grotere opdrachtgever zijn. We investeren jaarlijks zo’n 400 miljoen euro, zes keer zoveel als voor de fusie!”

*Voel je je als corporatie in het Opdrachtgeversforum, met deelnemers als de RGD, Rijkswaterstaat en ProRail, geen vreemde eend in de bijt?*

“Nee, integendeel. We kunnen veel van elkaar leren. Neem de aanbestedingssystematiek, waar Rijkswaterstaat veel ervaring mee heeft in grote projecten. Onze opdrachten zijn kleiner van omvang maar de aanbestedingsprincipes zijn identiek, en



## DE ALLIANTIE

De Alliantie is een woningcorporatie met woningen in het noorden van de Randstad, en ontstond in 2001 na een fusie van vier woningcorporaties. Met ruim 60.000 woningen is de Alliantie de op twee na grootste woningcorporatie van Nederland. De Alliantie bestaat uit vier werkmaatschappijen: Amsterdam, Eemvallei, Flevoland en Gooi en Vechtstreek. De Alliantie Ontwikkeling is een zelfstandig onderdeel van de Alliantie, en produceert jaarlijks circa 1.500 nieuwbouwwoningen.

dus kunnen we profiteren van de knowhow van Rijkswaterstaat. Een discussie binnen het Opdrachtgeversforum over *past performance* is voor ons ook heel nuttig. We gaan opdrachtnemers nu vaker op basis van ervaring selecteren. Daarmee willen we voorkomen dat een opdrachtnemer in de ene plaats een wanprestatie levert, en tegelijkertijd elders een nieuwe opdracht wordt gegund.”

*Deed die mismatch zich dan voor bij jullie?*  
“Soms. Oorzaak was dat onze vier geografisch verspreide werkmaatschappijen en het ontwikkelbedrijf lang niet altijd elkaars ervaringen met opdrachtnemers deelden. Daarom hebben we een speciaal team samengesteld om beter te kunnen selecteren op *past performance*. Het team zorgt ervoor dat alle bedrijfsonderdelen van de Alliantie op de hoogte zijn van de ervaringen met opdrachtnemers.”

### Gedragscode

*In juli heeft de Alliantie als eerste woningcorporatie in Nederland de gedragscode publiek opdrachtgeverschap ondertekend. Waarom?*  
“Integriteit is een wezenlijk kenmerk van onze bedrijfscultuur. Door ondertekening geven we aan wat opdrachtnemers van ons mogen verwachten. Als ze iets constateren wat niet door de beugel kan, dan kunnen ze dat aangeven bij ons meldpunt.”

*Verwacht je veel klachten, en denk je dat opdrachtnemers die ook indienen? Verliezen ze daarmee niet de kans op nieuwe opdrachten?*  
“We hopen natuurlijk dat het meldpunt er stoffig bij komt te liggen, maar voor een grote woningcorporatie als de Alliantie is de verwachting dat je geen klachten krijgt natuurlijk niet realistisch. We waarderen het

zeer als opdrachtnemers hun klachten niet voor zich houden, maar daadwerkelijk bij ons melden. Opdrachtnemers die dat doen, hebben wat mij betreft een streepje voor. Zo werk je aan goede, duurzame relaties.”

*Is het wel mogelijk om duurzame relaties op te bouwen? Dwingen de aanbestedingsregels niet tot onenightstands?*

“Dat valt erg mee. Tegen de achtergrond van de huidige crisis kunnen we het ons misschien moeilijk voorstellen, maar er komt weer een tijd dat het aantal opdrachtnemers dat de klus wil klaren erg beperkt is, zeker bij grote en complexe opdrachten.”

*Moet je als opdrachtgever close met een opdrachtnemer zien te worden?*

“Een relatie mag best hecht zijn, als die maar niet klef wordt. Het is een kwetsbaar evenwicht tussen betrokkenheid en zakelijke afstandelijkheid. Rolvervaging moet je voorkomen.”

*Je sprak net over complexe opdrachten, wanneer is daar volgens jou sprake van?*

“Bij lastige projecten zijn altijd meerdere partijen betrokken, die de klus echter nooit in hun eentje kunnen klaren. Samenwerking is essentieel. Drie elementen spelen daarin een rol. Ten eerste moet je proberen een woning/gebouw zo rationeel mogelijk te maken. Daarmee bespaar je kosten. Ten tweede moet je rekening houden met de marktsituatie: is het bijvoorbeeld beter om te bouwen voor verhuur of juist voor verkoop? En als laatste is vasthouden aan de gewenste kwaliteit heel belangrijk. Het verenigen van deze drie aspecten is een taai proces waar je gezamenlijk de schouders onder moet zetten.”

### Bouten en schroeven

*De vastgoedsector klaagt dat opdrachtgevers vaak haarfijn voorschrijven wat de outputspecificaties van een project moeten zijn, tot op het type bout en schroef aan toe.*

“Ik begrijp de klacht. Ook wij hebben die fout weleens begaan. We hebben ervan geleerd, en we proberen opdrachtnemers nu zo veel mogelijk uit te dagen om met innovatieve oplossingen te komen, zeker bij ingewikkelde projecten.”

*Geef eens een voorbeeld van een project waarin de Alliantie volgens jou laat zien een goed opdrachtgever te willen zijn.*

“In het project de Foortse Brug, in Amersfoort Vathorst, is vorig jaar wooncomplex De Bascule in gebruik genomen; een woontoren met stadse allure en luxueuze uitstraling en afwerking. Samen met onze partners in dit project, Ontwikkelingsbedrijf Vathorst, Kollhoff en Timmerman Architecten en LATEI projectontwikkeling, vonden we een goed evenwicht tussen rationaliteit en marktsituatie. Tegelijkertijd hielden we vast aan de kwaliteitsambities. Kollhoff vond het bijvoorbeeld belangrijk om een bepaald type smeedijzeren hekwerk in het project toe te passen. Hij is heel Europa doorgereisd om dit type tegen een schappelijke prijs te vinden, en dat is hem gelukt.”

*Hoe ziet de Foortse Brug er verder uit?*

“We realiseren in totaal vier woontorens.”

*Lijkt me niet eenvoudig in tijden van economische crisis.*

“Aanvankelijk zou de Foortse Brug uit meer koopwoningen bestaan dan nu het geval is. Gevreesd werd dat de markt een groot aantal appartementen niet zou kunnen opnemen. Daarop hebben we een flink aantal koopwoningen omgezet in huur. Ondanks doorgevoerde bezuinigingen krijgen alle torens wel een kwaliteit die je in de sociale huur niet of nauwelijks tegenkomt. Dit heeft een prijskaartje. Een flink deel van de kosten zien we dan ook niet terug in de huur.” >>

De reactie van Alexander Pols op Jim Schuyt, de Alliantie, staat op de volgende pagina.

## HET OPDRACHTGEVERSFORUM IN DE BOUW

Het Opdrachtgeversforum in de bouw is een netwerk van (semi)publieke opdrachtgevers in de bouw en infrastructuur. Deelnemers zijn: de Alliantie, Dienst Vastgoed Defensie, Gemeente Den Haag, NS Poort, ProRail, Rijksgebouwendienst, Rijkswaterstaat, Staedion en UMC St Radboud. Doel van het Opdrachtgeversforum is professionalisering van het opdrachtgeverschap van (semi)publieke organisaties, en beïnvloeding van nationale en Europese regelgeving om een efficiënter plan- en bouwproces te bevorderen. Het Opdrachtgeversforum dient een maatschappelijk belang: publiekrechtelijke instellingen moeten laten zien dat ze professionele opdrachtgevers zijn. Voor meer informatie: [www.opdrachtgeversforum.nl](http://www.opdrachtgeversforum.nl).

Alexander Pols, directeur Hans Kollhoff Architecten Nederland:

# ‘Architect moet meer verantwoordelijkheid krijgen’

Als opdrachtnemer heeft Alexander Pols, directeur van de Nederlandse vestiging van Hans Kollhoff Architecten, goede ervaring opgedaan met de Alliantie. Toch zou hij graag zien dat de architect weer meer verantwoordelijkheid krijgt in projecten, zeker in de samenwerking met projectontwikkelaars. “Na een definitief ontwerp blijf je vaak volledig buiten beeld.”

door **Karl Bijsterveld**

*Wat is je eerste indruk van het interview met Jim Schuyt van de Alliantie?*

“Eerlijk gezegd kende ik het Opdrachtgeversforum in de bouw niet. Maar ik vind het een goed initiatief. Prima dat ook een woningcorporatie zich hierbij aansluit.”

*De Alliantie was voor het project de Foortse Brug in Amersfoort Vathorst jullie opdrachtgever. Hoe heb je dat ervaren?*

“We hebben het gevoel dat we samen dit project hebben gerealiseerd. We kregen de ruimte om tot en met de oplevering betrokken te blijven. Bij veel projectontwikkelaars gaat dat heel anders. Je levert als architect dan slechts het ontwerp aan. Na een definitief ontwerp blijf je vaak volledig buiten beeld. Prettig was verder dat de Alliantie een team had samengesteld dat sterk stuurde op kwaliteit en duurzaamheid.”

*Kende het proces ook knelpunten?*

“De aannemer stelde voor om te bezuinigen op de uitvoering van de Foortse Brug. Hij wilde de gebouwen van platte daken voorzien, in plaats van flauw hellende. In onze ogen een funest voorstel, want daarmee zou het meest kenmerkende onderdeel verdwijnen. We wilden geen standaard platte daken met een paar lullige buizen en lifthuisjes. Samen met de Alliantie hebben we intensief overlegd. Uiteindelijk is de Alliantie financieel bijgesprongen, en konden we vasthouden aan het oorspronkelijke ontwerp. Normaal gesproken zou de opdrachtgever in zijn eentje bepaald hebben hoe het verder moest. Had hij voor platte daken gekozen, dan waren wij afgehaakt.”

*De Alliantie gaat een speciaal meldpunt inrichten waar opdrachtnemers met hun klachten terecht kunnen. Zou je daar gebruik van maken?*

“Alleen bij uitzichtloze situaties. Ik zou eerst proberen om het onder elkaar op te lossen.”

## Rijksgebouwendienst

*Jullie zijn ook betrokken bij de realisatie van de nieuwe ministeries van Binnenlandse Zaken en van Justitie in Den Haag, op de plaats van de Zwarte Madonna. Opdrachtgever is de Rijksgebouwendienst, die ook deelneemt aan het Opdrachtgeversforum in de bouw. Wat zijn jullie ervaringen met de Rgd voor dit project tot nu toe?*

“De fase tot aan de contractvorming verliep vlot. De contracten zelf zijn goed uitgediscussieerd. Met een resultaat waar zowel de Rgd als wijzelf tevreden mee zijn. We blijven tot in detail bij de uitvoering betrokken. Je ziet in de gebouwen straks echt ons handschrift terug.”

*Opdrachtnemers klagen nogal eens dat ze hoge voorinvesteringen moeten doen in de selectiefase, zonder die vergoed te krijgen. Terecht?*

“Ja, de Rgd gaf ook maar een beperkte vergoeding voor de onkosten. In het algemeen vind ik dat de compensaties ruimer moeten. We steken veel tijd en energie in het maken van een ontwerp. Daar mag best iets tegenover staan.”

## Duitsland

*Je hebt als architect ook enige tijd in Duitsland gewerkt. Hoe zit het daar met ‘goed opdrachtgeverschap’?*

“Vergeleken met Nederland speelt de architect in Duitsland een belangrijkere rol in het bouwproces. Hij is van A tot Z mede-



verantwoordelijk voor het gebouw. Vaak wordt hij als *Generalunternehmer* aangewezen. Hij mag dan zelf de bouwdirectie samenstellen en onderaannemers, constructeurs en installatieadviseurs selecteren. In Nederland is de architect maar een radertje in de grote machine.”

*Zou je wat invloed betreft liever weer in Duitsland gaan werken?*

“Nee, in Nederland hebben we prachtige projecten. Maar ik vind het wel jammer dat de architect hier steeds minder verantwoordelijkheden draagt.”

*Hoe komt dat?*

“Ik denk deels omdat ze technische know-how missen. En het is een stukje onzekerheid en desinteresse. Sommige architecten focussen alleen maar op het concept en niet op de bouw. Ze lijken daarmee meer op designers. Persoonlijk vind ik dat oppervlakkig. Zelf kiezen we nadrukkelijk voor een brede taakopvatting. We willen echt van betekenis zijn voor onze opdrachtgevers. We doen liever vijf volledige projecten heel goed, dan tien beperkte projecten matig.” ◀◀

## PROF. HANS KOLLHOFF ARCHITEKTEN

Hans Kollhoff is een Duitse architect die vooral werkzaam is vanuit Berlijn. Samen met Rapp ontwikkelde hij onder andere het woongebouw Piraeus in het Oostelijk Havengebied van Amsterdam (1989-1994). In 2000 werd in Rotterdam een dependance geopend, waarover Alexander Pols de leiding heeft. Inmiddels is de Nederlandse vestiging uitgegroeid tot een middelgroot architectenbureau, met verschillende, voornamelijk binnenstedelijke woningbouw- en kantoorprojecten. Voorbeelden zijn het Chassé Park in Breda, de Kop van Zuid in Rotterdam, de Foortse Brug in Amersfoort Vathorst en de nieuwbouw van de ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken in Den Haag.