

Marleen Hermans

'Mag het iets meer zijn?'

Inaugurele rede 14 november 2014

Faculty of Architecture and
the Built Environment



Eelco de Jong

'Mag het iets meer zijn?'

Intreerede

In verkorte vorm uitgesproken op 14 november 2014
ter gelegenheid van de aanvaarding van
het ambt van hoogleraar 'Publiek Opdrachtgeverschap'
aan de faculteit Bouwkunde
van de Technische Universiteit Delft

door

Prof. dr. ir. M.H. (Marleen) Hermans

Inhoud

1. Introductie	5
2. Publieke werken, wat zijn dat eigenlijk?	6
2.1. Typering publieke werken	6
2.2. Waarde van publieke werken	7
3. Wat is opdrachtgeverschap in de bouw?	8
3.1. Een definitie van opdrachtgeverschap	8
4. Wat is er bijzonder aan de bouwsector?	10
4.1. De bouw en zijn fragmentatie	10
4.2. De cultuur in de bouw	12
4.3. De veranderopgave in de bouw	12
4.4. Het Opdrachtgeversforum in de Bouw en het ontstaan van de leerstoel	13
5. Wat maakt 'publieke' opdrachtgevers anders dan private opdrachtgevers?	14
5.1. Prestatiegerichte doelen	14
5.2. Procesgebonden waarden	15
5.3. Conflicterende waarden als uitgangspunt	16
5.4. Wat ga ik doen in mijn leerstoel? Iets meer 'publieke waarden'	17
6. Organisatieaspecten van opdrachtgeverschap	17
6.1. De ene opdrachtgever is de andere niet	17
6.2. Professionaliteit van opdrachtgevers	20
6.3. Meer aandacht voor organisatieaspecten van opdrachtgeverschap in leerstoel	20
7. Definitie van publiek opdrachtgeverschap	21
8. Veranderen is zo eenvoudig nog niet	22
8.1. Het faciliteren van vernieuwing	22
9. Mag het iets meer zijn?	23
10. Afronding	25
11. Literatuur	26

*Mijnheer de Rector Magnificus, leden van het College van Bestuur,
Collegae hoogleraren en andere leden van de universitaire gemeenschap,
Leden van het Opdrachtgeversforum in de bouw,
Zeer gewaardeerde toehoorders,
Dames en heren,*

1. Introductie

"De onzichtbare, inwendige werkzaamheden aan het station achteraan werkten hem op de zenuwen; het gebouw van verse, roze baksteen was klaar maar toch onvoltooid, soms stond het ook ineens weer in de steigers. Wat hij vroeger allemaal wel niet van hieraf kon zien, de boten, het water, de steigers – getergd liet hij zijn blik omlaag zakken en dichterbij glijden, over het stationsplein naar het nieuwe plantsoen schuin onder hem, aan de overkant van de kade. Er stond een limonadeloket, en een paar jaar geleden, kort na de aanplemping, had de Dienst Publieke Werken er een borstbeeld van prins Hendrik geplaatst, met het gezicht naar het Y en het dankbaar vlagsaluut van de door hem zo bevorderde scheepvaart – maar tegenwoordig waren de schepen vanuit het plantsoen helemaal niet meer te zien, het station stond er voor, de spoordijk belemmerde het uitzicht, straks zou de prins lijken op een kind dat zich aan de treinen vergaapt – ongeacht de kwaliteiten van de buste als zodanig, wederom had de locatie hier het beslissende woord; waarom wilde men toch niet beter luisteren? 'Publieke Werken...!' hijgde hij, terwijl de hemel rood werd, en het was alsof alles wat er in de stad fout ging in die twee woorden besloten lag."
(Rosenboom, 1999)

Thomas Rosenboom schreef in zijn prachtige boek Publieke Werken het verhaal van de kleine man die vecht tegen de grootmacht van de Publieke Werken. Maar ook het verhaal van een op geld belust individu, dat het uiteindelijk aflegt tegen het algemeen maatschappelijk belang. Het boek illustreert de wereld van de 'hoofdrolspeler' van mijn leerstoel: de Publieke Opdrachtgever, die steeds de belangen moet wegen van de maatschappij tegenover het belang van het individu, van de direct belanghebbenden tegen het algemeen belang, en zo eigenlijk nooit tot de beste oplossing komt, maar het altijd moet hebben van een zo optimaal mogelijke oplossing met draagvlak.

De publieke opdrachtgever als polderaar pur sang. Ik neem u in mijn rede mee in zijn wereld, laat u kennis maken met zijn vak en wat ik daaraan met mijn leerstoel hoop toe te voegen.

2. Publieke werken, wat zijn dat eigenlijk?

Rosenboom had het over publieke werken. Wat zijn dat eigenlijk? De term slaat op alle bouwactiviteiten uitgevoerd door overheden, publiekrechtelijke instellingen en private organisaties met een publieke taak, zoals corporaties en ziekenhuizen, maar ook op de resultaten daarvan; de bouwwerken in publiek eigendom.

2.1. Typering publieke werken

In eerste instantie denken we bij publieke werken aan infrastructuur: aan wegen, viaducten, bruggen, kanalen, sluizen, dijken en het spoor. Maar ook 'maatschappelijk vastgoed', het vastgoed in gebruik bij de publieke sector zelf, valt er onder. U kunt daarbij denken aan de kantoren voor ministeries, gemeenten, provincies, maar ook aan ziekenhuizen, scholen, paleizen, gevangenissen, universiteiten enzovoorts. En niet in de laatste plaats gaat het om woningen in de sociale sector, de volkshuisvesting. In mijn leerstoel richt ik me op zowel infrastructuur als dit maatschappelijke, publieke, vastgoed.

Door het ontbreken van een eenduidige definitie, laten de beschikbare cijfers over de omvang van de sector wat ruis zien. Maar het gaat om een aanzienlijke totale portefeuille. De Nederlandse voorraad utilitair maatschappelijk vastgoed omvat naar inschatting van ongeveer 137 miljoen m² bruto vloeroppervlakte, en bestaat onder andere uit vastgoed voor zorg, onderwijs, decentrale en centrale overheden (Heijnders en Hermans, 2013). Figuur 1 geeft een overzicht van het type vastgoed dat bij deze portefeuille hoort.

De totale Nederlandse woningvoorraad bedraagt ruim 7 miljoen woningen¹, waarvan ongeveer 2,4 miljoen wooneenheden, dus circa 30% van de woningvoorraad, volgens het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting tot de sociale huursector horen². Daarnaast hebben we ruim 2 miljoen km¹ aan infrastructuur liggen. Figuur 2 geeft een indicatie. En tenslotte is er een enorm aantal kunstwerken, zoals viaducten, bruggen, tunnels, waterzuiveringsinstallaties.

1 http://vois.datawonen.nl/quickstep/QSReportAdvanced.aspx?report=cow13_101&geolevel=nederland&geoitem=1&period=most_recent_period

2 http://www.cfv.nl/financieel_toezicht/de_corporatiesector_in_cijfers

3 <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70806ned&D1=0-1,8,14&D2=0,5-16&D3=a&HD=090330-1643&HDR=G2&STB=G1,T>

4 <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71531ned&D1=0-33&D2=0&D3=a&HD=090330-1647&HDR=G1,G2&STB=T>

5 <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71024ned&D1=0-1,5,9,13,17,21&D2=0-4&D3=a&D4=a&HD=090330-1650&HDR=G2&STB=G1,T>

6 <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Segment	Omschrijving	BVO in mln m ²
1. Gezondheidszorg	Cure (genezing) en care (verzorging) Care inclusief kinderopvang	52
2. Onderwijs	Middelbaar en hoger onderwijs Funderend onderwijs (basis en voortgezet)	18 27
3. Decentrale overheden	Gemeenten, provincies en waterschappen Vooral gemeentelijk vastgoed, deels voor eigen gebruik (kantoren), deels specifiek, zoals musea, sportcomplexen of buurthuizen.	25
4. Centrale overheid	Huisvesting van het rijksvastgoedbedrijf en zbo's, waarvan ca. 50% kantoor en rest specifiek, zoals musea, paleizen, gevangenissen of asielzoekerscentra	15
Totaal		137

Figuur 1 Omvang portefeuille publiek en maatschappelijk vastgoed (Heijnders en Hermans, 2013)

Type infrastructuur	Lengte (km ¹)	Bron
Wegen	138.641	CBS Statline, 2014
Vaarwegen	6.251	CBS Statline, 2014
Spoorwegen	3.032	CBS Statline, 2014
Boven- en ondergrondse netwerken	1.826.000	Bouwend Nederland, 2012
Waterkeringen	18.000	Interne data Unie van Waterschappen
Watergangen	225.000	Interne data Unie van Waterschappen
Totaal	2.216924	km¹

Figuur 2 Lengte areaal infrastructuur (excl. objecten) ^{3, 4, 5}

2.2. Waarde van publieke werken

Deze publieke werken vertegenwoordigen een enorme waarde. Letterlijk, vanwege de waarde van het vastgoed, van de assets zelf, waarin we als belastingbetaler hebben geïnvesteerd, maar ook door de enorme bouwproductie die gemoeid is met het realiseren en onderhouden van deze voorraad. Volgens Eurostat⁶, was de Europese bouwsector in 2010 verantwoordelijk voor ongeveer 6% van het Bruto Nationaal Produkt met een omvang van meer dan € 650 miljard aan toegevoegde waarde. De Nederlandse bouwproductie kent, volgens

gegevens van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB, 2014), een omvang van ongeveer 50 miljard per jaar. De publieke sector is verantwoordelijk voor bijna de helft van deze totale productie.

Maar er zijn meer belangen dan de economische waarde alleen: de gebruikswaarde van de bouwwerken voor de gebruikers ervan, zoals de automobilist bij het wegennet, of patiënten in ziekenhuizen, de bewoners van sociale woningbouw of de ambtenaren in een gemeentehuis. Deze functionele waarde is niet alleen in geld uit te drukken. Daarnaast leveren publieke gebouwen, volkshuisvesting, infrastructuur en de openbare ruimte een belangrijke bijdrage aan onze leefomgeving, en daarmee aan ons welbevinden. Een televisieprogramma als 'De Slag om Nederland' illustreerde met de verkiezing van 'de lelijkste plek van Nederland' het afgelopen jaar de emoties rondom de openbare ruimte en de zorgvuldige inrichting daarvan, goed. We vinden klaarblijkelijk de kwaliteit van de openbare ruimte om ons heen belangrijk.

Publieke werken en publiek opdrachtgeverschap hebben dus een grote betekenis voor onze dagelijkse leefomgeving en voor de economie. Een aanleiding om aan de verantwoordelijkheden verbonden aan dat opdrachtgeverschap bijzondere aandacht te besteden.

3. Wat is opdrachtgeverschap in de bouw?

Laten we beginnen bij het begin. Wat is eigenlijk opdrachtgeverschap?

3.1. Een definitie van opdrachtgeverschap

De meeste publieke organisaties voeren bouwactiviteiten niet, of slechts beperkt, zelf uit, maar werken voor deze productie samen met het bedrijfsleven. Het is door het uitbesteden van deze activiteiten aan bijvoorbeeld architecten, bouwbedrijven, adviesbureaus, opzichters, onderhouds- en facilitaire bedrijven dat de rol van 'opdrachtgever' ontstaat. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO/OECD)⁷ definieert de opdrachtgever als:

"The natural or legal person for whom a structure is constructed, or alternatively the person or organization that took the initiative of construction."

De opdrachtgever is dus degene die bouwactiviteiten initieert. Deze definitie van opdrachtgeverschap richt zich vooral op de realisatie van een enkelvoudig object, op 'een' bouwwerk. Ik voeg aan deze definitie graag een aantal elementen toe.

⁷ <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=5862>

Het perspectief van 'de opdrachtgevende organisatie'

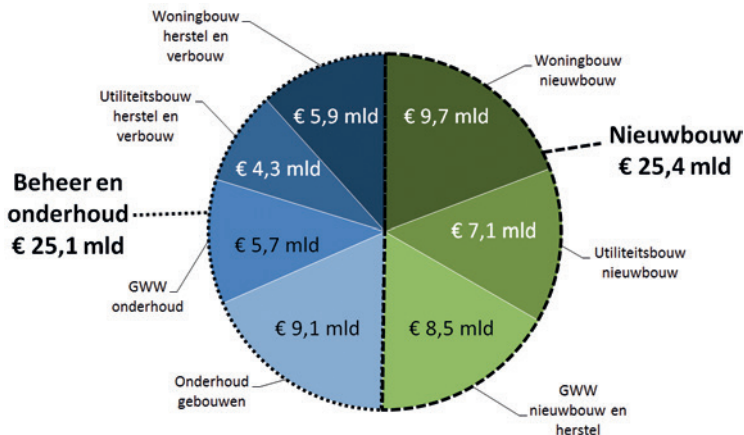
Allereerst kun je bij infrastructurele werken, nutsvoorzieningen, in de openbare ruimte nauwelijks van 'een' bouwwerk spreken. Het gaat daar om in samenhang functionerende systemen. Bij vastgoed is er vaak sprake van een grotere portefeuille. Een object of project maakt daar onderdeel van uit. Het opdrachtgeven in de bouw gaat daarom ook om het op een goede manier omgaan met de gebouwde omgeving als systeem en het positioneren van een opgave in het perspectief van een totale portefeuille en de openbare ruimte. Afwegingen rondom de vormgeving van het opdrachtgeverschap zouden daarom niet alleen op bouwwerk- en projectniveau, maar evenzeer op systeem- en portefeuilleniveau plaats moeten vinden.

Veel publieke organisaties zijn, mede vanwege de omvang van hun portefeuille, veelvuldig opdrachtgever en richten dan ook hun organisatie ten aanzien van competenties, procesgang, systemen en dergelijke, mede op dit opdrachtgeven in. Opdrachtgeven heeft daardoor niet alleen betrekking op het geven van een opdracht in specifieke opgaven, bijvoorbeeld een project of beheer- en onderhoudsvraagstuk, maar ook op de wijze waarop de opdrachtgevende organisatie zelf ingericht is.

Uit recent onderzoek binnen mijn leerstoel, uitgevoerd door Pieter Eisma en Leentje Volker, blijkt dat er relatief weinig onderzoek uitgevoerd is naar deze opdrachtgevende rol. Er zijn veel studies naar inkoop en aanbesteden, publiek-private samenwerkingsverbanden, project- en risicomangement. Maar er is slechts weinig onderzoek naar de professionaliteit van de opdrachtgevende organisatie (Eisma & Volker, 2014). We willen daarom in de leerstoel meer aandacht gaan besteden aan de 'opdrachtgevende organisatie' en de professionaliteit die deze organisatie aan de dag legt. Ik kom er in deze rede nog op terug.

Opdrachtgeven in de bestaande voorraad

Een laatste opmerking rondom de OECD-definitie, is dat deze zich sterk op nieuwbouw-gerelateerde activiteiten lijkt te richten. Het jaarlijks productievolume van activiteiten in en aan de bestaande voorraad is echter minstens zo groot is als dat van activiteiten gericht op nieuwbouw en aanleg (EIB, 2014).



Figuur 3 Bouwproductie per sector, 2012, in miljoen euro; cijfers (EIB, 2014) bewerking auteur

Vanwege de lange levensduur van bouwwerken, kunnen we er in de totale levenscyclus van een bouwwerk zelfs van uit gaan dat de totale uitgaven aan beheer- en onderhoudsactiviteiten een veelvoud zijn van die aan nieuwbouw. Instandhoudingsactiviteiten en verbeteractiviteiten vinden bovendien plaats in een context die veelal ingewikkelder is dan nieuwbouw. De bestaande bouw kent meer risico's, meer onzekerheden en, in het geval van monumenten, ook meer kwetsbaarheid en bovendien is de beschikbare informatie in het algemeen beperkt. Alle reden om juist aan opdrachtgeverschap bij bestaande assets, vastgoed, infra, meer aandacht te besteden. Ik voeg dan ook nadrukkelijk de dimensie van het opdrachtgeven in de bestaande voorraad toe aan het werkdomein van de leerstoel.

4. Wat is er bijzonder aan de bouwsector?

De leerstoel gaat over opdrachtgeverschap in de bouw. Wat maakt de bouw nu zo'n bijzonder speelveld voor een opdrachtgever?

4.1. De bouw en zijn fragmentatie

Manseau en Seaden (2001) wezen, net als vele anderen, op de bijzondere karakteristieken van de bouw. Het is een sector die enorm gefragmenteerd werkt. Waarbij een complex samenwerkingsverband van specialisten steeds, op basis van inspanningsafspraken, maatwerk levert, via een arbeidsintensief proces op een bouwplaats, deels in weer en wind.

De positie van de opdrachtgever, van de klant, in dit proces is ook bijzonder. Anders dan bij consumentenproducten, is de klant degene die veelal het bouwproces

orkestreert of iemand in de arm neemt om het voor hem te organiseren. Hij neemt het initiatief voor een bouwproces, maakt een programma van eisen, huurt een architect in die een ontwerp maakt, dat onder verantwoordelijkheid van deze klant wordt gerealiseerd, waarna het eindproduct in gebruik wordt genomen en het beheer begint.



We staan er niet vaak bij stil hoe bijzonder deze gang van zaken is. Ik vraag u even in gedachten met mij mee te bewegen. Denkt u zich in dat u een nieuwe telefoon gaat bestellen. Ik daag u uit u even voor te stellen hoe u dat proces zou aanpakken als er geen Samsungs, Apple's, Nokia's zouden zijn, maar u eerst 'even' een programma van eisen moet opstellen, dan een ontwerper moet gaan zoeken, het productieproces moet gaan organiseren, een fabrikant voor de chip en één voor het schermpje moet gaan zoeken.... Zou u er aan beginnen?

U zult begrijpen dat deze traditionele procesgang veel professionaliteit van een opdrachtgever vraagt om alle stappen te overzien en aan te sturen, om uiteindelijk het gewenste resultaat te verkrijgen. Is dat erg? Nou, wel een beetje.

4.2. De cultuur in de bouw

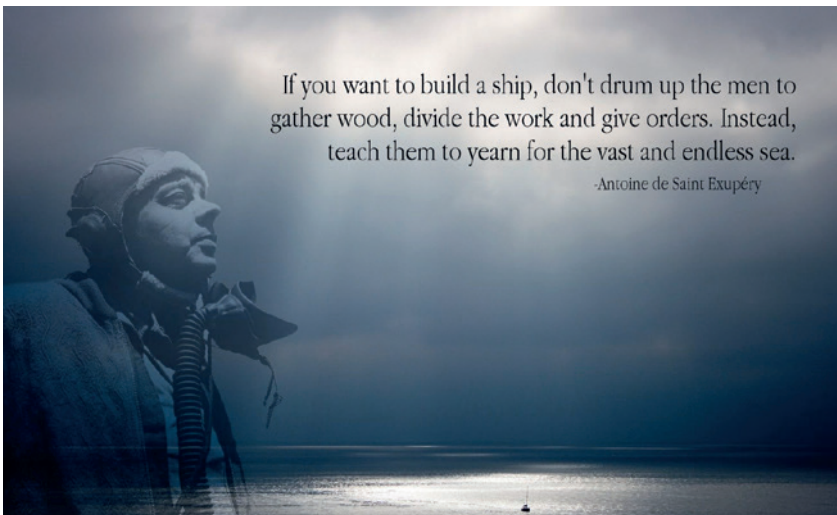
Dat heeft ook met de cultuur in de sector te maken. De bouwsector staat internationaal niet op alle vlakken buitengewoon goed bekend (Boyd & Chinyio, 2008, Manseau & Seaden, 2001). De Parlementaire Enquête Bouwnijverheid (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2003), de vastgoedfraude en recent de Enquête Woningcorporaties (Tweede Kamer der Staten-Generaal (2014) illustreren dat goed.

Het leveren van kwaliteit lijkt niet bovenaan het lijstje te staan, bouwfouten zorgen voor hoge, maar voor de klant nauwelijks verhaalbare kosten. EIB en CBS (2008) berekenen de faalkosten op gemiddeld 11,4% van de omzet in de sector. Leveranciers werken op basis van inspanningsafspraken, hebben belang bij 'meerwerk', en risico's liggen in de basis bij de klant.

Egan's rapporten, getiteld, 'Rethinking Construction' (Egan, 1998) en zijn opvolger 'Accelerating Change' (Egan, 2002), brengen de veranderopgave voor de sector in beeld, en vormen een startpunt voor een groot aantal nationale en internationale veranderprogramma's. Ik noem PSIBouw en Vernieuwing Bouw, en het recentere initiatief tot oprichting van een Bouwcampus als de meest bekende Nederlandse exponenten hiervan.

4.3. De veranderopgave in de bouw

De sector moet dus veranderen. Wat waren en zijn nu de belangrijkste opgaven? Een uitspraak van de Franse schrijver D'Exupéry vat het mooi samen:



Figuur 4 D'Exupéry over het uitlokken van verandering⁸

Het komt er op neer dat we in de sector het eindbeeld, onze 'why' in termen van de momenteel zeer populaire Simon Sinek⁹, uit het oog zijn verloren. We raken ergens in het bouwproces kwijt waarom we bouwen. Die 'why?' - voor wat en wie doen we dit eigenlijk? - moet weer terug, en als lonkend perspectief dienen voor alle betrokkenen.

Wat willen we dan op het gebied van opdrachtgeverschap met elkaar bereiken? Concreet gaat het om zaken als:

- Het realiseren van goed functionerende bouwwerken met toekomstwaarde;
- Beloning naar prestatie, in plaats van op inspanning;
- Een heldere verantwoordelijkheidsstructuur, waarin partijen aanspreekbaar zijn op hun bijdrage aan het eindresultaat; wat een ieder doet, draagt aantoonbaar en afrekenbaar bij aan het eindresultaat;
- Een betere risicoverdeling zodat risico's daadwerkelijk liggen waar zij het beste beheerst kunnen worden;
- Het verbeteren van de sturingsmogelijkheden en grip op het proces, zodat er meer zekerheid ontstaat over de kwaliteit van de uitkomst;
- Het selecteren van samenwerkingspartners op basis van de gezamenlijk te realiseren kwaliteit, in plaats van laagste prijs.
- Meer vakmanschap, kort samengevat, bij alle betrokken partners.
- Meer ruimte voor innovatie, voor leren en verbetering.

Om dit te bewerkstelligen is de inzet van opdrachtgevers en opdrachtnemers nodig, essentieel zelfs. De leerstoel gaat over wat er nodig is voor deze veranderende rol aan opdrachtgeverszijde. Naar publieke opdrachtgevers wordt in het bijzonder gekeken, als het gaat om het vormgeven van deze veranderingen. Deels vanwege hun al eerder beschreven enorme invloed op en verantwoordelijkheid voor de bouwproductie. Maar ook vanwege het feit dat het publieke organisaties zijn. Hierop kom ik nog terug.

4.4. Het Opdrachtgeversforum in de Bouw en het ontstaan van de leerstoel

Vanwege deze verantwoordelijkheden en de bijzondere positie van publieke organisaties, besloot een aantal grote Nederlandse publieke opdrachtgevers in 2005 gezamenlijk een netwerk in te richten: Het Opdrachtgeversforum in de Bouw¹⁰. De opdrachtgevers in dit netwerk zien voor zichzelf op het gebied van opdrachtgeverschap een voorbeeldrol weggelegd en hebben de behoefte onderling kennis uit te wisselen en verder te ontwikkelen om deze rol zo krachtig

8 <http://www.quotessays.com/images/antoine-de-saint-exuperys-quotes-3.jpg>

9 http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl

10 <http://www.opdrachtgeversforum.nl/>

mogelijk in te vullen. Het Opdrachtgeversforum besloot, inmiddels alweer een paar jaar geleden, dat 'Opdrachtgeverschap' een vak zou moeten zijn. Ze besloten een leerstoel in te richten aan de TU Delft, bij de faculteit Bouwkunde, om dit vak vorm te geven.

Als doelen voor de leerstoel werden geformuleerd:

- Het professionaliseren van het vakgebied 'Opdrachtgeverschap' in de publieke sector;
- Het bieden van een centraal aanspreekpunt voor onderzoek in dit domein;
- Het centraliseren van het (post doctoraal) onderwijs;
- En het bieden van inhoudelijke inspiratie voor het Opdrachtgeversforum zelf en de daaraan verbonden partijen.

Het is over de inhoud van die leerstoel dat wij hier vandaag met elkaar in gesprek zijn.

5. Wat maakt 'publieke' opdrachtgevers anders dan private opdrachtgevers?

Een volgende punt dat de inhoud van de activiteiten in mijn leerstoel bepaalt, heeft te maken met het publieke karakter van het opdrachtgeverschap. Blijkbaar is er een reden om specifiek voor het publieke domein een leerstoel over opdrachtgeverschap in te richten. Waarom is dat eigenlijk?

Publieke instanties moeten zich houden aan een aantal publieke waarden, of beginselen van goed bestuur. Volgens De Graaf en Paanakker (2014) kunnen publieke waarden worden onderverdeeld in waarden die te maken hebben met de inhoudelijke prestatie van een publieke instantie. Daarnaast is er een aantal procedurele waarden, die gaan over de kwaliteit van de procesgang. Ik loop met u deze verschillende soorten publieke waarden, en hun betekenis voor het opdrachtgeverschap in de bouw even langs.

5.1. Prestatiegerichte doelen

Kerntaak

Als het gaat over de doelen, gaat het in de kern om de publieke, de maatschappelijke, opdracht waarvoor de publieke organisatie in het leven geroepen is. Bijvoorbeeld het bieden van gezondheidszorg, volkshuisvesting of veiligheid. Een opdracht waarvan we op een bepaald moment met elkaar hebben bepaald dat die beter vanuit de overheid dan vanuit een private instelling zou kunnen worden uitgevoerd. Alleen al in hun opdracht, in hun kerndoel, zijn publieke instanties daarmee anders dan private instanties. Om die taak te vervullen is vastgoed, infrastructuur of openbare ruimte nodig.

Maatschappelijke doelen

Toch kan een publieke instantie niet volstaan met het doelmatig volbrengen van deze eigen taak alleen. Van een publieke organisatie wordt verwacht dat er ook een aantal extra maatschappelijke doelen meegenomen wordt. Bijvoorbeeld het bewaken van culturele waarden, het bijdragen aan ruimtelijke kwaliteit, en het zorgen voor duurzame oplossingen. Publieke organisaties worden op dit punt meer aangesproken dan private.

Gidsfunctie

Vervolgens zijn er eisen en verwachtingen over de wijze waarop deze doelen worden vastgesteld en gerealiseerd, bijvoorbeeld door het organiseren van betrokkenheid bij andere stakeholders, van bedrijven, van burgers. Of door het schakelen tussen en verbinding leggen met de verschillende bestuurlijke schaalniveaus: van rijk, via lokale overheden naar de burger.

Niet op de laatste plaats wordt er van de publieke organisatie verwacht dat ze het voortouw neemt bij vernieuwing en innovatie, een voorbeeldrol invult of als gids functioneert, zowel ten opzichte van het bedrijfsleven als ten opzichte van andere, wellicht minder professionele of ervaren, publieke opdrachtgevers. De inrichting van kenniscentra als Pianoo en PPS Support, maar ook het Opdrachtgeversforum zelf illustreren deze rol.

Efficiënt en effectief

Publieke organisaties moeten dit totaalpakket aan maatschappelijke doelen op een efficiënte en effectieve wijze bereiken. Deze doelbereiking wordt immers – ten dele – gefinancierd met belastinggeld, en wij zien met zijn allen graag dat onze 'belastingcenten' goed besteed worden.

5.2. Procesgebonden waarden

Naast deze prestatie-gerelateerde waarden noemen De Graaf en Paanakker (2014) waarden die gaan over de kwaliteit van de procesgang. Veelgenoemd worden rechtmatigheid, transparantie, gelijkwaardigheid en eerlijkheid. Alhoewel de genoemde waarden ook in het private domein van evidente betekenis zijn, zijn er, zo wijst onderzoek van De Graaf en Van der Wal (2008) uit, wel verschillen, alleen al in de regels die er in het publieke domein verbonden zijn aan de handelingswijze en de wijze van verantwoording afleggen.

Rondom het opdrachtgeverschap worden deze waarden bijvoorbeeld zichtbaar in gedrags- en integriteitscodes, die, mede onder invloed van de integriteitscrisis rond de Enquête Bouwnijverheid, zijn ontstaan. Maar ook uit de vele spelregels waaraan publieke opdrachtgevers in de bouw moeten voldoen bij het in de

markt zetten, het aanbesteden, van werk. Zie de Europese richtlijnen¹¹, in de Nederlandse situatie vertaald in de Aanbestedingswet¹², met een groot aantal specifiek op het publieke domein gerichte spelregels.

5.3. Conflicterende waarden als uitgangspunt

Er is, al met al, een groot aantal waarden waarvan publieke instanties zich rekenschap moeten geven en die hun wijze van opdrachtgeven beïnvloedt. Het lastige van publieke waarden, zo beschrijven De Graaf, Huberts en Smulders (2014) is dat deze waarden onderling niet uitwisselbaar, vergelijkbaar of zelfs perse verenigbaar zijn. Er is sprake van 'waardepluralisme'. Daarnaast verschuift het beeld van het belang en de betekenis van elk van deze waarden in de loop van de tijd. Wat we vandaag waardevol vinden, vinden we dat morgen wellicht niet meer of minder. Het omgaan met conflicterende publieke waarden is één van de essenties in het bestaan van een publieke organisatie. Goed bestuur bestaat in deze zin daarmee uit het zo goed mogelijk omgaan met deze onvermijdelijke conflicten en dynamiek. Balanceren, polderen, afwegen zijn inherent aan het publieke domein.

Ook in het opdrachtgeverschap in de bouw is dit continu afwegen van verschillende waarden en belangen voelbaar. Bijvoorbeeld in de keuze tussen transparantie en vertrouwelijkheid, of tussen integriteit en efficiëntie in aanbestedingen, en in de weging tussen culturele waarden en functionaliteit. In de praktijk gaan veel politieke discussies over de wijze waarop het bestuur er in slaagt die balans goed te vinden.

De discussies rondom het cruiseschip SS Rotterdam, waar een corporatie vanuit maatschappelijke overwegingen besloot tot renovatie van een voor de stad Rotterdam vanuit historisch perspectief belangrijk cruiseschip, is in het licht van de huidige discussie over de kerntaken van een corporatie illustratief. Ook het project Rijksmuseum dat gaandeweg om allerlei redenen aanzienlijke vertraging opliep is in grote mate te verklaren vanuit veranderende perspectieven op het belang van verschillende te borgen waarden – de fietstunneldiscussie waar de 'Amsterdammer' het getouwtrek won van de 'Museumbezoeker', maar ook aanbestedingsperikelen hebben met de specifieke publieke context te maken en zouden soortgelijk in het private domein niet of op een andere manier voorkomen.

11 http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/modernising_rules/reform_proposals/index_en.htm

12 http://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/geldigheidsdatum_24-02-2015

5.4. Wat ga ik doen in mijn leerstoel? Iets meer 'publieke waarden'

Er is, gerelateerd aan het opdrachtgeverschap in de bouw, nog relatief weinig over publieke waarden en over het omgaan met het hiervoor genoemde 'waardepluralisme' geschreven. Er is bovendien slechts een fragmentarisch beeld van de wijze waarop publieke opdrachtgevers in de dagelijkse praktijk hier mee om gaan.

In mijn leerstoel wil ik daarom graag meer aandacht besteden aan dit fenomeen, en de strategieën proberen te duiden waarmee publiek opdrachtgevers met publieke waarden om kunnen gaan. Hiertoe zal ik zeker ook samenwerken met mijn faculteitsgenoten vanuit architectuur en stedenbouw en met andere faculteiten die zich richten op publieke waarden, zoals de faculteiten bestuurskunde en politicologie.

6. Organisatieaspecten van opdrachtgeverschap

Een aspect dat ik al eerder genoemd heb, en nu graag wil uitwerken is dat er verschillen zijn te constateren tussen de wijze waarop verschillende organisaties hun opdrachtgevende rol invullen en hebben georganiseerd.

6.1. De ene opdrachtgever is de andere niet

Verschillende typen opdrachtgevers

Lang niet alle publieke organisaties hebben het managen van assets, zoals infrastructuur, netwerken of vastgoed, als kerntaak. Er bestaan diverse typen opdrachtgevers, waarbij veelal onderscheid gemaakt wordt tussen de meer en minder ervaren opdrachtgevers, de juridische positie van de opdrachtgever (publiek of privaat), of naar het segment waarin de opdrachtgever opereert. Elk van deze aspecten beïnvloedt de wijze van opdrachtgeven en de eisen die er gesteld moeten worden aan de professionaliteit van de opdrachtgever en zijn organisatie.

Met name het feit dat veel opdrachtgevers, ook in het publieke domein, slechts af en toe de opdrachtgevende rol vervullen (Chinyio et al., 1997), is relevant voor de eisen aan de inrichting van hun organisatie. Johannson and Svedinger (1997) beschrijven drie verschillende typen opdrachtgevers in de bouw:

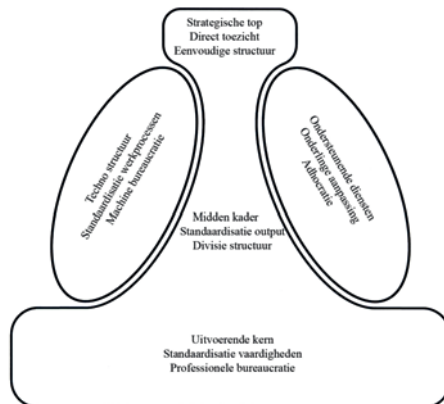
- Gebruiker-opdrachtgevers
- Manager-opdrachtgevers
- Verkoper-opdrachtgevers

Hiervan zijn de eerste twee in het publieke domein het meest relevant: De gebruiker-opdrachtgever is eigenaar en gebruiker van zijn eigen gebouwen, hij treedt alleen voor deze gebouwen of bouwwerken op als opdrachtgever.

Huisvesting is een bedrijfsmiddel, en huisvestings- en facilitaire diensten zijn veelal ondergebracht in de ondersteunende, bedrijfsvoerings-, functies binnen zijn organisatie. De kerntaak van deze publieke organisaties ligt niet bij het beheren van het vastgoed, maar bijvoorbeeld bij het geven van onderwijs, bij het verzorgen van patiënten of het toegankelijk maken van kunst. De opdrachtgevende rol is bij deze organisaties vaak beperkt en fragmentarisch. De manager-opdrachtgever heeft een vastgoed- of infrastructuur voorraad die gebruikt wordt door anderen. Het goed beheren van die voorraad, van het totale netwerk, is zijn kerntaak. Dit type opdrachtgever treedt herhaaldelijk, soms zelfs continu op als opdrachtgever, ten behoeve van nieuwbouw of aanleg, instandhouding, verbetering of vernieuwing van die portefeuille. Het Rijksvastgoedbedrijf, Rijkswaterstaat, de diensten stadsontwikkeling, stadsbeheer en vastgoed van gemeenten, woningcorporaties en waterschappen vallen in deze categorie. Deze organisaties opereren als professioneel opdrachtgever – of worden in ieder geval geacht dat te doen.

Inbedding opdrachtgevende rol in organisatie

Gerelateerd aan deze verschillende klanttypen, zijn er ook verschillende wijzen waarop de opdrachtgevende rol binnen een organisatie wordt uitgewerkt en gepositioneerd. Refererend aan Mintzberg (1989), maakt dit opdrachtgeven soms onderdeel uit van de ondersteunende functies, al dan niet samengevoegd met 'inkoop' of 'procurement'.



Figuur 5 Organisatie configuratie (Mintzberg, 1989)

Een illustratie hiervan zijn de samenwerkingsverbanden op het gebied van inkoop bij gemeenten. In andere gevallen is het opdrachtgeven georganiseerd als een onderdeel van het primaire proces, van de operatie zelf, en hoort tot

het domein van functies als project-, asset- of objectmanagement. Dit is de werkwijze bij bijvoorbeeld veel waterschappen en het Rijksvastgoedbedrijf. Vanuit de leerstoel wil ik meer inzicht genereren over de wijze waarop de opdrachtgevende rol is ingebed in organisaties. Hiernaar is nog weinig onderzoek gedaan.

Zelf doen of uitbesteden

Een essentiële vraag rondom opdrachtgeverschap is natuurlijk de vraag welke taken een opdrachtgever zelf uitvoert binnen het hele bouw- en beheerproces en voor welke taken samenwerking met de markt wordt gezocht. In de afgelopen 15 jaar, worden er binnen het publieke domein steeds meer taken uitbesteed, ook onder invloed van het politieke streven naar een compacte overheid. Zie bijvoorbeeld het adagium van de Commissie Dekker: "*Privaat wat kan, publiek wat moet*" (Commissie Fundamentele Verkenning Bouw, 2008).

Op het gebied van opdrachtgeverschap, streven veel publieke opdrachtgevers, mede onder invloed van de crisis, naar de zogenoemde 'regieorganisatie'. Een organisatiemodel waarbij de publieke organisatie zich zo veel mogelijk concentreert op strategische taken, en operationele en tactische taken zoveel mogelijk bij de markt neergelegd worden (Dreimüller et al., 2013).

Eerst zijn de uitvoerende taken bij de markt neergelegd – waarbij de eigen onderhoudsdiensten verzelfstandigd werden, daarna de adviesdiensten, waardoor ook de interne ingenieurs- en ontwerp bureaus inmiddels sterk zijn uitgedund en inspectie-, toezicht- maar ook inkoop taken steeds meer zijn geoutsourced. Een slag die nu plaatsvindt is dat ook de coördinerende taken, waarin de afstemming tussen ontwerp en uitvoering plaatsvindt aan de markt worden overgedragen aan de hand van nieuwe samenwerkingsvormen.

De vorming van een regieorganisatie gaat meestal gepaard met een andere wijze van samenwerking met de markt. Mede onder invloed van de veranderopgave is er inmiddels een heel palet aan nieuwe samenwerkingsvormen ontwikkeld, ieder met zijn eigen voor- en nadelen, variërend van geïntegreerde contracten, via ketensamenwerking, tot allianties, co-creatieafspraken en langetermijn partnerships.

Op basis van verschillen in portefeuilles, opgaven, context en organisaties, zijn inmiddels al forse verschillen in de opdrachtgevende rol tussen publieke organisaties te constateren.

Iedere samenwerkingsvorm brengt een eigen wijze van sturen, financiële afhandeling, specifieke competenties van betrokken medewerkers, monitoring en contractmanagement met zich mee brengt. Opdrachtgevers die een nieuwe samenwerkingsvorm willen toepassen, zullen moeten organiseren dat deze

ondersteund wordt door de organisatie. Aan de eisen die een andere wijze van uitvoering van het bouwproces met zich meebrengt voor de opdrachtgevende organisatie wil ik in de leerstoel nadrukkelijk aandacht besteden.

6.2. Professionaliteit van opdrachtgevers

Een volgende vraag is wat we verstaan onder een 'professionele' opdrachtgever. Ook hierover is in de literatuur specifiek voor onze sector weinig geschreven. In de afgelopen maanden hebben we hier als leerstoel een aantal slagen in proberen te maken. We ontwikkelden, voortbouwend op het eerder genoemde literatuuronderzoek van Volker en Eisma (2014) een 'maturity model', waarmee de taakvolwassenheid, of professionaliteit, van opdrachtgevers in kaart kan worden gebracht (Hermans et al., 2014). In totaal kwamen we tot tien samenhangende aspecten die gezamenlijk een beeld geven van de professionaliteit van een opdrachtgevende organisatie.

		Huidige stand van ontwikkeling t.a.v. professioneel opdrachtgeverschap in een organisatie										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Maturity level ('taak- volwassenheid')	5. Geoptimaliseerd											
	4. Beheerst											
	3. Gestandaardiseerd											
	2. Herhaalbaar											
	1. Ad hoc											
		Organisatie & beleid	Cultuur en leiderschap	Mensen en competenties	Integrale afwegingen op portfolio-niveau	Omgang met stakeholders: politiek, gebruikers, overig	Invulling maatschappelijke rol	Omgang met publieke spelregels	Interactie met en ruimte voor de markt	Professioneel handelen in opgaven	Creativiteit en flexibiliteit	
												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		Aspecten										

Figuur 6 Model taakvolwassenheid professioneel opdrachtgeverschap (Hermans et al., 2014)

Het model heeft tot doel om de bewustwording bij publieke organisaties van de reikwijdte van hun opdrachtgevende rol te versterken. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat iedere opdrachtgever op basis van zijn eigen portefeuille en opgave een passende invulling van zijn opdrachtgevende rol moet kiezen. Een opdrachtgever is professioneel als hij een bewuste, expliciete keuze maakt, en die keuze vervolgens op alle niveaus inbedt in zijn organisatie en de processen en middelen ter beschikking stelt die deze werkwijze voldoende ondersteunen.

6.3. Meer aandacht voor organisatieaspecten van opdrachtgeverschap in leerstoel

Er is kortom nog weinig onderzoek gedaan naar de wijze waarop de opdrachtgevende functie is georganiseerd en welke taken dan tot die functie

gerekend worden. Ook het onderzoek naar de professionaliteit en de prestaties ten aanzien van het opdrachtgeven staat nog in de kinderschoenen. We hebben nog weinig inzicht in de eisen die nieuwe samenwerkingsvormen stellen aan opdrachtgevende organisaties, en bestaan er nog beperkt afwegingskaders en beslismodellen om organisaties te ondersteunen bij de keuze welke vormen wel en niet bij hen passen. Een aanleiding om hieraan in mijn leerstoel aandacht te gaan besteden. Hiervoor zal ik nauw samenwerken met collega's binnen en buiten de TU Delft.

7. Definitie van publiek opdrachtgeverschap

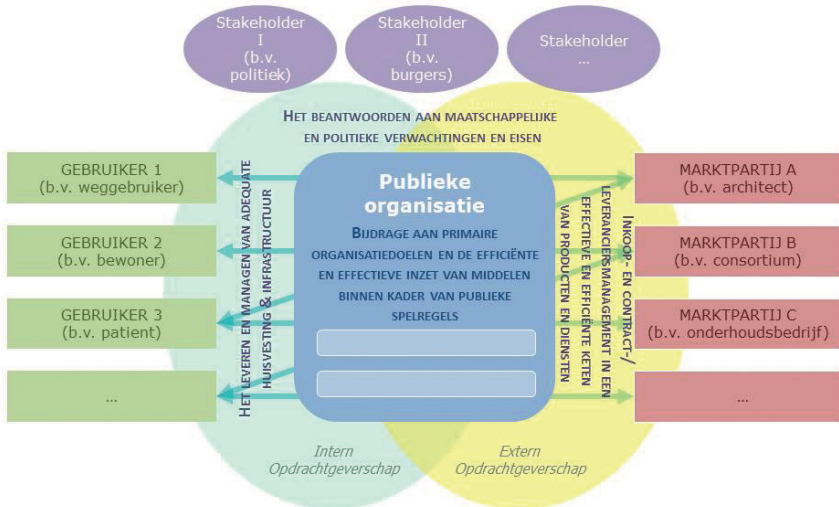
In de leerstoel hanteer ik, op basis van alle voorgaande afwegingen, de volgende definitie van publiek opdrachtgeverschap:

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.

Opdrachtgeven zie ik dan als de optelsom van vier activiteiten:

1. De wijze waarop de publieke organisatie met de markt samenwerkt, door specificeren, aanbesteden, contracteren, contract- en leveranciersmanagement. Bij dit vraagstuk hoort ook de bestudering van nieuwe samenwerkingsvormen en wijzen van aanbesteden;
2. De wijze waarop de publieke organisatie er in slaagt deze samenwerking met de markt bij te laten dragen aan haar eigen organisatiedoelen, op een efficiënte en effectieve manier en binnen publieke spelregels;
3. De wijze waarop de publieke organisatie er in slaagt deze samenwerking bij te laten dragen aan het goed bedienen van de gebruikers;
4. De wijze waarop de organisatie er in slaagt deze samenwerking bij te laten dragen aan het beantwoorden van maatschappelijke en politieke verwachtingen.

Opdrachtgeven omvat al met al een veel ruimer domein aan activiteiten dan de inkoophandeling en de directe interactie met marktpartijen alleen, alhoewel ook op dat vlak nog het nodige aan kennis en inzicht gewonnen kan worden. Aan elk van deze aspecten zal ik in mijn leerstoel aandacht besteden.



Figuur 7 Rollen en taken van een publiek opdrachtgever

8. Veranderen is zo eenvoudig nog niet

De rol van opdrachtgevers is dus divers en aan verandering onderhevig. Dat doet de vraag rijzen hoe opdrachtgevers met verandering omgaan.

8.1. Het faciliteren van vernieuwing

Het vormgeven van innovatie en vernieuwingsprocessen is niet 'typisch' bouw. Technische innovaties liggen ons meer aan het hart dan het vormgeven van het vernieuwingsproces zelf. We zijn sterk in het starten van 'pilots' voor van alles en nog wat. Maar treffen eigenlijk geen voorzorgsmaatregelen om die pilots ook werkelijk pilots te laten zijn: er is zelden sprake van extra budget, voor de extra inspanningen die nodig zijn om een nieuw proces of een nieuw product te realiseren, we doen nauwelijks actief aan kennismanagement, om er voor te zorgen dat er van pilots en nieuwe ontwikkelingen geleerd wordt. En als klap op de vuurpijl achten we de pilot pas geslaagd als de pilot heeft bewezen efficiënter te zijn dan ons 'traditionele' proces, ongeacht kinderziektes en de tijd en energie die in het ontwikkelen en leren zelf moet worden gestoken. Niet echt een aanpak die garant staat voor een soepele vernieuwing van de sector.

Door bijvoorbeeld het onderbrengen van pilots in een programma, budgetten te reserveren voor risico's en het borgen en delen van kennis, kan de vernieuwingskracht in de sector worden versterkt. Essentieel hierin is het benoemen van de waarde van experimenten, los van hun individuele uitkomsten.

Het is, kortom, van belang om ook de vernieuwing en het vernieuwingsproces in een organisatie vorm te geven. Dat kan in pilots, maar er zijn meer smaken dan pilots alleen. Een geleidelijke organisatiebrede verandering bijvoorbeeld. Er zijn vele veranderstrategieën en –aanpakken denkbaar. Ik zal, via het onderzoek in de leerstoel, proberen hiervoor kennis aan te reiken uit bijvoorbeeld het domein ‘veranderkunde’.

Samenwerking tussen organisaties is daarbij essentieel. Tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers, want zonder elkaars belangen, kennis, en kunde te kennen en te benutten komt integrale vernieuwing niet van de grond. Maar ook tussen opdrachtgevers onderling, zeker als een organisatie onvoldoende capaciteit heeft voor een eigen programma, maar er wel een noodzaak is tot verandering. Ik wil een warm pleidooi houden voor meer samenwerking tussen opdrachtgevers op dit vlak, juist tussen kleinere spelers. Zo zet je je krachten gezamenlijk efficiënt in, en kunnen je medewerkers hun opgebouwde kennis actueel houden.

9. Mag het iets meer zijn?

Mag het iets meer zijn. Dat is de titel die ik meegegeven heb aan mijn intreerede. U zult zich wellicht inmiddels afvragen waarom. Al hoop ik dat er bij u in de loop van de rede een beeld is ontstaan van de boodschap die ik u vandaag mee wil geven. Ik licht ‘t toch even toe.

Met ‘n lichte vorm van melancholie herinner ik mij uit mijn jeugd het zaterdagse boodschappenrondje, langs bakker en slager. Waar de slager de vleeswaren ter plekke en pas bij je bestelling afsneed in zo’n mooie machine. Waar het rook naar de rosbief en rollade die er gebakken werd, of de een of andere specialiteit van het huis. Waar altijd de vraag kwam of het ‘ietsje meer mocht zijn’ en je als kind een plakje worst kreeg. In de supermarkt komt dat gevoel van ‘de klant is koning’, van vakmanschap en liefde voor het ambacht, minder tot zijn recht, met een enorm, maar veel onpersoonlijker, aanbod.

Ook in de bouw zie ik dat we het vakmanschap, het staan voor onze producten zijn gaan missen, dat de klant misschien niet meer zo centraal staat als zou moeten, of eigenlijk: op de verkeerde manier centraal staat. De opdrachtgever zou zich weer meer als ‘klant’ moeten opstellen, het bouwbedrijfsleven weer meer als de slager die trots is op de prachtige producten die hij maakt en probeert net iets meer te doen dan gevraagd.

Opdrachtgeverschap in de bouw is, zoals we gezien hebben, volop in ontwikkeling. Onder druk van het economisch en politieke tij, zijn vele publieke

organisaties zich aan het herbezinnen op hun taken. Deze herbezinning raakt ook de, voor velen secundaire, taak van opdrachtgever in de bouw.

Het is een vakgebied waarin onderwijs en onderzoek nog in de kinderschoenen staan. Dat is de reden dat het Opdrachtgeversforum in de Bouw de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw heeft ingericht. Een vakgebied waar wel iets meer aandacht aan besteed mag worden.

Door en via mijn leerstoel hoop ik een aantal dingen te kunnen doen:

- Meer aandacht voor en inzicht in de breedte van de rol van de opdrachtgevende organisatie;
- Meer aandacht voor het opdrachtgeven in de bestaande voorraad, in het asset management;
- Meer aandacht voor de verschillende soorten samenwerking en hun eisen aan opdrachtgever en opdrachtnemer;
- Meer aandacht voor de inbedding van de opdrachtgevende rol in organisaties;
- Meer begrip voor en inzicht in maatschappelijke taken en publieke waarden in het opdrachtgeven;
- Meer focus op het organiseren van de vernieuwing zelf. Ietsje meer geduld voor innovatie en vernieuwing.
- Meer aandacht voor het borgen en delen van kennis, niet alleen bij opdrachtgevers, maar ook bij opdrachtnemers. Veel meer nadenken over het opbouwen van kennis in de 'community' en niet bij individuele organisaties.

En, zoals ik al schetste, om deze dingen te kunnen doen, voorzie ik meer samenwerking tussen alle geledingen binnen de faculteit maar ook daar buiten. Door het verspreiden van deze kennis en inzichten bij studenten maar ook in de beroepspraktijk, hoop ik enerzijds studenten te interesseren voor het fantastische vak van opdrachtgever, en anderzijds opdrachtgevers en wellicht ook opdrachtnemers nieuwe inzichten te bieden die hen helpen in hun verdere professionalisering.

Kortom: ik hoop dat mijn leerstoel kan bijdragen aan meer vakmanschap in het opdrachtgeverschap. Dat het vak 'opdrachtgeverschap' een serieus ambacht wordt, niet van de nostalgische, ouderwetse soort, maar juist upfront en vernieuwend. Want, zo hoop ik u vandaag te hebben kunnen laten zien: publiek opdrachtgeverschap doet er toe, maakt het verschil in onze dagelijkse leefomgeving. 'Een ietsje beter' is dus voor ons allemaal een spreekwoordelijk, desgewenst vegetarisch, plakje worst.

10. Afronding

Graag kom ik tot een afronding van mijn rede. Ik vind het belangrijk om een persoonlijk woord van dank te wijden aan een aantal personen en organisaties die het mogelijk gemaakt hebben dat ik hier vandaag, in deze prachtige toga kan staan.

Dat is natuurlijk in de eerste plaats het Opdrachtgeversforum in de Bouw, sinds enige jaren onder bezielend voorzitterschap van Jan Hendrik Dronkers, Directeur Generaal bij Rijkswaterstaat. Het Opdrachtgeversforum was immers, nog onder zijn voorganger Peter Jägers, de initiatiefnemer voor deze leerstoel. Zonder hen geen leerstoel. Grote dank aan hen beiden, en het Forum zelf, ook voor het in mij gestelde vertrouwen.

Dan natuurlijk Hans Wamelink, op dit moment interim decaan van de faculteit, afdelingshoofd RE&H en sectiehoofd DCM, voor de samenwerking en zijn vertrouwen. De mensen uit mijn leerstoel: Leentje Volker, Pieter Eisma, Rilana van der Gaag en, sinds kort, Karen Mogendorff. Zonder hen geen wetenschap en geen organisatie, slechts een drukke dame aan de leiding. Dank daarvoor. En Pieter in het bijzonder voor zijn bijdrage aan het presentatiemateriaal dat u vanmiddag hebt zien langskomen.

Mijn collega's van Brink Groep die het een prachtkans voor me vonden en me helpen het mogelijk te maken mijn tijd op een, zoals een collega het zo fraai verwoordde, onmogelijk schizofrene wijze te verdelen.

Trots ben ik dat vandaag aanwezig zijn de mensen die vanaf het allereerste begin mijn loopbaan begeleiden en vertrouwen in mij getoond hebben. Hubert-Jan Henket, mijn Eindhovense afstudeerbegeleider en promotor en samen met Hans de Jonge mijn grote voorbeeld; gepassioneerde mensen, gedreven tot op het bot en geweldig om mee te mogen werken.

Dank aan mijn gezin, mijn prachtige meiden Julia en Fiene, die het meest te lijden hebben van mijn dubbele rol. Ze dealen er toch maar mooi mee en zijn blij met de momenten dat ik wel thuis ben. Ook fijn relativerend trouwens, die meiden. Voor hen ben ik gewoon juf op een school voor hele grote kinderen. En zo is het maar net.

Ik heb gezegd.

11. Literatuur

Bouwend Nederland (2012), Omvang infrastructuur in Nederland, Feiten en cijfers, Bouwend Nederland, Zoetermeer

Boyd, D., Chinyio, E. (2008). Understanding the construction client. Oxford: Blackwell Publishing, ISBN-10: 1-4051-2978-6

Chinyio, E.A., Olomolaiye, P.O., Kometa, S.T. and Harris F.C. (1998), A needs-based methodology for classifying construction clients and selecting contractors, *Construction Management and Economics*, 16:1, 91-98, DOI: 10.1080/014461998372628

Commissie Fundamentele Verkenning Bouw (2008), Privaat wat kan, publiek wat moet. Vertrouwen en Verantwoordelijkheid in het Bouwproces

De Graaf, G., Huberts, L., Smulders, R. (2014), Coping with public value conflicts, in: *Administration & Society*, DOI: 10.1177/0095399714532273, <http://aas.sagepub.com/content/early/2014/04/28/0095399714532273>

De Graaf, G., Paanakker, H. (2014), Good governance: performance values and procedural values in conflict, in: *The American Review of Public Administration*, DOI: 10.1177/0275074014529361, <http://arp.sagepub.com/content/early/2014/04/16/0275074014529361>

De Graaf, G., Van der Wal, Z. (2008), On value differences experienced by sector switchers, in: *Administration & Society*, 2008:40, pp. 79-10, DOI: 10.1177/0095399707311785, <http://aas.sagepub.com/content/40/1/79>

Dreimüller, A., Gruis, V., Snoeijls, C. (2013), De regie-corporatie. Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder, Discussienotitie, 1 februari 2013

Egan, J. (2002). Accelerating Change. A report by the Strategic Forum for Construction, Rethinking Construction, London, ISBN 1 898671 28 1

Egan, J., (1998). Rethinking Construction. The report of the construction taskforce, Norwich: HMSO, URN 03/951

EIB & CBS (2008), Trends & Cijfers, in: *Land + Water*, V. 6/7, pp. 53

EIB (2014) Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2014, EIB Economisch Instituut voor de Bouw, Amsterdam

Eisma, P. R. & Volker, L. (2014), Mapping fields of interest - A systematic literature review on public clients in construction. Proceedings CIB W118: Clients and Users Conference 2014.

Hermans, M., Volker, L., & Eisma, P. (2014). A public commissioning maturity model for construction clients. Proceedings 30th Annual Association of Researchers in Construction Management Conference, ARCOM 2014.

Heijnders, L. & Hermans, M. (2013), Overheid moet rol als 'marktmeester' beter invullen, in: Vastgoedmarkt, september 2013, pp. 24

Johannson, B., Svedinger, B. (1997) Kompetensutveckling inom samhällsbyggnad, Byggherren i fokus. Stockholm, Kungliga, Ingenjörsvetenskapsakademien

Manseau A., & Seaden, G. (editors) (2001), Innovation in construction. An international review of public policies, CIB, New York: Spon Press Taylor & Francis Books Ltd., ISBN 0 415 25478 7

Mintzberg, H. (1989), Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations, The Free Press, New York, ISBN 0-02-921371-1

Rosenboom, T. (1999), Publieke werken, Querido, Amsterdam, ISBN: 978 90 214 7989 7

Tweede Kamer der Staten-Generaal (2003), Enquête bouwnijverheid, Nr. 6 Eindrapport Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid, vergaderjaar 2002–2003, 28 244, nrs. 5–6, Sdu Uitgevers, 's-Gravenhage, KST64442, ISSN 0921 – 7371

Tweede Kamer der Staten-Generaal (2014), Parlementaire enquête Woningcorporaties, Vergaderjaar 2014–2015, kst-'s-Gravenhage 2014, 33606-4, ISSN 0921 – 7371

**Faculty of Architecture and the Built Environment
Department of Management in the Built Environment**

Julianalaan 134 | 2628 BL Delft
Nederland

T +31 (0)15 278 1697

www.tudelft.nl