

STAPPENPLAN REGISSEREND OPDRACHTGEVERSCHAP

OPDRACHTGEVERSCHAP IS
EEN ORGANISATIEVRAAGSTUK

vereniging van
woningcorporaties



TNO innovation
for life

Corporaties hebben de maatschappelijke opdracht om voor betaalbare en kwalitatief hoogwaardige sociale huisvesting te zorgen. Om dat voor elkaar te krijgen, werkt een woningcorporatie met veel verschillende opdrachtnemers. Die worden bijvoorbeeld ingeschakeld voor onderhoud, nieuwbouw en beheer, maar ook voor ICT-taken, accountancy, juridisch advies en andere vormen van dienstverlening die direct of indirect invloed hebben op de huurder, ofwel: de klant. Opdrachtnemers hebben dus veel invloed op de kwaliteit van de producten en dienstverlening van de corporatie.

Het verschijnsel waarbij een organisatie een externe partij inhuurt voor het uitvoeren van een specifieke taak wordt opdrachtgeverschap genoemd. De wijze waarop een corporatie opdrachten verleent, bepaalt dus niet alleen waaraan de corporatie haar middelen uitgeeft, maar ook *waarom*. Daarbij zijn efficiëntie, effectiviteit, en risicobeheersing belangrijk.

Zeker in bouwgerelateerde activiteiten van een corporatie gaat veel geld om. De praktijk laat echter zien dat er bij veel corporaties nog weinig aandacht is voor fundamentele vragen als: met *welke* externe partijen werken wij? *Waarom en hoe hebben wij* voor die partijen gekozen? Wat is daarbij het beslissingsmodel geweest en waarom vinden wij dat bepaalde partijen optimaal bijdragen aan doelstellingen van de corporatie, zoals betaalbaarheid of huurderstevredenheid?

Met Regisserend opdrachtgeverschap concentreert de corporatie zich op haar kerntaken en laat ze bij opdrachtverlening het 'hoe' in detail over aan de markt. Op deze wijze houdt de opdrachtgever de focus op het resultaat en vertrouwt ze op de expertise van de opdrachtnemer hoe dit gerealiseerd moet worden.

BETER RESULTAAT

Regisserend opdrachtgeverschap leidt tot beter resultaat tegen minder kosten. Uit de praktijk en uit onderzoek is gebleken dat dit bij onderhoudswerkzaamheden bijvoorbeeld kan leiden tot besparingen van 20 procent op de directe en 50 procent op de indirecte kosten in vergelijking met een traditioneel bouwproces. Het ontwerptraject wordt bijvoorbeeld niet uitgewerkt door de opdrachtgever en vervolgens opnieuw door de aannemer. Het is mogelijk kortere doorlooptijden te realiseren en een hogere kwaliteit doordat er meer afstemming plaatsvindt dan alleen tijdens het inkoopmoment. Ten slotte zal de klanttevredenheid stijgen, doordat niet alleen de eigen organisatie de klant centraal stelt maar de partner op eenzelfde wijze leert te werken.

De implementatie van regisserend opdrachtgeverschap leidt tot een professionelere organisatie. Maar het inkoopproces wijzigen vergt een integrale ontwikkeling, iedere afdeling en managementlaag zal de regisserende rol eigen moeten maken. Door deze ontwikkeling op een praktische wijze vorm te geven is het mogelijk strategische organisatieplannen in één dag op te stellen en door het jaar heen op te sturen. Met een focus op de eigen activiteiten en een focus op de klant kan de corporatie daarbij effectief en efficiënt regisseren.

HOE HET WERKT

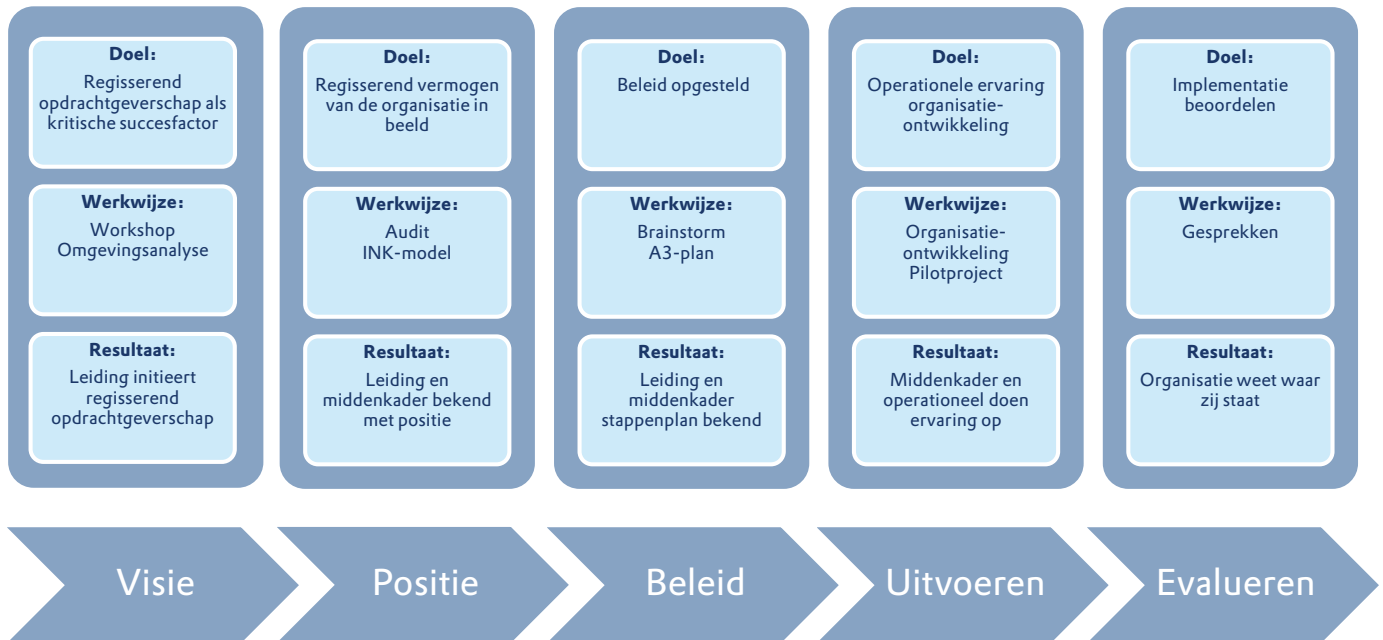
De corporatie stelt op transparante wijze een specificatie op waarmee een vaste partner de opgave uitwerkt. Hiermee heeft de corporatie kwaliteit en budgetzekerheid vanaf het begin van de cyclus. De gehele huisvestingscyclus wordt geregisseerd door de corporatie waarbij de partner aantoonbaar betrouwbaar handelt door tussentijds meetbare prestaties vast te leggen. Deze resultaatverplichting biedt de keten de mogelijkheid de versnipperde bouwsector te integreren en innovatieve danwel beproefde productiemethoden toe te passen.

Om regisserend opdrachtgever te worden zal de corporatiesector samen met de partners in de bouw een cultuurverandering tot stand moeten brengen. De corporatie moet leren de inhoud aan de partner toe te vertrouwen. De partner moet op zijn beurt leren hoe zij dit vertrouwen inhoudelijk en aantoonbaar kan invullen.

Dit stappenplan helpt de corporatie om stappen te zetten naar regisserend opdrachtgeverschap. Het toont en beschrijft hoe de organisatie zich kan ontwikkelen tot een professionele regisserende opdrachtgever.

AAN DE SLAG

Stappenplan Regisserend opdrachtgeverschap



stap 1 ROL ALS OPDRACHTGEVER BENOEMEN IN DE VISIE EN MISSIE

Met de missie en visie geeft de corporatie het bestaansrecht, de identiteit en de richting van de corporatie weer. Als identiteit worden normen en waarden omschreven zoals bijvoorbeeld resultaatgericht, actief en samenwerkend. Het directie en managementteam denkt na hoe zij de rol van de opdrachtgever willen invullen en benoemen deze in de visie. Als regisserend opdrachtgever beoogt men efficiënt en effectief te werken als professionele organisatie. Daarbij tonen zij regie en leiderschap in de keten waarmee zij samenwerken. Hiermee toont de corporatie dat ze oog heeft voor de wensen van de eindgebruikers én bewust stuurt op kostenbesparing. Om te ontwikkelen tot regisserend opdrachtgever is het essentieel dat de corporatie op strategisch niveau de eigen situatie analyseert en de juiste keuzes maakt. Op welke wijze staat de klant centraal? Hoe zorgen we daarbij voor kwaliteit? Werken we samen met vaste partners? Durven we dit door te voeren met een verplichting tot resultaat? Hoe rekenen we met de toekomst en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)?

OMGEVINGSONTWIKKELING

De directie en het managementteam stellen een omgevingsanalyse op. Hiermee wordt nut en noodzaak van de transitie naar een ander type opdrachtgeverschap bepaald. Vervolgens onderzoekt de corporatie de eigenschappen van regisserend opdrachtgeverschap. Door de visieontwikkeling stelt de corporatie vast wat men verwacht van regisserend opdrachtgeverschap en wat men nastreeft.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Als regisserend opdrachtgever werkt de corporatie nauw samen met partners en leveranciers in de keten om maximaal maatschappelijk en financieel rendement te behalen. Door vanuit de keten de klant centraal te plaatsen ontstaat er een uitmuntende kennis van de behoeften van de klant. Dit maakt het mogelijk dat de taakuitvoerende partner resultaat-verantwoordelijk wordt. De partner heeft immers de grootste invloed op het te bereiken resultaat. De directie en het managementteam treden hierover in contact met haar klanten en leveranciers. Om de verschuiving in de resultaat-verantwoordelijkheid beheerst te realiseren is organisatieontwikkeling essentieel bij de corporatie en de partners.

DRAAGVLAK CREËREN

Grote uitdaging bij de ontwikkeling van de corporatie is het creëren van draagvlak binnen alle gelederen van de corporatie. De visie op regisserend opdrachtgeverschap moet door de directie en het managementteam gedeeld worden met de ondernemingsraad, sleutelfiguren onder de medewerkers en de raad van commissarissen. Dit gaat niet in één sessie. De conclusies uit de omgevingsanalyse dienen gepresenteerd te worden om vervolgens regisserend opdrachtgeverschap in zijn algemeenheid te introduceren. In een vervolgsessie kan de visie van de corporatie op regisserend opdrachtgeverschap gedeeld worden.

'REGISSEREND OPDRACHTGEVERSCHAP DOEN WE ALLEMAAL AL, HET WORDT TIJD OM DIT CONSEQUENT DOOR TE VOEREN'

2 POSITIE BEPALEN

Met de visieontwikkeling is de ambitie van de corporatie in kaart gebracht maar weet men nog niet wat de positie van de organisatie is. In welke mate is de organisatie geprofessionaliseerd en werkt men efficiënt en effectief. Mogelijk wordt er ook op onderdelen reeds samengewerkt met partners uit de keten. Zijn deze verrichtingen incidenteel of is dit een logisch gevolg van een goede richting, inrichting en verrichting van de organisatie. Met de positiebepaling verkrijgt de corporatie dieper inzicht in de huidige positie van de corporatie, doordat vele facetten van de bedrijfsvoering onderzocht worden. Het inzicht in de huidige positie is de basis voor de organisatieontwikkeling.

Tijdens een intensieve auditdag bepalen directie, managementteam, verantwoordelijken voor strategie en beleid, HRM en control de positie van de corporatie. Voor de aandachtsgebieden Leiderschap, Beleid en Strategie, Medewerkers en Middelen wordt de organisatie gericht. In de volgende stappen kan de corporatie het regisserend opdrachtgeverschap inrichten en verrichten.

Een professionele opdrachtgever heeft activiteiten en processen op orde en communiceert met stakeholders, leveranciers en maatschappij. Onderzoek vanuit TNO en Aedes heeft uitgewezen dat veel corporaties kansen laten liggen op het gebied van professionele opdrachtverlening. Corporaties blijken de bedoelingen wel te hebben, maar gebruiken deze in de praktijk niet of nauwelijks voor de sturing van de organisatie. Om regisserend opdrachtgeverschap te borgen in de organisatie, is het van belang dat de corporatie zich op alle aandachtsgebieden verder ontwikkelt tot ketengerichtheid. De corporatie voert hierbij de regie en de gehele keten streeft naar maximaal maatschappelijk en financieel rendement.

'DE POSITIEBEPALING KAN CONFRONTEREND ZIJN; WIJ DACHTEN EEN LEEUW TE ZIJN, MAAR ZIEN NU IN DE SPIEGEL DAT WE NOG MAAR EEN POESJE ZIJN'

3 BELEID ONTWIKKELEN

Uit onderzoek is gebleken dat bijna iedere corporatie op een of andere manier geëxperimenteerd heeft met regisserend opdrachtgeverschap. De tijd van pilotprojecten, gefragmenteerde ontwikkelingen en incidentele samenwerkingsverbanden is echter voorbij. Om als sector regisserend opdrachtgeverschap door te voeren is het van belang dat corporaties de organisatie hierop inrichten. Het is dan niet meer gekoppeld aan een persoon maar verankerd in de organisatie.

De directie en het managementteam richten de organisatie in aan de hand van beleidsjaarplannen. In deze plannen worden de beoogde prestaties en acties vastgelegd om regisserend opdrachtgeverschap te implementeren. Hiermee kan de organisatie sturen en samen met de medewerkers van Beleid en Strategie de uitvoering van de beleidsplannen garanderen. Met jaarplannen worden dikke mappen en managementrapportages voorkomen. De corporatie maakt de stappen van abstract tot concreet om in een samenhangend geheel alle aandachtsgebieden van het organisatiemanagement te ontwikkelen tot regisserend opdrachtgever. De jaarplannen worden gebruikt om beleid te ontwikkelen waarmee de visie omgezet wordt in concrete acties.

'WIJ HEBBEN FOCUS IN HET BELEID AANGEBRACHT, HIERDOOR HEBBEN WE HET OVER GROWING CONCERN IN PLAATS VAN GOING CONCERN'

4 UITVOEREN

Na richten en inrichten is het de hoogste tijd om met regisserend opdrachtgeverschap aan de gang te gaan ofwel te verrichten. Met jaarplannen voert de organisatie de ontwikkeling naar regisserend opdrachtgeverschap door. Hierbij worden door het managementteam gesprekken gevoerd om de actualiteit te behouden. Door middel van gesprekken met collega's wordt besproken of zij op koers liggen met de implementatie van regisserend opdrachtgeverschap.

Op tactisch niveau implementeert de afdeling Personeelszaken regisserend opdrachtgeverschap door operationele medewerkers op te leiden en bekend te maken met tools zoals functioneel specificeren, selecteren en contracteren. Door hierin de organisatie te ontwikkelen wordt een basis gevormd om op operationeel niveau beslagen ten ijs te komen. De functionele specificatie beschrijft de functies die het product of de dienst moet vervullen voor de gebruiker, ofwel: wat moet het product doen? Deze vraag vormt immers de eerste fase in het inkoop- en aanbestedingsproces. Door vervolgens vakkundig te selecteren en te contracteren kan de regisserende samenwerking opgestart worden.

'DE TOOLS VORMEN DE BASIS OM MET REGISSEREND OPDRACHTGEVERSCHAP AAN DE SLAG TE GAAN'

Op operationeel niveau wordt regisserend opdrachtgeverschap toegepast door het opstarten van pilotprojecten. Hiermee wordt de keten bij de ontwikkelingen betrokken en doen medewerkers ervaring op. Binnen het pilotproject komen alle aspecten van een regisserend project aan bod. Tevens geeft het inzicht waar het strategisch en tactisch beleid de operationele werkzaamheden moeten aanvullen.

'HET IS NET ALS ZWEMMEN, UITEINDELIJK LEER JE HET DOOR IN HET WATER TE SPRINGEN'

stap 5 EVALUEREN

Regisserend opdrachtgeverschap wordt binnen de organisatie en de keten geëvalueerd door het voeren van managementgesprekken. Dit heeft als doel de behoefte voor koerswijzigingen vast te stellen, sturing en verantwoordelijkheid te duiden en de capaciteit te evalueren.

De evaluatie vindt plaats op ieder niveau binnen de organisatie. Op projectbasis door de operationele medewerkers, door de stafmedewerkers jaarlijks op de diverse aandachtsgebieden en door de directie en het managementteam jaarlijks over de algehele missie, visie en strategie.

Met de introductie van regisserend opdrachtgeverschap maakt de corporatie een transitie naar een nieuw type opdrachtgeverschap. De corporatie staat hierbij in nauw contact met haar partners en werkt gezamenlijk effectiever en efficiënter dan voorheen. Door de corporatie hier volledig op in te richten en de evaluatie samen met de partners te realiseren, borgt men de vooruitgang.

‘EVALUEREN DOEN WE NOG TE WEINIG, WE ZIJN ER SOMS BANG VOOR’

MEER WETEN?

Wilt u met uw woningcorporatie aan de slag met regisserend opdrachtgeverschap? Dan neemt u contact op met Maarten Georgius, adviseur Opdrachtgeverschap bij Aedes, M 06 30 16 77 96 of e-mail m.georgius@aedes.nl.

Hij informeert u graag over de mogelijkheden van regisserend opdrachtgeverschap voor uw corporatie en denkt met u na over het op maat maken van het stappenplan en het vullen van de toolbox met passende instrumenten.

©maart 2017, Den Haag

Deze publicatie is een uitgave van Aedes vereniging van
woningcorporaties in samenwerking met TNO

Vormgeving: Aedes vereniging van woningcorporaties

vereniging van
woningcorporaties

TNO innovation
for life

