

## Professioneel Opdrachtgeverschap

### Een handreiking voor corporaties en andere (semi-)publieke opdrachtgevers

Hermans, Marleen; Veldhuis, Hanneke; van Zoest, Simon

#### DOI

[10.4233/uuid:27b32688-803f-48b8-bb90-045ea5039a2b](https://doi.org/10.4233/uuid:27b32688-803f-48b8-bb90-045ea5039a2b)

#### Publication date

2018

#### Document Version

Final published version

#### Citation (APA)

Hermans, M., Veldhuis, H., & van Zoest, S. (2018). *Professioneel Opdrachtgeverschap: Een handreiking voor corporaties en andere (semi-)publieke opdrachtgevers*. Delft University of Technology. <https://doi.org/10.4233/uuid:27b32688-803f-48b8-bb90-045ea5039a2b>

#### Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

#### Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Professioneel Opdrachtgeverschap

Een handreiking voor corporaties  
en andere (semi-)publieke  
opdrachtgevers



*Door: Prof.dr.ir. Marleen Hermans, ir. Hanneke Veldhuis, ir. Simon van Zoest  
TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Management in the built environment  
Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw*

Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met Aedes in het kader van de Vernieuwingsagenda.

19 januari 2018

ISBN/EAN: 978-94-6186-890-9

DOI: 10.4233/uuid:27b32688-803f-48b8-bb90-045ea5039a2b

## Professioneel opdrachtgeven in de bouw. Hoe taakvolwassen is uw organisatie?

*Het maturity model publiek opdrachtgeverschap als instrument voor het bepalen van de professionaliteit van de opdrachtgevende rol in het (semi-)publieke domein.*

### Achtergrond

Voor u ligt een handreiking om de professionaliteit van de opdrachtgevende rol in uw organisatie te bepalen en de gewenste ontwikkelingen hierin te bespreken. De handreiking is gebaseerd op het instrument 'Maturity Model Professioneel Publiek Opdrachtgeven' van de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw aan de TU Delft. Het maturity model is in nauwe interactie met vertegenwoordigers uit (semi-)publieke<sup>1</sup> organisaties ontwikkeld en ingebed in de wetenschap. Het maturity model stelt organisaties in staat intern een stand van zaken op te maken ten aanzien van het ontwikkelingsstadium van hun opdrachtgevende rol in de bouw: besteden zij aan alle voor opdrachtgeverschap relevante thema's voldoende aandacht? Is er sprake van organisatiebrede professionalisering? Aan de hand van een lijst relevante aspecten beschouwen medewerkers van organisaties – van hoog tot laag en organisatiebreed – hun eigen organisatie. Zo ontstaat een gezamenlijk beeld van waar de organisatie op een bepaald moment en op een bepaald aspect staat, en hoe de organisatie zich, vanuit eigen gestelde doelen op dit vlak, verder kan ontwikkelen.

Verschillende (semi-)publieke organisaties, waaronder een aantal corporaties, hebben inmiddels het maturity model toegepast. In deze publicatie delen wij hun gezamenlijke bevindingen. Er is een aantal 'rode draden' te ontdekken in de wijze waarop corporaties zich ontwikkelen bij de vernieuwing van hun opdrachtgevende rol. Door van elkaars ervaringen te leren, komt het (semi-) publieke domein verder. Deze publicatie hoopt daartoe inspiratie te bieden.

Deze handreiking gaat in op professioneel opdrachtgeverschap, de inhoudelijke resultaten van het onderzoek naar de toepassing van het maturity model en doet aanbevelingen voor corporaties. Ook voor andere organisaties in het (semi-)publieke domein is de publicatie bruikbaar, omdat daar vergelijkbare ontwikkelingen zichtbaar zijn.

### De leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw

Deze leerstoel is in 2014 van start gegaan aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft. De missie van de leerstoel is het professionaliseren en wetenschappelijk ontwikkelen van het vakgebied dat behoort bij de interactie van (semi-)publieke spelers met marktpartijen bij het (her)ontwikkelen, realiseren, onderhouden en beheren van de gebouwde omgeving. De leerstoel is tot stand gebracht op initiatief van het Opdrachtgeversforum in de bouw.

Het nader uitwerken van wat onder Publiek Opdrachtgeverschap kan worden verstaan is één van de eerste activiteiten die binnen de leerstoel is opgepakt. In dat kader werd ook het maturity model ontwikkeld.

---

<sup>1</sup> Onder een (semi-)publieke organisatie verstaan we alle organisaties met een maatschappelijke, publieke taak, zowel (veelal aanbestedingsplichtige) overheidsorganisaties, zoals de rijksoverheid, gemeenten, waterschappen en provincies, als (vaak niet-aanbestedingsplichtige) organisaties in het private domein, zoals ziekenhuizen, corporaties en NS.

## Relevantie professioneel publiek opdrachtgeverschap in de bouw

De gebouwde omgeving bepaalt de leefomgeving en heeft daardoor grote impact op de levensstandaard. Daarnaast is de bouwsector van groot belang voor de (Nederlandse) economie. Desondanks is het beeld dat de sector kwalitatief niet heel goed presteert met hoge faalkosten tot gevolg. (Semi-)publieke opdrachtgevers, inclusief corporaties, zijn verantwoordelijk voor ongeveer de helft (40%) van de bouwproductie in Nederland. Deze opdrachtgevers hebben dus grote invloed op de kwaliteit van de gebouwde omgeving en zijn verantwoordelijk voor de juiste besteding van publieke middelen. (Semi-)publieke opdrachtgevers hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid en er wordt er van ze verwacht dat ze actief bijdragen aan innovatie en de ontwikkeling van de bouwsector. Woningcorporaties zijn gezamenlijk de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningsector en bezitten 33% van de totale huizenvoorraad in Nederland. Ze zijn daarmee de grootste sociale huisvesters van Europa en besteden jaarlijks miljarden euro's aan nieuwbouw, renovatie, beheer en onderhoud en investeringen in duurzaamheid.

De corporatiesector is de laatste decennia onderhevig geweest aan grote veranderingen. Na de financiële liberalisatie aan het eind van de vorige eeuw ontwikkelden corporaties zich tot dynamische organisaties en werden tegelijk afhankelijker van marktontwikkelingen. Ze verbreedden hun werkveld naar niet-sociale woningbouw en deden daarnaast investeringen in ander (commercieel) vastgoed. De wereldwijde crisis, verschillende politieke ontwikkelingen en een aantal financiële schandalen dwongen de corporaties terug te keren naar hun primaire taak: sociale woningbouw. Activiteiten die niets met huisvesten te maken hadden werden stopgezet en er kwam meer aandacht voor professionaliteit, budgetbewaking, besparingen en efficiëntie (Van Zoest, Volker, & Hermans, in progress)

Door deze veranderingen, maar ook door de groei van de portefeuilles van de corporaties, zijn de corporaties gaan zoeken naar nieuwe, efficiëntere en effectievere manieren van inkopen. Efficiënt en effectief inkoopbeleid en voorraadbeheer dragen bij aan de (totale) bedrijfsresultaten, voor corporaties bijvoorbeeld van belang bij het invullen van hun volkshuisvestelijke taak en van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening en de producten die de corporatie kan bieden aan zijn huurders. In het kader van meer focus op hun eigen taakstelling en het expliciet efficiënt en effectief sturen op organisatiedoelstellingen, hebben veel corporaties in de afgelopen jaren de koers ingezet naar een 'regie-organisatie', een organisatie die zich meer concentreert op strategische en tactische taken horende bij het sociaal huisvesten en de operationele taken door de markt uit laat voeren.

Deze ontwikkeling versterkt de al bestaande trend in de bouw om andere samenwerkingsvormen toe te passen. Zo wil men de faalkosten in de sector terugdringen, komen tot heldere (prestatie-) afspraken, meer innovatie en een heldere risicoverdeling. Een tendens die ook internationaal herkenbaar is in de vele vernieuwingsprogramma's in de bouw. Nieuwe samenwerkingsvormen hebben (grote) gevolgen voor de werkwijze van opdrachtgevers.

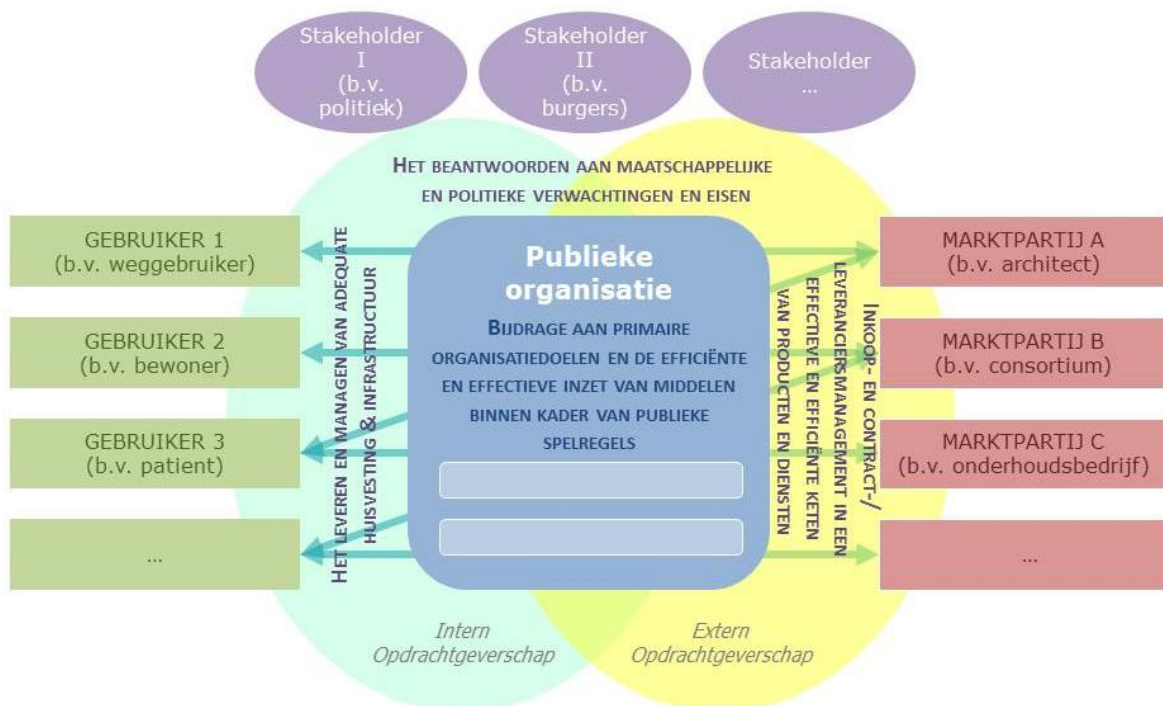
Opdrachtgeven heeft daardoor zich ontwikkeld van een tamelijk passieve operationele activiteit naar een proactieve en strategische manier van inkoop- en assetmanagement. Professioneel opdrachtgeverschap is onmisbaar voor het succes van een organisatie.

## Wat is professioneel opdrachtgeverschap

Maar wat verstaan we nu onder professioneel opdrachtgeverschap? De definitie die de Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap hanteert luidt: *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).

Professioneel opdrachtgeven wordt gekenmerkt door de optelsom van vier activiteiten:

1. De wijze waarop de (semi-)publieke organisatie met de markt samenwerkt, door specificeren, aanbesteden, contracteren, contract- en leveranciers-management. Bij dit vraagstuk hoort ook de bestudering van nieuwe samenwerkingsvormen en wijzen van aanbesteden;
2. De wijze waarop de (semi-)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 (semi-)publieke organisatie er in slaagt deze samenwerking bij te laten dragen aan het goed bedienen van de gebruikers, bijvoorbeeld bij een corporatie: huisvesting bieden aan bewoners met een laag inkomen;
4. De wijze waarop de organisatie er in slaagt deze samenwerking bij te laten dragen aan het beantwoorden van maatschappelijke en politieke verwachtingen.



Goed opdrachtgeverschap is een opgave van hoog tot laag in de organisatie. Het opdrachtgeverschap kan daarbij vanuit twee perspectieven bekeken worden (Hermans, 2014, p. 9):

- Het perspectief van het opdrachtgeven in specifieke opgaves, zoals een project of beheer- en onderhoudsvraagstuk, waarbij iedere opgave op zich professioneel moet worden aangepakt;
- Het perspectief van de opdrachtgevende organisatie die over zijn totale portefeuille regelmatig als opdrachtgever optreedt, en zeker moet stellen dat zij haar rol als opdrachtgever consequent professioneel uitvoert.

## Veranderend opdrachtgeverschap

Uit onderzoek blijkt dat betere samenwerking in de keten bijdraagt aan lagere kosten en producten die beter voldoen aan de wens van de opdrachtgever (hogere klanttevredenheid). Een professionele opdrachtgever speelt een belangrijke rol bij het bereiken van integratie in de toeleveringsketen. De wijze waarop partijen met elkaar samenwerken, wat de functionele en contractuele relatie tussen hen is, wordt in organisatie-, samenwerkings- en contractmodellen vastgelegd. Het is in eerste instantie de opdrachtgever die de keuze voor een samenwerkingsvorm met de markt bepaalt en daarmee de basis legt voor de samenwerking (Wamelink, 2009, p. 127).

Om de samenwerking in de keten en de prestaties te verbeteren zijn de afgelopen jaren vele nieuwe samenwerkingsvormen, zoals bijvoorbeeld prestatiecontracten, geïntroduceerd, zie pagina 7. In plaats van zich te concentreren op het bouwproces, houdt de opdrachtgever zich bezig met het eindresultaat van dat bouwproces: de te realiseren huisvesting. De rol van de opdrachtgever verschuift van het voorschrijven van wat er gerealiseerd moet worden en het controleren of er conform dat bestek gebouwd wordt, naar regisserend opdrachtgeverschap op basis van de gewenste functionaliteit tegen het daarvoor beschikbare budget. Het ontwerp en de wijze van uitvoering, en soms ook het beheer en onderhoud worden door de markt gerealiseerd en gecoördineerd. Regisserend opdrachtgeverschap kan leiden tot besparingen, kortere doorlooptijden, een betere risicobeheersing, een hogere (integrale) kwaliteit en een hogere klanttevredenheid. Er is een rijk palet aan samenwerkingsvormen ontstaan, om verschillende doelen te dienen. Een organisatie kiest die samenwerkingsvormen die passen bij haar eigen doelstelling.

### Voorbeelden van typen samenwerkingsvormen in de bouw:

VRAAGGESTUURD	DOEL
Geïntegreerde contracten, <i>maincontracts</i>	Sturen op eindresultaat (presterend product of dienst)
Energie Service Companies (ESCO's), Design-Build-Finance-Maintain & Operate contracten (DBFMO)	Huisvesting als dienst met een lange looptijd, sturing op Total Cost of Ownership (TCO) en levenscycluskosten (LCC), financiering en financiële prikkel bij markt
Raamcontracten of Inkoop-samenwerkingsverbanden	Benutten van schaalvoordelen en bundelen van expertise (object- en projectgebonden)
Partnerships of allianties of ketensamenwerking	Stroomlijnen van belangen, samen ontwikkelen
AANBODGESTUURD	DOEL
Conceptontwikkeling	Gestandaardiseerd integraal product, <i>lean</i> keten, gezamenlijke ontwikkeling

Professioneel opdrachtgeverschap stelt hoge eisen aan de organisatie van de opdrachtgever. Iedere samenwerkingsvorm die toegepast wordt heeft zijn eigen instrumentarium, maar vraagt ook een specifieke rolnvulling, houding en gedrag. Een opdrachtgever moet bovendien goed in staat zijn de juiste vorm te kiezen op basis van de uit te voeren opgave, de mogelijkheden en de koers van de eigen organisatie en die van de markt. In het (semi-)publieke domein, zoals bij corporaties, kijkt de maatschappij bovendien kritisch mee: worden bij het verschuiven van taken naar de markt de publieke

belangen adequaat geborgd? Voor organisaties waarbij het opdrachtgeven niet tot de primaire taken behoort, kan dat ingewikkeld zijn.

De verschillen in sturing tussen regisserend opdrachtgeverschap en traditioneel opdrachtgeverschap:

<b>Traditioneel opdrachtgever</b>	<b>Regisserend opdrachtgever</b>
De beslissing over hoe de markt wordt benaderd wordt laag in de organisatie genomen (door project- of asset managers).	De beslissing over hoe de markt wordt benaderd wordt hoog in de organisatie genomen.
Inkoop gebeurt voornamelijk op projectbasis en is discipline georiënteerd.	Er is een organisatiebreed inkoop- en aanbestedingsbeleid waarbij resultaat georiënteerde samenwerkingsvormen de hoofdrol spelen.
De opdrachtgever maakt een gedetailleerd ontwerp en bestek en vraagt aan de markt een inspanning voor de laagste prijs.	De opdrachtgever omschrijft het gewenste eindresultaat en selecteert op de prijs/kwaliteit verhouding waarbij TCO (total cost of ownership) of levenscycluskosten een rol kunnen spelen. Ontwerp en uitvoering worden in één hand neergelegd bij integrale dienstverleners.
De opdrachtgever heeft een coördinerende rol waarbij alle disciplines in huis zijn, er is veel interne deskundigheid.	De opdrachtgever stuurt op afstand waarbij de markt expertise en innovaties kan inbrengen.
Er is veelal sprake van een gefragmenteerd ontwikkel- en bouwproces.	Er is samenhang tussen de ontwikkel- en bouwfases.
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 de efficiëntie en effectiviteit van deze wijzigingen).	Er is ruimte voor flexibiliteit binnen vooraf gestelde kaders.
Er is sprake van vergaand maatwerk per project en persoonlijke invulling door projectbetrokkenen.	Er is sprake van standaardisatie (in processen en/of producten) met enige diversiteit gericht op individuele projecten of klanten.
De opdrachtgever zit dichtbij en bovenop het bouwproces.	De opdrachtgever stuurt op afstand, op geleverde prestatie.
Er is vaak een langdurige relatie met leveranciers die niet (volledig) geborgd is in contractuele relaties of niet (geheel) door transparante selectieprocessen tot stand is gekomen (of is herbevestigd).	Leveranciers worden geselecteerd in transparante selectieprocessen.



## Hoe bepaal je hoe professioneel je organisatie is als opdrachtgever?

Om professioneel opdrachtgever te worden, moeten corporaties in ieder geval een goed inzicht hebben in het volume en de aard van opdrachten die zij in de markt zetten. De praktijk leert dat dit inzicht nog vaak ontbreekt. Een eerste stap is dus het verbeteren van dit inzicht: wat is de situatie nu? Vervolgens kan de corporatie aan de slag met het ontwikkelen van haar professionele opdrachtgevende rol (Drijver, Hermans, Smeulders, & Spek, 2017, p. 9).

Om de volwassenheid of de groei van organisaties op een bepaald aspect te kunnen toetsen en spiegelen, worden in andere werkgebieden maturity modellen toegepast. De Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap heeft, specifiek voor het beoordelen van de taakvolwassenheid van de opdrachtgevende rol, een maturity model publiek opdrachtgeverschap (MMPO) ontwikkeld.

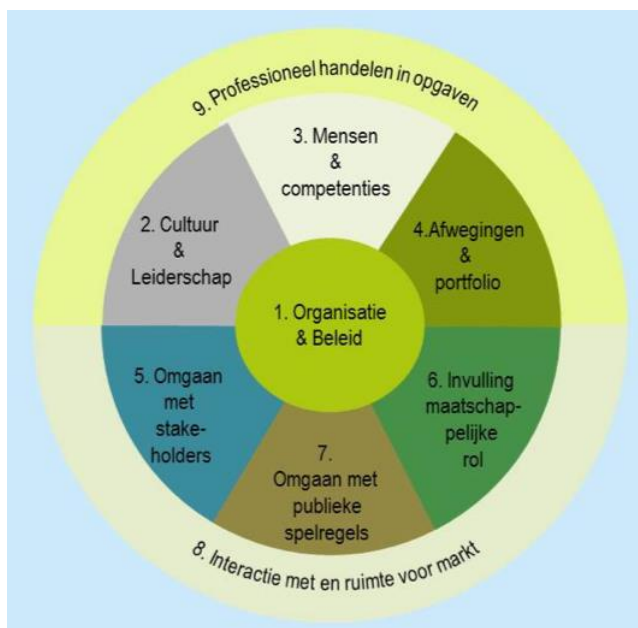
Met behulp van dit model kan een organisatie in kaart brengen in hoeverre de organisatie onderbouwde, integrale en bewuste keuzes maakt in de visie op en de uitvoering van verschillende aspecten van het opdrachtgeverschap. In praktische zin kunnen corporaties het model gebruiken voor een inhoudelijke, interne evaluatie van de organisatie van hun opdrachtgevende rol. Het helpt bijvoorbeeld bij het beantwoorden van vragen als:

- Waar staan we als organisatie op het vlak van opdrachtgeverschap en marktbenadering voor?
- Welke ontwikkeling hebben we op dit vlak voor ogen?
- Hoe gaan we dat proces vormgeven?
- Worden opdrachtgevende activiteiten uitgevoerd in onderlinge samenhang?

Het doel van het toepassen van het maturity model is om de bewustwording bij publieke organisaties van de reikwijdte en huidige feitelijke invulling van hun opdrachtgevende rol te versterken, en zo aanknopingspunten te bieden voor verdere professionalisering.

### Het maturity model

Het maturity model publiek opdrachtgeverschap bevat negen voor het opdrachtgeverschap meest relevante thema's waaraan organisaties in ieder geval in onderlinge samenhang aandacht moeten besteden bij het ontwikkelen van hun professionaliteit. Deze negen aspecten zijn in onderstaande 'roos' weergegeven.



Aspecten van professioneel opdrachtgeverschap (Hermans, Volker, Eisma, & Van Zoest, 2016, p. 3)

De negen aspecten kunnen worden gegroepeerd rondom drie thema's:

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

**Organisatie:** de mate waarin een organisatie zijn strategie en beleid op het vlak van opdrachtgeverschap en marktbenadering concreet heeft uitgewerkt, een cultuur heeft die professionaliteit, innovatie en vernieuwing van de opdrachtgevende rol faciliteert, leiderschap weet te organiseren, gericht stuurt en zijn HRM inzet voor de professionalisering van deze rol.

**Context:** de mate waarin integrale afwegingen over de marktbenadering op portfolioniveau centraal staan, de mate waarin een organisatie ontwikkelingen bij stakeholders kan duiden en deze stakeholders passend kan positioneren in het proces van opdrachtgeven, de mate waarin een organisatie erin slaagt maatschappelijke waarden (cultuur, duurzaamheid, *social return*, ruimtelijke kwaliteit) in de opdrachtgevende rol te verwezenlijken en om kan gaan met publieke spelregels (integriteit, transparantie, doelmatigheid en rechtmatigheid).

**Opgave:** de mate waarin een opdrachtgever de markt kent, weet te sturen en met de markt weet samen te werken om daadwerkelijk het beste uit die markt te halen en de markt adequaat inzet om zijn eigen doelstellingen te realiseren, de mate van competentie om samenwerkingsvormen toe te passen in specifieke opgaves en om een project goed te managen.

Elk aspect kent relevante deelaspecten. Voor ieder aspect is een aantal deelvragen geformuleerd, zie bijlage 1. Organisaties inventariseren aan de hand van deze negen thema's welke aandacht zij binnen hun organisaties aan deze thema's besteden, specifiek vanuit hun rol als opdrachtgever.

### Maturity levels

Een maturity model is een matrix met rijen en kolommen. Langs één as staan de bovengenoemde aspecten op het gebied van het opdrachtgeverschap waarop een organisatie wordt beoordeeld. Deze aspecten laten de breedte van de rol als opdrachtgever zien. Langs de andere as staan in het maturity model de niveaus die per aspect behaald kunnen worden. Voor elk aspect van opdrachtgeverschap vraagt het model om de huidige stand van zaken binnen een organisatie te analyseren op basis van vijf indicatoren:

1. Of de opdrachtgever dit specifieke aspect op het gebied van opdrachtgeverschap binnen zijn organisatie op de agenda heeft staan en hoe integraal de beschouwing van het aspect is (integraliteit);
2. Of de opdrachtgever zichzelf concrete doelstellingen heeft opgelegd op dit aspect en in hoeverre de opdrachtgever over die doelstellingen ook verantwoording aflegt en evalueert (SMART-doelen);

3. In welke mate dit specifieke aspect in de organisatie is ingebed en dus gekend en bekend is bij de (relevante) medewerkers (inbedding);
4. In welke mate er voor dit specifieke aspect processen, methoden en instrumenten beschikbaar zijn om de activiteiten te borgen en te ondersteunen (ondersteunende middelen);
5. In hoeverre men de aspecten bekwaam toepast binnen de organisatie, en hier bewust flexibel en creatief mee om weet te gaan (toepassing).

Het niveau van professionaliteit wordt vervolgens per aspect uitgedrukt in een 5-puntsschaal van ad hoc tot geoptimaliseerd, waarbij een weinig integrale, niet of slechts beperkt SMART-gemaakt aspect, individueel benaderde aanpak, die nauwelijks ondersteund wordt door (gedeelde) processen, methoden of instrumenten als 'ad hoc' wordt gekenmerkt, en een integrale, organisatiebreed gedeelde, via SMART-doelstellingen ingerichte en met gestandaardiseerde, onderling gedeelde processen en methoden ondersteunde werkwijze wordt gekenmerkt als 'geoptimaliseerd', zie bijlage 2 voor de verschillende ontwikkelniveaus. Er is sprake van een continue schaal; een organisatie bepaalt het eigen niveau op basis van de omschrijving van het schaalniveau die het dichtst bij zijn eigen situatie komt.

Het maturity model maakt geen complexe wegingen over deelaspecten en doet ook geen einduitspraak over het maturity niveau over de aspecten heen. Het model spreekt zich zo min mogelijk oordelend uit over inhoudelijke keuzes die een organisatie maakt op het gebied van opdrachtgeverschap; het brengt vooral in kaart of er onderbouwde, integrale, onderling samenhangende keuzes gemaakt worden. Zo zal het model niet per definitie de brede toepassing van nieuwe samenwerkings- en contractvormen als 'beter' classificeren: het is immers de vraag of deze specifieke toepassing voor alle opdrachtgevers in elke situatie de juiste keuze is. Wel beoordeelt het model of een opdrachtgever een bewuste keuze maakt in het uitvoeren van zijn opdrachtgevende rol en de mate waarin de opdrachtgever erin slaagt die rol, en de gekozen samenwerkingsvormen, ook rolbewust en rolvast vorm te geven.

Er is daarom gekozen voor een schaalindeling die niet zozeer specifiek gekozen oplossingen centraal stelt, maar die met name kijkt naar de mate waarin een opdrachtgever bewust en integraal aspecten afweegt en implementeert. Een fragmentarische, individuele behandeling van een aspect wordt dan als minder 'taakvolwassen' of 'mature' opgevat dan een situatie waarin dit aspect zorgvuldig is ingebed in de beleidscyclus van een organisatie en er concreet handen en voeten aan is gegeven.

Het doel van het model is vooral een inhoudelijke gespreksagenda te bieden voor een interne evaluatie van het opdrachtgeverschap binnen een organisatie. Corporaties en andere (semi-)publieke organisaties kunnen zichzelf per aspect beoordelen en krijgen zo een beeld van waar ze op een bepaald moment staan ten opzichte van hun groeidoelstelling op dat gebied. Dit biedt ook de mogelijkheid om de gewenste verdere ontwikkeling te bepalen, dan wel van afdelingen, van organisatieonderdelen of voor organisaties om van elkaar te leren.

		Standaardontwikkeling a.v. professioneel opdrachtgeverschap in de organisatie								
Maturity level (taakvolwassenheid)	5. Geoptimaliseerd									
	4. Beheerst									
	3. Gestandaardiseerd									
	2. Herhaalbaar									
	1. Ad hoc									
		Organisatiebeleid	Cultuur en leiderschap	Mensen en competenties	Integrale afwegingen op portfolio-niveau	Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers, overig	Invulling maatschappelijke rol	Omgaan met publieke spelregels	Interactie met ruimtevoorziening markt	Professioneel handelen en opgaven
										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		<i>Aspecten</i>								

Totaalbeeld maturity model op organisatieniveau (Hermans et al., 2016, p. 7).

### De ontwikkeling van het maturity model

Het maturity model publiek opdrachtgeverschap in de bouw is gebaseerd op de resultaten van een literatuuronderzoek naar elementen die in de wetenschappelijke literatuur zijn benoemd rondom het thema ‘Opdrachtgeverschap in de bouw’. Deze elementen zijn aangevuld met wat er vanuit de praktijk, in vakbladen en bij het Opdrachtgeversforum wordt aangemerkt als relevante vragen rondom het opdrachtgeverschap. Op deze wijze konden ook actuele ontwikkelingen rondom de vernieuwing van het opdrachtgeverschap worden geïncorporeerd. Waar nodig, is aanvullende wetenschappelijke literatuur verzameld over onderwerpen die in de bouw-gerelateerde wetenschappelijke literatuur onvoldoende behandeld zijn. Bovendien is naar een aantal gerelateerde meer thematische ‘maturity modellen’ gekeken, zoals een inkoopmodel, een model voor ketensamenwerking in de bouw, een aantal op projectmanagement gerichte modellen en een op assetmanagement gericht maturity model. Zo ontstond een pakket van negen relevante thema’s.

Daarnaast is voor het vormgeven van de schaalverdeling van het ontwikkelingsniveau onderzocht welke type schalen gehanteerd worden in andere maturity modellen. Met behulp van deze schalen kan de taakvolwassenheid op de verschillende aspecten worden gemeten. Daarvoor gebruiken we in dit maturity model een vijfpuntsschaal. De meeste schalen combineren de mate van integraliteit van de aanpak van het benoemde aspect met de mate van inbedding in de organisatie. Een ad hoc en individuele, niet georganiseerde, min of meer ‘onbewuste’ aanpak van een aspect scoort dan laag, een integrale, brede, door middelen ondersteunde aanpak scoort hoog.

Het resulterende conceptmodel is besproken in een aantal expertsessies met wetenschappers en praktijkexperts. Op basis van hun feedback is een aangepaste versie van het model gemaakt. Daarbij is er expliciet voor gekozen het model vooral een kader voor interne discussie binnen organisaties te laten zijn, en het niet te ontwikkelen als benchmark- en dataverzamingsmodel. Dit conceptmodel is vervolgens gevalideerd in een aantal sessies met opdrachtgevende organisaties. In deze rapportage zijn de resultaten van die toepassingen bij een aantal corporaties weergegeven.

## Bevindingen en aanbevelingen voor verdere professionalisering

### Inhoudelijke resultaten toepassing maturity model

De leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap heeft de uitkomsten van workshops met het maturity model van een zestal corporaties geanalyseerd. Hieruit blijkt dat, vóór de maturity workshop, het zelfbeeld van corporaties ten aanzien van hun opdrachtgevende rol beperkt is. Afdelingen hebben ieder voor zich wel vaak een gezamenlijk beeld over hoe zij zelf hun opdrachtgevende rol vervullen, maar een organisatiebreed beeld is er zelden. De verschillen tussen de aanpak van verschillende afdelingen blijken vaak groot. Vrijwel iedere corporatie voert wel ergens in de organisatie één of meer pilots uit en experimenteert dus met nieuwe samenwerkingsvormen: ketensamenwerking, prestatiecontracten, geïntegreerde contracten, de Stroomversnelling zijn een paar voorbeelden. Natuurlijk zijn de corporaties die zich gemeld hebben voor een workshop met het Maturity Model in het algemeen corporaties die zich al bewust zijn van het belang van hun opdrachtgevende rol en daar dan ook vaak al mee aan het experimenteren zijn. Maar ook in netwerken als De Vernieuwde Stad en uit de Vernieuwingsagenda van Aedes blijkt dat een groot aantal corporaties zoekend is naar hun nieuwe rol en naar een nieuwe verhouding tot de markt. De corporaties maken daarin niet altijd dezelfde keuzes. Toch zijn er in de zoektocht naar en de implementatie van deze nieuwe rol wel overeenkomsten tussen de onderzochte corporaties. Toetsing bij bredere bijeenkomsten en in Masterclasses doet vermoeden dat de beelden ook voor andere corporaties kloppen. In deze handreiking geven we u daarom onze bevindingen en aanbevelingen weer. Zodat ook u, in uw eigen organisatie, de ervaringen kunt benutten.

In dit hoofdstuk zijn beknopt de bevindingen per aspect van het opdrachtgeverschap uit de maturity workshops weergegeven. In grijze kaders zijn citaten opgenomen uit de workshops om de thematiek te illustreren. In groene kaders worden een aantal concrete aanbevelingen gedaan om de aandachtspunten per aspect het hoofd te bieden.

### Beleid en organisatie

#### *Bevindingen:*

Er is vaak geen helder, organisatiebreed, gedragen beeld van waar de organisatie op het vlak van opdrachtgeverschap en marktbenadering naartoe beweegt. Zo wordt de term 'regisserend opdrachtgeverschap' of 'regie-organisatie' regelmatig gebruikt, maar mist een heldere en eenduidige uitleg over de betekenis en toepassing ervan. Regisserend opdrachtgeverschap wordt, waarschijnlijk mede daardoor, lang niet door iedereen in de organisatie begrepen en gedragen. De visie op opdrachtgeverschap en het beleid dat nodig is om vorm te geven aan die visie is meestal nog in ontwikkeling.

De visies van bestuur, managers en uitvoerenden over opdrachtgeverschap verschillen regelmatig, binnen één en dezelfde organisatie, bijvoorbeeld als gevolg van ontbrekende communicatie tussen afdelingen.

Als er beleid is, dan is dit vaak gefragmenteerd, waarbij er verschillende visies zijn per afdeling, ontbreekt het nog aan een geïntegreerde visie op portfolioniveau of wordt er onvoldoende aandacht besteed aan de implementatie ervan. Vaak is de afstand tussen bestuur en werkvloer groot. Er lijkt zowel bij management als bij medewerkers nog weinig besef te zijn van de gevolgen van nieuwe

samenwerkingsvormen voor de organisatie. Veel corporaties zijn nog zoekend naar een methode om de nieuwe manieren van samenwerken in te bedden in hun organisatie.

De meeste corporaties beschikken centraal wel over een aantal onderdelen van een marktbenaderingsstrategie, meestal meer op tactisch dan op strategisch niveau; er zijn met regelmaat stukken over inkoop- en over aanbestedingsbeleid beschikbaar. Een meer strategische visie, waarin staat hoe de samenwerking met de markt bij zou moeten of kunnen dragen aan de organisatiedoelstellingen en op welke wijze daartoe met de markt wordt samengewerkt zijn er, in dit validatietraject, nog niet vaak aangetroffen. Een dergelijke visie beschrijft ook wat corporaties zien als hun kernactiviteiten en dus altijd zelf willen blijven doen, en welk deel van hun takenpakket zij uit zouden kunnen besteden en op welke wijze. Hier ligt voor de toekomst nog een ontwikkelopgave.

Vrijwel alle betrokken corporaties zijn wel druk aan het experimenteren met nieuwe samenwerkingsvormen: prestatiegestuurd of samenwerkingsgericht onderhoud, ketensamenwerking, geïntegreerde contracten, co-creatie, participatie in de Stroomversnelling, .... Maar de aanpak is meestal gefragmenteerd, vormgegeven in van elkaar losstaande pilots en niet gebaseerd op een overkoepelende visie. Koerswijzigingen worden niet altijd geduid vanuit de evaluatie van het eerder ingezette beleid of ingebed in contextuele veranderingen. Ze worden dan door medewerkers eerder als 'ad hoc' dan als 'strategisch' ervaren.

#### *Aanbevelingen:*

Bestuurders en managers zouden ook op het vlak van opdrachtgeverschap en marktbenadering expliciet een koers moeten bepalen en consistente keuzes moeten maken. Deze koers moet in het verlengde liggen van de organisatiestrategie en gaat in essentie over het bepalen welke activiteiten de organisatie rekent tot haar kerntaken, en daarom intern wil opbouwen en borgen, en welke taken je over kunt en wilt dragen aan de markt. Ook gaat het over hoe je deze taken dan in samenwerking met de markt zou willen vormgeven. De corporatie geeft deze weer in een visie op zijn samenwerking met de markt en welke doelen de organisatie daarin wil nastreven.

Vervolgens zouden corporaties op tactisch niveau dan ook nog specifiek inkoopbeleid (gerelateerd aan de verschillende 'categorieën' (soorten in te kopen diensten, werken en leveringen), en aanbestedingsbeleid (welke procedure gebruiken we wanneer) moeten uitwerken. Zie bijvoorbeeld de Leidraad aanbesteden en de Leidraad inkoop van Aedes ter inspiratie.

## Cultuur en leiderschap

### *Bevindingen:*

Bij bestuurders en managers zijn de verschillen in inhoud, en daardoor ook de taken en verantwoordelijkheden, de rollen en het gewenste gedrag bij verschillende samenwerkingsvormen niet altijd helder. Ook niet als deze bestuurders en managers zelf de pleitbezorger zijn van nieuwe manieren van werken. Dat 'regisserend opdrachtgeverschap' ook bij henzelf betekent dat ze ruimte moeten bieden, niet zelf de leverancier kunnen bepalen of niet langer kunnen sturen op laagste bouwkosten, daarvan lijken zij niet altijd doordrongen. De afdelingen en medewerkers krijgen zo verschillende, soms schurende of tegenstrijdige, boodschappen, hetgeen een rolbewuste en rolvaste uitvoering bemoeilijkt. Zo blijken bestuurders soms gelijktijdig aan te geven dat ze willen veranderen

naar regisserend opdrachtgeverschap en toe te willen naar prestatiecontracten of geïntegreerde contracten, terwijl ze tegelijkertijd, bijvoorbeeld vanuit het besef van hun verantwoordingsplicht, vragen om aan te tonen dat een contract op alle aspecten leidt tot de laagste bouwkosten, ongeacht de gevraagde prestatie.

Weinig centraal beleid, een weinig consistente aansturing of gebrek aan inbedding van het beleid, kan implementatie van nieuwe werkwijzen in de weg staan, zo blijkt ook in de workshops:

*“Welke kennis en informatie nodig is, is onduidelijk. Bijvoorbeeld welke startdocumenten er moeten zijn voor interne opdrachten of de toetsingscriteria voor projecten zijn niet bekend. Assetmanagers zijn er wel, maar nog in kwartiermakerschap, dus hun rol is nog niet uit gekristalliseerd en ze kunnen het nog eigenlijk niet. De portfoliostrategie wordt maar door één persoon bepaald.”*

#### *Aanbevelingen:*

Na het bepalen van een heldere koers, zou het management moeten aangeven via welke (verander-)strategie ze deze marktstrategie wil bereiken, en moet de aanpak van de marktstrategie op alle niveaus van de organisatie verder uitgewerkt worden en consistent worden vormgegeven, zodat medewerkers –inclusief het management zelf- weten wat er bij deze marktstrategie wel en niet van hen wordt verwacht.

De volgorde kan zijn:

1. Een langetermijnvisie wordt ontwikkeld door bestuurders, er wordt draagvlak gecreëerd bij het management;
2. Het management vertaalt de visie naar beleid. Nieuwe samenwerkingsvormen, het inkoop-, aanbestedings- en contracteringsbeleid moet levend gemaakt worden in de hele organisatie;
3. De organisatorische structuren veranderen: een tactisch niveau in de organisatie zorgt voor een goed beeld op portfolioniveau, andere samenwerkingen tussen afdelingen en organisatielagen worden mogelijk gemaakt, HR ondersteunt alle veranderingen met opleidingstrajecten, evaluaties en beoordelingen.

De visie en het daaruit volgende beleid dienen helder gecommuniceerd te worden naar de strategische en operationele lagen in de organisatie en bij voorkeur ook naar een tactische laag. Het gaat daarbij niet alleen om wàt er gaat veranderen, en hoe die verandering vorm moet krijgen, maar ook waarom veranderingen nodig zijn.

## Mensen en competenties

### *Bevindingen:*

Het naast elkaar hanteren van verschillende vormen van opdrachtgeverschap in een afdeling of organisatiebreed, betekent dat een medewerker niet alleen ieder van de door hem of haar toe te passen vormen moet doorgronden, maar ook moet kunnen schakelen.

Doordat traditionele manieren van opdrachtgeven vaak naast nieuwe bestaan, zullen medewerkers moeten leren invulling te geven aan hun (huidige en gewenste) professionele identiteit en rol en kunnen wisselen in houding, taakinfilling en gedrag tussen verschillende 'smaken' van opdrachtgeven naar gelang de situatie daarom vraagt. Maar daartoe moeten ze dan wel opgeleid worden. Deze aandacht voor vakinhoudelijke ontwikkeling is er niet altijd. En soms ontbreekt het simpelweg aan tijd voor deze ontwikkeling. In de workshops stelt een deelnemer:

*"Je gaat een andere manier van aanbesteding aan, en er is een persoon die dat moet begeleiden, maar dan moet die dus wel weten wat er, in zijn nieuwe rol, van hem wordt verwacht. En dat is volgens mij niet helemaal helder."*

De organisatie zelf zal bovendien processen en procedures, administratieve systemen en instrumenten in de lucht moeten brengen en houden, die ieder van deze vormen ondersteunt.

Ook dit besef is er niet altijd en daardoor wordt er niet altijd structureel kennis opgebouwd, opgeleid of worden processen, procedures en systemen niet adequaat aangepast. In de praktijk betekent dit dat medewerkers veel zelf moeten pionieren, met de nodige inspanningen en frustraties als gevolg.

HR speelt hierbij een belangrijke rol, maar staat vaak ver af van wat er in de projecten gebeurt. In een workshop werd bijvoorbeeld opgemerkt dat:

*"Er is een werkgroep bezig met het 'hoe', maar op de werkvloer is het vooral belangrijk het 'waarom' aan te jakkeren. [...] nog niet alle personen hebben zich de nieuwe, andere manier van werken eigen gemaakt. Het is nog niet herhaalbaar opgeschreven."*

Daarnaast zijn leer- en ontwikkelmogelijkheden voornamelijk gericht op individuen, zelfs soms geïnitieerd door individuen. Hierdoor krijgt niet iedereen dezelfde opleiding, wat een afdelings- of organisatiebrede professionalisering tegengaat.

*"Als ik vraag om een opleiding, dan krijg ik die. Maar ik heb niet het gevoel dat, als er grote veranderingen gaande zijn, er ook opleidingen aangeboden worden door de organisatie."*

*"De laatste keer dat ik een organisatiebrede of teambrede opleiding heb gedaan, dan moet ik heel lang terug. Dan vraag ik me af: gaan we er dan wel met z'n allen voor?"*

*"Er zijn wel opleidingen maar daar wordt eigenlijk consequent niks mee gedaan."*

*"Er lijkt meer geïnvesteerd te zijn in de competentieontwikkeling van individuele medewerkers dan in de competentieontwikkeling van de organisatie als geheel."*

*"De doelen van de corporatie en de methode om daar te komen zijn niet verankerd in leerdoelen van de individuen."*



Zeker bij grote investeringen, zoals nieuwbouw en renovatie, werken corporaties, net als veel andere vastgoedorganisaties, vooral projectmatig. Door deze projectbenadering, wordt er niet gekeken naar mogelijkheden om project-, object- of complexoverstijgende opgaves te bundelen en de vraag te standaardiseren. Het ontbreekt dus aan een portfoliobenadering, niet ten aanzien van het vastgoed, maar ten aanzien van het geheel aan bouwgerelateerde activiteiten die voor dat vastgoed worden uitgevoerd.

Een projectgebaseerde organisatie zorgt er ook voor dat kennis blijft 'hangen' in de projectteams. Er wordt weinig geïnvesteerd in de vertaling van projectervaringen naar structurele kennisopbouw van eigen medewerkers. De hierboven gegeven voorbeelden van medewerkers illustreren dat. Dit verschilt wel per organisatie, bij sommige corporaties is meer aandacht voor kennisontwikkeling. Zo zegt men bij een corporatie:

*“Er wordt vooral aan competentieontwikkeling gedaan bij individuele medewerkers. Men is wel bezig met een academie, om meer strategisch om te gaan met competenties. Daarnaast is men bezig om HRM-beleid meer strategisch vorm te geven.”*

Naast afwijkende visies blijkt ook de kennis over nieuwe vormen van opdrachtgeven ongelijk verdeeld tussen de verschillende lagen en de diverse afdelingen van een organisatie. Dit zou veroorzaakt kunnen worden door verschillende werkwijzen bij verschillende afdelingen: de afdeling die gaat over investeringsprojecten werkt vaak heel anders dan beheer en onderhoud. Toenadering tussen die afdelingen wordt weinig gezocht en daar wordt ook van hoger hand niet op gestuurd. Dat is overigens meestal geen onwil, maar er is eenvoudigweg geen besef van de waarde van afstemming op dit punt.

Regelmatig wordt er externe capaciteit, zowel ten behoeve van specifieke kennis als ten behoeve van extra 'handjes', aangetrokken. Het risico op kennisverlies na afloop van een project wordt hierdoor nog groter.

Naast opleiding en ontwikkeling wordt ook de kwantitatieve capaciteit vaak genoemd: zijn er wel genoeg mensen die de nieuwe aanpak aankunnen en/of zijn er überhaupt genoeg mensen om de opgave uit te voeren. Nieuwe ontwikkelingen vragen immers eerder meer dan minder tijd, de kosten gaan voor de baten uit. Een te hoge werkdruk draagt daarom niet bij aan de implementatie van nieuwe ontwikkelingen.

Ook de wijze van beoordelen wordt genoemd als aandachtspunt voor HRM. In enkele gevallen werden medewerkers beoordeeld op oude samenwerkingsvormen, dat valt slecht en motiveert niet om door te gaan met nieuwe manieren van werken.

#### *Aanbevelingen:*

Beschrijf als organisatie zo goed mogelijk welke taken, rollen, houding en gedrag horen bij elke nieuw geïntroduceerde samenwerkingsvorm en wat je wil bereiken met de toepassing van die vorm. Organiseer systematische evaluaties van nieuwe samenwerkingsvormen, zowel bij de eigen medewerkers als met marktpartijen. Doe wat met de evaluatieresultaten. Zorg dat medewerkers hun ervaringen delen, en ervaringen van anderen ophalen, en documenteer ook deze ervaringen.

Organiseer dat ervaringen onderdeel worden van een opleidingstraject voor medewerkers. Pas de leerstof aan naarmate er nieuwe ervaringen zijn. Geef medewerkers daar ook zelf een rol in. Zorg dat medewerkers elkaar ook project- en afdelingsoverstijgend ontmoeten om ervaringen uit te wisselen, bijvoorbeeld in de eerdergenoemde opleidingstrajecten.

Maak goed opdrachtgeverschap onderdeel van het functionerings- en beoordelingsregiem, natuurlijk rekening houdend met de specifieke taken en rollen van de betreffende medewerker bij het opdrachtgeverschap. Bespreek ook de gewenste bijdrage van medewerkers aan kennisopbouw en kennisverspreiding. Maak (veranderend) opdrachtgeverschap onderdeel van de jaarplannen van afdelingen en laat de managers van die afdelingen aangeven in die jaarplannen welke bijdrage zij van hun medewerkers verwachten en wat de afdeling van de rest van de organisatie nodig heeft om goed te kunnen opereren.

## Integrale afwegingen op portfolioniveau

### *Bevindingen:*

Corporaties hebben niet altijd zicht op de totale opgave waarvoor zij zich, ten aanzien van zowel investeringen als beheer en onderhoud, de komende jaren gesteld zien. Ze hebben, mede daardoor, ook nauwelijks in beeld uit welke vergelijkbare clusters van activiteiten die opgave bestaat: er wordt zelden op de die wijze geanalyseerd.

Het maken van afwegingen op het niveau van (deel-)portefeuilles staat nog in de kinderschoenen. Terwijl door het in bundels in de markt zetten van gelijksoortig werk, een project- of objectgebonden aanpak echter wel van toegevoegde waarde kan zijn, bijvoorbeeld op het vlak van verduurzaming.

Ook blijkt dat, na de opstart van een project, de relatie met organisatie en beleidsdoelen niet helder blijft. Het is dan ook in de praktijk lastig voor organisaties om aan te geven in hoeverre de optelsom van projecten ook daadwerkelijk resulteert in het vervullen van gestelde beleidsdoelen, zoals bijvoorbeeld op dit moment op het vlak van duurzaamheid.

Het tactisch niveau, waar project- en objectoverschrijdend wordt gestuurd, moet in veel corporaties verder versterkt worden om de nieuwe vormen van opdrachtgeven goed in te bedden. Dit niveau is nodig voor beslismodellen en inzicht in levenscyclus kosten of *total costs of ownership*.

### *Aanbevelingen:*

Om een goede marktvisie op te kunnen stellen moet de organisatie in ieder geval weten wat zij per jaar en langjarig aan typen opgaven naar de markt brengt. Uit een analyse van deze totaalopgave blijkt dan ook hoeveel en welk gelijksoortige opgaven er in dit totaalpakket zitten.

Voor deze clusters van gelijksoortige opgaven zouden de organisaties dan een gelijksoortige marktstrategie kunnen formuleren. Bijvoorbeeld: de verduurzaming van jaren '60 woonblokken gaan we uitvoeren in de vorm van mantelovereenkomst met een beperkt aantal regionale '*preferred suppliers*' op basis van een prestatieafspraken over het te realiseren energielabel en duurzaam materiaalgebruik.

Hiertoe zou een afwegingskader, een belissingsondersteunend model, moeten worden gemaakt, waarbij op basis van projectkarakteristieken de te hanteren samenwerkingsvorm wordt bepaald. Het ontwikkelen, beheren en toepassen van dit kader moet dan in de organisatie, waarschijnlijk op het niveau van het middenmanagement, worden belegd.

Een tweede aanbeveling is om de afstemming tussen afdelingen over opdrachtgeverschap te verbeteren. Bijvoorbeeld door over dit onderwerp regulier overleg te organiseren, niet alleen tussen managers, maar ook tussen medewerkers. Hierboven zijn op dit punt ook al een aantal aanbevelingen gegeven voor het versterken van het lerend vermogen van de organisatie.

## Omgang met stakeholders

### *Bevindingen:*

De belangrijkste stakeholders van corporaties zijn de bewoners en de (lokale) politiek. Voor de relatie met bewoners hebben de meeste corporaties goede platforms ingericht. Het goed bedienen van hun bewoners behoort immers tot de kern van de activiteiten. Ook is er meestal een goed contact met de gemeente. Op dat vlak geven de corporaties echter aan, dat er in het uitleggen van een veranderende marktstrategie nog wel een opgave zou kunnen liggen. Het thema 'opdrachtgeverschap' komt nog niet altijd heel expliciet aan bod, maar nadenken over de gevolgen van nieuwe samenwerkingsvormen voor bewoners en in de politieke context gebeurt zeker.

Met name in het adequaat bedienen van bewoners hebben de corporaties wel wat zorgen als het gaat om het toepassen van nieuwe samenwerkingsvormen. De angst bestaat dat door die nieuwe samenwerkingsvormen, waarbij de uitvoerende partij een deel van de corporatietaken overneemt, een grotere afstand tussen corporatie en bewoner ontstaat, bijvoorbeeld op het vlak van communicatie. De corporaties zien de interactie met bewoners als een essentiële taak van de eigen organisatie en zijn op zoek naar de wijze waarop ze die taak vorm moeten en kunnen geven bij andere samenwerkingsvormen en welke rol de markt dan zou kunnen nemen.

### *Aanbevelingen:*

Corporaties zijn wellicht wat te negatief in hun oordeel over wat uitvoerende marktpartijen kunnen betekenen in de omgang met bewoners. Het zou lonen om expliciet te maken op welke punten leveranciers hier een bijdrage zouden kunnen leveren, bijvoorbeeld in communicatie over de aanpak van een renovatie of onderhoudsactiviteit, het leveren van ideeën hoe de overlast voor bewoners zo klein mogelijk kan zijn, of het vergroten van de mogelijkheden voor bewonersparticipatie, maar ook, heel basaal, hoe een leverancier zich presenteert bij de bewoners. Op dit vlak kunnen corporaties meer eisen stellen aan marktpartijen en dat onderdeel maken van de uitvraag.

## Invulling maatschappelijke rol

### *Bevindingen:*

De corporaties zijn bij uitstek maatschappelijk georiënteerde organisaties, die zich ook zeer van hun maatschappelijke taak bewust zijn. Duurzaamheid en *social return* werden in de workshops over opdrachtgeverschap zeer regelmatig genoemd als thema's waarover bij het opdrachtgeven wordt nagedacht. Alhoewel niet alle afdelingen binnen een corporatie op dezelfde wijze en in dezelfde intensiteit aandacht geven aan deze thema's, is het nadenken over deze rol wel een vaste waarde in de opdrachtgevende rol van corporaties.

### *Aanbevelingen:*

De belangrijkste aanbeveling op dit punt is vooral het expliciteren en SMART maken van maatschappelijke doelen. De corporatie zou vervolgens structureel de mate waarin projecten bijdragen aan deze doelen moeten monitoren en evalueren. Daarnaast moeten concrete, prestatiegerichte eisen worden gesteld bij zowel de selectie van partijen als in gunningcriteria. Ook bij dit aspect geldt dat organisatiebrede afstemming helpt om gezamenlijk te leren van ervaringen.

## Omgaan met publieke spelregels

### *Bevindingen:*

Hoewel corporaties niet aanbestedingsplichtig zijn in termen van de Aanbestedingswet, wordt over het algemeen aangegeven dat transparantie, het zorgen voor een nette aanbesteding of selectie van marktpartijen, en proportionaliteit belangrijke thema's zijn bij het nadenken over het in de markt zetten van opgaven. Ook integriteit en het kunnen afleggen van verantwoording worden gezien als essentiële maar normale onderdelen van de opdrachtgevende rol van corporaties.

De veelal langjarige relaties met leveranciers leveren enerzijds veel meerwaarde als het gaat om elkaar goed aanvoelen, maar staan soms een objectieve keuze voor de beste speler voor een nieuwe opgave of een nieuwe samenwerkingsvorm in de weg. Andere, wellicht beter toegesneden, spelers krijgen zo niet gemakkelijk een kans.

### *Aanbevelingen:*

De criteria uit de aanbestedingswet en de Gids Proportionaliteit zijn weliswaar voor corporaties (nog) niet van toepassing, maar kunnen wel helpen om, op het vlak van opdrachtgeverschap, de eigen praktijk steeds tegen het licht te houden. Wordt er voldoende transparant gehandeld? Is er sprake van voldoende mededinging? Zijn de gestelde eisen proportioneel? Corporaties zouden deze criteria voor zichzelf kunnen hanteren bij het vormgeven en beoordelen van hun opdrachtgevende rol.

## Interactie met en ruimte voor de markt

### *Bevindingen:*

Door het ontbreken van een gedeeld beeld over de koers op het vlak van opdrachtgeverschap en marktbenadering binnen de organisatie, hebben medewerkers ook moeite om de markt duidelijk te maken wat de wensen en eisen zijn en wat er precies verwacht wordt. Vaak worden er verschillende definities gebruikt, ontstaat er spraakverwarring en miscommunicatie. De impact van de vraag op de markt is vaak onvoldoende bekend. Als er een eenduidige opvatting is over het type opdrachten en contracten en dit helder wordt gecommuniceerd, kunnen ook opdrachtnemers hun organisaties hierop aanpassen.

Er is lang niet altijd goed inzicht in het huidige leveranciersbestand, de prestaties van individuele leveranciers en hoe 'goed' de huidige leveranciers het doen in vergelijking tot anderen in de markt. Bij de marktbenadering in nieuwe samenwerkingsvormen of bij innovaties wordt er veelal voetstoots aangenomen dat de huidige leveranciers ook de geëigende partijen zijn om in de toekomst mee samen te werken. Er wordt weinig gekeken naar de kennis en competenties die nodig zijn bij de nieuwe vragen, en of de zittende leveranciers ook echt de meest geschikte partijen zijn om die vragen te beantwoorden.

In het formuleren van de vraag naar de markt zijn corporaties niet altijd duidelijk over het achterliggende doel: wat men wil bereiken met een andere wijze van uitvragen. Toch is dat voor leveranciers wel een essentieel gegeven om tot adequate voorstellen te kunnen komen.

Opdrachtgevende organisaties zijn zich vaak niet bewust van het effect dat hun vraag heeft voor de leverancier(s). Hoe uitzonderlijk is die vraag? Is het reëel te veronderstellen dat een leverancier zijn productieproces aanpast voor deze nieuwe, door die ene organisatie gevraagde, samenwerkingsvorm? Er worden weinig gesprekken gevoerd met marktpartijen om het over de gevolgen van een nieuwe samenwerkingsvorm te hebben. Ook is er weinig systematisch marktonderzoek.

Corporaties zijn zich wel steeds meer bewust van de noodzaak om nieuwe relaties met de markt op te bouwen. Desondanks wordt er vaak gebruik gemaakt van dezelfde marktpartijen. Een voordeel van terugvallen op bekende leveranciers is dat er een (langdurige) relatie wordt opgebouwd. Een nadeel is dat de prijs-kwaliteitsverhouding moeilijk controleerbaar is. Voor nieuwe manieren van samenwerken of andere expertise kan het echter voordeliger zijn om andere marktpartijen te zoeken.

### *Aanbevelingen:*

Naast het veranderen van de eigen organisatie is het van belang met de markt in gesprek te gaan over nieuwe samenwerkingsvormen, ook buiten de projecten om. Door een eenduidige definitie van ketenintegratie, de bijbehorende prestatiecontracten en de implicaties daarvan, weten opdrachtnemers wat er van ze wordt verwacht en kunnen daarop anticiperen. Een marktvisie zoals bij andere (semi-)publieke organisaties gebruikt wordt, zou hierbij een eerste stap kunnen zijn.

Het uitwerken van professioneel leveranciersmanagement en een systematische wijze van evalueren is een zinvolle vervolgstap. Ga als corporatie over de bevindingen het gesprek aan met leveranciers, in ieder geval met de leveranciers die langjarig voor je werken. Maak bij elke opgave inzichtelijk welke specifieke eisen deze opgave en de daarbij gekozen samenwerkingsvorm stelt aan de leverancier(s). Niet alleen in inhoudelijke zin, maar ook in gewenste houding en gedrag, in organisatorische en procesmatige aspecten. Formuleer op basis daarvan heldere selectie-eisen en ga eventueel met zittende leveranciers het gesprek aan of ze aan die eisen kunnen voldoen. En vraag daarbij natuurlijk door op bewijslast.

Overigens: eenzelfde mechanisme zou ook gehanteerd moeten worden voor het samenstellen van het eigen team binnen de opdrachtgevende organisatie. Welke eisen stellen opgave en samenwerkingsvorm aan onze mensen? Wie zijn er dan het meest geschikt om gezamenlijk de opgave te klaren?

Naast het verbeteren van het inkoopbeleid is het goed om te onderzoeken of schaalvergroting kan worden verkregen door met meerdere corporaties samen te werken. Zeker wanneer er behoefte is aan innovatieve oplossingen, loont het de moeite om samen met anderen de markt te benaderen. Op die manier kan een marktpartij zijn investeringen terugverdienen. Het gaat daarbij niet eens zozeer om samen inkopen, maar om dezelfde uitvraag.

## Professioneel handelen in opgaven

### *Bevindingen:*

Aan het zorgvuldig opdrachtgeven in projecten of onderhoudsopgaven wordt bij de corporaties veel aandacht besteed. Verschillende contract- en samenwerkingsvormen kunnen prima naast elkaar worden toegepast, maar toegroeien naar meer geïntegreerde contracten wordt door veel corporaties, gezien de huidige ontwikkelingen, als wenselijk ervaren.

Voor evalueren is er, zo geven de deelnemers aan de bijeenkomsten aan, niet altijd even veel tijd. Medewerkers signaleren daarnaast dat zij beleidsmatig vaak met wijzigingen worden geconfronteerd waarvan zij niet altijd weten hoe de vertaling naar projecten of specifieke opgaven gemaakt moet worden. Dat geldt zowel voor inhoudelijke thema's, bijvoorbeeld nieuwe beleidslijnen op het vlak van duurzaamheid, als voor meer direct aan opdrachtgeverschap verbonden aspecten, zoals de introductie van nieuwe samenwerkingsvormen.

Letterlijk werd er gezegd:

*“Dit jaar heet de gewenste samenwerkingsvorm ‘co-creatie’, vorig jaar was het nog ‘ketensamenwerking’, maar of daarmee dan hetzelfde bedoeld wordt of niet, is mij niet duidelijk. En dus ook niet wat ik dan nu anders moet gaan doen.”*

De snelle wisseling van gezichtspunten op dit vlak, maakt ook dat het eigenlijk maar weinig komt tot de ontwikkeling van echte standaarden voor de vormgeving van nieuwe samenwerkingsvormen, in

leidraden, modelovereenkomsten et cetera. De implementatie van nieuwe ontwikkelingen passeert daarom het stadium van pilots maar zelden. In een projectmatige omgeving, die toch al niet bovenmatig is ingericht op het documenteren van ervaringen, is daardoor de kans groot dat ervaringen nauwelijks beklijven of verder gebracht worden in de organisatie.

Bij de groep corporaties die we onderzochten zien we dat nieuwe samenwerkingsvormen op dit moment voornamelijk toegepast worden in pilots. De kennis en ervaring die in pilots wordt opgedaan, blijft vaak binnen het project, bij het projectteam. Aan kennisoverdracht naar de rest van de organisatie en structurele, organisatiebrede inbedding van opgedane kennis wordt weinig aandacht besteed. Dat betekent dat de pilots in de praktijk pilots blijven. Ieder volgend project begint weer vooraan met leren. In de workshops werd gesteld:

*“Wat we verder merken is dat we bijna niets evalueren. We proberen best veel, daarbij gaan sommige dingen goed en sommige dingen fout. Maar het wordt niet vastgelegd wat er goed ging en we moeten behouden en wat zo slecht ging dat we het vooral niet meer moeten doen. De opgedane kennis blijft binnen een project of binnen de afdeling hangen.”*

Traditionele en nieuwe vormen van samenwerking worden door veel organisaties naast elkaar gebruikt, afhankelijk van de context. Bij onderhoud bijvoorbeeld prestatiegerichte contracten, bij renovatie experimenten zoals ‘De Stroomversnelling’, bij nieuwbouw ketensamenwerking of een geïntegreerd contract naast traditioneel. Ieder van deze ‘smaken’ brengt echter een geheel eigen instrumentarium, maar ook een specifieke rolinvulling, specifieke kennis en competenties en ander gedrag met zich mee. Hier is een duidelijk raakvlak met hetgeen onder het kopje ‘mensen en competenties’ is beschreven. Een deelnemer stelde in een workshop:

*“Je gaat een andere manier van aanbesteding aan, en er is een persoon die dat moet begeleiden, maar dan moet die dus wel weten wat, in zijn nieuwe rol, van hem of haar wordt verwacht. Dat is volgens mij niet helemaal helder.”*

Een laatste, opvallend, element is dat medewerkers onderling niet altijd dwarsverbanden leggen tussen de ervaringen van het ene team of de ene afdeling en de werkwijze van een ander team of afdeling. Ter illustratie: voor prestatiecontracten in het onderhoud is het formuleren van een prestatie-eis en het nadenken over een monitoringmechanisme – hoe weet je of de leverancier het juiste heeft geleverd en reken je op basis daarvan met hem af – van belang. Ervaringen over hoe je dat dan doet, zijn ook relevant als je, bijvoorbeeld bij de afdeling Investerings- of Projecten, een geïntegreerd contract opkakt. De uitwisseling van deze ervaringen tussen afdelingen is er echter maar mondjesmaat. De medewerkers van verschillende afdelingen wisselen dergelijke ervaringen maar zelden met elkaar uit, daar bestaan ook weinig platforms of overlegstructuren voor.

### *Aanbevelingen:*

Experimenteer, maar experimenteer niet te veel. Het experimenteren is van groot belang om te leren maar moet wel een stap verder gebracht worden. Zorg dat er echt geleerd kan worden van nieuwe aanpakken door herhaling. Kies een beperkt aantal samenwerkingsvormen en zorg dat die goed kunnen 'inslijten'. Om echt te leren is het van belang om meerdere keren op dezelfde manier te werken en niet steeds helemaal opnieuw te beginnen als er zaken niet meteen goed lopen. Het kost nu eenmaal tijd om veranderingen te implementeren, kinderziektes zijn een normaal onderdeel van een lerende organisatie. Organisaties moeten ruimte creëren om te experimenteren en om over de resultaten in openheid te kunnen discussiëren.

Kennisborging en het organiseren van het lerend vermogen zou bij opdrachtgevers die nieuwe vormen van opdrachtgeverschap toepassen meer aandacht moeten krijgen. De evaluatie van pilots en projecten moet daarom in processen worden opgenomen, zodat geborgd wordt dat kennis terug in de organisatie stroomt. Kennis uitwisselen vraagt om een organisatiestructuur waarbij mensen leren van elkaar en in de tijd, er wordt geleerd van tegenslagen, kennis van projecten bij volgende projecten kan worden toegepast en de organisatie als geheel leert van de projecten. Door systematisch te evalueren kunnen kinderziekten worden geëlimineerd en worden medewerkers opgeleid.

Stel bij aanvang van elk project de vraag aan welke eisen de context van het project – bijvoorbeeld de samenwerking met andere afdelingen, het kennisniveau van teamleden, administratieve systemen, de besluitvorming – moet voldoen om het project succesvol te kunnen laten zijn. Zeker bij de eerste toepassing van een nieuwe samenwerkingsvorm is het van belang om te bespreken welke zaken wel en welke niet in de beïnvloedingssfeer van een projectmanager liggen en wie verantwoordelijk is voor zaken die buiten zijn beïnvloedingssfeer. Bespreek in voortgangsgesprekken over het project of er dilemma's zijn op dit vlak en bewaak de consistentie in de toepassing van de gekozen samenwerkingsvorm. Wordt er nog steeds gehandeld naar de aard van de vorm? Rolbewust en rolvast? En zo niet, wat zijn daar de redenen voor? Wat moet er verbeterd worden om een samenwerkingsvorm goed tot zijn recht te laten komen?

### Tot slot

Bij het doorvoeren van veranderingen blijkt de actieve betrokkenheid van medewerkers bij de totstandkoming, uitwerking en implementatie van de marktstrategie een succesfactor. Het vroegtijdig betrekken van medewerkers, investeren in opleiding en het bieden van een concreet handelingskader (wat wordt er nu bij een bepaalde samenwerkingsvorm precies van mij verwacht?) is daarom van groot belang.

En 'last but not least': ken u zelve. Het is ook voor corporaties relevant te weten hoe ze ervoor staan. Om te kunnen bepalen welke kant een organisatie op moet gaan, is een evaluatie van de eigen organisatie belangrijk. Het maturity model kan hier een goed hulpmiddel bij zijn. Organisaties kunnen zich zo bewust worden van de veranderingen en de implicaties daarvan en zich ontwikkelen van onbewust onbekwaam of onbewust bekwaam naar bewust onbekwaam en uiteindelijk bewust bekwaam professioneel opdrachtgever.



## Literatuur

Drijver, M., Hermans, M., Smeulders, T., & Spek, E. (2017). *Handreiking Opdrachtgeverschap; inleiding en praktijk voor toezichthouders*: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Hermans, M. (2014, 14-11-2014). *Mag het iets meer zijn?* [Inaugurele rede]. TU Delft, Delft.

Hermans, M., Volker, L., Eisma, P., & Van Zoest, S. (2016). *Maturity Model 'Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw'*. Delft: Delft University of Technology.

Van Zoest, S., Volker, L., & Hermans, M. (in progress). New ways of working: housing associations reorienting their sourcing strategies.

Wamelink, H. (Ed.) (2009). *Inleiding bouwmanagement*. Delft: VSSD.

## Bijlage 1: Deelvragen per aspect

Aspect	Deelaspect	Vragen per deelaspect
1. Organisatie & beleid	Doelstellingen & beleid	In hoeverre heeft de opdrachtgever op organisatieniveau doelstellingen en beleid geformuleerd op het gebied van sourcing, marktbenadering, intern en extern opdrachtgeverschap en inkoop?
	Verbeteren & vernieuwen	In hoeverre is de opdrachtgever bewust bezig met verbeteren en vernieuwing (innovatie) op het gebied van opdrachtgeverschap?
	Veranderstrategie	In hoeverre heeft de opdrachtgever een veranderstrategie voor de professionalisering, verbetering of vernieuwing van het opdrachtgeverschap binnen zijn organisatie (inhoudelijk en procesmatig)?
2. Cultuur en leiderschap	Sturing & Beoordeling	In hoeverre is er binnen de organisatie sprake van leiderschap op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap? In hoeverre wordt er binnen de organisatie daadwerkelijk gestuurd en beoordeeld op basis van de kwaliteit (governance) van de opdrachtgevende rol?
	Cultuur t.a.v. innovatie en professionaliteit	In hoeverre is de cultuur binnen de (opdrachtgevers)organisatie gericht op innovatie en vernieuwing?
3. Mensen & competenties	Kennis, capaciteit & competenties	In hoeverre is er binnen de organisatie voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) beschikbaar om het opdrachtgeverschap nu en in de toekomst goed in te kunnen vullen? In hoeverre worden mensen opgeleid (kennis etc.) en hebben zij toegang tot de juiste kennis om hun rol op het gebied van opdrachtgeven goed in te (kunnen blijven) vullen?
	Teams	In hoeverre is de opdrachtgever in staat om de teamsamenstelling van een opgave af te stemmen op teamkwaliteit, kenmerken van de opgaven en samenwerkingskwaliteiten met opdrachtnemer(s)?
	Lerende organisatie	In hoeverre worden mensen opgeleid (kennis etc.) en hebben zij toegang tot de juiste kennis om hun rol op het gebied van opdrachtgeven goed in te (kunnen blijven) vullen?
4. Integrale afwegingen op portefeuilleniveau	Keuzemenu & afwegingskader samenwerkingsvormen	In hoeverre heeft de opdrachtgever een goed beeld van de opgaven over zijn totale portefeuille en manier waarop hij die 'in de markt' wil en kan zetten op middellange en lange termijn? In hoeverre is er een afwegingskader beschikbaar om voor een specifieke opgave de keuze van de best passende samenwerkingsvorm te maken?
	Levenscyclus kosten of <i>total costs of ownership</i>	In hoeverre is er bij de keuze van samenwerkingsvormen sprake van beschouwingen over de gehele levensduur van de portfolio en van objecten en TCO-achtige benaderingen?
	Opgave vs. Portfolio	In hoeverre is de opdrachtgever in staat (de doelen van) een individuele opgave in te bedden in en te relateren aan portefeuille brede doelstellingen?
5. Omgaan met stakeholders: politiek, gebruikers & overigen	Consequenties politiek context	In hoeverre heeft de opdrachtgever de consequenties van zijn politieke context geborgd bij het opdrachtgeven?
	Belangen & positie gebruikers & stakeholders	In hoeverre is de organisatie in staat om de belangen van externe stakeholders (politiek, derden) te duiden, expliciteren en te borgen bij het opdrachtgeven in het algemeen en bij specifieke opgaven in het bijzonder? In hoeverre is het beleid van de opdrachtgever op het gebied van marktbenadering bekend bij stakeholders (politiek, gebruikers, overige externe stakeholders)?
	Trends & ontwikkelingen	In hoeverre is de organisatie in staat om ontwikkelingen bij gebruikers en externe stakeholders te voorzien en te duiden ten aanzien van het belang bij opdrachtgeven?
6. Invulling maatschappelijke rol	Maatschappelijke belangen integreren in het opdrachtgeven	In hoeverre is de opdrachtgever in staat zijn maatschappelijke waarden (b.v. duurzaamheid, cultureel-maatschappelijke waarden, ruimtelijke kwaliteit, ....) onderdeel uit te laten maken van het opdrachtgeven?
	Voorbeeldrol	In hoeverre geeft de opdrachtgever actief zijn voorbeeldrol op het gebied van maatschappelijke waarden en opdrachtgeverschap vorm?
7. Omgaan met publieke spelregels	Vormgeven van integriteit, transparantie, doelmatigheid, rechtmatigheid	In hoeverre weet de opdrachtgever zorgvuldig maar creatief om te gaan met 'spelregels' op het gebied van integriteit, transparantie, betrouwbaarheid, doelmatigheid, rechtmatigheid, ethiek e.d.?
	Aanbestedingsregels	In hoeverre weet de opdrachtgever goed gebruik te maken van het aanbestedingsbeleid en -reglement?
8. Interactie met en ruimte voor de markt	Marktkennis	In hoeverre heeft de opdrachtgever goede marktkennis (over bestaande leveranciers, totale leveranciersmarkt (wie het zijn, wat ze doen, wat ze kunnen, welke belangen er zijn) en lopende contracten)?
	Doelgericht selecteren	In hoeverre is de opdrachtgever in staat de juiste leveranciers (en teams) voor zijn opgaven te identificeren en te contracteren?
	Benutten innovatiekracht & kennis	In hoeverre is de opdrachtgever in staat de kennis en kunde van leveranciers actief in te zetten voor het verbeteren van processen en producten?
	Interactie, partnership, samenwerking	In hoeverre heeft de opdrachtgever binnen en buiten lopende opdrachten overleg met leveranciers over de onderlinge (huidige en beoogde) samenwerking en prestaties? In hoeverre is er sprake van een (wederzijds) open en transparante samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier bij verschillende opgaven?
9. Professioneel handelen in opgaven	Rolbewust en rolvast	In hoeverre is de opdrachtgever in staat zijn opdrachtgeversrol bij opgaven zoals projecten en beheer- en onderhoudsactiviteiten, adequaat en passend bij de geselecteerde samenwerkingsvorm te managen (proces, risico's, kwaliteit, ...)?
	Professioneel variëren	In hoeverre is de opdrachtgever in staat om binnen zijn portefeuille naast elkaar verschillende samenwerkingsvormen toe te passen?
	Specificeren, aanbesteden, contracteren, contractmanagement	In hoeverre beheerst hij de verschillende activiteiten (specificeren, aanbesteden (selecteren en gunnen), contracteren, verifiëren/toetsen, contract management) bij verschillende samenwerkingsvormen?

## Bijlage 2: Ontwikkelniveaus

	Ontwikkelingsniveaus				
	1. Ad hoc	2. Herhaalbaar	3. Gestandaardiseerd	4. Beheerst	5. Geoptimaliseerd
	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:	Voor dit aspect geldt in belangrijke mate:
<b>A. Breedte, samenhang &amp; integraliteit van beschouwde aspecten</b>	Er worden weinig tot geen deelaspecten meegenomen en de deelaspecten worden niet in onderlinge samenhang beschouwd.	Een aantal deelaspecten wordt beschouwd en de notie van samenhang bestaat, maar daar wordt nog niet actief naar gehandeld.	Vrijwel alle deelaspecten worden beschouwd, maar slechts beperkt ook in onderlinge samenhang.	Alle deelaspecten worden beschouwd en voor een groot deel ook in onderlinge samenhang.	Er vinden een brede beschouwing plaats op alle relevante deelaspecten. Deze beschouwing is integraal van karakter en beoordeelt deelaspecten in hun samenhang met andere deelaspecten.
<b>B. Actuele SMART-doelen &amp; prestaties</b>	Deelaspecten zijn hooguit op kwalitatief benoemd.	Voor een aantal deelaspecten zijn SMART-doelstellingen geformuleerd. Hier en daar worden de werkelijke prestaties ook gemonitord.	Voor een deel van de deelaspecten zijn SMART-doelstellingen geformuleerd, en worden de werkelijke prestaties gemonitord. Er wordt nog weinig structureel geëvalueerd. Op een beperkt aantal vlakken wordt verantwoording afgelegd.	Voor alle deelaspecten zijn SMART-doelstellingen geformuleerd, voor het merendeel worden de werkelijke prestaties worden gemonitord en de doelstellingen regelmatig geëvalueerd. De bereikte resultaten maken onderdeel uit van de verantwoordingscyclus	Voor alle deelaspecten zijn SMART-doelstellingen geformuleerd, de werkelijke prestaties worden gemonitord en doelstellingen worden zeer regelmatig geëvalueerd. De bereikte resultaten maken onderdeel uit van de verantwoordingscyclus
<b>C. Inbedding in alle lagen van organisatie</b>	Deelaspecten worden hooguit individueel en op ad hoc basis meegewogen.	Een aantal deelaspecten is bekend binnen de organisatie en er wordt op een aantal plaatsen binnen de organisatie aandacht aan besteed bij het dagelijks handelen.	Deelaspecten zijn breed bekend, en voor een deel van de organisatie vertaald naar consequenties voor het dagelijks handelen.	Deelaspecten zijn breed bekend en vormen voor een groot deel van de organisatie een element in het dagelijks handelen.	Deelaspecten worden organisatiebreed onderkend en bewust betrokken in het dagelijks handelen.
<b>D. Beschikbaarheid van ondersteunende middelen, processen, methoden, systemen</b>	Er bestaan weinig tot geen middelen en methoden (procesbeschrijvingen, informatiesystemen, opleidings- of overlegstructuren, ...) rondom deze deelaspecten. Bestaande middelen en methoden zijn vooral individueel van aard.	Voor een beperkt aantal deelaspecten zijn ondersteunende middelen en methoden beschikbaar. Slechts een deel van de organisatie gebruikt deze middelen en het gebruik is nog niet optimaal.	Voor een deel van de deelaspecten zijn middelen en methoden beschikbaar. Een deel van de organisatie past de middelen en methoden ook toe. Het gebruik is vrij adequaat.	Voor een groot deel van de deelaspecten zijn voldoende middelen en methoden beschikbaar. Deze worden door een belangrijk deel van de organisatie gebruikt. De middelen worden vrij goed benut.	Voor alle deelaspecten zijn voldoende middelen en methoden beschikbaar. De beschikbare ondersteunende middelen en methoden worden breed gebruikt en adequaat benut.
<b>E. Bewuste en bekwame omgang met de aspecten</b>	Men kijkt veelal onbewust en onbedoeld af van de deelaspecten.	Men is zich grotendeels bewust van de deelaspecten maar kijkt hier dikwijls onbedoeld vanaf.	Men is zich bewust van de deelaspecten en past ze grotendeels bekwaam toe.	Men past de deelaspecten bekwaam toe en weet hier grotendeels bewust flexibel en creatief mee om te gaan.	Men past de deelaspecten bekwaam toe en weet hier bewust flexibel en creatief mee om te gaan.