

Ontketen je netwerk

“WE BESEFFEN DAT WE ELKAAR NODIG HEBBEN,
MAAR LEVEN NOG IN ONZE EIGEN BUBBEL.”



De (online)bijeenkomst
'Ontketen je netwerk'
met vlnr: Stan van den
Thillart, Luc Reusken,
Frans Brouwers en
Wikke Peters.

Vraag het een willekeurige relatietherapeut, en die zal het beamen: vertrouwen, wederzijds begrip en open communicatie zijn de basis van elke goede relatie. Niet alleen privé, maar ook binnen professionele samenwerkingen. Toch is dat makkelijker gezegd dan gedaan. In de praktijk betekent het compromissen sluiten, geven en nemen, vertrouwen hebben, en vooral: je kunnen verplaatsen in de ander. Wie dat als geen ander kan? Degenen die aan beide kanten van de samenwerking hebben gestaan. Zoals Luc Reusken, Frans Brouwers en Stan van den Thillart. Zij kennen alle drie zowel de corporatie als de aannemerswereld van binnenuit. Een gesprek over onder andere onderbuikgevoelens, geld, risico, imago en innovatie.

Tekst **Wikke Peters**



● ONTKETEN JE NETWERK

Corporaties werken stroperig, zijn traag in hun besluitvorming en houden daarbij geen rekening met het risico dat de aannemer loopt. De basis van de samenwerking is bovendien vaak erg persoonsafhankelijk. Bouwers zijn op geld uit, en hebben geen besef van het krachtenveld waarbinnen een corporatie moet opereren. Daarbij begrijpen zij de druk van de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor corporaties niet goed. Zomaar wat wederzijdse én enigszins stoffige (voor)oordelen uit de wandelgangen, als je corporaties en bouwers vraagt naar drempels en hindernissen binnen een transparante en gelijkwaardige ketensamenwerking.

En het wordt tijd, vindt Luc Reusken, manager duurzaamheid bij Van der Meijs, dat we deze wederzijdse onderbuikgevoelens eens wat openlijker gaan bespreken. "We beseften allemaal dat we elkaar nodig hebben. Het opraken van de grondstoffen, de CO₂-uitstoot, energie-armoede, krapte op de arbeidsmarkt, een toenemende tweedeling in de wereld: allemaal opgaves die we alleen als keten het hoofd kunnen bieden. Maar toch leven we vaak nog steeds een beetje in onze eigen bubbel. We moeten meer tijd maken om elkaars werelden en uitgangspunten te leren kennen. Dat helpt ons namelijk enorm bij het formuleren van gemeenschappelijke doelstellingen. Gemeenschappelijke doelstellingen waaraan iedereen bijdraagt vanuit een eigen rol en invalshoek, maar wél met respect voor elkaars mogelijk uiteenlopende belangen." Tenders, bijvoorbeeld, vindt Reusken remmend voor samenwerking. "Waarom doen we dat nog steeds, als we allemaal gelijkwaardige samenwerking prediken? Een tender drukt je beiden meteen in een polariserende rol. Veel prettiger vind ik het om de samenwerking te starten met een gesprek over doelstellingen, ambities en waarden." Want rollen veranderen, vindt Reusken, als je

gelijkwaardige samenwerking ambieert. "Aannemers krijgen andere verantwoordelijkheden. Ze gaan meer innoveren, en ook investeren in innovatie. Hun rol wordt proactiever en breder. Corporaties betrekken de technische kennis en de kennis van het woningbezit van de aannemer, steeds meer bij hun beslissingen op tactisch niveau, zoals het maken van complexvisies op basis van scenario's. Dat vraagt om een andere invulling dan de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, met consequenties aan weerszijden." Dat ziet ook Van den Thillart, adjunct-directeur van de KnaapenGroep.

"Aannemers zijn allang niet meer alleen maar uitvoerders. Zo wordt bijvoorbeeld de bewonerscommunicatie tegenwoordig veel vaker belegd bij de aannemer, wat een wezenlijke verandering en een andere inrichting van de organisatie vraagt." Van den Thillart maakte onlangs de overstap van corporatie naar aannemer. "Als grap kreeg ik toen vaak te horen: ga je voor het grote geld? Dat is wat mij betreft echt een gepasseerd vooroordeel. Ik vind dat corporaties veel meer gebruikzouden mogen maken van de innovatiebereidheid van de aannemers, door veel scherper te zijn in het formuleren van doelen. Daarmee geven ze op een positieve manier richting en sturing aan de aannemer.

**MEER HOREN OVER DE
VERSCHILLENDE WERELDEN EN
BELANGEN VAN CORPORATIES
EN AANNEMERS, EN BOVENDIEN
ZELF MEE PRATEN!**

De online bijeenkomst 'Ontketen je netwerk' was op 16 februari. Met Luc Reusken (Van der Meijs), Frans Brouwers (Woonmeij) en Stan van den Thillart (KnaapenGroep) gingen we live in gesprek over hun perspectief op beide werelden.



Het wordt tijd
dat we deze
wederzijdse
onderbuikgevoelens
eens wat openlijker
gaan bespreken.

LUC REUSKEN

Een doel als: we gaan gezamenlijk in vijf jaar tijd de CO₂-uitstoot met twintig procent reduceren, klinkt heel anders dan: jullie worden weer acht jaar ingehuurd om te schilderen." En het is wellicht een cliché, maar vertrouwen is hierbij essentieel, vindt Van den Thillart. "Samenwerkingen die gebaseerd zijn op vertrouwen, lopen veel makkelijker dan samenwerkingen die gebaseerd zijn op wantrouwen en controle. Natuurlijk kan het eng zijn, om uit te gaan van vertrouwen, zeker voor een corporatie. Een verkeerde keuze, een onterecht vertrouwen, heeft serieuze consequenties.



Geld speelt toch vaak een rol in vertrouwen en samenwerking.

Zeker in deze tijd: vind maar 's een nieuwe aannemer, als het niet lekker loopt met de huidige. Maar de tijd van elke keer hele kleine stapjes zetten, is voorbij. We moeten in het diepe springen, met elkaar, en daarom moet je inzetten en investeren op vertrouwen. Iemand zoeken, die past bij jouw DNA." Reusken maakte enkele jaren geleden de overstap van corporatie naar aannemer. "En ik besepte toen pas, dat ik destijds dácht dat ik de wereld van de aannemer wel kende, maar dat dit in de praktijk minder waar bleek." Het financieel risico dat een aannemer loopt, en het daarbij horende bewustzijn van kosten, drukt een groter stempel op het werk bij een aannemer dan Reusken verwachtte. "Zo wordt bij een aannemer veel kritischer geke-

ken naar de noodzaak van iemands inbreng of aanwezigheid. Bij een corporatie kun je rustig met drie of vier man een vergadering bijwonen. Bij een aannemer is dat hoge uitzondering: dat is té kostbaar." Reusken en Van den Thillart maakten beiden kennis met het 'gedwongen afwachten', dat soms een rol speelt bij aannemers. "Aannemers staan soms wekenlang on hold, tot een corporatie een beslissing neemt over een opdracht, project of gunning. Daarmee zitten ze soms een tijdje in een vacuüm, wat onrust geeft, of geld kost. Corporaties zijn zich daar lang niet altijd bewust van."

Gemeenschapsgeld

Geld speelt, tegen wil en dank, toch vaak een rol in vertrouwen en samenwerking, vindt Frans Brouwers, teamleider vastgoedbeheer bij Woonmeij. Hij maakte enkele jaren geleden de overstap van aannemer naar corporatie. Brouwers merkt dat discussie over geld, met name de laatste tijd, vertroebelend werkt in de samenwerking.

"Natuurlijk is geld verdienen één van de belangrijkste doelstellingen van een aannemer. En daar is ook niks mis mee. Tot een jaar of twee geleden had ik een redelijk feilloos gevoel voor prijsniveaus, en in goede tijden gaat sowieso alles makkelijker, ook samenwerken. Maar op dit moment ervaar ik minder transparantie. De prijzen knallen omhoog, omdat er van alles speelt: schaarste, de indexering, geopolitieke ontwikkelingen, oorlog, er zijn allerlei redenen om aan te voeren waarom de prijzen omhoog moeten. Ik merk dat er soms wordt geschermd met bovenstaande redenen, zonder dat de kaarten echt op tafel gelegd worden. Wat zijn de werkelijke cijfers? Dat geeft onduidelijkheid, en onduidelijkheid geeft wantrouwen." Brouwers maakte de overstap naar een corporatie om persoonlijke redenen: hij wilde werken voor een organisatie met een maatschappelijk doel. "Dat maakt ook dat ik me er heel erg van bewust ben



Stan van den Thillart
(KnaapenGroep).

dat het gemeenschapsgeld is wat we uitgeven. Je kunt het maar één keer uitgeven, en dat doe je het liefst op een manier die de samenleving zoveel mogelijk dient." En dat is, volgens Brouwers, ook waar corporaties op afgerekend worden. "Natuurlijk lopen aannemers het financiële risico, maar corporaties lopen het risico op imago-schade. Aannemers moeten zich verantwoorden voor wat er binnenkomt, corporaties moeten zich verantwoorden voor wat naar buiten gaat." Dat beaamt ook Reusken. "Het krachtenveld waarin corporaties moeten opereren, is veel groter en complexer. Vierdimensionaal- politiek, maatschappelijk, in de media, toezichhoudende organen - ten opzichte van een meer tweedimensionaal krachtenveld voor een aannemer.

Bij een aannemer is een verkeerde keuze of investering een bedrijfsrisico. Bij corporaties loop je het risico dat je kop eraf gaat – politiek of publiekelijk. Dat maakt dat een corporatie bijzonder zorgvuldig moet zijn in afwegingen en acties." Het complexere krachtenveld leidt mede tot tragere besluitvorming, constateren zowel Brouwers, Reusken en Van den Thillart. Brouwers: "Corporaties doen aan uitgebreide risico-analyse. Soms een beetje té uitgebreid, als je het mij vraagt. Een aannemer maakt afwegingen meer op onderbuik. Dat verschil maakt het soms moeilijker je in elkaar te verplaatsen." Van den Thillart herkent dat. "Maar ik vind overigens ook dat een aannemer soms juist wel een beetje extra – zinvolle – bureaucratie kan gebruiken, zeker met de huidige groei en werkdruk. Waarom doen we



Boven Frans Brouwers (Woonmeij) en onder Luc Reusken (Van der Meijls).

de dingen zoals we ze doen, hoe doen we ze dan, en kunnen we die processen vastleggen, zodat we niet elke keer opnieuw het wiel hoeven uit te vinden?”

Faalkosten

Reusken ziet dat corporaties onderling steeds efficiënter samenwerken, met name in bijvoorbeeld verduurzaming. “Maar die efficiëntie zien we minder in het beheer, en nog niet in gelijkgestemde processen. Elke corporatie heeft zijn eigen



Dat is en blijft toch dé plek waar we elkaar allemaal vinden: achter de voordeur bij, en in het belang van, die bewoner.

proces, een gegeven dat ook lastig ter discussie te stellen is. Dat is soms voor aannemers heel ingewikkeld: zij moeten zich elke keer aanpassen aan de individuele processen van corporaties. Met als resultaat minder efficiëntie, meer kosten, en een hoger risico op faalkosten. De kans op het maken van fouten wordt namelijk veel groter als je steeds dingen op verschillende manieren moet doen.” Maar, ziet Reusken, ook hierin zit wel beweging. “In Eindhoven zie je bijvoor-

beeld dat alle corporaties hun processen gelijktrekken rondom de inzet van de Klusbus, een programma waarbij in een jaar tijd zoveel mogelijk huizen onder handen genomen worden met kleine verduurzamings- en energiebesparende maatregelen. Het kán dus, en dat is goed nieuws.” Ook als het gaat om continuïteit valt er nog de nodige winst te behalen in de samenwerking, vindt Reusken. “De bekende treintjes, zoals dat op meer en meer plekken al gebeurt, waarbij er geen gaten vallen tussen afronding en opnieuw opstarten van projecten, leveren natuurlijk financieel voordeel op. Maar continuïteit gaat verder dan dat. Je kunt je committeren aan samen ontwikkelen, samen leren en samen verbeteren. Inderdaad, als in een goed huwelijk, waarin je elkaar inspireert, spiegelt, aanspreekt en uitdaagt om te groeien.” Hoe komt het dan dat sommige corporaties toch weleens terughoudend zijn in het bieden van continuïteit? “Dat heeft weer te maken met die zorgvuldigheid in afwegingen. Je moet als corporatie héél goed kunnen uitleggen welke argumenten er gebruikt zijn in de keuze voor een aannemer. Soms kan het bieden van continuïteit ondergeschikt zijn aan het belang van de governancecode voor corporaties: dan weegt zorgvuldigheid zwaarder.” Van den Thillart zou een meerwaarde zien in continuïteit in de vorm van een meer wijkgerichte aanpak. “Daar wordt nu niet altijd naar gekeken. Maar een aannemer die in een buurt al jarenlang het dagelijks onderhoud doet, kent de buurt, de mensen en de dynamiek. Vaak hebben ze al contact met een deel van de bewoners, en bestaat er een communicatiestructuur. Het lijkt dan efficiënt en logisch, om dezelfde aannemer in te schakelen voor bijvoorbeeld renovatie of groot onderhoud. Dat komt die bewoner ten goede. Want dat is en blijft toch dé plek waar we elkaar allemaal vinden: achter de voordeur bij, en in het belang van, die bewoner.” ●