

Handreiking

TOEZICHT OP OPDRACHT- GEVERSCHAP

Inleiding en praktijk voor toezichthouders

Uitgever: VTW

Auteurs: Margriet Drijver, Marleen Hermans & Emile Spek



De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ± 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 350 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
INLEIDING	6
1. DE ESSENTIE VAN OPDRACHTGEVERSCHAP	7
1.1. Vier perspectieven	7
1.2. Onderbouwde keuzes	9
1.3. Organisatie en beleid: wel of niet uitbesteden?	10
1.4. Competentieontwikkeling	11
1.5. Dynamische politieke omgeving	11
1.6. Publieke spelregels	11
1.7. Risicomanagement	12
1.8. Regisserend opdrachtgeverschap	12
1.9. Lerende organisatie als volgende stap	13
2. OPDRACHTGEVERSCHAP EN ACTUELE THEMA'S	14
2.1. Duurzaamheid	14
2.1.1. Samenwerking urgenter	14
2.1.2. Gezamenlijke vraag aan de markt	14
2.2. Digitalisering en informatietechnologie	15
2.2.1. Strategische vragen als uitgangspunt	15
2.2.2. Verantwoordelijkheid MT	16
2.2.3. Duurzame relatie met de leverancier	16
2.2.4. Evalueren	17
2.2.5. Nieuwe technologieën	17
3. GOVERNANCE EN OPDRACHTGEVERSCHAP	18
3.1. Woningwet 2015	18
3.2. Governancecode woningcorporaties	19
3.3. Bestuurder en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht	19
3.4. Bestuurder en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af	20
3.5. Bestuurder en RvC zijn geschikt voor hun taak	21
3.6. Bestuurder en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen	21
3.7. Bestuurder en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie	22
4. HET GOEDE GESPREK OVER OPDRACHTGEVERSCHAP	23
4.1. Kritische vragen over deskundigheid op inhoud	23

4.2. Valkuil	23
4.3. Advies of opdracht als vraag verpakt	24
4.4. Timing en dynamiek in de RvC	24
4.5. Toezicht met Passie als kompas	25
4.6. Het goede gesprek in de organisatie	25
5. INZICHT IN OPDRACHTGEVERSCHAP (PLUS VRAGENLIJST)	26
5.1. Beleid, filosofie en toezichtkaders	26
5.2. Organisatieopbouw, protocollen en processen	27
5.3. Rapporteren en publiceren	29
5.4. Vragen over opdrachtgeverschap: digitalisering en IT	29
BIJLAGEN	30
1. Interviews	30
<i>Emile Spek en Margriet Drijver</i>	30
<i>André Rouwers</i>	32
2. Publicaties	34
COLOFON	36
Over VTW	36
Over de auteurs	36

VOORWOORD

Elke corporatie is opdrachtgever. Of het nu gaat om nieuwbouw, onderhoud, de inkoop van IT-diensten of duurzame innovaties. Opdrachtgeverschap is een belangrijk thema dat alle aandacht verdient, van het bestuur én van het toezicht. Immers: bij de uitbesteding van diensten aan derden gaat het vaak om enorme bedragen en de bijbehorende risico's moeten niet worden onderschat.

Dit rechtvaardigt om langer stil te staan bij de vragen: Wat houdt professioneel opdrachtgeverschap eigenlijk in? En hoe én in welke mate moet de RvC bij dit thema betrokken zijn?

De VTW en Aedes hebben vanaf 2016 de handen ineengeslagen om opdrachtgeverschap op de agenda te zetten en de RvC handvatten te geven om de bestuurder te bevragen op dit thema. Dat heeft onder meer geresulteerd in de handreiking voor toezichthouders die nu voor u ligt. De eerste versie uit 2017 is herzien en geactualiseerd. In deze handreiking komen ook de actuele thema's digitalisering en informatietechnologie (IT) en duurzaamheid uitgebreider aan bod.

Maar er is meer: de VTW organiseert ieder jaar voor haar leden bijeenkomsten over opdrachtgeverschap. Deze bijeenkomsten hebben hetzelfde doel als de handreiking: de dialoog tussen bestuurder en RvC over opdrachtgeverschap stimuleren en – waar nodig – verder te verdiepen.

Wij wensen u veel leerzaam leesplezier,

Guido van Woerkom

Voorzitter Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)

Marnix Norder

Voorzitter Aedes vereniging van woningcorporaties

INLEIDING

Woningcorporaties zijn in belangrijke mate afhankelijk van externe partijen bij het uitvoeren van hun taken. Een gemiddelde woningcorporatie werkt met tientallen 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 van invloed zijn op de huurder, oftewel: de klant. Daarmee hebben opdrachtnemers grote invloed op de kwaliteit van de producten en dienstverlening van de corporatie. Bovendien gaat het bij uitbesteding vaak om enorme bedragen met bijbehorende risico's.

Het is in onze ogen evident: opdrachtgeverschap moet op de agenda staan van de RvC. De praktijk laat echter zien dat 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?

Dat zijn relevante vragen die de RvC ook aan de bestuurder moet stellen. Commissarissen moeten er scherp op toezien dat het thema opdrachtgeverschap binnen de corporatie de professionele en structurele aandacht krijgt die het verdient.

Het doel van deze handreiking is om commissarissen bij woningcorporaties inzichten en instrumenten te geven om met bestuurder(s) de dialoog aan te gaan over opdrachtgeverschap. De ontwikkelingen staan niet stil: we gaan in deze geactualiseerde versie van de handreiking ook uitgebreider in op de thema's duurzaamheid en digitalisering en informatietechnologie (met dank aan de bijdrage van KPMG).

Namens de VTW,

Margriet Drijver, Marleen Hermans en Emile Spek

1. DE ESSENTIE VAN OPDRACHTGEVERSCHAP

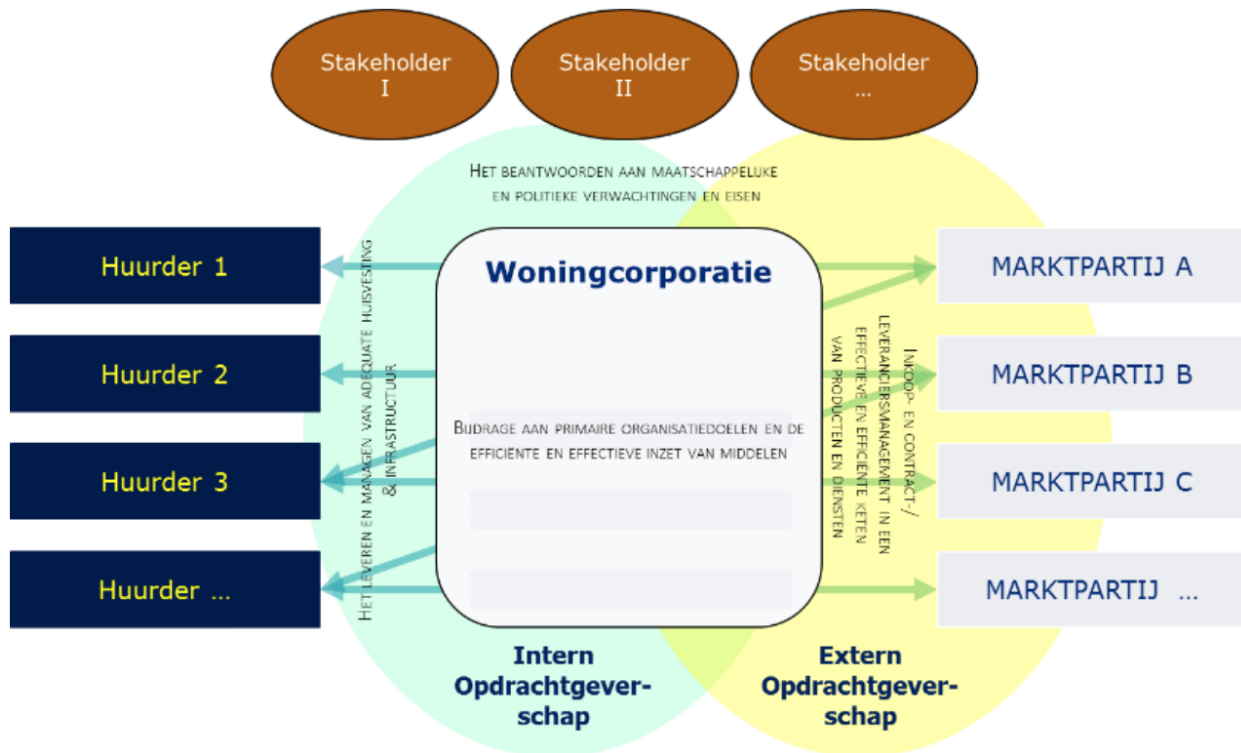
Woningcorporaties besteden jaarlijks miljarden euro's aan zaken als nieuwbouw, renovatie, beheer, onderhoud, ICT en investeringen in duurzaamheid. Zij zijn daarmee de grootste opdrachtgever in de Nederlandse woningbouwsector.

Maar wat verstaan we precies onder opdrachtgeverschap? Hoogleraar Marleen Hermans die de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft bekleedt, hanteert als definitie: *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.*

1.1. Vier perspectieven

Hermans heeft een model ontwikkeld waarbij vanuit vier perspectieven naar professioneel opdrachtgeverschap wordt gekeken (het zogeheten 'maturity model publiek opdrachtgeverschap').

Het onderstaande plaatje illustreert de vier perspectieven:



Het eerste perspectief: de samenwerking tussen de corporatie en de markt (de toeleveranciers, zoals bouwbedrijven). Zie rechts van het schema.

Het tweede perspectief: wat is de bijdrage vanuit de corporatie aan de primaire organisatiedoelen? Denk daarbij aan de keuzes die de corporatie maakt over wel of niet uitbesteden (wat is het beleid?), de cultuur in de organisatie en de competenties van de medewerkers. Zie centrum van het schema.

Het derde perspectief is de huurder (de klant van de corporatie). De samenwerking met de markt moet bijdragen aan een goede dienstverlening aan de huurder.

Het vierde perspectief: het speelveld van de belanghouders, zoals de gemeente en de (lokale) politiek. De samenwerking met de markt moet bijdragen aan een goede relatie met belanghouders. (Bijvoorbeeld door ruimte te bieden aan nieuwe ontwikkelingen, in beleid en in de politiek).

Professioneel opdrachtgeverschap gaat over een goede samenwerking met de markt (de leveranciers), en kan vanuit deze vier perspectieven bekeken worden. Opdrachtgeverschap gaat dus iedereen in de organisatie aan: van hoog tot laag. Voor de RvC is het goed om zich daarvan bewust te zijn en de bestuurder vanuit deze vier perspectieven te bevragen.

1.2. Onderbouwde keuzes

Met het bovenstaande model van de leerstoel Opdrachtgeverschap – dat verder is uitgewerkt in 9 deelaspecten (zie schema) – kan in kaart worden gebracht 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 het bouwproces en de visie daarop. Het model helpt bijvoorbeeld bij het beantwoorden van vragen als:

- Waar staan we als organisatie nu in professioneel opdrachtgeverschap (een nulmeting)?
- Welke (organisatie-)ontwikkeling hebben we precies voor ogen?
- Hoe gaan we dat proces vormgeven?
- Worden opdrachtgevende activiteiten uitgevoerd in onderlinge samenhang? Welke wel en welke nog niet?

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

De mate waarin een corporatie over de 9 deelaspecten heldere keuzes gemaakt heeft en deze adequaat ingebed heeft in de organisatie (de medewerkers zijn op de hoogte, weten wat ze moeten doen, hebben de juiste processen, procedures en instrumenten ter beschikking), dát bepaalt de professionaliteit van de corporatie als opdrachtgever.

Het model – inclusief de deelaspecten – is ook een hulpmiddel voor de RvC in het gesprek met de bestuurder. De centrale vraag over opdrachtgeverschap is dan: waar staat u op dit punt en welke ontwikkeling maakt u hierop de komende jaren door? En hoe ondersteunt u deze ontwikkeling?

Op een aantal onderwerpen gaan we hieronder nog verder in.

1.3. Organisatie en beleid: wel of niet uitbesteden?

Voor zowel de bestuurder als de RvC is het van belang dat op alle onderdelen van professioneel opdrachtgeverschap steeds bewuste keuzes worden gemaakt die passen bij de aard en koers van de organisatie. Automatische bij de inkoop van producten en diensten – bijvoorbeeld onder het motto ‘daar doen we al jaren zaken mee’ – kan ertoe leiden dat ongewenste risico’s optreden of dat nieuwe kansen en mogelijkheden blijven liggen.

De vraag bij de benadering van de markt is: ‘make or buy?’ Wordt een dienst – bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud – door de corporatie zelf uitgevoerd of wordt die uitbesteed aan een marktpartij? Het is een vraag naar het fundament van de corporatie: ‘waartoe zijn wij op aarde?’ En welke zaken moet je dan persé zelf doen, en waarom? En wat is er mogelijk in samenwerking met anderen, waaronder de marktpartijen?

In het verlengde van deze ‘make or buy’-beslissing moeten keuzes worden gemaakt over *hoe* de samenwerking met de markt eruit ziet. Het gaat daarbij om een heldere taakverdeling en inrichting van de samenwerking en ook om de gekozen contractvorm. Zo kan er bijvoorbeeld een voorkeur zijn voor meerjarige raamovereenkomsten, maar ook voor partnerkeuze per project. In alle gevallen is het helder en concreet omschrijven van de opdracht een randvoorwaarde om van goed opdrachtgeverschap te kunnen spreken.

Het doel is dat een efficiënt en effectief proces ontstaat, waarbij opdrachtgever en opdrachtnemers als ‘communicerende vaten’ samenwerken. Hierdoor kunnen lagere bedrijfslasten ontstaan. Niet persé door zo scherp mogelijke inkoop, maar vooral door effectieve inkoop en door een adequate begeleiding met hanteerbare risico’s. Op verlaging van de bedrijfslasten ligt binnen de sector nog steeds de focus en dit thema is een prominent onderdeel van de Aedes-benchmark. Met de middelen die vrijkomen kan de corporatie meer investeren, huurverhoging beperken en de kwaliteit van woningen direct of indirect verbeteren. Dat komt de huurders uiteraard ten goede. Kortom, invulling van opdrachtgeverschap bepaalt voor een belangrijk deel of en hoe een corporatie (optimaal) vormgeeft aan haar volkshuisvestelijke taak.

1.4. Competentieontwikkeling

Wat betekent de gekozen marktbenadering voor de inrichting van de organisatie van de corporatie.

"Als ik onderhoud vergaand uitbesteed, moet de afdeling onderhoud dan misschien structureel anders worden ingericht of worden opgeheven?" De organisatie moet worden toegesneden op de wijze van de vraagstelling aan de markt – een andere marktbenadering vraagt immers om andere competenties en capaciteit. Het goed specificeren, passend selecteren en vervolgens begeleiden van opdrachtnemers is de kern van de taak van de corporatie. Investeert de corporatie in de ontwikkelingen van haar mensen op dit vlak?

1.5. Dynamische politieke omgeving

Corporaties hebben te maken met een dynamisch politiek speelveld. De komst van de Woningwet in 2015 heeft dit speelveld veranderd (zie ook hoofdstuk 3). De rollen, taken en verantwoordelijkheden van de corporatie zijn in de wet vastgelegd. De opgave voor de corporatie verandert, en dat is ook van invloed op het opdrachtgeverschap. Hoe geven corporaties die nieuwe verantwoordelijkheden samen met de markt (leveranciers) opnieuw vorm?

1.6. Publieke spelregels

Op het terrein van aanbesteden is een scala aan publieke spelregels én verwachtingen. Aanbesteden is de procedure waarbij een opdrachtgever een bepaalde opdracht wil laten uitvoeren en mogelijke opdrachtnemers vraagt een offerte in te dienen. Corporaties zijn niet verplicht de Aanbestedingswet toe te passen, maar zullen vanuit hun maatschappelijke rol door de buitenwereld wél worden aangesproken op professioneel opdrachtgeverschap (bijvoorbeeld op het terrein van transparantie, level playing field, proportionaliteit, integriteit).

Wanneer corporaties maatschappelijk vastgoed ontwikkelen, moeten zij op grond van de Woningwet wél aanbesteden. De Woningwet stelt geen extra eisen aan de aanbestedingsprocedure. Die mogen corporaties zelf invullen.

Het handelen van corporaties valt overigens weer wél binnen de Aanbestedingswet wanneer zij bij de realisatie van herstructureringsprojecten werkzaamheden aanbesteden in opdracht van de gemeente (bijvoorbeeld delen van de infrastructuur), voor zover dat op grond van de Woningwet al is

toegestaan¹.

¹De Leidraad aanbesteden van Aedes is een praktische handleiding om door bewust aan te besteden de beschikbare middelen van een corporatie transparant, verantwoord en doelmatig in te zetten.

1.7. Risicomanagement

Een kernonderdeel van opdrachtgeverschap is *risicomanagement*. Bij elke verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen corporatie en marktpartijen spelen risico's. Let wel: bij taken zelf uitvoeren, horen óók risico's. Een professioneel opdrachtgever heeft zicht op de mogelijke risico's, probeert die adequaat te beheren en te beheersen, verdeelt risico's op een reële manier tussen eigen organisatie en marktpartijen en gaat over deze risico's open en transparant het gesprek aan met de markt.

Risicobereidheid, risicoverdeling en risicobeheersing horen op de agenda van een gesprek over opdrachtgeverschap. Dit gesprek vindt deels plaats op portefeuilleniveau (wat is het totale risicoprofiel), en deels op het niveau van individuele opgaven (welke risico's horen er bij investeringsprojecten en wat doet een corporatie om deze risico's in de hand te houden²?

²Aedes faciliteert haar leden met overigens met modelcontracten. Ook kan gebruik worden gemaakt van standaard algemene inkoopvoorwaarden.

1.8. Regisserend opdrachtgeverschap

Een methode om vorm en inhoud te geven aan professioneel opdrachtgeverschap die sterk in opkomst is, is het zogenoemde 'regisserend opdrachtgeverschap'. De opdrachtgever is bijvoorbeeld niet meer inhoudelijk actief met het onderhouds-, renovatie- en bouwproces bezig, maar voert de regie. Bij regisserend opdrachtgeverschap verschuift voor een corporatie de rol van controle en realisatie naar de rol van regie. Zij gaat bouw-, renovatie- en onderhoudswerkzaamheden niet meer zelf in detail ontwerpen, maar laat dit over aan marktpartijen.

De praktijk en onderzoek laten zien dat regisserend opdrachtgeverschap kan leiden tot besparingen, kortere doorlooptijden, een hogere kwaliteit en een hogere tevredenheid bij de huurder. Een voorwaarde is wel dat deze vorm van samenwerken langdurig wordt ingezet, om partijen de gelegenheid te geven van hun ervaringen te leren en waar nodig verbeteringen door te voeren.

1.9. Lerende organisatie als volgende stap

Corporaties staan voor complexe opgaven (die verder gaan dan bouw en onderhoud) en dat heeft grote impact op opdrachtgeverschap. De verduurzaming van het woningbezit bijvoorbeeld vraagt om innovatieve oplossingen die nog niet standaard zijn en zich (nog) niet altijd in de praktijk hebben bewezen. Corporaties zoeken hierin vaak hun weg door een speciale projectgroep op te tuigen en een pilot te starten. Die pilot (in samenwerking met de markt) moet de corporatie inzichten bieden voor (vergelijkbare) toekomstige projecten, inclusief het opdrachtgeverschap dat daarmee onlosmakelijk verbonden is.

Uit onderzoek van de leerstoel Opdrachtgeverschap blijkt echter dat de opgedane ervaringen en nieuwe inzichten nauwelijks in de organisatie beklijven. De projectgroep evalueert de pilot doorgaans wel, maar wat de gevolgen zijn voor de (werkwijze van de) héle organisatie blijft onderbelicht. Laat staan dat andere corporaties leren van de pilot van hun collega's. Het risico bestaat dat corporaties steeds opnieuw het wiel moeten uitvinden, en daarmee gaat veel kostbare tijd en energie verloren. Als lerende organisatie zou de corporatie al vóór de start van een pilot moeten vastleggen hoe de organisatie (wie?) kan leren  n de opgedane kennis (wat?) kan borgen. Deze aanpak gaat een stap verder dan een éénmalige evaluatie achteraf, en gaat de hele organisatie aan.

Belangrijk bij het borgen van leren is de constatering dat leren op verschillende niveaus in de organisatie plaatsvindt: (1) op persoonlijk, individueel niveau, (2) in het projectteam (3) in de breedte van de organisatie. Om als een lerende organisatie te opereren, is een aantal stappen nodig: (1) de organisatie – inclusief alle medewerkers – moet zich bewust zijn van de mogelijkheid om te blijven leren, (2) de organisatie moet het leren stimuleren en faciliteren, (3) de kennis moet geborgd worden (met behulp van een ondersteunend systeem, zoals kennismanagement bijvoorbeeld).

Zie ook in lijst publicaties: Publieke opdrachtgeverschap als lerende organisatie – een handreiking (maart 2019).

2. OPDRACHTGEVERSCHAP EN ACTUELE THEMA'S

Opdrachtgeverschap gaat voor een groot deel nog steeds over traditionele bouw en onderhoud van sociale woningbouw. Maar de ontwikkelingen in de samenleving – en dus ook in de corporatiesector – staan niet stil: duurzaamheid en digitalisering/informatietechnologie vragen om professioneel opdrachtgeverschap. De samenwerking met leveranciers, of het nu gaat om duurzame bouw of om digitalisering, wordt alleen maar urgenter.

2.1. Duurzaamheid

In 2050 moet de woningvoorraad van Nederlandse woningcorporaties CO₂-neutraal zijn. Deze ambitie staat in de Woonagenda die Aedes en leden-woningcorporaties hebben opgesteld. In de Woonagenda staat verder dat de woningvoorraad in 2021 gemiddeld een energielabel B moet hebben. Hiervoor zijn investeringen in bijvoorbeeld zonnepanelen, woningisolatie en warmtenetaansluiting noodzakelijk, maar zijn daarnaast óók technologische innovaties nodig.

2.1.1. Samenwerking urgenter

Juist vanwege die toepassing van nieuwe technieken en de ontwikkeling van technologische innovaties wordt de samenwerking met de markt – zoals die in het maturity model staat beschreven – steeds urgenter. De leveranciers hebben de kennis in huis, en moeten innovaties ontwikkelen, op basis van de vraag van de corporaties. Daarbij moet de opgave van de corporatie (woningen moeten CO₂-neutraal worden) centraal staan, en niet een afzonderlijk project. Van belang is ook om duidelijke afspraken te maken over de geleverde prestaties (hoe energiezuinig zijn de toepassingen in de praktijk?).

2.1.2. Gezamenlijke vraag aan de markt

Bij deze complexe opgaven moeten corporaties elkaar opzoeken en niet meer proberen zelf het wiel uit vinden: het model – ieder voor zich – voldoet niet meer, eenvoudigweg omdat dat niet efficiënt is voor de corporatie zelf (ook corporaties hebben immers maar beperkte capaciteit om nieuwe ideeën te ontwikkelen), maar ook omdat de capaciteit aan de aanbodzijde bij de opdrachtnemer beperkt is.

Als iedere corporatie zijn eigen specifieke vraag blijft stellen, kan de markt lastig zijn productieproces efficiënt inrichten. Corporaties moeten proberen een – waar mogelijk – eensluidende vraag aan de markt te stellen, en elkaar niet daarop te beconcurreren. Dit betekent overigens niet persé dat corporaties gezamenlijk moeten inkopen – al kan dat ook. In eerste instantie gaat het vooral om: de vraag harmoniseren.

Die gezamenlijke aanpak maakt het voor leveranciers mogelijk om te innoveren – zij zijn immers zekerder van een bredere afzet van hun innovatieve producten en processen. Deze aanpak betekent wél een andere manier van samenwerken met de markt, en ook onderling tussen de corporaties. Oók van die ervaringen moeten corporaties leren, en de opgedane kennis en inzichten borgen, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk onder het tussenkopje lerende organisatie.

2.2. Digitalisering en informatietechnologie

Elke corporatie werkt met IT-systemen die zijn ontworpen om het werk (voor de medewerkers en de huurders) efficiënter te laten verlopen. Vaak is het ERP-systeem voor de corporatie de basis (de grote tanker), waar andere applicaties – variërend van een huurdersportaal tot nieuwe technologieën als blockchain (kleine bootjes) – aan worden gekoppeld. IT is onmisbaar, maar ook complex. Op de IT-afdeling werken specialisten die vaak vooral uitvoerend bezig zijn: zij zorgen ervoor dat de systemen met de bijbehorende software werken en lossen problemen op.

2.2.1. Strategische vragen als uitgangspunt

Als het gaat om opdrachtgeverschap – alles wat je een ander uit laat voeren voor het realiseren van je doelen – gaat het niet om de uitvoering, maar om de strategische keuzes: wat is de missie van de corporatie en hoe kan de corporatie IT inzetten om die missie te ondersteunen? Daarbij gaat het om twee belangrijke pijlers: de huurders (wie zijn dat en wat hebben zij nodig?) en het vastgoed (welke strategische keuzes voor de vastgoedportefeuille maakt de corporatie?).

Als de vragen op strategisch niveau zijn beantwoord (niveau 1: strategie), is de volgende stap om vast te stellen hoe de processen met IT-systemen moeten worden ingericht om de gekozen strategie te ondersteunen (niveau 2: tactisch). Het derde niveau is: operationeel. De vraag is dan: hoe zorgt de organisatie ervoor dat de IT-systemen doen wat ze moeten doen?

Neem als voorbeeld een corporatie die de strategische beslissing neemt om IT-beheer volledig uit te besteden. Dan is het de vraag hoe de organisatie deze gekozen strategie op tactisch niveau uitwerkt.

En wel zo effectief mogelijk: daarbij moet gekeken worden naar de integratie van de IT-diensten (en bijbehorende leveranciers). Om dit zo optimaal mogelijk te organiseren, moeten de bijbehorende processen, rollen en functies helder beschreven zijn. Bij de volgende stap (operationeel) gaat het onder meer over afspraken in contracten (zoals over beschikbaarheid van de applicatie en het maximale aantal incidenten per jaar).

2.2.2. Verantwoordelijkheid MT

Het is aan het Management Team van de corporatie om de strategische vragen te beantwoorden, niet aan de IT-afdeling. Het is belangrijk dat een MT-lid verantwoordelijk is voor digitalisering en IT, inclusief de selectie van de specifieke IT-systemen. Het MT moet vanuit een helicopterview de keuze voor IT-systemen beoordelen, in samenhang dus, en niet per afzonderlijk project van verschillende afdelingen binnen de organisatie. IT-systemen moeten gemakkelijk te integreren zijn en elkaar niet in de weg zitten. Een weloverwogen strategie kan de corporatie veel kosten besparen: de kans op een aanschaf van een afzonderlijk IT-systeem dat niet werkt of niet aan de eisen voldoet wordt aanzienlijk verkleind.

2.2.3. Duurzame relatie met de leverancier

Corporaties hebben vaak onvoldoende kennis over IT in huis: een duurzame relatie met leveranciers is dan onontbeerlijk. De keuze voor een leverancier gaat verder dan de aanschaf van een functioneel IT-pakket. Leveranciers denken – in het ideale scenario – als partners mee over hoe digitalisering en IT de missie van de corporatie kan ondersteunen. Nu en in de (nabije) toekomst.

Prestatieafspraken met de leverancier – ook voor de langere termijn – zijn minstens zo belangrijk en moeten helder in een contract worden vastgelegd. Monitoring en updates van IT-systemen moeten bijvoorbeeld een verantwoordelijkheid van beide partijen zijn. Het risico dat een systeem niet (meer) naar behoren werkt, ligt dan niet meer éézijdig bij de corporatie.

Om een goed gesprek te kunnen voeren met de leverancier moet de corporatie de eisen en wensen helder kunnen formuleren, en ook op strategisch en tactisch niveau mee kunnen praten. Die kennis en kunde moet de corporatie wél in huis hebben, anders bestaat de kans dat de afhankelijkheid van de leverancier te groot wordt

2.2.4. Evalueren

De veranderingen in en buiten de corporatie gaan razendsnel. De impact van IT op de organisatie is enorm. Voldoen de IT-systemen die zijn aangeschaft nog aan de doelstellingen en de missie van de corporatie? Die vraag moet regelmatig op de agenda staan. Commerciële digitale platforms, zoals Bol.com en Coolblue, houden continu de vinger aan de pols. Hoe kan het beter, met minder kosten? Ook corporaties moeten regelmatig evalueren of de digitale strategie (inclusief de bijbehorende IT-systemen) wellicht moet worden bijgesteld. Corporaties hebben geen winstoogmerk, zoals Bol.com en Coolblue, maar moeten wel zorgvuldig omgaan met het maatschappelijk kapitaal.

2.2.5. Nieuwe technologieën

Nieuwe digitale technologieën, zoals blockchain en kunstmatige intelligentie, bieden oneindig veel mogelijkheden (zie ook de *VTW-handreiking digitalisering en informatietechnologie*). Het gaat om applicaties die aan de IT-architectuur van een corporatie kunnen worden toegevoegd. Ook hier geldt echter dat de digitale innovaties ondergeschikt zijn aan de strategische doelen van de corporatie. Simpel gezegd: je koopt geen schroevendraaier als je doel is om spijkers in de muur te slaan. Deze nieuwe technologieën vragen om nieuwe competenties, ook bij de toezichthouders. Zij moeten een basiskennis hebben over de ontwikkelingen in digitalisering en hoe deze kan worden toegepast in de organisatie.

3. GOVERNANCE EN OPDRACHTGEVERSCHAP

Het thema opdrachtgeverschap heeft een – impliciet en deels ook expliciet – fundament gekregen in wet- en regelgeving. Zo is in de Woningwet 2015 het speelveld waar corporaties op acteren opnieuw bepaald, en ook de wijze waarop prestaties afgesproken en beoordeeld worden, inclusief het beheersen van financiële en andere risico's. In dat kader is in de wet een aantal concrete eisen aan de taken van de bestuurder en de commissaris geformuleerd.

De Governancecode woningcorporaties 2015, die in 2019 wordt herzien, weerspiegelt hoe de corporatiesector denkt over goed bestuur en toezicht. Voorbeeldgedrag, transparantie, maatschappelijke verbondenheid en goede risicobeheersing zijn van groot belang. Onder deze voorwaarden zijn woningcorporaties in staat om zo goed mogelijk hun werk te doen. De Governancecode gaat expliciet in op deze onderwerpen.

3.1. Woningwet 2015

De Woningwet 2015 reguleert vooral de activiteiten van de corporaties en het toezicht daarop. In de wet wordt uitgebreid aandacht besteed aan de prestatieafspraken: de inspanningen van – onder meer – de corporatie om invulling te geven aan het volkshuisvestingsbeleid.

Daarmee wordt impliciet verwezen naar opdrachtgeverschap. Keuzes die een corporatie als opdrachtgever maakt, zijn van grote invloed op de wijze waarop gemaakte prestatieafspraken (succesvol) worden uitgevoerd. Externe partijen die de corporatie inschakelt, staan vaak dichterbij de huurder dan corporatiemedewerkers zelf en hebben daarmee veel invloed op de kwaliteit van de dienstverlening. Voor commissarissen is het alleen al om die reden essentieel om de bestuurder te vragen naar de wijze waarop opdrachtgeverschap vorm heeft gekregen en in welke mate prestatieafspraken daarbij een rol spelen.

In het kader van risicobeheersing stelt de Woningwet 2015 onder meer dat specifieke besluiten van het bestuur moeten worden voorgelegd aan de RvC. Belangrijk in het licht van opdrachtgeverschap van de corporatie is de eis dat investeringen boven de drie miljoen euro vooraf ter goedkeuring moeten worden voorgelegd aan de RvC. Bij investeringen worden altijd derden ingeschakeld. De beoordeling van een investeringsbesluit heeft dan ook een directe link met de beoordeling van het

opdrachtgeverschap van de corporatie.

Concrete vragen zijn in dit verband bijvoorbeeld:

- Draagt het inschakelen van deze externe partij(en) bij aan de gemaakte prestatieafspraken?
- Is de opdracht financieel verantwoord?
- Wordt gewerkt met solide externe partijen en wat zijn de consequenties van deze samenwerking voor huurders?
- Hoe wordt de opdracht/samenwerking organisatorisch en contractueel ingericht?
- Heeft de corporatie het opdrachtgeverschap op het juiste niveau en via goed geëquipeerde professionals belegd?

3.2. Governancecode woningcorporaties

De Governancecode woningcorporaties is opgebouwd langs de lijnen van principes die leidend zijn voor iedereen die betrokken is bij het bestuur van en toezicht op een woningcorporatie. De principes vullen elkaar aan en moeten in samenhang worden gezien. Ze worden hieronder besproken in relatie tot professioneel opdrachtgeverschap.

3.3. Bestuurder en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

Vertaald naar (goed) opdrachtgeverschap betekent dit principe als eerste: de corporatie moet de strategische koers voor de maatschappelijke opdracht helder formuleren. Welke activiteiten vloeien uit deze koers voort en wat betekent dat voor de opdrachten die de corporatie aan externe partijen geeft? Is het belang dat de corporatie hecht aan de maatschappelijke opdracht terug te zien in de manier waarop de corporatie opdrachten verstrekt en passen de opdrachtnemers – en de wijze waarop zij de opdracht uitvoeren – daarbij?

De waarden van de corporatie en de reputatie die zij wil uitstralen, uiten zich ook in de normen bij het sluiten van een contract. Een opdrachtnemer die in de omgeving als onbetrouwbaar of dubieus bekend staat, past niet bij de waarden en normen van de maatschappelijke opdracht.

Transparantie speelt bij de betekenis van dit principe een grote rol bij het opdrachtgeverschap. Als opdrachtgever moet de corporatie voor de buitenwereld goed 'leesbaar' zijn. Voor belanghouders moet duidelijk zijn hoe de corporatie haar strategie vaststelt. Voor potentiële opdrachtnemers moet inzichtelijk zijn op welke manier de corporatie zijn inkoop- en aanbestedingsbeleid vormgeeft, in lijn met de strategische koers. Daarnaast moet de interne organisatie helder en consistent zijn ingericht, de verantwoordelijkheden moet helder zijn én betrokkenen weten wat er van hen wordt verwacht. Dat betekent onder meer dat er procedures, procuratieafspraken en gedragscodes zijn die breed bekend zijn en gedragen worden. En waarin zakelijk fatsoen, deskundigheid en objectiviteit, vrije mededinging en duurzaamheid bovendien zijn gewaarborgd.

3.4. Bestuurder en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

Opdrachtgeverschap hoort een belangrijk aspect te zijn van het strategisch beleid van een corporatie. Dat betekent onder andere dat medewerkers, de bestuurder én de RvC op dit onderdeel aanspreekbaar zijn.

Een goede periodieke rapportage is essentieel, waarbij de concrete prestaties die het gevolg zijn van opdrachtgeverschap inzichtelijk gemaakt worden. Aanspreekbaarheid is immers alleen effectief als betrokkenen over de juiste informatie beschikken. Bestuurder en de RvC moeten dan ook goede afspraken maken waarover en op welke wijze rapportage verwacht wordt.

Als de bestuurder afwijkt van bestaande procedures en protocollen of als het opdrachtgeverschap niet voortkomt uit de strategische koers van de corporatie, moet de bestuurder daarover proactief, helder en gemotiveerd communiceren. Dat betekent dat de bestuurder situationele of incidentele invulling van het opdrachtgeverschap – bijvoorbeeld als gekozen wordt voor een 'nieuwe' opdrachtnemer – op ieder moment goed moet kunnen uitleggen.

3.5. Bestuurder en RvC zijn geschikt voor hun taak

De bestuurder draagt er niet alleen zorg voor *zelf* een goed opdrachtgever te zijn, maar representeert bovendien de corporatie in haar rol van (goed) opdrachtgever. Hij of zij stelt alles in het werk om van de organisatie – binnen alle geledingen – een goed opdrachtgever te maken. Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurder om ervoor te zorgen dat alle medewerkers die betrokken zijn bij opdrachtgeverschap bevoegd acteren, bekwaam zijn en als volwaardige gesprekspartner van opdrachtnemers kunnen optreden. Deskundigheid, integriteit en goed kunnen onderhandelen zijn voorbeelden van belangrijke competenties in dit verband.

De RvC ziet erop toe en bevordert dat de bestuurder een goed opdrachtgever is (of wordt) en dat binnen de corporatie deskundig en betrouwbaar opdrachtgeverschap vanzelfsprekend is. In lijn met algemene principes van goed bestuur zijn zowel het bestuur als de RvC zo samengesteld dat leden elkaar aanvullen en scherp houden, ook op dit onderwerp. Beide gremia realiseren zich dat goed opdrachtgeverschap nooit 'af' is. Het onderwerp moet dan ook periodiek terugkeren op de agenda. Opdrachtgeverschap dient bovendien een centraal thema in het kader van de permanente educatie te zijn. Ook valt te overwegen om opdrachtgeverschap op te nemen in het gewenste profiel van één van de commissarissen.

3.6. Bestuurder en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen

In het kader van opdrachtgeverschap van de corporatie is het van belang dat de bestuurder goed zicht houdt op ontwikkelingen in de markt. De bestaande invulling van het opdrachtgeverschap moet regelmatig kritisch worden geëvalueerd, zeker met de vaste ketenpartners. Dit dient te gebeuren op basis van concrete en meetbare doelen, waarbij ook de kwaliteit van de samenwerking een belangrijk punt is. De RvC hoort deze evaluaties met regelmaat te bespreken met de bestuurder. Het zou bijvoorbeeld een vaste paragraaf in de kwartaalrapportages kunnen zijn.

Meer in het algemeen is het de taak van de bestuurder om de strategische koers van de organisatie en het daaruit voortvloeiende opdrachtgeverschap met de belangrijkste belanghouders te bespreken. De uitkomsten daarvan en de eventuele consequenties voor het beleid van de corporatie zijn vervolgens weer onderwerp van gesprek voor de RvC.

3.7. Bestuurder en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie

In het kader van opdrachtgeverschap is dit het meest sprekende artikel uit de Governancecode. Niet alleen omdat het eerste lid, zoals besproken, het fenomeen opdrachtgeverschap direct benoemt, maar met name omdat de bepaling over de veel besproken financiële en – niet minder relevante maatschappelijke – risico's van de corporatie gaat. Opdrachtgeverschap en risicobeheersing van de corporatie liggen nadrukkelijk in elkaars verlengde.

Het voornaamste uitgangspunt is dat de bestuurder en de RvC goed zicht moeten hebben op risico's die kunnen voortvloeien uit de keuze voor een bepaalde opdrachtnemer, vóórdat die risico's zich voordoen. Daarbij moeten zij met elkaar in gesprek blijven over de maatregelen die genomen zijn of worden om die risico's te managen. Vaststaat dat nieuwe samenwerkingsvormen met leveranciers niet alleen kansen en mogelijkheden bieden, maar ook gegarandeerd nieuwe risico's met zich meebrengen. Wederom: niet alleen financieel, maar zeker ook maatschappelijk en organisatorisch.

Denk bijvoorbeeld wat er allemaal mis kan gaan in de relatie met de bewoners als een aannemer slecht werk aflevert. Daarbij is het doel niet om risico's te mijden, maar juist om ze te *onderkennen en te beheersen*. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de bestuurder, de RvC houdt er toezicht op.

4. HET GOEDE GESPREK OVER OPDRACHTGEVERSCHAP

Omdat professioneel opdrachtgeverschap een wezenlijk onderdeel is van het presteren van een corporatie is het bij uitstek een gespreksitem voor de RvC en de bestuurder. Het is een onderwerp waarbij een beschouwende en reflecterende blik van de commissaris erg belangrijk is. Maar hoe voer je als RvC het goede gesprek op het juiste moment en wat is een belangrijke valkuil als het gaat om toezicht op opdrachtgeverschap?

4.1. Kritische vragen over deskundigheid op inhoud

Om een goed opdrachtgever te zijn, moet de organisatie stabiel zijn, beschikken over goede en geijkte procedures én over deskundigheid op inhoud om een goede opdracht te formuleren en deze in de markt te zetten. Die deskundigheid op inhoud dient bij bestuur of management aanwezig te zijn. Of er voldoende inhoudelijke deskundigheid is binnen de organisatie, dat is één van de zaken waar de toezichthouder kritisch op moet zijn en waar hij of zij de goede vragen over moet stellen. De commissaris voert daarnaast – heel belangrijk – een open gesprek over hoe opdrachtgeverschap vorm krijgt.

4.2. Valkuil

Vaak is binnen de RvC de deskundigheid op veel inhoudelijke thema's georganiseerd. In toenemende mate komt het voor dat toezichthouders zelf opdrachtgever zijn in hun organisatie waar ze werkzaam zijn. Maar ook bij de corporatie treden zij als RvC-lid soms op als opdrachtgever (denk aan de accountant en de werving van een bestuurder) en moeten zij het goede voorbeeld geven. Deze ervaring geeft een goede basis voor het goede gesprek over opdrachtgeverschap, maar de toezichthouder moet zich ook zeer bewust zijn van de valkuil: toezicht op opdrachtgeverschap is echt iets anders dan zelf opdrachtgever zijn. En praten over opdrachtgeverschap leidt -juist door de aard van het onderwerp- al snel tot gedrag en -taal van een opdrachtgever.

4.3. Advies of opdracht als vraag verpakt

Wanneer het gesprek langs lijnen van inhoud en inhoudelijke aspecten gevoerd wordt, zal de commissaris snel het moment kunnen bereiken dat hij – bewust of onbewust – een advies of zelfs opdracht als vraag verpakt. Wanneer de bestuurder en/of de RvC-leden dit ervaren of zien gebeuren is het zaak dat snel te benoemen, erbij stil te staan en te bespreken. Waarom gebeurt het, wat vinden wij ervan en hoe kom je weer in de juiste verhouding tot elkaar? Het kan ook zijn dat keuzes en beslissingen die des bestuurders horen te zijn stilzwijgend die van de RvC worden, als niet de goedkeuring van een besluit maar feitelijk het besluit zelf aan de RvC voorgelegd wordt. Ook dat maakt het toezicht houden uiteindelijk lastiger.

4.4. Timing en dynamiek in de RvC

Goede vragen over opdrachtgeverschap vragen ook om goede timing. In het kader van risicobeheersing stelt de Woningwet 2015 onder meer dat specifieke bestuursbesluiten moeten worden voorgelegd aan de RvC. Neem de eis dat de bestuurder investeringen boven de drie miljoen euro vooraf ter goedkeuring moet voorleggen aan de RvC. Het gesprek daarover zal echter sterk afhankelijk zijn van het moment waarop de bestuurder om goedkeuring vraagt. Het beste moment voor een goed gesprek is als het voornemen tot de investering tot stand komt, en niet op het allerlaatste moment. Onder tijdsdruk tekenen bij het kruisje leidt zelden of nooit tot het goede toezichtsgesprek.

De dynamiek binnen de RvC vraagt – ook in het kader van opdrachtgeverschap – om aandacht. Het ligt voor de hand dat over een bepaald onderwerp de (meest) inhoudsdeskundige commissaris het gesprek met de bestuurder voert. Dat kan, maar moet niet in de weg staan dat ook de andere RvC-leden de ruimte krijgen én nemen om over het onderwerp het gesprek te voeren. Een RvC-lid dat inhoudelijk deskundig is, stelt soms bepaalde vragen niet meer, vragen die wél gesteld zouden moeten worden. Beperkte inhoudelijke kennis van een onderwerp geeft juist ruimte om op basis van gezond verstand de afwegingen van de bestuurder te bevragen.

Als de bestuurder deskundig is op een bepaald thema, en de kennis bij de RvC ontbreekt, dan moet de RvC zeker eigen deskundigheid over het onderwerp organiseren. Dat kan onder meer door gerichte inzet van permanente educatie (PE) en/of door collegiale intervisie met (leden van) andere RvC's. De VTW kan bij beide een nuttige rol spelen. Voor de aanpak van deskundigheidsvraagstukken is bovendien een goede oriëntatie op en begrip voor belanghouders van belang: wat speelt er in de maatschappij en in (andere) sectoren?

4.5. Toezicht met Passie als kompas

De VTW voert – onder het motto Toezicht met Passie – al enkele jaren een ontwikkelingscampagne voor commissarissen om toezicht op een verdiepende en meer betekenisvolle manier te houden. De bedoeling van de corporatie staat hierin centraal. Dat is een zeer goed kompas om een ander gesprek over opdrachtgeverschap te voeren.

Investerings- en organisatiebeslissingen – en het opdrachtgeverschap waar die toe leiden – zijn definiërend voor de koers en de toekomst van een corporatie. Goed toezicht moet daarover gaan. Past het opdrachtgeverschap bij doel en focus van de organisatie?

Daarbij hoort zeker ook de toets of belangrijke belanghouders op goede wijze bij projecten, beslissingen en invulling van opdrachtgeverschap betrokken worden. Naast een toetsende rol is daarbij de laatste jaren een proactieve houding van de commissaris meer de norm geworden. Toezicht op opdrachtgeverschap kan beter worden als de commissaris actief inzichten over het onderwerp vergaart en responsief is naar een steeds pro-actiever wordend veld van belanghouders. Overbodig te stellen dat dit om goede afstemming met de bestuurder en bestuurlijke verantwoordelijkheid vraagt.

4.6. Het goede gesprek in de organisatie

De RvC doet er overigens ook goed aan zo nu en dan over de invulling van het opdrachtgeverschap het goede gesprek te voeren met andere betrokkenen binnen de organisatie. Uiteraard hebben bestuurders en commissarissen nadrukkelijk andere rollen waar het gaat om opdrachtgeverschap. Maar juist in het verschil van die rollen kan de grote meerwaarde zitten voor het komen tot goed opdrachtgeverschap.

5. INZICHT IN OPDRACHTGEVERSCHAP (PLUS VRAGENLIJST)

Zoals we eerder hebben besproken heeft de mate van professionaliteit waarmee het opdrachtgeverschap wordt ingevuld grote gevolgen voor de (financiële) prestaties en het risicoprofiel van de corporatie. Daarmee is het voor de RvC een belangrijk thema, zowel in de rol van toezichthouder als in die van sparringpartner van de bestuurder.

Goed toezicht vraagt om:

- inzicht in en betrokkenheid bij de beleidskaders van de corporatie op het terrein van opdrachtgeverschap, de vertaling daarvan naar concrete uitvoeringsprogramma's (voor investeringsprojecten, voor beheer, onderhoud en verduurzaming van woningen, en voor de IT-agenda) en uiteindelijk ook inzicht in en betrokkenheid bij de voortgang in de uitvoering;
- inzicht in en betrokkenheid bij de organisatie rond opdrachtgeverschap en over (de aanwezigheid van) inzichtelijke protocollen en processen, inclusief de samenwerking met de markt.
- inzicht in en betrokkenheid bij heldere en consequente rapportage en publicatie, opdrachtgeverschap moet transparant zijn.

Met behulp van onderstaande vragen kan de RvC inzicht krijgen in (de mate van professionaliteit van) het opdrachtgeverschap binnen de corporatie.

5.1. Beleid, filosofie en toezichtkaders

1. Wat verstaat de corporatie onder het begrip opdrachtgeverschap en is het überhaupt een thema? Als dat zo is: op welke wijze bespreekt de bestuurder dat met de RvC? Hoe wordt het opdrachtgeverschap ingevuld? Hoe wordt daarbij gekeken naar de eigen organisatie en naar externe partijen?
2. Is er binnen de corporatie consensus over invulling en betekenis van het begrip opdrachtgeverschap en het belang daarvan? Wordt hier op eenduidige wijze vorm aan gegeven? Voert de RvC zelf bredere gesprekken over opdrachtgeverschap, bijvoorbeeld naar aanleiding van position-papers, beleidsdocumenten en statuten?
3. Is er concreet beleid op het gebied van opdrachtgeverschap? Waar en hoe is dat vastgelegd? Met

welke frequentie wordt het herzien? Sluit het beleid goed aan op de strategische koers van de corporatie? Is het beleid uniform voor alle typen werk en opdrachten of is er bewust gedifferentieerd?

4. Welke opdrachten en trajecten worden genoemd als voorbeelden van goed en professioneel opdrachtgeverschap? Zijn daarbij de doelen, uitgangspunten en opdrachtverlening nog in het resultaat herkenbaar? Met andere woorden: is duidelijk hoe de opdrachten passen binnen missie en visie van de corporatie en hoe ze bijdragen aan de beleidsdoelen?
5. Hoe is het beleid geformuleerd: met ambities en een inhoudelijke inrichting of juist procedureel?
6. Is het beleid op het gebied van opdrachtgeverschap adequaat en actueel? Is het beleid recent geëvalueerd bij projecten en opdrachten?
7. Zijn er binnen de RvC leden die 'eigenaar' zijn van het thema opdrachtgeverschap? Hoe en wanneer komen investeringsprojecten, IT-projecten, aanbestedingen en samenwerkingscontracten op de agenda van de RvC? Is er voldoende kennis voor het stellen van de goede vragen? Wordt er met de bestuurder ook vooruitlopend op de jaaragenda voor de te verwachten projecten afgesproken?
8. Is de RvC een goed geïnformeerd en 'wijs' klankbord met betrekking tot (de maatschappelijke en zakelijke context) van opdrachtgeverschap? Als dat niet of onvoldoende het geval is, hoe voorziet de raad dan in het beschikbaar komen van die expertise en wat wordt er gedaan aan (eigen) kennisontwikkeling?

5.2. Organisatieopbouw, protocollen en processen

1. Zijn er protocollen en processen voor opdrachtgeverschap en hoe zien die eruit? Zijn ze uniform voor alle typen werk en opdrachten of is er bewust gedifferentieerd?
2. Hoe verhouden deze protocollen en processen zich tot de mandatering aan en bevoegdheden van de medewerkers/functionarissen die genoemd worden, in het bijzonder bij het voeren van onderhandelingen en het aangaan van contracten?
3. Hoe is op de cruciale momenten rond besluiten het vier-ogen-principe georganiseerd en geborgd? Niet alleen op bestuurlijk niveau, maar ook op andere niveaus binnen de operationele organisatie?
4. Is voor de RvC duidelijk waar de opdrachtgevende rol in de organisatie is belegd? En zijn concrete (en relevante) opdrachtgevers binnen de corporatie bekend bij de RvC?
5. Zijn relevante delen van het beleid rond opdrachtgeverschap publiekelijk bekend en inzichtelijk, bijvoorbeeld via de website?
6. Met welke en hoeveel marktpartijen wordt samengewerkt, hoe vinden de selectie en

aanbesteding plaats en wie zijn de (mogelijke) opdrachtnemers van de corporatie? Is er een register van huidige opdrachtnemers?

7. Is in het register van opdrachtnemers te zien hoe wordt samengewerkt met verschillende opdrachtnemers? Maak daarbij een onderscheid tussen investeringen, onderhoud en overige opdrachten en denk in het bijzonder aan langdurige samenwerkingsverbanden, ketensamenwerkingen en raamovereenkomsten.
8. Hoe worden de prestaties van opdrachtnemers getoetst en wordt daarbij ook feedback op het presteren van de corporatie meegenomen? Hoe wordt daarbij aangekeken tegen resultaten uit het verleden en nieuwe ontwikkelingen?
9. Is in het Investeringsstatuut aangegeven hoe en wanneer het opdrachtgeverschap en de uitvoering van de inkoopstrategie kan worden getoetst?
En concreter: Hoe, waar, wanneer en door wie wordt er in het kader van specifieke projecten of activiteiten over opdrachtgeverschap gesproken en wordt de uitvoering getoetst? Is daar bij standaard-evaluaties van projecten een vaste plaats voor? Welke evaluaties wil de RvC onder ogen krijgen?
10. Hoe managet de corporatie de risico's die voort kunnen vloeien uit projecten en grote -en soms ook kleine opdrachten? Worden de risico's gecategoriseerd in beeld gebracht en zijn de beheermaatregelen realistisch? Worden problemen en tegenvallers op een 'leerzame' wijze geëvalueerd en gedeeld binnen de organisatie. Krijgt de RvC daar een goed beeld van?
11. Welke (nieuwe) kennis en competenties zijn er nodig om de door de corporatie beoogde vorm van opdrachtgeverschap waar te kunnen maken en is die afdoende afwezig? Zijn de bij opdrachtgeverschap betrokken medewerkers naast bevoegd ook bekwaam en hoe wordt dit getoetst en geborgd? Zijn bijvoorbeeld de functie- en taakbeschrijvingen en -vereisten voor sleutelfunctionarissen adequaat geformuleerd?
12. Weet de RvC of de bestuurder periodiek een 'vlootschauw' organiseert van medewerkers die betrokken zijn bij alle opdrachtgeverschap?
13. Kennen de bestuurder en de RvC de risico's die verbonden zijn aan opdrachtverlening en zijn die qua beheer op adequate wijze belegd en verdeeld tussen eigen organisatie, leveranciers en partners.
14. Wordt kritisch gekeken of de corporatie zijn opdrachtnemers en hun sector doorgrondt en of er sprake is van gelijkwaardigheid in het onderhandelings- en contracteringsproces? Laat de corporatie zich, indien nodig, op een adequate en effectieve manier ondersteunen door adviseurs die het belang van de corporatie echt dienen?

5.3. Rapporteren en publiceren

1. Op welke wijze wordt gerapporteerd over opdrachten en opdrachtgeverschap? En is het niveau en de breedte van rapporteren voldoende voor de RvC om een goed beeld van de invulling van het opdrachtgeverschap te vormen?
2. Door wie wordt gerapporteerd over opdrachten en opdrachtgeverschap? Ontvangt de RvC dezelfde rapportage als de bestuurder?
3. Welke vragen met betrekking tot opdrachtgeverschap worden bij het vaststellen van de vragen aan de accountant ten behoeve van de Managementletter meegenomen?
4. Heeft het thema opdrachtgeverschap een volwaardige plaats in het jaarverslag?

5.4. Vragen over opdrachtgeverschap: digitalisering en IT

Strategie

- Is digitalisering en informatietechnologie onderdeel van de strategische visie van de corporatie? Is het thema belegd in het Management Team (MT)?
- Is op basis van de strategische visie ook vastgesteld op hoe dit belegd is: Wat doet de corporatie zelf/wat besteedt de corporatie uit? Is de organisatie er goed op ingericht als de corporatie kiest om (bijvoorbeeld) IT-beheer uit te besteden?

Kosten

- Wat mag IT kosten? Zijn deze kosten direct gelinkt aan de strategische doelstellingen van de corporatie? Zijn de kosten bekend en toe te wijzen aan de geleverde diensten?

Leveranciers

- Met welke IT-leveranciers werkt de corporatie, op basis van welke gronden? Wat is de visie van het bestuur?
- Heeft de corporatie een strategische relatie met de IT-leverancier, en hoe is de ingericht? Welke afspraken zijn er gemaakt voor de langere termijn? Hoe is het risico belegd?
- Zijn er momenten van evaluatie vastgelegd om vast te stellen of de IT-systemen nog voldoen aan de doelstelling en missie van de corporatie?

Organisatie

- Welke kernrollen zijn belegd in de organisatie om de betreffende strategie te effectueren.
- Op welke wijze is het proces-eigenaarschap en opdrachtgeverschap in de organisatie belegd?
- Hoe vindt besluitvorming over digitalisering en IT plaats?

BIJLAGEN

1. Interviews

Emile Spek en Margriet Drijver

Opdrachtgeverschap moet in bestuurskamer op de agenda

‘Samenwerking met leveranciers steeds urgenter’

Margriet Drijver, corporatiebestuurder, en Emile Spek, directeur huisvesting bij het Amsterdamse ziekenhuis AMC en toezichthouder bij corporatie De Key, zijn op een missie: elke RvC moet professioneel opdrachtgeverschap op de agenda zetten. Of het nu gaat om onderhoud of duurzame innovaties. ‘Samenwerking met leveranciers wordt steeds urgenter.’

Corporaties werken nauw samen met lokale belanghouders aan vitale en leefbare wijken. Dat gaat vaak om complexe vraagstukken, van zorg voor ouderen tot overlast in de wijk, maar corporaties en partners weten elkaar over en weer doorgaans wél te vinden. Hoe anders is de relatie met andere belangrijke partners van de corporatie: leveranciers in de bouw en onderhoud. Volgens Margriet Drijver, corporatiebestuurder, ontbreekt vaak de verbinding met bouwbedrijven. ‘Veel corporaties hebben meer affiniteit met wonen dan met stenen. Daarmee laten we kansen liggen.’

Opdrachtgeverschap – alles wat je een ander uit laat voeren voor het realiseren van je doelen – staat niet vanzelfsprekend op de agenda van het bestuur én de toezichthouders. In de bestuurskamer is professioneel opdrachtgeverschap nauwelijks onderwerp van gesprek, stelt Drijver, terwijl er alle reden is om het er juist wél over te hebben. ‘Opdrachten voor onder meer bouw en onderhoud gaan over enorme bedragen, ze gaan met faalkosten gepaard én er kleven risico’s aan. Bovendien kunnen bouwbedrijven dichtbij de huurders staan, zij spelen een grote rol in de klantentevredenheid.’

Inspireren

Volgens Emile Spek, directeur huisvesting van het AMC en toezichthouder bij De Key, zijn commissarissen zich nog te weinig bewust van het belang van professioneel opdrachtgeverschap. Samen met Drijver houdt hij workshops om VTW-leden te inspireren het goede gesprek aan te gaan met de bestuurder. ‘Als RvC stap je al snel in de valkuil van de inhoud, en stel je vragen over het

rendement of de overschrijding van een bouwproject. Maar de commissaris moet juist fundamentele vragen stellen. Vraag de bestuurder naar zijn visie op opdrachtgeverschap, waarom de corporatie met welke leveranciers werkt, hoe de organisatie daarop is ingericht en welke risico's er spelen.'

Drijver stelt dat de RvC tijdens de hele cyclus kritisch mee moet kijken, ook als de begroting en de jaarrekening op de agenda staan. 'Het komt nog te vaak voor dat de bestuurder stelt dat we nú een besluit over een bouwproject moeten nemen, omdat het bouwbedrijf al klaar staat. Je moet als RvC aan de voorkant meedenken, op het moment dat nog niet alles is uit onderhandeld, én de bouwplannen in samenhang bekijken. Vraag ook dóór op het beschikbare budget voor onderhoud. Want onderhoud is niet altijd goed te plannen. En het is een enorme kostenpost, vele malen hoger dan een investeringsbesluit voor een bouwproject.

Experimenteren

Volgens Drijver moet er daarnaast meer ruimte zijn om te experimenteren met opdrachtgeverschap in de bouw. Ketensamenwerking – hoe geef je op een efficiënte manier invulling aan de relatie met je leveranciers – leidt volgens haar tot betere kwaliteit. En: minder kosten. 'Maar dan moet je eerst stappen zetten om daar te komen. Voorbeeld? Een corporatie die het toezicht op de kwaliteit van de bouw bij het bouwbedrijf legt. Of medewerkers van een bouwbedrijf die bewoners ondervragen over terugkeer bij renovatie, in plaats van eigen woonconsulenten. Vraag naar de visie van de bestuurder en geef ruimte aan die experimenten.'

Met de maakindustrie samen

Professioneel opdrachtgeverschap gaat niet alleen meer over de traditionele bouw en onderhoud van woningen. Actuele thema's, zoals duurzaamheid en digitalisering, zijn minstens zo belangrijk. Volgens Drijver wordt de urgentie om samen met leveranciers aan innovatieve oplossingen te werken alleen maar groter. 'Bij daken vervangen weet elke corporatie wel hoe het werkt. Voor verduurzaming van het bezit bijvoorbeeld zijn innovatieve oplossingen nodig die nog niet gangbaar zijn. Moeten of kunnen we woningen wel of niet op het warmtenet aansluiten? Als corporatie red je het niet alleen als je deskundigheid daar niet ligt. Je moet dan samen met de maakindustrie aan de slag.'

Dat geldt ook voor digitalisering en informatietechnologie, stelt Drijver. 'Corporaties hebben vaak de deskundigheid niet om een goede opdracht te geven. Ze weten onvoldoende waar ze het over hebben. Daardoor gaat er vaak veel geld verloren. Net als met bouwbedrijven moeten corporaties een relatie opbouwen met de IT-leveranciers, om samen tot een goede oplossing te komen.'

Volgens Spek moeten corporaties wél op sectorniveau zoveel mogelijk samen optrekken om niet steeds zelf het wiel opnieuw uit te hoeven vinden, of het nu om digitalisering of duurzaamheid gaat. Zo heeft Aedes – als voorbeeld – de Routekaart CO2-neutraal 2050 ontwikkeld (óók voor de RvC). 'Dit kompas is de basis waar de corporatie mee aan de slag kan om het bezit te verduurzamen. De lokale situatie is niet overal gelijk, dat is zeker waar, maar er zijn ook veel overeenkomsten in de aanpak. Je

kan veel leren van ervaringen van andere corporaties. Ook daar kunnen de commissarissen naar vragen.'

Dilemma's

Stap één is dat het thema opdrachtgeverschap tijdens de RvC-vergadering op de agenda staat, stellen Drijver en Spek, net als betaalbaarheid en beschikbaarheid. Tijdens de VTW-workshops bespreken zij samen met toezichthouders 'best practices' en dilemma's. Volgens Spek worden die gesprekken – die aansluiten op de beweging Toezicht met Passie – gewaardeerd. 'Het is goed, én ook interessant, om de tijd te nemen om het andere gesprek te voeren. Hoe geef je opdrachtgeverschap in de praktijk handen en voeten? Hoe houd je als RvC de balans tussen vertrouwen en controle? Zo'n gesprek voer je niet altijd op een goede manier als het spannend wordt in de bestuurskamer.'

Opdrachtgeverschap bespreekbaar maken is echter niet altijd eenvoudig, zo stelt Spek. 'Je moet een lastig gesprek kunnen voeren, als dat nodig is. Kritische vragen kunnen worden opgevat als teken van wantrouwen. Maar het is je rol als commissaris om dóór te vragen wanneer nodig.' Volgens Spek zijn toezichthouders in een enkel geval zelf opdrachtgever, bijvoorbeeld als ze een accountant werven.

Dat besef helpt ook om na te denken over de eigen rol. 'Hoe geef je als toezichthouder zelf vorm aan opdrachtgeverschap? Als je dáár vragen over stelt, kom je vaak tot nieuwe inzichten.'

Ambitie

Spek en Drijver hebben inmiddels tegen de honderd commissarissen bereikt met de workshop over opdrachtgeverschap, maar ze zijn nog niet klaar met hun missie. 'We hebben de ambitie om van elke corporatie minstens één commissaris in de workshop mee te krijgen. Zij kunnen het bewustzijn bij de andere RvC-leden overbrengen. We staan samen voor dezelfde opdracht.'

(Tekst: Lisette Vos)

André Rouwers

RvC-lid bij Patrimonium Barendrecht vanuit praktijk toezicht

'Opdrachtgeverschap is keuzes maken'

André Rouwers, RvC-lid bij Patrimonium Barendrecht, beschouwt opdrachtgeverschap vanuit zijn rol als toezichthouder. Corporaties staan voor forse opgaven: de bouw van voldoende beschikbare en betaalbare woningen én verduurzaming van de voorraad. Zij moeten hierin noodgedwongen keuzes maken. De RvC moet de kennis in huis hebben om ook de juiste afwegingen te kunnen maken,

inclusief een inschatting van de risico's.

Opdrachtgeverschap verandert in wezen niet, maar de accenten liggen wel anders, stelt Rouwers. Een paar jaar geleden – toen de bouw vanwege de crisis nog in de malaise verkeerde – namen bouwbedrijven alle opdrachten tegen zeer concurrerende prijzen aan. Nu de markt is aangetrokken, en er weer volop werk is, moeten corporaties veel meer betalen voor hetzelfde werk. Tel daarbij op dat corporaties voor forse opgaven staan én dat de verhuurderheffing de noodzakelijke investeringen beperkt.

Vinger aan de pols

Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat corporaties – meer dan ooit – keuzes moeten maken. De RvC moet daarbij vinger aan de pols houden, stelt Rouwers. 'We moeten als RvC niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten, maar wel kritisch kijken naar de keuzes die het bestuur maakt. Naast duurzaamheid zijn betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen belangrijke thema's. Uitgangspunt is echter de specifieke opgave in het werkgebied van de corporatie. Waar gaat de aandacht van de organisatie de komende jaren naar toe en wat zijn de overwegingen?'

Volgens Rouwers moet de RvC zich niet alleen verdiepen in de specifieke opgave in het werkgebied, maar ook in de nieuwe ontwikkelingen in de duurzame bouw. Toezichthouders moeten kennis over de verduurzaming van woningen hebben om een goede discussie te kunnen voeren en in te kunnen schatten wat de risico's zijn, stelt hij. 'Tenslotte gaat het om forse investeringen, en deze bedragen kun je als opdrachtgever maar één keer uitgegeven.

Efficiënter en minder ingrijpend

De ontwikkelingen in nieuwe technieken voor duurzame woningen gaan razendsnel. Het besluit van de overheid om de gaskraan in Groningen in 2030 terug te draaien, heeft die ontwikkelingen in een stroomversnelling gebracht. 'Je moet als RvC niet alleen kijken naar wat er vandaag speelt, maar ook morgen. Nieuwe oplossingen en technieken zullen op de markt komen, die waarschijnlijk efficiënter zijn en minder ingrijpend. Daar moet je in je keuzes ook rekening mee houden.'

Volgens Rouwers moet de corporatie altijd de huurders bij de verduurzamingsopgave betrekken. 'Als er geen draagvlak is onder de huurders, wordt het heel lastig.'

Vast agendapunt

Investeringen in het woningbezit – verduurzaming, renovatie van de bestaande voorraad én nieuwbouw – zou een vast agendapunt tijdens de RvC-vergaderingen moeten zijn, stelt Rouwers. Een speciale commissie zou dit thema kunnen oppakken en uitdiepen, zoals de auditcommissie financiën uitdiept. 'De agenda wordt vaak nog te veel beheerst door financiën. De discussie over projecten, van de bouw van duurzame woningen tot duurzame investeringen in de bestaande voorraad, moet je breder voeren.'

Opdrachtgeverschap hoort daar zeker bij, stelt Rouwers. 'Hoe geef je vorm aan opdrachtgeverschap, doe je alles of een deel zelf of besteed je alles of een deel uit? Wat is de kennis binnen de organisatie op het terrein van verduurzaming, renovatie en nieuwbouw en in hoeverre leunt de corporatie op de kennis van de leveranciers? Zijn de risico's van de keuzes voldoende in beeld, ook in relatie tot opdrachtgeverschap?'

Professioneel opdrachtgeverschap

Uiteindelijk moeten deze stappen leiden tot professioneel opdrachtgeverschap en daarmee het voorkomen van (faal)kosten. 'Of het nu gaat om meerjarig onderhoud of verduurzaming van het bestaande bezit, er gaat heel veel geld in om. Als je niet helder weet wat je wilt, dan kun je geen goede opdracht geven, en dan loop je risico's. Met alle gevolgen van dien.'

Voortgang bewaken

Corporaties hebben vaak diverse projecten onder handen. Volgens Rouwers moet de RvC de voortgang van deze projecten, in onderlinge samenhang, bewaken. Ook moet vooraf helder zijn waar de prioriteit ligt als er keuzes gemaakt moeten worden. 'Realiseer je dat niet alles te voorkomen is, maar dat het wel belangrijk is om problemen direct op te pakken en te weten wat de prioriteiten zijn, bijvoorbeeld als het nodig is om een project te temporiseren of zelfs te stoppen.'

(Tekst: Lisette Vos)

2. Publicaties

TU Delft Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap

<https://www.tudelft.nl/bk/over-faculteit/afdelingen/management-in-the-built-environment/organisatie/leerstoelen/publiek-opdrachtgeverschap-in-de-bouw/>

- Hermans et.al; Publieke opdrachtgever als lerende organisatie – een handreiking (maart 2019)
- M. Hermans et.al.; Handreiking professioneel opdrachtgeverschap voor corporaties en andere (semi-)publieke opdrachtgeverschap (2018)
- M. Hermans et.al.; Maturity Model Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw (2016)

Boeken, onder meer:

- M.Rutten, De kracht van een goede opdracht (2018)
- L. Sneller, De commissaris en het toezicht op IT (2017)
- E. van Dieën De opdrachtgever (2013)

Aedes: Dossier

<https://www.aedes.nl/dossiers/opdrachtgeverschap.html>

VTW Toezicht met passie

<https://www.vtw.nl/>

Autoriteit woningcorporaties

<https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2018/02/12/rapportage-integriteit-bij-opdrachtverstrekking>

PBLQ

<https://www.pblq.nl/advies/wie-zijn-de-beste-ict-opdrachtgevers-binnen-de-overheid>

COLOFON

Versie 2.0, juni 2019

ISBN: 978-94-91008-25-2

Over VTW

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties is de beroepsvereniging van en voor 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ongeveer 300 woningcorporaties. De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties. Meer informatie over de VTW vindt u op de [website van de VTW](#).



Over de auteurs

Margriet Drijver, interim-bestuurder, Emile Spek, directeur huisvesting AMC en toezichthouder bij corporatie De Key, Marleen Hermans, hoogleraar publiek opdrachtgeverschap in de bouw aan de TU Delft.

Bijdrage onderdeel digitalisering en informatietechnologie: senior manager Alexander Scheek en outsourcing manager Kees Stigter (KPMG).



Met medewerking van: Maarten Georgius, senior adviseur opdrachtgeverschap Aedes.

Tekst & eindredactie: Lisette Vos.

Redactie: Maarten Georgius, Hans Geurts en Lisette Vos.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2019 06 04 | 12 46 29 | 13637 | 13640 13643 13652 16817 13655 16820 13658 13661 13665



www.vtw-publicaties.nl/opdrachtgeverschap