



Marketing Consultancy bv

Integriteit en transparantie in de bouwsector

- ***t.b.v. Regieraad Bouw 2008*** •

8 april 2008

“©[8 april 2008] USP Marketing Consultancy B.V.

De in deze uitgave vermelde gegevens zijn strikt vertrouwelijk en alle hierop betrekking hebbende auteursrechten, databankrechten en overige (intellectuele) eigendomsrechten worden uitdrukkelijk voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van USP Marketing Consultancy B.V. worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt.”



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van het onderzoek naar de stand van zaken met betrekking tot de integriteit en transparantie binnen de bouwsector.

USP Marketing Consultancy heeft dit onderzoek in opdracht van de Regieraad Bouw uitgevoerd. Het onderzoek is aangevangen met een intensieve kwalitatieve fase waarin desk research is verricht en diepte-interviews met materie- en ervaringsdeskundigen zijn uitgevoerd.

Uit deze kwalitatieve fase is een model voortgekomen om de stand van zaken in kaart te brengen en wordt onderscheid gemaakt tussen relationele en organisatie-integriteit. Relationele integriteit als verwijzing naar de interactie tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers en organisatie-integriteit als verwijzing naar de wijze waarop en de mate waarin integriteit in de eigen organisatie is geborgd. Voorts is een aantal belonings- dan wel prestatie-indicatoren vastgesteld, opdat getoetst kan worden of integer en transparant handelen loont.

Voor het kwantitatieve onderzoek zijn begin 2008 totaal 2.517 telefonische enquêtes afgenomen onder opdrachtnemers (adviseurs en ontwerpers, aannemers, gespecialiseerde aannemers, installateurs, ZZP'ers en toeleveranciers) en opdrachtgevers (woningcorporaties, projectontwikkelaars, overheden en hoofdaannemers).

Wij zijn ervan overtuigd dat het voorliggende rapport de Regieraad Bouw een helder inzicht geeft in de stand van zaken met betrekking tot integriteit en transparantie in de bouwsector. Met dit inzicht en de eruit voortvloeiende conclusies kan de Regieraad Bouw verdere initiatieven ontplooiën om bij te dragen aan de gestelde ambitie om in 2009 sprake te laten zijn van een onomkeerbaar proces van integer en transparant handelen binnen de bouwsector.

USP Marketing Consultancy wenst de Regieraad Bouw, en de bouwsector als geheel, hier alle succes bij.

Rotterdam, april 2008

drs. Rick van den Bos
drs. Martin Ouwerkerk

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
Onderzoeksverantwoording	7
1 Achtergrond en aanleiding	7
2 Doel- & vraagstelling onderzoek	7
3 Onderzoeksopzet.....	7
3.1 Kwalitatief vooronderzoek.....	8
3.2 Kwantitatief onderzoek	8
3.3 Vervolgtraject	9
3.4 Paralleltraject	9
4 Onderzoeksverloop.....	10
5 Representativiteit en responsoverzicht.....	10
7 Model en definiëring	11
Algemeen vertrouwen	12
8 Rapportopbouw	13
1 Stand van zaken opdrachtnemers.....	15
1.1 Inleiding	15
1.2 De stand van zaken tijdens de verschillende projectfasen	15
1.3 Algemeen vertrouwen.....	18
1.4 Waardering voor de verschillende opdrachtgevers	19
1.5 Organisatie-integriteit en -transparantie	20
2 Stand van zaken opdrachtgevers.....	23
2.1 Inleiding	23
2.2 Stand van zaken in de verschillende projectfasen	23
2.3 Algemeen vertrouwen.....	26
2.4 Waardering voor de verschillende opdrachtnemers	27
2.5 Organisatie-integriteit en -transparantie	28
3 Loont integer en transparant handelen?	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Lonen relationele integriteit en transparantie?.....	31
3.3 Lonen organisatie-integriteit en -transparantie?	33
4 Conclusies	35
4.1 Inleiding	35
4.2 De bouw heeft positieve ervaringen en nog hogere verwachtingen.....	36

Onderzoeksverantwoording

1 Achtergrond en aanleiding

De Regieraad Bouw is ingesteld door de ministeries van VROM, EZ en Verkeer en Waterstaat naar aanleiding van de parlementaire enquête in 2003. De opdracht van de Regieraad Bouw is het in gang zetten van noodzakelijke vernieuwingen in de bouw, het normaliseren van de verhoudingen in de sector en het herstel van het onderlinge vertrouwen. In 2009 moet er sprake zijn van een onomkeerbaar proces zo ook van implementatie van integer en transparant handelen in de bouw.

Vanuit die achtergrond heeft de Regieraad Bouw opdracht gegeven een breed onderzoek uit te voeren naar de stand van zaken met betrekking tot integriteit en transparantie in de bouwsector en de ontwikkeling daarin om zodoende vast te kunnen stellen of er sprake is van verankering van de gewenste verandering.

2 Doel- & vraagstelling onderzoek

De centrale doelstelling van het onderzoek is het kaart brengen van de *stand van zaken* op het gebied van integriteit en transparantie binnen de bouwsector.

De vraagstelling is dus eenduidig: *“Wat is de huidige stand van zaken in de bouw op het gebied van integriteit en transparantie?”*

3 Onderzoeksopzet

De vraagstelling binnen dit onderzoek is beantwoord aan de hand van een gecombineerd kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kwantificering van de resultaten is essentieel om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen over de stand van zaken in de bouw. Om het kwantitatieve onderzoek de juiste invulling te geven, is een gedegen kwalitatieve verkenning onontbeerlijk.

Nevenredenen om het onderzoek in deze breedte / omvang op te zetten, is het (her)agenderen van de thematiek bij de verschillende partijen binnen de bouw: bewustmaking en -wording.

3.1 Kwalitatief vooronderzoek

Het kwalitatieve onderzoek had als belangrijkste doel een eerste verkenning van de thematiek (transparantie en integriteit) in theorie en praktijk. Vanuit dat oogpunt zijn daarbij de volgende fasen onderscheiden:

1. Deskresearch
2. Interne diepte-interviews
3. Externe diepte-interviews

Het deskresearch heeft uiteraard tot doel gehad thuis te geraken in de bestaande theorie- en modelvorming binnen de Regieraad Bouw (feitelijk de Transparantietafel en Integriteitstafel) enerzijds en anderzijds zoals die in de literatuur en andere sectoren bestaat. Hiervoor zijn bestaande documenten van de Regieraad Bouw bestudeerd, is aangeschoven bij de Integriteits- en Transparantietafel en zijn andere beschikbare literatuurbronnen geraadpleegd.

Middels de interne diepte-interviews is inzicht verkregen in integer en transparant handelen zoals de Regieraad Bouw en de Tafels dat geformuleerd hebben en de daaraan gekoppelde acties, middelen en doelen.

Belangrijk onderdeel van het onderzoek (om uiteindelijk de goede vragen te stellen en resultaten vanuit de juiste context (branchespecifiek) te interpreteren) waren de externe diepte-interviews. Het handen en voeten geven, is naast communicatie in (bouw)brede media en via de Regionale Regieraden, met name geïnitieerd via de toonaangevende brancheverenigingen (opdrachtgevend en -nemend): deze zijn dan ook betrokken in het onderzoek (m.n. daar zij een communicatiefunctie naar de markt toe hebben). Uiteraard zijn ook gesprekspartners van alle betrokken marktpartijen benaderd.

3.2 Kwantitatief onderzoek

Vervolgdoel was de thematiek (aan de hand van de bevindingen uit de kwalitatieve fase) verder te operationaliseren om zodoende te kunnen komen tot gekwantificeerde, generaliseerbare uitspraken over de stand van zaken binnen de bouw ten aanzien van integriteit en transparantie (onderzoeksvraag 1).

Het onderzoek is bouwbreed, dat wil zeggen dat alle partijen die een rol spelen in de bouwkolom bij het onderzoek betrokken zijn. Vanuit het oogpunt van haalbaarheid (tijd en geld) en relevantie is voor een clustering van partijen gekozen. Overzicht 1 toont de te hanteren clustering in 10 partijen, verdeeld in opdrachtnemend (6 partijen) en opdrachtgevend (4 partijen). Tussen haken staat steeds de vertegenwoordigende branchevereniging.

Geclusterde partijen	
Opdrachtnemers	Opdrachtgevers
Architecten / adviseurs (BNA / ONRI)	Woningcorporaties (Aedes)
Aannemers (BNL)	Projectontwikkelaars (Neprom / NVB / IVBN)
Installateurs (UNETO-VNI)	Gemeenten (VNG) + Overige overheid (Waterschappen, Provincieën, RGD, RWS)
Gespecialiseerde aannemers (CONGA)	
ZZP generalisten (klus- en timmerbedrijven)	Hoofdaannemers (BNL)
Toeleveranciers (HIBIN & NVTB)	

Overzicht 1. onderscheiden partijen op hoofdgroepniveau.

De enquêtes zijn gehouden aan de hand van een vragenlijst die de basis heeft in de verkennende, kwalitatieve voorfasen en de expertise van USP Marketing Consultancy, contactpersonen aan zijde opdrachtgever van het onderzoek alsmede de begeleidingscommissie die ten behoeve van dit onderzoek in het leven is geroepen (en bestaat uit materiedeskundigen).

3.3 Vervolgtraject

Herhaling onderzoek in 2009 / 2010

Middels bovenstaande onderzoeksopzet is antwoord gegeven op de vraag wat de stand van zaken is; om te constateren of er sprake is van een *ontwikkeling* in de bouw op het gebied van integriteit en transparantie zal het kwantitatieve onderzoek in 2009 ofwel 2010 herhaald worden. Op deze wijze wordt de stand van zaken op dat moment bepaald en kunnen (eventuele) verschillen met de huidige (begin 2008) stand van zaken in kaart gebracht worden, kortom de feitelijke ontwikkeling.

3.4 Paralleltraject

Online Integriteitscheck

Ter inhoudelijke aanvulling van het onderzoek zal een online tool ontwikkeld worden (op basis van de vragenlijst gebruikt in het kwantitatieve onderzoek) waarmee bedrijven hun organisatie kunnen laten scoren op integriteit en transparantie. Deze score wordt in het perspectief van de markt gezet: de database die opgebouwd wordt middels het onderzoek, levert immers benchmarkgegevens per marktpartij.

Hiermee wordt de database zelf eveneens continu aangevuld en zijn aanvullende analyses ten aanzien van de ontwikkeling van de thematiek mogelijk.

7 Model en definiëring

De Regieraad Bouw hanteert voor de centrale thema's in dit onderzoek de volgende definities.

"Integriteit is het verstrekken van inzicht in zaken die voor betrokkenen relevant zijn."

"Integriteit staat voor het professioneel, adequaat en zorgvuldig uitoefenen van taken en functies, rekening houdend met alle in het geding zijnde waarden en belangen binnen de eigen organisatie en naar (contract)partners en maatschappij."

Om integriteit en transparantie in de bouw verder te kunnen operationaliseren is het essentieel allereerst stil te staan bij de typische kenmerken van de bouwsector. De meest dominante kenmerken zijn in dit kader:

- *Wisselende samenstelling organisatievorm.* Per product, per project komen partijen in steeds verschillende samenstellingen bij elkaar. Interactie tussen partijen in de keten staat hierbij centraal. De meest in het oog springende relatie is die tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Maar ook typische opdrachtnemende partijen interacteren weer met hun opdrachtnemers, bijvoorbeeld een hoofdaannemer richting zijn onderaannemer of toeleverancier.
- *Projectmatige manier van werken.* In de bouw is er sprake van een scheiding in een aantal deelprocessen die in elk project weer terugkomen. De belangrijkste fasen die kunnen worden onderscheiden waarbij er sprake is van interactie tussen partijen in de bouwkolom zijn achtereenvolgens: de acquisitiefase, de uitvoeringsfase en de opleveringsfase.

Uit de kwalitatieve voorfase van dit onderzoek kwam naar voren dat integriteit en transparantie zich met name afspelen in de interactie tussen opdrachtgevers en –nemers, zogenaamde '*relationele integriteit*'. Die interactie kent een projectmatig proces waarin de volgende fasen onderscheiden worden: acquisitiefase, uitvoerende fase en de opleveringsfase. Deze fasen vormen de rode draad. Naast een dominante rol voor deze fasering in het proces kwam ook consequent het thema vertrouwen terug en is dus ook onderdeel van de rode draad.

De voorfase is de bron geweest voor aspecten die weergeven op welke gebieden relationele integriteit en transparantie zich afspelen; deze zijn deels verschillend voor opdrachtnemer en –gevers en worden per fase in het proces onderscheiden. Tezamen vormen ze wat verstaan mag worden onder (relationele) integriteit en transparantie binnen de context van dit onderzoek.

Acquisitiefase

- Voor aanvang een eerlijke verdeling van risico's tussen opdrachtnemer en –gever (*beiden*);
- Bij intekening een eerlijke kans op het verkrijgen van een project (*opdrachtnemers*);
- Helder zijn van criteria op basis waarvan een project vergeven wordt (*opdrachtnemers*);
- Heldere toelichting bij het niet krijgen van een project (*opdrachtnemers*);
- Bij opstellen van offerte met vragen terecht kunnen bij de opdrachtgever (*opdrachtnemers*);
- Inzage in de prijsopbouw van een offerte (*opdrachtgevers*);
- Inzage in de planning van verschillende activiteiten in de offerte (*opdrachtgevers*);

- Gewezen worden op fouten/tekortkomingen in het opdracht/bestek (*opdrachtgevers*);
- Toepassen van een bedrijfs- of gedragscode voor integer handelen (*opdrachtgevers*);
- Niet aanbieden van dure (> €75) relatiegeschenken (*opdrachtgevers*).

Uitvoerende fase

- Project vangt aan met een kick off meeting (*beiden*);
- Positieve en welwillende houding opdrachtgevers bij problemen tijdens de uitvoer (*beiden*);
- Tijdig geïnformeerd worden door opdrachtgevers bij zaken die het bedrijfsproces kunnen beïnvloeden (*opdrachtnemers*);
- Op vooraf afgesproken momenten op de hoogte gehouden worden over de voortgang (*opdrachtgevers*);
- Direct op de hoogte gesteld worden bij veranderingen en fouten in ontwerp, uitvoer of kosten (*opdrachtgevers*).

Opleveringsfase

- Reëel omgaan met meerwerk (*beiden*);
- Projecten samen met de opdrachtgever evalueren (*beiden*);
- Stipt op tijd betaald worden (*opdrachtnemers*);
- Duidelijk en zorgvuldig opgestelde facturen (*opdrachtgevers*).

Algemeen vertrouwen

- Erop vertrouwen dat de wederpartij rekening houdt met belangen en risico's (*beiden*);
- Erop vertrouwen dat voorzien wordt in alle relevante informatie (*beiden*);
- Verwachten van acquisitie tot en met oplevering volledig vertrouwd te worden (*beiden*);
- Verwachten dat het vertrouwen gedurende het project groeit (*beiden*).

Verwachtingen en ervaringen spelen een essentiële rol bij interactie en bij vertrouwen: steeds is dan ook een verwachting geformuleerd in de vorm van een stelling waarbij men aan kon geven in hoeverre men het hiermee eens is (vijfpuntsschaal van zeer oneens tot en met zeer eens). Vervolgens is gevraagd het laatst afgeronde project voor ogen te houden en wederom middels een stelling aan te geven wat de concrete ervaring is geweest. Resultaat zijn figuren waarin de percentages eens en zeer eens opgeteld en groen weergegeven zijn en de percentages oneens en zeer oneens ook opgeteld zijn en rood weergegeven. Op deze wijze is niet alleen per aspect direct zichtbaar wat het verschil is tussen verwachting en ervaring, maar ook wat de absolute scores van de ervaring en verwachting is.

Opdrachtnemers beoordelen dus opdrachtgevers en vice versa. Om te toetsen of relationele integriteit en transparantie lonen, is tevens gevraagd in hoeverre het laatst afgeronde project geleid heeft of zal leiden tot interessante incentives voor de beoordeelde partij.

Naast relationele integriteit waarbij de interactie met wederpartijen centraal staat, wordt ook integriteit binnen de eigen organisatie onderscheiden, de zogenaamde organisatie-integriteit. Deze is in kaart gebracht aan de hand van een aantal middelen en aandachtspunten die integriteit en transparantie binnen de organisatie

dienen te faciliteren dan wel te borgen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het gebruik van kwaliteitssystemen (ISO, INK, enz.) en de aandacht voor integriteit bij het inwerken van nieuwe medewerkers en in jaarverslagen. Om te toetsen of organisatie-integriteit en –transparantie lonen, is gevraagd naar bedrijfseconomische cijfers.

8 Rapportopbouw

Het rapport is zo opgebouwd dat eerst inzicht verkregen wordt in de stand van zaken bij respectievelijk opdrachtnemers (hoofdstuk 1) en opdrachtgevers (hoofdstuk 2). In deze hoofdstukken wordt aan de hand van figuren en tabellen de stand van zaken met betrekking tot zowel relationele als organisatie-integriteit en transparantie weergegeven. Duidelijk zal worden op welke gebieden en bij welke onderscheiden marktpartijen ervaringen en verwachtingen opvallend hoog of juist laag zijn.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de vraag beantwoord of integriteit en transparantie lonen. Tot slot passeren in hoofdstuk 4 de belangrijkste conclusies de revue.

1 Stand van zaken opdrachtnemers

1.1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk komt aan bod welke verwachtingen en concrete ervaringen opdrachtnemers hebben in hun interactie met opdrachtgevers. Via de verschillende fasen van het bouwproces (acquisitie, uitvoering, oplevering) en een paragraaf over algemeen vertrouwen wordt duidelijk hoe het gesteld is met de relationele integriteit en transparantie.

In paragraaf 1.6 wordt duidelijk wat de waardering is voor verschillende opdrachtgevende partijen waar men zaken meedoet en of daarin verschillen te onderkennen zijn. Tot slot wordt inzicht gegeven in de middelen en maatregelen die ingezet zijn door opdrachtnemende partijen om de integriteit en transparantie binnen de eigen organisatie te borgen (paragraaf 1.7).

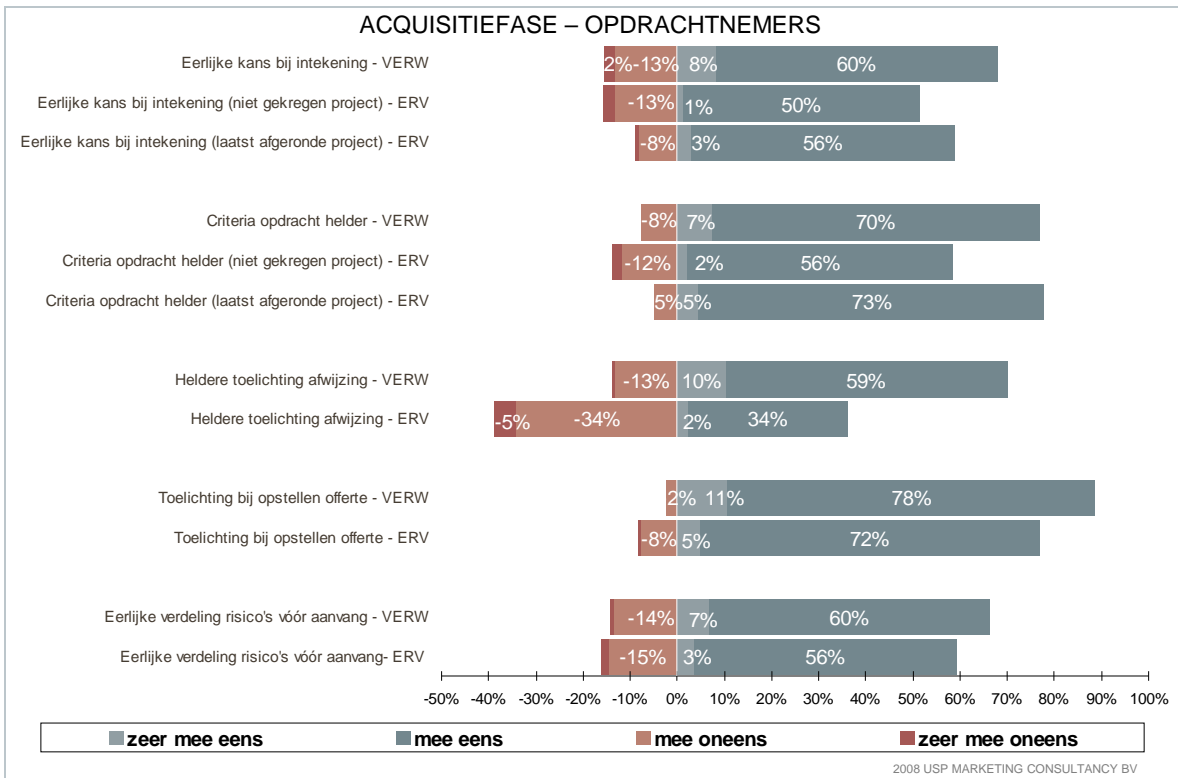
1.2 De stand van zaken tijdens de verschillende projectfasen

Wanneer gekeken wordt naar de verschillende aspecten die integriteit en transparantie weergeven, valt direct op dat positieve ervaringen overheersen in elke fase van het laatst afgeronde project.

In de acquisitiefase geeft ruim driekwart (77%) aan bij de opdrachtgever terecht te hebben gekund met vragen toen de offerte opgesteld werd en maar liefst 78% geeft aan dat de criteria op basis waarvan het project vergeven werd, helder waren.

Adviseurs, ontwerpers en toeleveranciers geven een minder positief beeld dan de andere opdrachtnemende partijen ((gespecialiseerde) aannemers, installateurs en zzp'ers) als het gaat om de eerlijke verdeling van risico's vóór aanvang van het project. Maar waar het in de acquisitiefase met name aan ontbreekt, is een heldere toelichting indien een project niet verkregen wordt.

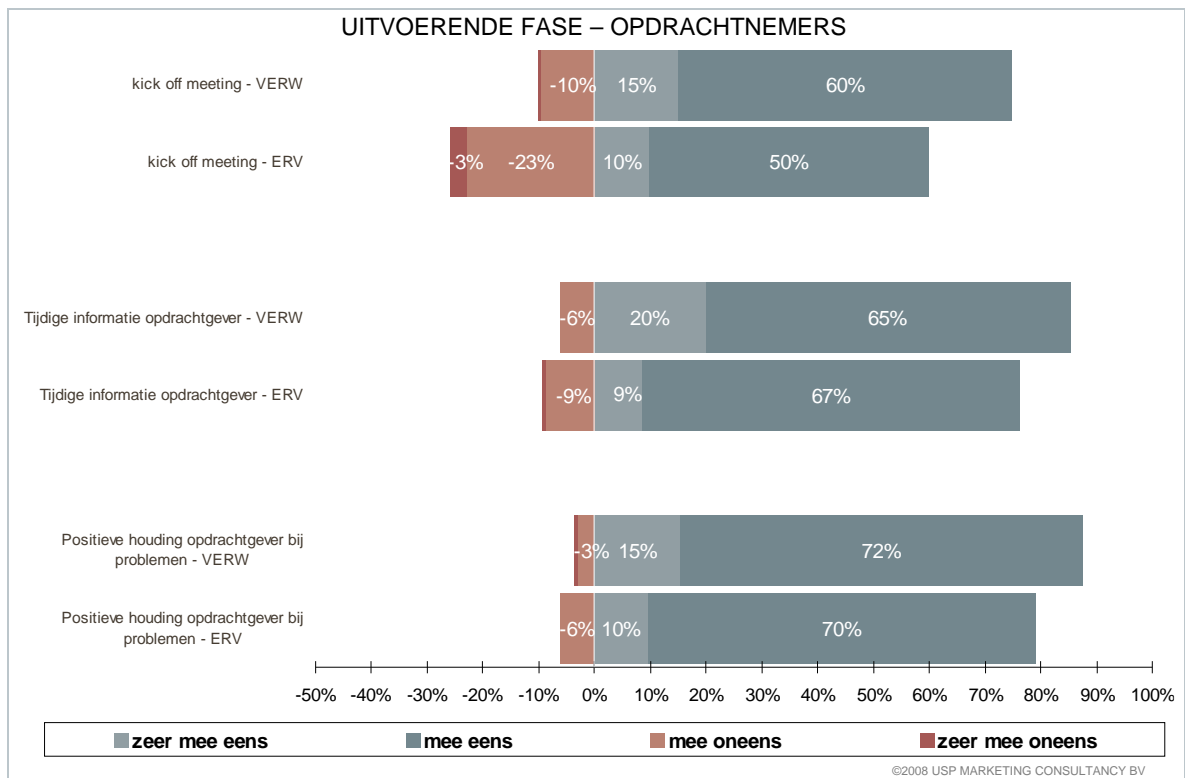
De verwachtingen zijn zonder meer positief te noemen. Verwachtingen komen voort uit het geheel aan eerdere ervaringen en zijn daarmee naast een concrete, recente ervaring een belangrijke indicator van de stand van zaken. Minimaal tweederde heeft een positieve verwachting, ongeacht het aspect. Hoofdaannemers (B&U en Infra) hebben over het algemeen de meest positieve verwachtingen.



Figuur A1. Stellingen met betrekking tot de acquisitiefase opdrachtnemers.

In de uitvoerende fase zijn ervaringen met het laatst afgeronde project en verwachtingen nog positiever dan in de acquisitiefase. Ruim driekwart van de opdrachtnemers is, indien dat gewenst was, tijdig geïnformeerd tijdens de uitvoerende fase en maar liefst 80% geeft aan een positieve houding tegengekomen te zijn bij de opdrachtgever als er sprake was van problemen. Punt van aandacht is wel de aanvang van de uitvoerende fase: de kick off meeting wordt gemist. Overigens is dit een gemis dat door elke opdrachtnemende partij genoemd wordt.

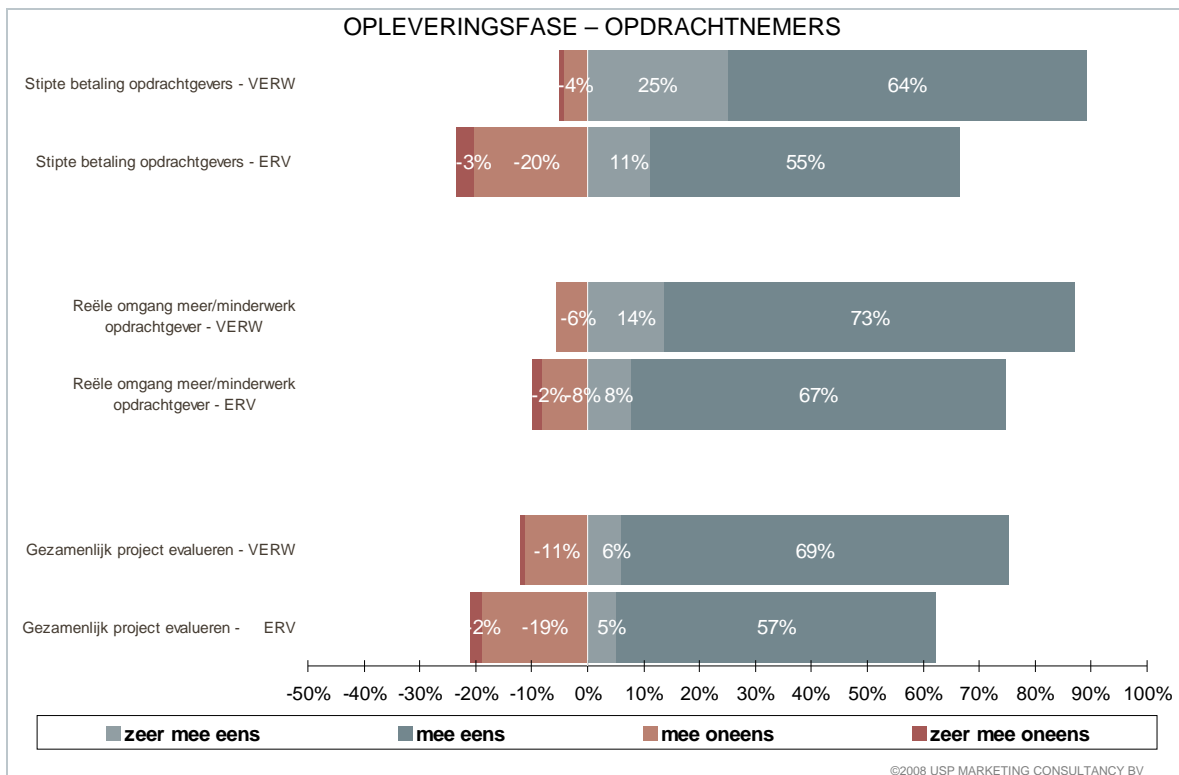
Niet alleen de concrete ervaring met betrekking tot de kick off meeting scoort relatief laag; ook de verwachtingen hier omtrent zijn iets lager dan bij de overige aspecten.



Figuur U1. Stellingen met betrekking tot de uitvoerende fase opdrachtnemers.

En ook bij afronding van het meest recente project zijn de ervaringen overwegend positief. Zo geeft bijvoorbeeld driekwart aan dat de opdrachtgever reëel omgegaan is met meerwerk. Het moment van betalen is echter een aspect dat aandacht behoeft: relatief veel opdrachtnemers geven aan niet stipt op tijd betaald te zijn (23%), terwijl ze dit wel verwachten. Dit speelt overigens minder bij adviseurs en ontwerpers dan bij de overige opdrachtnemers.

Bij aanvang van het project missen opdrachtnemers het om om de tafel te gaan zitten en ook de gezamenlijke evaluatie na afloop verdient aandacht.



Figuur O1. Stellingen met betrekking tot de opleveringsfase opdrachtnemers.

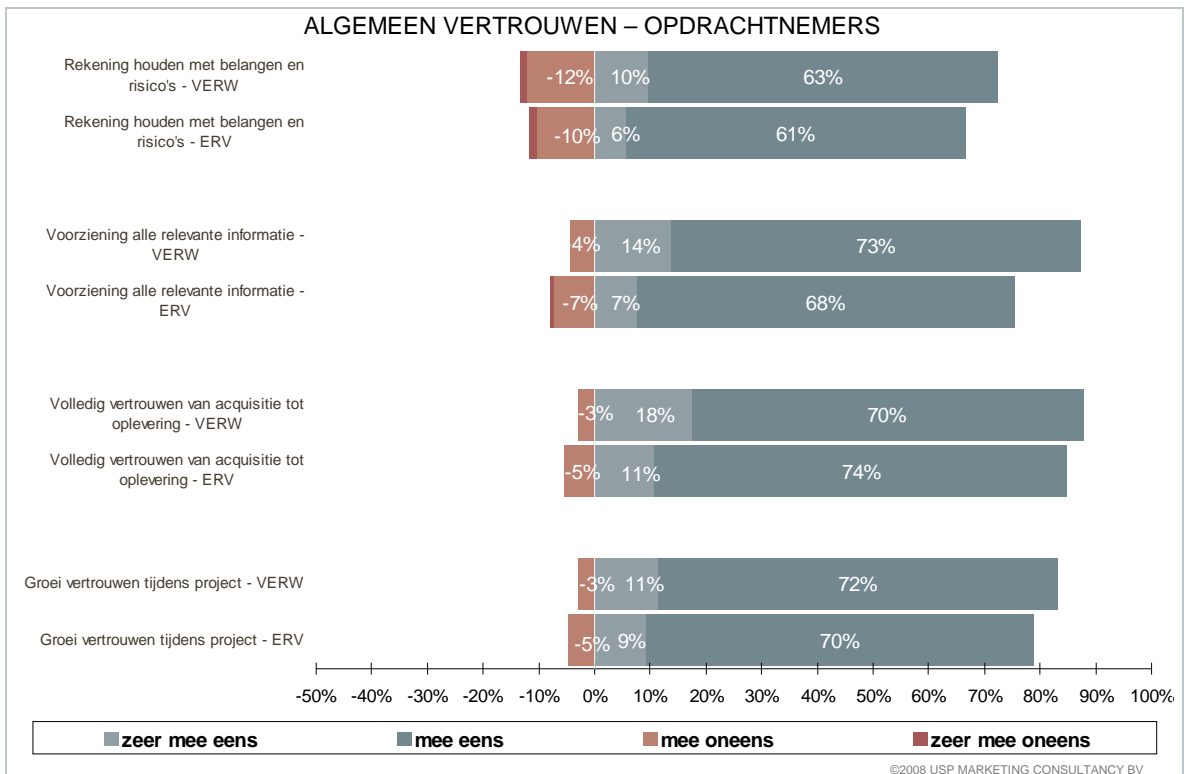
1.3 Algemeen vertrouwen

Door de verschillende fasen van bouwprojecten heen speelt het vertrouwen een centrale rol; derhalve is ook ten aanzien hiervan een aantal aspecten voorgelegd.

Het algemeen vertrouwen van opdrachtnemers in hun opdrachtgevers is hoog, zowel in concrete projectervaring als in verwachting. Het vertrouwen is er van acquisitie tot en met oplevering en groeit tijdens het bouwproces; ook de informatievoorziening wordt positief beoordeeld. Deze constatering gaat bovendien op voor alle opdrachtnemende partijen.

Het enige aspect waar verwachting en ervaring iets achterblijven, is het rekening houden met belangen en risico's door opdrachtgevers. Van de opdrachtnemers geeft 13% aan een negatieve verwachting ten aanzien van dit aspect te hebben; 11% geeft aan dat bij het laatst afgeronde project door de opdrachtgever niet voldoende rekening gehouden is met belangen en risico's.

Met name adviseurs, ontwerpers en toeleveranciers hebben de nodige terughoudendheid in hun verwachtingen.



Figuur V1. Stellingen met betrekking tot het algemeen vertrouwen opdrachtnemers.

1.4 Waardering voor de verschillende opdrachtgevers

Naast verwachtingen en ervaringen is de opdrachtnemers eveneens gevraagd middels een cijfer (1 t/m 10) aan te geven hoe de ervaring is met de verschillende opdrachtgevers waar men de afgelopen 5 jaar zaken mee heeft gedaan. De drie fasen zijn terug te vinden in de tabel, alsmede het aspect vertrouwen. Dit is opgesplitst in de vraag naar hoeveel vertrouwen (weergegeven als rapportcijfer) men heeft in opdrachtgevers en de vraag naar een schatting van het vertrouwen dat opdrachtgevers in hen zouden hebben.

Al met al kan gesteld worden dat, door de verschillende fasen heen, de opdrachtgevers met een (ruim) voldoende beoordeeld worden.

(Gespecialiseerde) Aannemers en installateurs zijn ook opgenomen als opdrachtgevende partij, aangezien zij werken met onderaannemers. Overigens valt daarbij op dat aannemers en installateurs in opdrachtgevende rol, tezamen met projectontwikkelaars, iets minder positief beoordeeld worden. Particulieren worden het meest positief beoordeeld.

Tot slot is duidelijk zichtbaar dat opdrachtnemers het vertrouwen van opdrachtgevers in hen hoger inschatten dan dat zij zelf opdrachtgevende partijen vertrouwen.

Ervaring met opdrachtgevende partijen					
	Acquisitie- fase	Uitvoerende fase	Opleverings- fase	Vertrouwen IN opdrachtgevers	Vertrouwen VAN opdrachtgevers
Aannemers	6,4	6,8	6,4	6,7	7,2
Bedrijven	7,0	7,2	7,0	7,2	7,5
Gespec. aannemers	7,0	7,2	6,3	7,0	7,6
Installateurs	6,7	6,9	6,5	6,7	7,1
Onderwijsinstellingen	6,4	7,3	7,2	7,2	7,6
Particulieren	7,2	7,5	7,4	7,3	7,6
Projectontwikkelaars	6,2	6,6	6,6	6,6	6,9
Overheid	6,6	6,6	7,0	6,8	7,1
Woningcorporaties	7,0	7,4	7,1	7,2	7,5

Tabel W1. Waardering voor de verschillende opdrachtgevers in de fasen.

1.5 Organisatie-integriteit en -transparantie

Relationele integriteit en transparantie zijn speerpunt geweest binnen het onderzoek; achterliggende redenering is dat er in ieder geval een zekere mate van integriteit en transparantie binnen de organisatie moet zijn om ook in de relatie met andere bedrijven integer en transparant te handelen.

Zodoende is een aantal mogelijke maatregelen aan de respondenten voorgelegd waarmee de integriteit en transparantie binnen de eigen organisatie geborgd kan worden. Zo geeft één op de vijf opdrachtnemers aan een gedragscode te hanteren en neemt dit gemiddeld in 55% van de projectcontracten op. Voorts heeft 28% een formeel meldpunt waar medewerkers terecht kunnen bij misstanden of dilemma's.

Ongeveer één op de drie opdrachtnemers (34%) werkt volgens een bepaald kwaliteitssysteem; in de meeste gevallen is dit ISO.

Organisatie-integriteit	
	Opdrachtnemers
Gedragcode aanwezig	20%
Opname code in projectcontracten	55%
Actief toezicht naleving code	85%
Formeel meldpunt aanwezig	28%
Werken volgens bepaald kwaliteitssysteem	34%
Aandacht integriteit en transparantie: inwerkperiode [enige mate, ->]	33%
Aandacht integriteit en transparantie: opleidingen [enige mate, ->]	26%
Aandacht integriteit en transparantie: jaarverslag [enige mate, ->]	17%
Dilemmatraining vanuit huidige werkgever	6%

Tabel O1. Maatregelen ter borging en stimulering van organisatie-integriteit en transparantie.

Ook kan er aan integriteit en transparantie aandacht besteed worden in opleidingen en tijdens de inwerkperiode; dit is (minimaal in enige mate) gebeurd bij respectievelijk 26% en 33% van de respondenten.

Bij 17% wordt in het jaarverslag aandacht besteed aan integriteit en transparantie; 6% heeft een dilemmatraining vanuit de huidige werkgever gehad.

Wanneer de verschillende opdrachtnemers met elkaar vergeleken worden, valt op dat toeleveranciers en aannemers op alle genoemde aspecten actiever zijn dan andere opdrachtnemende partijen.

2 Stand van zaken opdrachtgevers

2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 werd duidelijk dat opdrachtnemers overwegend positief staan, zowel op het gebied van verwachtingen als concrete ervaringen, in hun relatie met opdrachtgevers. Hoofdstuk 2 behandelt de relatie vanuit het oogpunt van de opdrachtgevers (woningcorporaties, overheden, projectontwikkelaars en opdrachtgevende aannemers). De paragraafindeling van het vorige hoofdstuk wordt aangehouden.

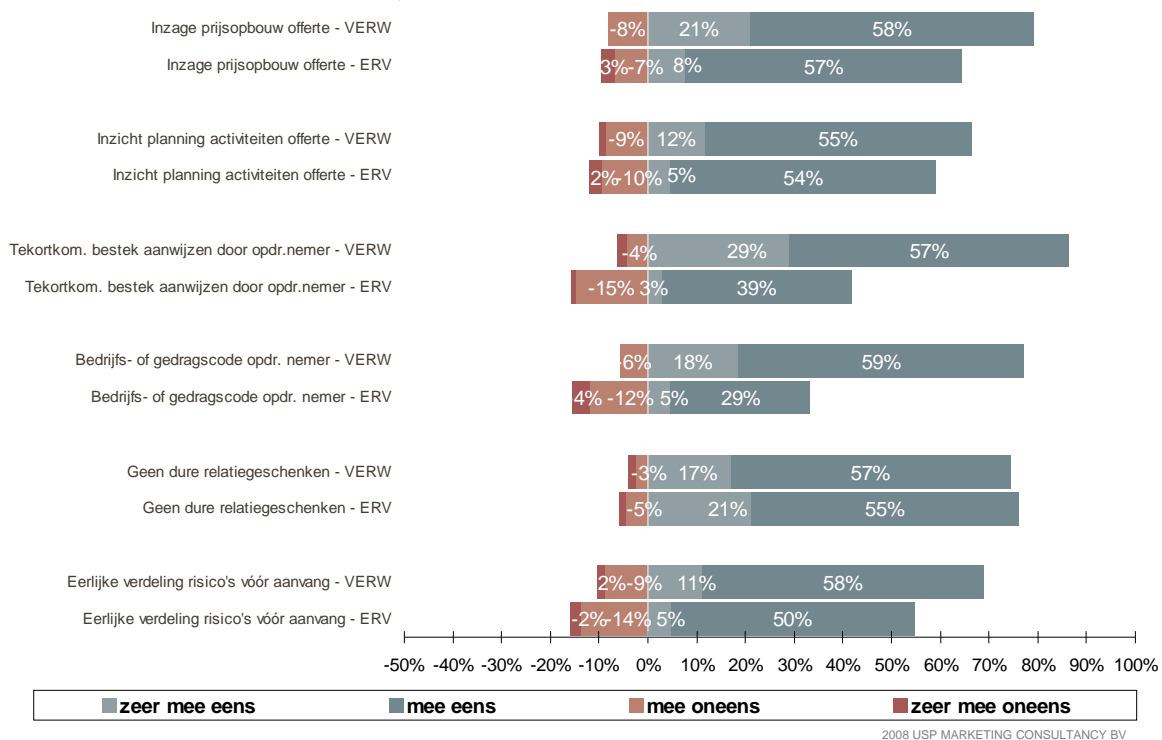
2.2 Stand van zaken in de verschillende projectfasen

Over de verschillende fasen van het bouwproces heengekeken is de constatering dat ook de ervaringen van de meeste opdrachtgevers bij het laatst afgeronde project positief zijn en de verwachtingen zelfs nog positiever.

Specifiek gekeken naar de acquisitiefase vallen allereerst de positieve verwachtingen op en ten aanzien van de meeste verwachtingen volgen de ervaringen deze positieve lijn.

Aandachtspunt vanuit opdrachtgevende zijde is het ontbreken van een gedrags- of bedrijfscode bij opdrachtnemende partijen. Tevens valt op dat er nogal eens sprake is van tekortkomingen in de opdracht (of het bestek) en dat opdrachtgevers daar niet door de opdrachtnemende partijen op gewezen worden. Beide aspecten worden door alle bevroegde opdrachtgevende partijen aangemerkt als minst positieve ervaring.

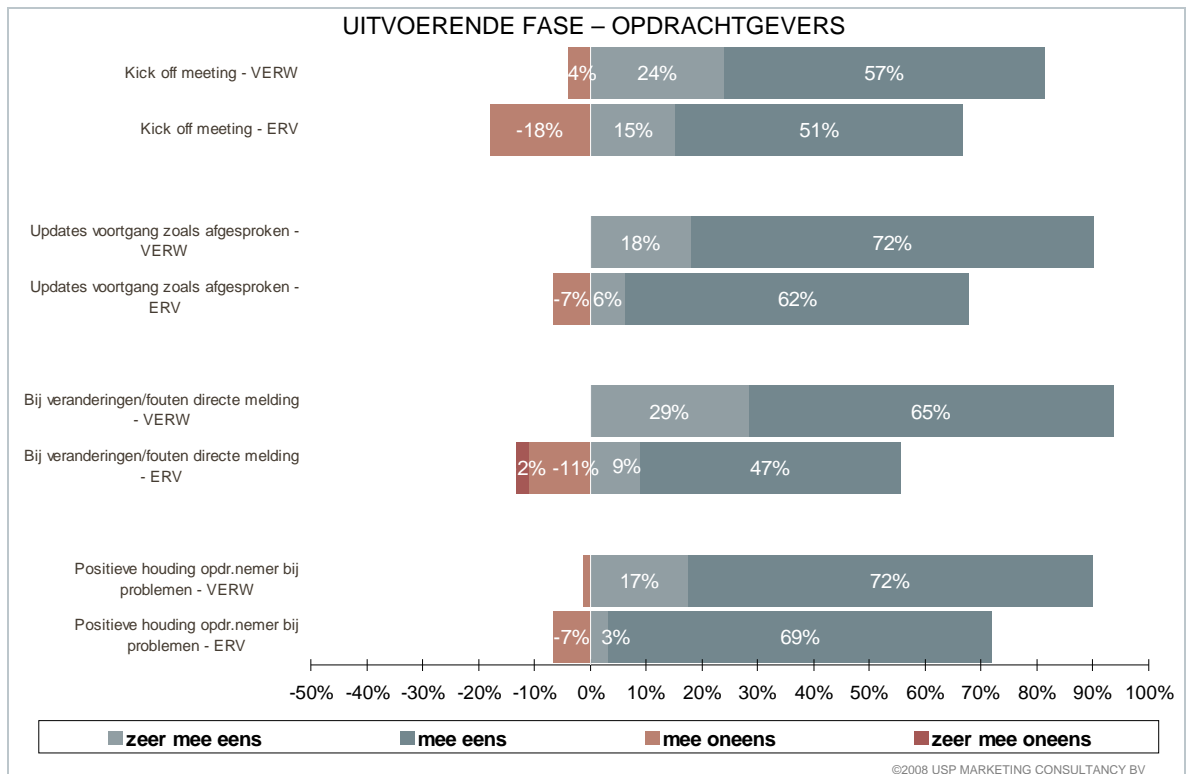
ACQUISITIEFASE – OPDRACHTGEVERS



Figuur A1. Stellingen met betrekking tot de acquisitiefase opdrachtgevers.

Ook in de uitvoerende fase zijn de verwachtingen uitgesproken positief en volgen de ervaringen veelal deze positieve lijn in de verwachtingen. Zo geeft bijvoorbeeld 72% van de opdrachtgevers aan dat de opdrachtnemer een positieve en welwillende houding had toen er problemen optraden tijdens de uitvoer en ruim tweederde (68%) geeft aan conform afspraak op de hoogte te zijn gehouden van de voortgang.

Net als de opdrachtnemers missen ook opdrachtgevers nogal eens de kick off meeting bij aanvang van het project en ook fouten of veranderingen tijdens het proces worden niet altijd naar wens gemeld.

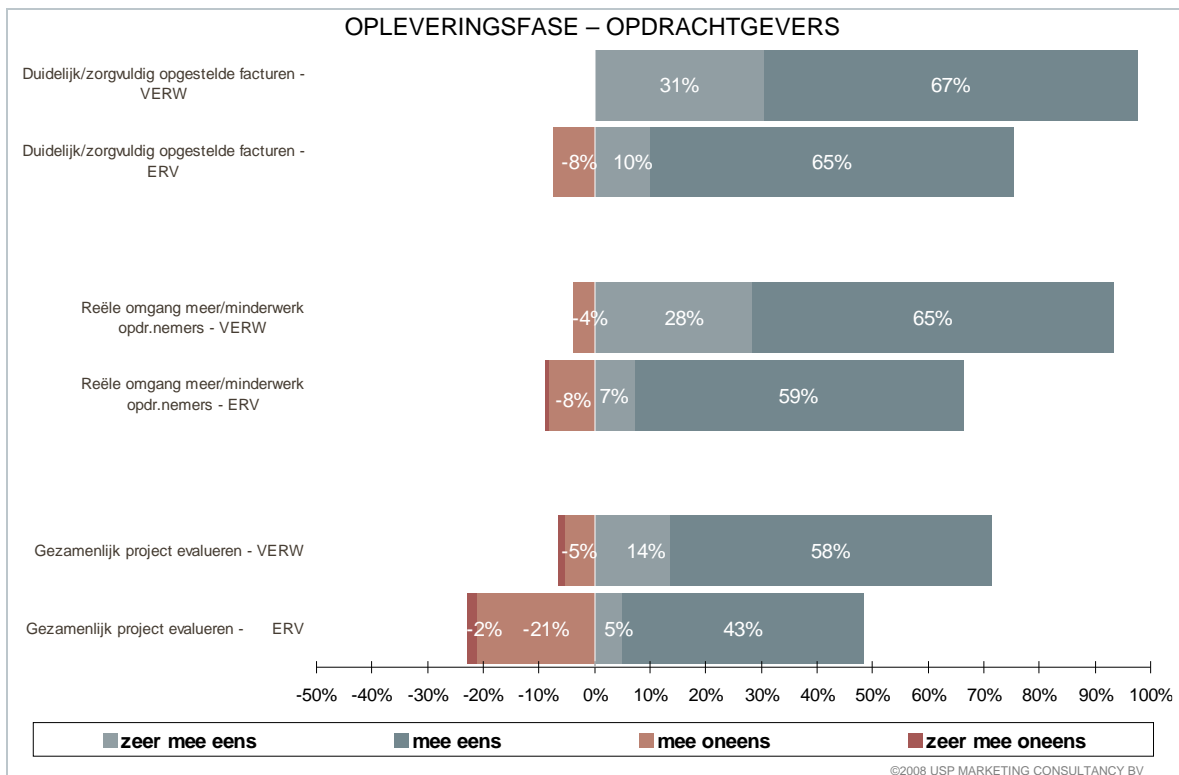


Figuur U1. Stellingen met betrekking tot de uitvoerende fase opdrachtgevers.

In de opleveringsfase van het laatst afgeronde project heeft driekwart van de opdrachtgevers, naar eigen zeggen, een duidelijke en zorgvuldig opgestelde factuur gekregen; slechts 8% had een negatieve ervaring. Met het meerwerk is volgens tweederde van de opdrachtgevers reëel omgegaan.

De *verwachtingen* zijn echter nog beduidend positiever ten aanzien van voornoemde aspecten.

Ook hier is weer een parallel te trekken met de ervaring van de opdrachtnemers: ook de opdrachtgevers missen namelijk de projectevaluatie in de afrondende fase (23%).



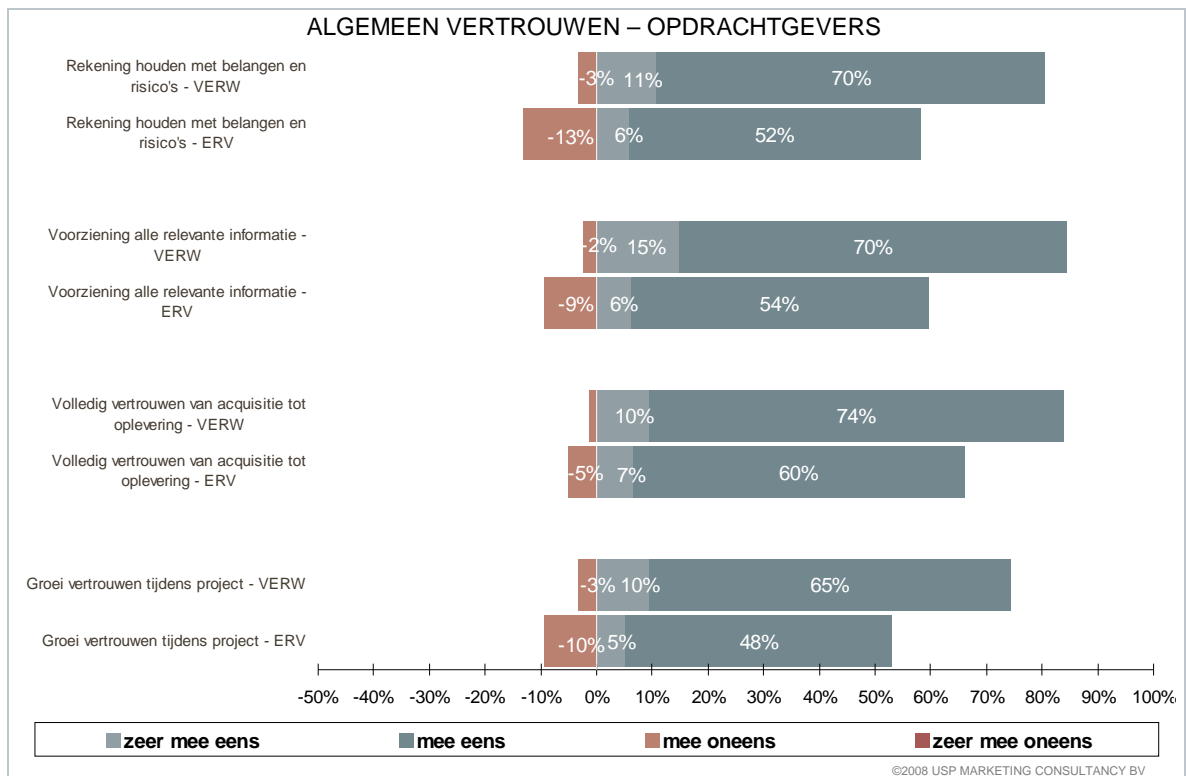
Figuur O1. Stellingen met betrekking tot de opleveringsfase opdrachtgevers.

2.3 Algemeen vertrouwen

Ook opdrachtgevers spreken met hun hoge verwachtingen veel vertrouwen uit in de wederpartijen (opdrachtnemers); de concrete ervaringen bekrachtigen deze verwachtingen grotendeels. Tweederde van de opdrachtgevers geeft aan ervaren te hebben dat de opdrachtnemer hen van begin tot eind vertrouwd heeft en 60% geeft aan voorzien te zijn van alle relevante informatie.

Waar ervaringen niet uitgesproken positief zijn, zijn ze eerder neutraal dan negatief. Alleen op het aspect 'rekening houden met belangen en risico's' heeft een noemenswaardige 13% een negatieve ervaring.

Opdrachtgevende aannemers hebben over het geheel genomen de meest positieve ervaringen als het gaat om het algemeen vertrouwen. Bij woningcorporaties is de ervaring op sommige aspecten minder positief; zo reageert 17% negatief op de stelling dat het vertrouwen gedurende het proces gegroeid is en 14% op dat door de opdrachtnemer voldoende rekening gehouden is met belangen en risico's.



Figuur V1. Stellingen met betrekking tot het algemeen vertrouwen opdrachtgevers.

2.4 Waardering voor de verschillende opdrachtnemers

De verschillende opdrachtnemers waar men de afgelopen vijf jaar zaken mee heeft gedaan, zijn ter beoordeling voorgelegd.

Alle opdrachtnemende partijen worden voldoende tot ruim voldoende beoordeeld.

Het oordeel van de verschillende opdrachtgevers wisselt: zo zijn opdrachtgevende aannemers bijvoorbeeld beduidend minder positief over architectenbureaus dan de andere opdrachtgevende partijen.

Ook opdrachtgevers verwachten doorgaans (iets) hogere vertrouwenscijfers te krijgen dan dat ze zelf geven.

Ervaring met opdrachtnemende partijen					
	Acquisitie- fase	Uitvoerende fase	Opleverings- fase	Vertrouwen IN opdrachtnemers	Vertrouwen VAN opdrachtnemers
Aannemers	6,9	7,0	6,8	7,0	7,2
Architectenbureaus	6,4	6,5	6,2	6,6	7,2
Bouwmaterialenhandel	7,1	7,3	7,1	7,4	7,7
Gespecialiseerde aannemers	6,9	7,0	6,6	7,2	7,2
Ingenieursbureaus	6,4	6,7	6,0	6,7	7,1
Installateurs	6,8	6,7	6,4	6,9	6,9
Toeleverende industrie	6,6	6,6	6,3	6,8	7,1
ZZP'ers	6,2	6,6	6,0	6,8	6,8

Tabel W1. Waardering voor de verschillende opdrachtnemers in de fasen.

2.5 Organisatie-integriteit en -transparantie

Bij opdrachtgevende partijen wordt meer gebruik gemaakt van maatregelen om de organisatie-integriteit en transparantie te borgen en te stimuleren dan bij opdrachtnemende partijen. Zo heeft 40% een gedragscode, die gemiddeld in 62% van de projectcontracten opgenomen wordt.

Integriteit en transparantie was bij meer dan de helft (58%) van de respondenten in ieder geval in enige mate onderwerp tijdens de inwerkperiode en bij 46% in een opleiding.

Maar ook bij opdrachtgevende partijen is de dilemmatraining verre van gemeengoed; wel is bij bijna de helft (48%) een meldpunt aanwezig waar medewerkers terecht kunnen bij misstanden en andere zaken waar men mee zit.

Organisatie-integriteit	
	Opdrachtgevers
Gedragscode aanwezig	40%
opname code in projectcontracten	62%
Actief toezicht naleving code	78%
Formeel meldpunt aanwezig	48%
Werken volgens bepaald kwaliteitssysteem	47%
Aandacht integriteit en transparantie: inwerkperiode [enige mate, ->]	58%
Aandacht integriteit en transparantie: opleidingen [enige mate, ->]	46%
Aandacht integriteit en transparantie: jaarverslag [enige mate, ->]	40%
Dilemmatraining vanuit huidige werkgever	9%

Tabel O2. Maatregelen ter borging en stimulering van organisatie-integriteit en transparantie.

Met betrekking tot genoemde maatregelen bestaan grote verschillen tussen de verschillende opdrachtgevende partijen; de gedragscode is bijvoorbeeld bij driekwart van de opdrachtgevende overheden en woningcorporaties aanwezig. Voor het formele meldpunt is dit respectievelijk 71% en 59%.

Naast de specifieke (opdrachtgevende) partij onderscheidt ook de grootte van de organisatie in de mate waarin genoemde maatregelen toegepast worden: in de regel hebben grotere organisatie meer maatregelen genomen dan kleine.

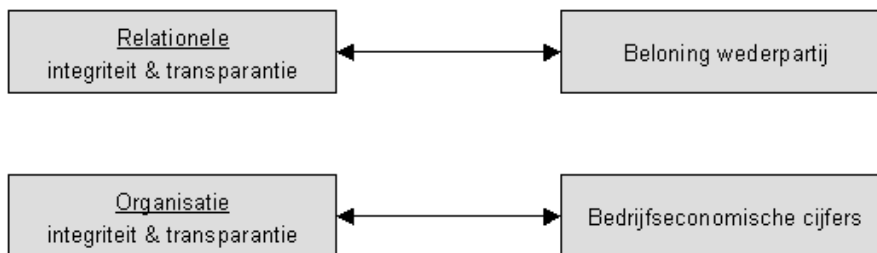
3 Loont integer en transparant handelen?

3.1 Inleiding

Om te bezien of het ook daadwerkelijk loont om je als opdrachtgever dan wel opdrachtnemer integer en transparant op te stellen in de relatie met de wederpartij, is een aantal stellingen voorgelegd aan de wederpartij die aangemerkt worden als 'beloning'. Het zijn zaken die van belang blijken te zijn rond bouwprojecten en waar de betreffende partij mee gediend is als deze positief uitpakken. De relatie tussen relationele integriteit en transparantie enerzijds en deze 'beloningsindicatoren' anderzijds komt aanbod in paragraaf 3.2.

Om te bezien of het ook loont om integriteit en transparantie in de eigen organisatie te borgen, wordt de relatie met enkele bedrijfseconomische gegevens in kaart gebracht in paragraaf 3.3.

Onderstaand schema geeft de relaties weer.



3.2 Lonen relationele integriteit en transparantie?

Opdrachtnemers is gevraagd om het laatst afgeronde project ten aanzien van een aantal 'prestatie-indicatoren' te beoordelen. Een beter oordeel op een dergelijke prestatie-indicator kan gezien worden als een 'beloningsindicator' voor de opdrachtgever. Immers, de opdrachtgever is gebaat bij zo goed mogelijke projectprestaties.

Vervolgens is bekeken of er een relatie bestaat tussen de projectprestaties en de relationele integriteit (feitelijk dus de beoordeling van de wederpartij op integriteits- en transparantieaspecten zoals die aanbod gekomen zijn in hoofdstuk 1).

Tabel L1 toont de verschillende aspecten en hun relatie met integriteit en transparantie. Direct valt op dat er tussen nagenoeg alle voorgelegde aspecten en integer en transparant handelen een relatie bestaat; alleen niet met 'meer doen dan van je gevraagd wordt'. Bij alle andere getoonde aspecten is zonder meer sprake van een significante relatie. Het cijfer in de kolom 'relatie' geeft de sterkte van het verband weer.

Feitelijk is het dus zo dat hoe groter de beleving van de opdrachtnemer is dat de opdrachtgever integer en transparant in de relatie staat, hoe meer tevreden de opdrachtgever is, hoe beter het project binnen oorspronkelijke begroting en planning blijft, hoe hoogwaardiger de kwaliteit van het werk, enz.

Met andere woorden: *een opdrachtgever wordt beloond indien hij zich integer en transparant opstelt naar de opdrachtnemer toe.*

Relatie tussen integer/transparant handelen en beloningsindicatoren - opdrachtnemers	
Beloningsaspect	relatie
De opdrachtgever is meer dan tevreden met het eindresultaat.	0,22
Het project is binnen de oorspronkelijke begroting gebleven.	0,20
Het project is binnen de oorspronkelijke planning opgeleverd.	0,17
De kwaliteit van het werk binnen het project was hoogwaardig.	0,15
In betreffende project flexibel met meerwerk en dus niet álles doorberekend.	0,05
In betreffend project oplossingen verzorgd die vooraf niet voorzien waren.	0,04
We hebben in betreffend project meer gedaan dan van ons gevraagd werd.	<i>geen relatie</i>

Tabel L1 Relatie tussen beloningsindicatoren en relationele integriteit – opdrachtnemers.

Hetzelfde, maar dan met andere aspecten, is gedaan met de opdrachtgever die beloningsindicatoren voorgelegd kreeg voor de opdrachtnemer. Tabel L2 toont de resultaten van deze aspecten met integer en transparant handelen door de opdrachtnemer (gelijk aan de stellingen zoals aan bod gekomen in hoofdstuk 2).

Met alle voorgelegde aspecten bestaat een relatie met integer en transparant handelen. Dus naarmate een opdrachtgever meer het gevoel heeft een integere en transparante opdrachtnemer te hebben, zal deze eerder geneigd zijn de opdrachtnemer bij collega's aan te raden, is de opdrachtnemer meer tevreden met het financiële eindresultaat, zou betreffende opdrachtnemer eerder gekozen worden, ook als hij niet direct beschikbaar is, enz.

De relaties zijn zelfs sterker dan die bij opdrachtnemers.

En dus geldt ook het volgende: *een opdrachtnemer wordt beloond als hij zich integer en transparant opstelt in de relatie met de opdrachtgever.*

Relatie tussen integer/transparant handelen en beloningsindicatoren - opdrachtgevers	
Beloningsaspect	relatie
Betreffende opdrachtnemer raad ik aan bij collega's en anderen.	0,39
Betreffende opdrachtnemer is tevreden met het financiële eindresultaat.	0,37
Betreffende opdrachtnemer ook kiezen als start van project maand zou moeten verschuiven.	0,34
Indien mogelijk betreffende opdrachtnemer volgend project 1 op 1 selecteren.	0,33
Betreffende opdrachtnemer ook kiezen als hij 5% duurder dan andere aanbidders zou zijn.	0,18
Bij betreffende opdrachtnemer heb ik meer begrip voor facturen voor meerwerk.	0,18
Indien mogelijk betreffende opdrachtnemer laatste woord geven voor definitieve verstrekking.	0,16

Tabel L2 Relatie tussen beloningsindicatoren en relationele integriteit – opdrachtgevers.

Als het dus gaat om integriteit en transparantie in de relationele sfeer kan dus geconcludeerd worden dat het zonder meer loont om als wederpartij (opdrachtnemer dan wel opdrachtgever) integer en transparant te handelen. Hoe het loont (op welke aspecten) is zichtbaar geworden in deze paragraaf. In hoofdstuk 1 hebben opdrachtnemers hun opdrachtgever van het laatst afgeronde project beoordeeld en wordt dus helder hoe opdrachtgevers handen en voeten zouden moeten geven aan integer en transparant handelen naar hun opdrachtnemers toe.

Op welke wijze opdrachtnemers invulling moeten geven aan integriteit en transparantie is terug te lezen in hoofdstuk 2.

3.3 Lonen organisatie-integriteit en -transparantie?

De organisatie-integriteit en -transparantie zijn in dit onderzoek onder andere gevat in aan aantal maatregelen dat een bedrijf kan nemen om integriteit en transparantie in de eigen organisatie te borgen en te stimuleren; de mate waarin dergelijke maatregelen ingevoerd zijn, is in de voorgaande hoofdstukken aan bod gekomen.

De vraag is nu natuurlijk of organisatie-integriteit en –transparantie net als relationele integriteit en transparantie lonen. Vanuit dat oogpunt is bekeken of bedrijven die wel tijd en aandacht besteden aan integriteit en transparantie (middels een kwaliteitssysteem zoals ISO, bij het inwerken, in de opleiding van medewerkers en/of met dilemmatrainingen) een hogere omzetgroei en minder faalkosten hebben dan bedrijven die er geen of beduidend minder aandacht aan besteden.

Er blijkt geen eenduidige relatie te bestaan tussen de organisatie-integriteit en –transparantie, zoals gevat in genoemde maatregelen, enerzijds en bedrijfseconomische cijfers anderzijds.

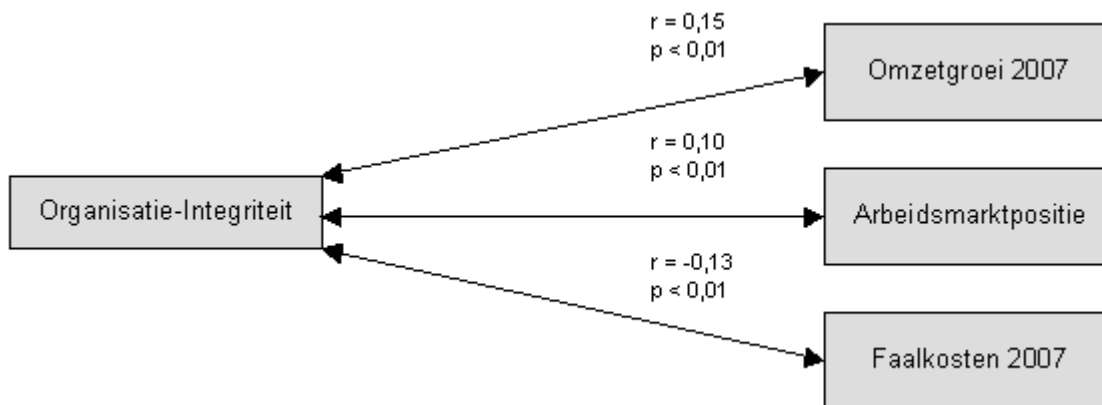
Naast genoemde maatregelen is ook een aantal stellingen (tabel L3) voorgelegd die betrekking hebben op cultuuraspecten die raken aan (organisatie-)integriteit.

Stellingen ten behoeve van de organisatie-integriteit
Binnen onze organisatie gaat men open met elkaar om
Binnen onze organisatie gaat men respectvol met elkaar om
Binnen onze organisatie wordt een gedeeld gevoel voor waarden en normen aangemoedigd
Binnen onze organisatie is er ruimte om misstanden aan de kaak te stellen
Binnen onze organisatie wordt het gedrag van medewerkers strikt gecontroleerd
Binnen onze organisatie worden medewerkers geholpen om goede besluiten te nemen
Binnen onze organisatie wordt bij misstanden concrete actie ondernomen tegen betrokkenen
Binnen onze organisatie wordt steun gegeven aan de opvattingen en motieven van medewerkers
Binnen onze organisatie worden regels gehandhaafd

Tabel L3 Stellingen ten behoeve van de organisatie-integriteit

De antwoorden op deze stellingen kunnen ook gezien worden als indicator van de organisatie-integriteit en transparantie. Dit cultuuraspect blijkt wél een eenduidig verband te hebben met bedrijfseconomische factoren: hoe meer de stellingen van toepassing zijn (dus hoe hoger de organisatie-integriteit en -transparantie), hoe hoger de omzetgroei, hoe beter de positie op de arbeidsmarkt en hoe lager de faalkosten. De positie op de arbeidsmarkt is in kaart gebracht door te vragen in welke mate men het eens is met de stelling: "Het is voor ons bedrijf makkelijker om personeel te werven dan voor onze concurrenten".

De relaties staan weergegeven in onderstaand schema.



De p in bovenstaand schema geeft aan of er een verband is (een p kleiner dan 0,01 geeft aan dat er een statistisch aantoonbaar verband is); de r geeft de sterkte van het verband weer. Hoe hoger r, hoe sterker de samenhang tussen de getoonde aspecten.

Op deze manier gemeten, kan dus geconcludeerd worden dat het loont om een integere bedrijfscultuur te hebben.

4 Conclusies

4.1 Inleiding

Het uitgevoerde onderzoek heeft de basis in een kwalitatieve voorfase die bestond uit desk research en expertinterviews; in deze verkennende voorfase bleek al dat het lopende onderzoek uniek in haar soort is. Voor zover bekend geworden in die onderzoeksfase, heeft geen enkele sector en geen andere buitenlandse bouwsector ooit een dergelijk onderzoek uit laten voeren en dus ondergaan.

De sector zelf maakt het onderzoek al uniek: de bouw is een sector waar vele partijen in steeds wisselende samenstellingen bijeenkomen. Dit maakt het aantal relaties omvangrijk en de wisselende samenstellingen stellen de nodige uitdagingen aan het coördinerend vermogen. De typering dat normaliter het product de fabriek verlaat en in de bouw het net andersom is ("de fabriek verlaat het product"), doet recht aan de uniekheid en alle bijkomende consequenties.

De complexiteit die achter de unieke aard schuilgaat kan alleen het hoofd geboden worden door samenwerking; samenwerking binnen, maar met name samenwerking tussen opdrachtnemende en opdrachtgevende partijen.

Vandaar ook dat in het onderzoek de relatie tussen deze partijen centraal heeft gestaan en integriteit en transparantie hoofdzakelijk een zaak is van professioneel samenwerken. Integriteit en transparantie kan doelgerichtheid met zich mee dragen, alsof je kiest om integer en transparant te handelen. Met het uitwerken van het onderzoek is echter duidelijk geworden dat het niet per definitie en ook niet persé in de meeste gevallen een kwestie is van moedwilligheid; net zo goed dat het niet vanzelfsprekend een kwestie zal zijn van onvermogen om integer en transparant te handelen.

Bij de vertaling van de onderzoeksresultaten naar vervolgacties dient rekenschap gegeven te worden van de aard van de bouw en nauwgezet bekeken worden of bepaalde aandachtspunten voortkomen uit moedwilligheid of (eveneens) een gevolg zijn van een onderliggende structuur die integer en transparant handelen (i.c. professioneel samenwerken) tot een onnodig moeilijke opgave maakt.

De resultaten van dit onderzoek dienen ook als dusdanig gebruikt te worden. Het gaat in de eerste plaats niet over een eventuele schuldvraag of oordeelvorming; het gaat over het doelgericht verbeteren van de bouwsector en meer specifiek het verbeteren van de samenwerking tussen de verschillende partijen in de bouw.

4.2 De bouw heeft positieve ervaringen en nog hogere verwachtingen

Als het onderzoek één ding duidelijk naar voren heeft gebracht, is het wel dat er in de bouw over en weer (tussen opdrachtgevers en -nemers) overwegend positieve ervaringen zijn. Of het nu gaat over opdrachtnemers of opdrachtgevers en of het nu in de acquisitie-, uitvoerende of opleveringsfase is, men heeft overwegend positieve ervaringen ten aanzien van het laatst afgeronde project.

Ook wanneer specifiek gevraagd wordt naar het algemeen vertrouwen, wordt dat als (ruim) voldoende beoordeeld.

De verwachtingen naar de wederpartij liggen echter veelal nog hoger: enerzijds een positief teken dat er hoge verwachtingen gekoesterd worden, anderzijds aanleiding om te blijven verbeteren.

Er zijn aspecten die door zowel opdrachtgevers als -nemers aangemerkt worden als verbeterpunt en aspecten die specifiek inspelen op de situatie van óf opdrachtnemers óf opdrachtgevers.

Bij beide partijen geeft een substantieel aantal respondenten aan zowel bij aanvang als bij afronding van projecten de voorkeur te hebben om gezamenlijk om de tafel te gaan zitten in de vorm van respectievelijk een kick off meeting en projectevaluatie. In de praktijk blijken deze bijeenkomsten minder dan, door partijen zelf, gewenst voor te komen.

Kennis van en begrip voor elkaars proces, belangen en risico's is een belangrijke voorwaarde om überhaupt integer te kunnen handelen. In de voorfase bleek al dat dit een punt van aandacht is en ook uit voorliggende onderzoek blijkt dat een eerlijke verdeling van risico's vóór aanvang van een project en het rekening houden met elkaars belangen en risico's een afbreukrisico vormen.

Aspecten waar vooraf misschien van verwacht werd dat deze problemen op zouden leveren, zoals het elkaar over en weer tijdig voorzien van relevante informatie en het aannemen van een positieve en welwillende houding, blijken positief uit te pakken.

Een ander verondersteld heikel punt binnen de sector is de afhandeling van het bekende 'meerwerk'; ook ten aanzien van dit aspect blijken de resultaten vanuit beide partijen echter overwegend positief en zeker niet structureel mis. De stiptheid waarmee opdrachtnemers betaald worden, behoeft wel aandacht; net als het krijgen van uitleg bij afwijzing voor een project.

Opdrachtnemers zouden op hun beurt meer aandacht mogen besteden aan het wijzen op fouten in de opdracht of het bestek. Tevens verwachten opdrachtgevers beduidend vaker dan nu het geval is dat opdrachtnemers een gedrags- of bedrijfscode hanteren ten behoeve van integer handelen.

Al met al kan echter geconcludeerd worden dat er binnen de bouwsector tussen de opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen sprake is van een degelijke vertrouwensrelatie die een goede basis vormt voor verdere professionalisering van de samenwerking.

Wederzijdse integriteit en transparantie zijn daarin de centrale thema's. Naast dat verondersteld mag worden dat het wenselijk is om als integer en transparant te boek te staan, blijken beide zaken ook eenvoudigweg te lonen. Bedrijven die inboeten op hun integriteit en transparantie doen dus niet alleen de sector als geheel, maar ook, en misschien wel bovenal, zichzelf tekort.

In welke mate de bouwsector de bestaande vertrouwensrelaties verder weet uit te bouwen, zal uit het vervolgonderzoek, dat in 2009 of 2010 gehouden wordt, blijken. De basis voor goede resultaten ligt er anno 2008 in ieder geval.

