PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

Powered by: provincie limburg UNETO-VNI wonen limburg maasvallei Woningstichting Vaals WOONPUNT antares

# Limburgse Ketensamenwerking in de Versnelling: praktische handvatten op lastige thema's

Redactie:
Prof. Dr. Jack A.A. van der Veen
Ir. F.W.J. Zuthof – regiodirecteur BVGO Zuid – Volker Wessels
Claudia Reiner – voorzitter GK / vice-voorzitter Uneto-VNI
Drs. ing. Marcel Noordhuis – Deloitte Real Estate Consulting

**Inhoudsopgave**

**Voorwoord**

**Versnellingstafel 1.** Gebruiker Centraal: Van Aanbod naar Vraag

1. Introductie en doel van het thema 3
2. Probleemstelling 4
3. Gevolgen van het probleem 5
4. Oorzaken van het probleem 6
5. Bronnen 8
6. Oplossingsrichtingen 9
7. Inhoud van de oplossing 12

**Versnellingstafel 2.** Leidinggeven aan noodzakelijke veranderingen

1. Introductie en doel van het thema 3
2. Probleemstelling 4
3. Gevolgen van het probleem 6
4. Oorzaken van het probleem 8
5. Bronnen 10
6. Oplossingsrichtingen 11
7. Inhoud van de oplossing 16

**Versnellingstafel 3.** Partnerselectie en gewenste competenties

1. Introductie en doel van het thema 3
2. Probleemstelling 7
3. Gevolgen van het probleem 8
4. Oorzaken van het probleem 14
5. Bronnen 16
6. Oplossingsrichtingen 17
7. Inhoud van de oplossing 22

**Versnellingstafel 4.** Persoonlijk vertrouwen als basis voor ketensamenwerking

1. Introductie en doel van het thema 3
2. Probleemstelling 6
3. Gevolgen van het probleem 7
4. Oorzaken van het probleem 10
5. Bronnen 11
6. Oplossingsrichtingen 13
7. Inhoud van de oplossing 16

**Versnellingstafel 5.** Financieel vertrouwen tussen ketenpartners


1. Introductie en doel van het thema 3
2. Probleemstelling 6
3. Gevolgen van het probleem 8
4. Oorzaken van het probleem 10
5. Bronnen 12
6. Oplossingsrichtingen 14
7. Inhoud van de oplossing 16


**Versnellingstafel 6.** Vertrouwen tussen ketenpartners op organisatieniveau


1. Introductie en doel van het thema 3
2. Probleemstelling 5
3. Gevolgen van het probleem 6
4. Oorzaken van het probleem 9
5. Bronnen 10
6. Oplossingsrichtingen 11
7. Inhoud van de oplossing 13


**Versnellingstafel 7.** Strategische doelen ketenpartners


1. Introductie en doel van het thema 3
2. Probleemstelling 4
3. Gevolgen van het probleem 5
4. Oorzaken van het probleem 7
5. Bronnen 9
6. Oplossingsrichtingen 10
7. Inhoud van de oplossing 11


**Versnellingstafel 8.** Dynamische verdelingsmodel


1. Introductie en doel van het thema 3
2. Probleemstelling 5
3. Gevolgen van het probleem 6
4. Oorzaken van het probleem 8
5. Bronnen 9
6. Oplossingsrichtingen 11
7. Inhoud van de oplossing 16


**“De visie van” diverse experts**


Marcel Noordhuis - Ferry Wilgenburg - Aart-Jan Hoeven


**Reflectie van de deelnemers**

**Nawoord**

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Voorwoord: Waarom, hoe en wat van Versnellingstafels Ketensamenwerking

*Voor u ligt de rapportage van acht verschillende Versnellingstafels Ketensamenwerking in de woningbouwsector uit de regio Limburg; een initiatief van het Platform Ketensamenwerking Zuid. In dit voorwoord wordt kort ingegaan op het waarom, wat en hoe van deze Versnellingstafels. Ook wordt ingegaan op de gebruikte methode die tot deze rapportage heeft geleid.*

## De situatie in de woningbouwsector

Ontegenzeggelijk leidt de woningbouwsector (nieuwbouw, renovatie en onderhoud) zwaar onder de economische crisis. Maar, zoals de optimisten zeggen, de crisis is ook een kans. Een kans om echte veranderingen door te voeren. En die veranderingen zijn hard nodig. Zelfs als de crisis voorbij is, dan zal alles nooit meer worden zoals voor de crisis. Daarom is “business as usual” binnen de sector gewoonweg geen optie.

In rap tempo komen verschillende veranderingen op de sector af. Demografisch gezien zullen we steeds meer ouderen moeten huisvesten. Ook blijven ouderen steeds langer thuis wonen. Dit vraagt om flexibele woningen die ‘mee kunnen groeien’ met de omstandigheden en verschillende doelgroepen kunnen accommoderen. Ook komen er steeds meer kleinere huishoudens. De flexibilisering van de arbeid brengt met zich mee dat er in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid meer huurhuizen en minder koopwoningen verlangd worden. Kortom, de toekomst vraagt om andere en meer flexibele woningen. Of, nog uitdagender gesteld, om flexibele woonoplossingen voor de steeds kritischer wordende woonconsument.

Met de oplopende brandstofprijzen en met het beklijven van het duurzaamheid-denken worden de energetische eisen die aan woningen gesteld worden ook steeds hoger. Onlangs is brede consensus bereikt over het toekomstig energiebeleid in het ‘Nationaal Energieakkoord’; een grote stap richting energiezuinige woningen en gebouwen in ons land en een impuls voor activiteiten en innovatie in de sector. Energieneutraal zal snel de standaard worden, en energieleverend de toekomst. Ook zal het gebruik van duurzame bouwmaterialen steeds belangrijker worden. Duurzaamheid betekent ook dat gebouwen langer mee moeten gaan; slopen en nieuwbouw wordt steeds minder een begaanbare weg. Vasthouden aan groei-denken in een niet verder groeiende markt kan niet meer. Een ontwikkeling naar lange-termijn denken en een benadering waarin de gebruiker centraal wordt gesteld is van groot belang

De organisaties die actief zijn in de bouw ondergaan ook grote veranderingen. Opdrachtgevers zoals overheden en woningcorporaties staan onder grote maatschappelijke en budgettaire druk; ze moeten steeds beter presteren voor steeds minder geld. Ook zijn de financieringsmogelijkheden aanzienlijk verminderd. De opdrachtnemers zoals aannemers, onderaannemers, adviseurs, installateurs, architecten, onderhoudsbedrijven et cetera hebben te maken met een steeds heviger concurrentie en zullen zich dus steeds meer

moeten onderscheiden, en dus steeds meer specifieke competenties moeten ontwikkelen. Bovendien geldt dat in een systeem dat niet langer gesloten en voorspelbaar is maar open en onvoorspelbaar, er nieuwe mechanismen werken waarvoor nieuwe competenties moeten worden ontwikkeld.

Of het nu komt door de demografische ontwikkelingen, door de wijzigende leefpatronen, door de woonconsumenten die steeds meer zich als zodanig gaan gedragen, door de eisen aan duurzaamheid en energiebesparing of door de gewijzigde concurrentieverhoudingen en businessmodellen, één ding is zeker: in de toekomst moet het anders.

### Innovatie

Veranderen en verbeteren betekent innoveren. Innovatie heeft een aantal verschijningsvormen. Vaak denkt men bij innovatie aan technologische innovatie (denk aan de opkomst in de informatietechnologie) of aan productinnovatie (zoals verbeterde isolatie of hoge rendement installaties). Procesinnovatie en Sociale innovatie zijn echter minstens even belangrijk. Bij *procesinnovatie* gaat het om het op een andere wijze bouwen, renoveren en onderhouden. Bij *sociale innovatie* gaat het om een andere manier van leiding geven, mensen op een andere manier betrekken bij het werkproces en om co-makership met klanten en leveranciers. Recent onderzoek toont aan dat juist de sociale innovatie in de bouwsector achter blijft. In zekere zin kan gesteld worden dat de bottleneck voor de noodzakelijke veranderingen juist liggen bij het moeilijk tot stand komen van procesinnovatie en sociale innovatie in de bouwsector. *Dit initiatief wil daar iets aan doen.*

### Ketensamenwerking

Een keten bestaat uit verschillende organisaties (bijvoorbeeld de corporatie, de aannemer en de installateur) of organisatieonderdelen die gezamenlijk iets creëren dan van waarde is voor de eindgebruiker. Een definitie van *Ketensamenwerking* is: managementactiviteiten gericht op de coördinatie van verschillende onderdelen van de keten met als doel om de gehele keten te optimaliseren in plaats van elk onderdeel van de keten te optimaliseren.

In algemene zin gaat Ketensamenwerking over samenwerken in de keten. Het kernwoord is hier ‘samenwerken’. Bij samenwerken gaat het om het vinden van de synergie tussen de onderdelen en daarmee een win-win situatie voor de samenwerkende partijen en hogere waarde voor de eindgebruiker.

De optimale keten bestaan uit excellente gespecialiseerde organisaties die gezamenlijk in staat zijn om de eindgebruikers optimaal te bedienen. Bedrijven en organisaties hebben daarom een dubbele agenda: excelleren op de eigen specialiteit en excelleren in het samenwerken met de ketenpartners. In teamsport-termen: voor een winnend team zijn

uitmuntende spelers noodzakelijk, maar dat alleen is niet genoeg. De mate waarin spelers in staat zijn om als een echt team te opereren is minstens zo belangrijk. Ketensamenwerking gaat niet zozeer over de kwaliteit van om de spelers als wel over het samenspel tussen die spelers.

Ketensamenwerking, oftewel Supply Chain Collaboration, is niet zozeer het management van een bedrijfsfunctie (de supply chain van de organisatie) als wel een manier van denken; het is een mentaliteit of zelfs een managementfilosofie. Voor samenwerking zijn nieuwe leiderschapsvormen nodig; management moet niet sturend zijn, maar faciliterend. Mensen moeten niet gemotiveerd worden door bonussen, maar door ze de vrijheid te geven om eigen inzichten te gebruiken, door ze in de gelegenheid te stellen te leren en zichzelf te ontwikkelen en door ze onderdeel te laten uitmaken van een groter geheel. Een aantal kernwaarden die bij Ketensamenwerking horen zijn: Eerlijk, Betrouwbaar, Integer, Transparant en Open (samen afgekort tot EBITO).

De academische literatuur en de vele voorbeelden in andere sectoren (bijvoorbeeld Ikea, Zara, Wal-Mart, Toyota en Google) tonen aan dat Ketensamenwerking leidt tot sneller, beter en goedkoper, tot nieuwe producten en nieuwe marketen en tot duurzamere producten. En dat allemaal tegelijk. Kortom, Ketensamenwerking kan het antwoord zijn van de vragen en uitdagingen waar de bouwsector zich voor ziet gesteld.

### Ketensamenwerking in de woningbouwsector

Hoewel het op zich niet echt een nieuw concept is, heeft Ketensamenwerking pas recentelijk de nodige aandacht gekregen in de bouwsector. Hoe simpel, aantrekkelijk en elegant het gedachtegoed van Ketensamenwerking ook is, en hoe overduidelijk de voordelen van Ketensamenwerking ook zijn, het blijkt echter steeds weer dat organisaties het in de praktijk buitengewoon moeilijk vinden om de concepten van Ketensamenwerking ook daadwerkelijk te implementeren. Ketensamenwerking zet namelijk de uitgangspunten van de traditionele manier van werken in de bouwsector volkomen op zijn kop. Niet langer zijn aanbesteden, de vechtcultuur, de korte-termijn winst en het wederzijds wantrouwen leidend, maar wordt de focus bij Ketensamenwerking gelegd op het verwezenlijken van de gezamenlijke strategische doelstellingen, de centrale rol van de woonconsument, duurzaamheid (ecologisch, sociaal en bedrijfseconomisch dus people, planet & profit), de win-win situatie en de lange-termijn relaties gericht op voortdurende verbetering. Gezamenlijk kunnen de verschillende partijen in de bouwketen de faalkosten terugdringen, baanbrekende nieuwe concepten (energieneutrale woning) introduceren en kan de woonconsument veel beter worden bediend.

Omdat Ketensamenwerking in de bouw nog geen gemeengoed is zijn ‘implementatie tools’ en de benodigde kennis niet volop en makkelijk verkrijgbaar. Vanuit een wetenschappelijk oogpunt kan gesteld worden dat de concepten van Ketensamenwerking (in de bouw) wel uitgedokterd zijn, maar dat er op implementatiegebied nog heel veel praktische kennis te ontwikkelen is, zeker ook in de bouwsector*. Dit initiatief springt op deze behoefte in.*

### Platform Ketensamenwerking Zuid

Het in 2012 opgerichte *Platform Ketensamenwerking Zuid* stelt zich tot doel om een innovatieve en sterke bouwsector in de regio Limburg te helpen ontwikkelen door verbindingen te leggen en de diverse bouwpartijen uit de regio aan tafel te krijgen om zo de diverse aspecten van Ketensamenwerking meer en beter toe te passen.

Het Platform organiseert een groot aantal activiteiten. Zo hebben op 4 oktober 2012 Bouwend Nederland, LWV, UNETO-VNI en een aantal Limburgse woningcorporaties een convenant ondertekend. Doelstelling daarvan was om meer ruimte te geven aan samenwerking in de bouwketen middels concrete projecten waar ketenintegratie wordt toegepast en gemeten. Om de doelstellingen van het convenant te bereiken is een uitvoeringsprogramma geformuleerd op basis van drie centrale pijlers: kennisdeling en kennisopschaling, opleiden en concrete projecten. Zo wordt in samenwerking met Deloitte Real Estate Consulting en Nyenrode Business Universiteit vier bijeenkomsten per jaar georganiseerd in Château St. Gerlach waarin door vooraanstaande sprekers wordt ingegaan op de fundamentele en de meer praktische aspecten van Ketensamenwerking. Ook de Versnellingstafels zijn een onderdeel van het uitvoeringsprogramma op initiatief van het Platform Ketensamenwerking Zuid.

### Waarom Versnellingstafels?

Omdat (sociale en proces) innovatie heel hard nodig is en omdat Ketensamenwerking als concept een belangrijke mogelijkheid tot verandering biedt maar nog onvoldoende is uitgekristalliseerd om zonder meer toe te passen, ontstaat er behoefte bij partijen in de huizenbouwsector aan meer kennis en meer handzame tools. Deze kennis ligt niet op de plank maar moet ontwikkeld worden. Geheel volgens de principes van Ketensamenwerking kan deze kennis het beste gezamenlijk ontwikkeld worden waar de vragende partijen (de organisaties werkzaam in de huizenbouwsector) zelf 'in de lead' zijn.

### Wat is een Versnellingstafel?

De Versnellingstafels brengen groepen mensen bij elkaar die meer kennis willen ontwikkelen rond een bepaald thema. In essentie vormen de Versnellingstafels een werkgroep waar issues, uitdagingen, problemen en dilemma's rond de implementatie van Ketensamenwerking in de woningbouwsector besproken worden door de deelnemers. De Versnellingstafels willen een 'kraamkamer' van nieuwe praktische kennis op het gebied van Ketensamenwerking zijn. Het gaat om problemen agenderen, analyseren en oplossingen genereren en het genereren van how-to & know-how: voorbeelden van hoe het wel en niet moet. Versnellingstafels zijn voor en door de deelnemers. Het gaat om elkaar leren kennen om te leren van elkaar. En om te inspireren en geïnspireerd te worden. Versnellingstafels kunnen experts uitnodigen om hun visie te geven of kennisinstituten bepaalde zaken laten uitzoeken. De werkwijze wordt niet opgelegd maar door de Versnellingstafels zelf bepaald. De verschillende Versnellingstafels hebben ieder hun eigen methodiek gekozen en hebben in grote mate onafhankelijk gewerkt.

### Faciliteren van Versnellingstafels

Hoe nodig en nuttig ook, een Versnellingstafel ontstaat niet zomaar. Het Platform Ketensamenwerking Zuid heeft daarom het initiatief genomen om de mensen aan tafel te krijgen, om thema's voor te stellen, om de voortgang en de verslaglegging te bewaken en er toe bij te dragen dat de nieuw gegenereerde kennis ook onder een breed publiek wordt gedeeld (bijvoorbeeld middels deze rapportage en het houden van verdere bijeenkomsten). Geheel passend binnen de managementfilosofie van Ketensamenwerking had het Platform een faciliterende en geen leidinggevende of sturende rol.

Gedurende het traject heeft de begeleiding plaats gevonden door Frank Zuthof en Claudia Reiner vanuit de stuurgroep van het Platform en Marcel Noordhuis en Jack van der Veen voor inhoudelijke (theoretische) expertise op het gebied van Ketensamenwerking.

Er zijn een drietal conferenties (Startconferentie; Middenconferentie en Eindconferentie) georganiseerd en een viertal bijeenkomsten met de voorzitters van de Versnellingstafels over de voortgang van de diverse Versnellingstafels en het maken van nadere afspraken over inhoud en vorm van de eindrapportage. Dit was in belangrijke mate een 'ontdekkingsreis'; pas gedurende het traject zijn de nadere afspraken gemaakt; dit lag van te voren nog niet vast.

### Aandachtsgebieden Ketensamenwerking

Welke thema's interessant en relevant zijn wordt bepaald door de deelnemers aan de Versnellingstafels zelf. In het algemeen liggen de issues bij de implementatie van Ketensamenwerking op drie verschillende aandachtsgebieden, namelijk Strategie, Keten-infrastructuur en Mindset & gedrag, zie de onderstaande figuur.

Een eerste aandachtgebied bij de implementatie van Ketensamenwerking betreft de Strategie; het gaat het formuleren en uitdragen van een visie, missie en kernwaarden, over

lange-termijn relaties met ketenpartners en over het realiseren van duurzaam concurrentievoordeel. Hierbij staat het idee centraal dat een Supply Chain (inclusief alle leveranciers en eigen medewerkers) een belangrijke bron van klantwaarde kan zijn. Het tweede aandachtspunt betreft de Keten-infrastructuur; het stroomlijnen van de integrale processen tussen organisaties. Hierbij hoort bijvoorbeeld het op één lijn brengen van targets en incentives, het volop delen van relevante informatie, het afstemmen van beslissingen en het hanteren van een dynamisch verdien- en verdeelmodel. Het derde aandachtspunt, Mindset & gedrag, gaat over de factor mens. Hierbij gaat het onder andere over leiderschap, over vertrouwen, over teamgevoel en over een cultuur waarin mensen willen bijdragen en samen willen werken aan de doelstellingen van de organisatie en de gehele keten.

De thema's van de Versnellingstafels (zie hieronder) bevinden zich in een van de drie hierboven aangegeven aandachtsgebieden.

### Startconferentie

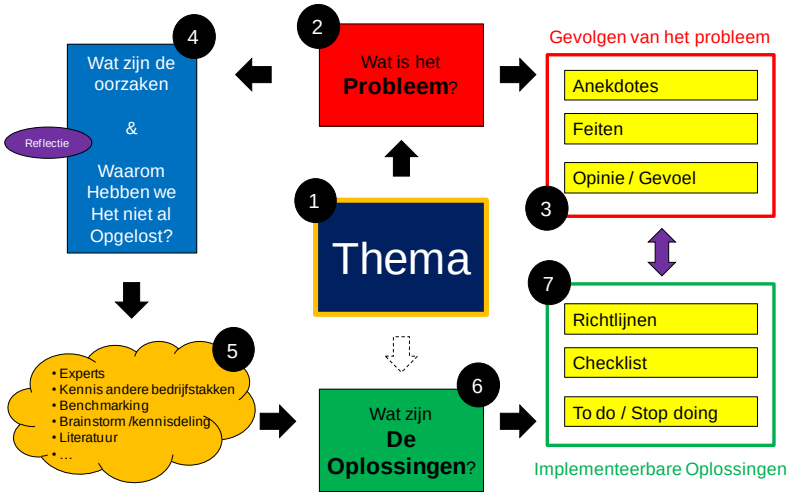
Om de samenstelling van de tafels mogelijk te maken is begonnen met een startconferentie op 4 februari 2013. Doel van de startconferentie was om de Versnellingstafels te formeren en de thema's vast te stellen. Uiteindelijk zijn er acht Versnellingstafels van start gegaan op de volgende thema's:

1. Gebruiker centraal – Van aanbod naar vraag;
2. Leiding geven aan noodzakelijke veranderingen;
3. Partnerselectie en gewenste competenties;
4. Creëren van persoonlijk vertrouwen;
5. Financieel vertrouwen;
6. Vertrouwen tussen ketenpartners op organisatieniveau;
7. Strategische doelen ketenpartners; en
8. Dynamisch verdelingsmodel.

### Aanpak

Elke Versnellingstafel had uit hun midden een voorzitter benoemd. Er zijn een aantal bijeenkomsten van de acht voorzitters en het begeleidingteam geweest. Doel van deze bijeenkomsten was elkaar informeren en elkaar feedback geven op de bevindingen tot dan toe en om daar waar mogelijk uniformiteit aan te brengen in aanpak en in manier van rapporteren.

Er is voor gekozen om de aanpak zoals weergegeven in onderstaande figuur te volgen. Deze aanpak is ook terug te vinden in de eindrapportage van de Versnellingstafels.




De gevolgde aanpak bestaat uit een aantal stappen, die hieronder kort worden weergegeven:

1. Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's;
2. Beschrijving van het probleem en waarom dit een probleem is;
3. Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers);
4. De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen;
5. Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen;
6. Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?;
7. Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.

### Middenconferentie en Eindconferentie

Middels een bijeenkomst in het gouvernement van Limburg zijn op 24 juni 2013 zijn de resultaten van de Versnellingstafels tot dan toe gepresenteerd. Ook was daar ruimte voor een drietal externe sprekers in het kader van "Ketensamenwerking in de bouw door te leren van de industrie"; Jos Ickenroth van Harsco Infrastructure BV; Hans Dijkhuis van ASML en John Blankendael van Brainport Industry.

De eindresultaten van de Versnellingstafels worden gepresenteerd op de slotconferentie op 13 november 2013 in het WonenLimburg huis.

### (Financiële) ondersteuning

De Versnellingstafels zijn vooral mogelijk gemaakt door de tomeloze inzet van alle leden van de Versnellingstafels en door de voorzitters in het bijzonder. Voor het faciliteren van de ondersteuning (begeleiding en inzetten van experts voor een aantal van de Versnellingstafels) en het mogelijk maken van de Startconferentie, Middenconferentie, en Eindconferentie is dankbaar gebruik gemaakt van de financiële ondersteuning door AgentschapNL. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Annemarie Huibers van AgentschapNL voor het mogelijk maken van deze ondersteuning.

### Niet het eindpunt

Met deze rapportage worden de projecten voor de Versnellingstafels in het jaar 2013 afgerond. Maar natuurlijk is Ketensamenwerking geen project, maar een lange termijn innovatie die voortdurende verbetering vraagt. Dit betekent ook dat de Versnellingstafels ook de komende tijd actief blijven. Er kan worden gewerkt aan verdieping van de huidige thema's of aan andere thema's die tot nu toe minder aandacht hebben gekregen. De Versnellingstafels kunnen in min-of-meer de zelfde samenstelling door gaan en/of er kunnen nieuwe Versnellingstafels worden geformeerd. Hoe en wat precies is ten tijde van dit schrijven nog niet bepaald, maar één ding is zeker: de ontdekkingsreis gaat door.

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Gebruiker Centraal: Van Aanbod naar Vraag

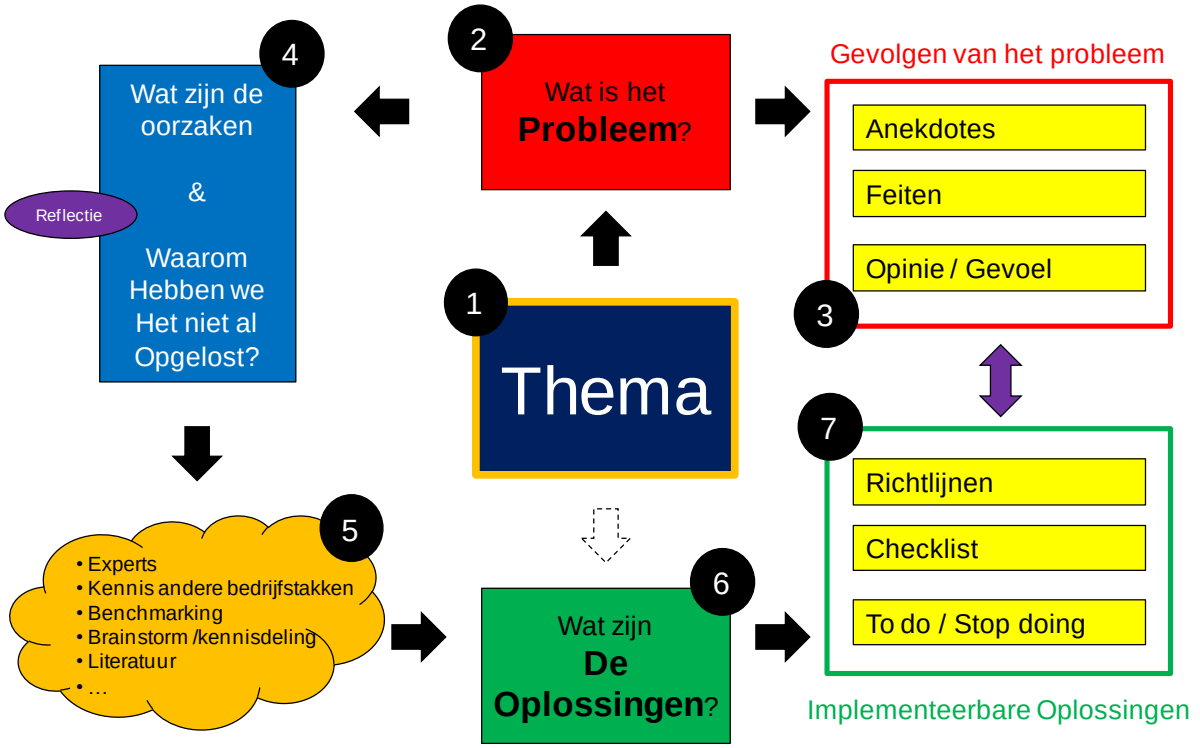
## Versnellingstafel 1

| | |
|---|---|
| Voorzitter: | |
| Winus Koolen | Syntens |
| | |
| Leden: | |
| Gaston Gehlen | Gehlen Zonwering |
| Stephan Gross | Wonen Limburg |
| Edwin van Gerven | Driessens Group |
| Pieter Hovens | Syntens |
| Frank Janssen | Laudy Bouw & Ontwikkeling |
| Jack Kusters | Energa-Elektra |
| Paul Levels | Provincie Limburg |
| Thijs Peters | Van de Meerakker |
| Marijn Urlings | Arcadis Nederland |
| Ron van IJzendoorn | Knauf Isolatie |
| John Zoer | Xella Kalkzandsteenfabriek de Hazelaar |

November 2013

# Inhoudsopgave


1. Introductie en doel van het thema ..... 3
2. Probleemstelling ..... 4
3. Gevolgen van het probleem ..... 5
4. Oorzaken van het probleem ..... 6
5. Bronnen ..... 8
6. Oplossingsrichtingen ..... 9
7. Inhoud van de oplossing ..... 12

# 1. Introductie van het thema

*Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's.*

Het thema "Gebruiker centraal, van aanbod naar vraag" impliceert dat op dit moment in de bouw de gebruiker niet centraal staat en dat de gebruiker iets wordt aangeboden waar hij niet om heeft gevraagd. Doelstelling van deze Versnellingstafel was om te kijken of deze stelling juist is, en, als dat inderdaad zo is, te onderzoeken hoe de gebruiker dan wél centraal gesteld kan worden, en hoe we komen van aanbodsturing naar vraagsturing. De startvragen binnen dit thema zijn daarom:

- Wat wil de gebruiker?
- Hoe kunnen we dat bieden?

Deze Versnellingstafel heeft ervoor gekozen om alleen de gebruikers van woningen centraal te stellen en de gebruikers van zakelijke en utiliteitsgebouwen buiten beschouwing te laten. De uitkomsten van deze Versnellingstafel zijn echter mogelijk ook toepasbaar voor de laatste groep gebruikers.

De analyse en oplossingsrichtingen zijn van toepassing op zowel nieuwbouw als renovatie. De uiteindelijk door deze Versnellingstafel geformuleerde oplossing heeft een direct verband met de onderwerpen van de overige Versnellingstafels. Het hier geïntroduceerde verdienmodel vergt:

- Een radicale en onomkeerbare wijziging van de strategische doelen van de ketenpartners;
- Een nieuwe vorm van leiderschap;
- Een zorgvuldige partnerselectie;
- Een nieuw dynamisch verdeelmodel; en
- Een groot onderling vertrouwen.

## 2. Probleemstelling

*Beschrijving van het probleem en waarom dit een probleem is.*

Alvorens de probleemstelling te beschrijven geven we eerst een samenvatting van het antwoord op de vraag '*Wat wil de gebruiker*' zoals dat door de Versnellingstafel is herkend. In eerste instantie zijn we misschien geneigd om te veronderstellen dat de gebruiker een woning wil bezitten of huren die maximaal volgens zijn eigen wensen is ontworpen en vormgegeven. Echter, deze wens blijkt pas relevant te worden wanneer aan bepaalde randvoorwaarden (eisen) voldaan is. Dit is met name (ook) in de sociale woningbouw het geval. Deze randvoorwaarden zijn:

1. Lage en stabiele (vaste) woonlasten, aansluitend bij het inkomen van de gebruiker;
2. Goede locatie en ligging van woning, wat betreft natuurlijke en (meer nog) sociale omgeving;
3. Voldoende wooncomfort;
4. Flexibiliteit, dit kan zijn een levensloop aanpasbare woning of een eenvoudige verhuismogelijkheid naar een andere woning passend bij de huidige levensfase.

Onze conclusie is dat er op dit moment onvoldoende woningen voldoen aan deze randvoorwaarden. Met name aan de eerste voorwaarde wordt niet voldaan. De gevolgen hiervan zijn een vastzittende woningmarkt, zowel wat betreft koopwoningen als huurwoningen (geen doorstroming). De probleemstelling luidt daarom:

> *Op welke manier kunnen we woningen realiseren die voldoen aan de eerste gebruikersvoorwaarde, 'lage en stabiele woonlasten', zonder daarbij afbreuk te doen aan de overige voorwaarden?*

## 3. Gevolgen van het probleem

*Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers).*

De gevolgen van het niet voldoende beschikbaar zijn van woningen die voldoen aan de randvoorwaarden van de gebruiker zijn een vastzittende woningmarkt, zowel wat betreft koopwoningen als huurwoningen. Kortom, er is geen doorstroming.

Voor *koopwoningen* heeft dit te maken met de waardedaling van de woningen in de afgelopen jaren. (Die het gevolg is van eerdere overwaardering en lage energie efficiëntie bij stijgende energielasten). Dit bekent dat gebruikers alleen van woning kunnen/willen wisselen als de nieuwe woning aanzienlijk lagere woonlasten heeft terwijl tevens alle andere randvoorwaarden verbeteren.

Alle *andere woningen* zijn voor de particuliere woningbezitter niet betaalbaar vanwege het verlies in waarde van hun huidige woning.

Volgens schattingen uit de praktijk van Wonen Limburg huurt 25% van de sociale huurders een woning waarvan de huur te laag is ten opzichte van hun inkomen. Zij zouden moeten doorstromen naar een luxere woning maar doen dit niet omdat deze niet beschikbaar is, of omdat de sprong financieel gezien te groot is. Hierdoor houden deze huurders woningen bezet die bedoeld zijn voor lagere inkomens en staan de voor hen bedoelde woningen leeg.

## 4. Oorzaken van het probleem

*De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen.*

*De oorzaken van het probleem*

1. Focus op *bezit* in plaats van *gebruik* (ook bij de gebruiker). Het bezit van een woning werd (en wordt) gezien als status, als belegging voor de toekomst en als pensioen. Door onbeperkte financieringsmogelijkheden, lage energieprijzen en de verwachte waardestijging van de woning in de toekomst was 'total cost of ownership' niet relevant en konden de bouwprijzen blijven stijgen.
2. Het gevolg van het vorige punt was een ingesleten focus op *bouwen* (korte termijn) in plaats van op *wonen* (lange termijn). Hierdoor worden de voordelen gemist die optreden wanneer de woning is ontworpen voor minimale kosten gedurende de hele levensfase. Kostenbesparingen worden gezocht in het minimaliseren van de stichtingskosten en niet in het minimaliseren van de 'total cost of usership'.
3. Ook woningbouwcorporaties zijn ten prooi gevallen aan bovenstaande 'marktdenken'. Corporaties doorlopen het proces van ontwerpen, aanbesteden en bouwen met veel onnodige kosten zoals offertes bij meerdere partijen, dubbele berekeningen, discussies over bouwprijzen, legeskosten etc. In elke stap komt het marktdenken (korte termijn winstmaximalisatie naar voren). Je zou verwachten dat het in het belang van een woningcorporatie is om te denken in Total Cost of Ownership. Dit is vaak niet het geval omdat bouw en onderhoud verschillende afdelingen zijn binnen een woningcorporatie. Denken in Total Cost of Usership is al helemaal niet aan de orde omdat stijgende woonlasten kunnen worden doorbelast aan de huurder.
   Iets dergelijks geldt voor gemeentes, die de verkoop van bouwgrond als een belangrijke inkomstenpost op hun begroting zijn gaan zien, met als gevolg (verliezen op) dure bouwgrond en hoge legeskosten.
4. De woonlasten zijn tevens hoog door een traditioneel bouwproces met als gevolg:
   - Hoge offertekosten doordat veel partijen offertes moeten maken;
   - Hoge faalkosten doordat steeds met verschillende partijen wordt gewerkt;
   - Weinig ingebouwde energiebesparende maatregelen omdat:
     - Wetgeving het niet afdwingt;
     - Maatregelen door woningbouwcoöperaties niet mogen worden vertaald in een hogere huur vanwege de huursubsidiegrens;
     - Woningbouwcoöperaties geen energie mogen verkopen en daarmee investeringen in energiebesparing niet kunnen terugverdienen.

*Waarom hebben we het probleem niet al eerder opgelost?*

a) Er was geen noodzaak omdat er een onbeperkte vraag naar woningen was en onbeperkte financieringsmogelijkheden.
b) Er is een voortschrijdende technologie ten aanzien van energiebesparing en opwekking waarbij het onzeker is of het rendement op de huidige extra investeringen niet wordt achterhaald door hogere rendementen bij investeringen in betere technologieën op een later moment. Dit probleem lost zich in feite vanzelf op door te wachten, maar hoelang?
c) Gebruikers zijn zich tot nu toe weinig bewust geweest van exploitatiekosten bij woningbezit over de totale levensduur van een woning (tel maar eens alle kosten voor onderhoud, renovatie en verbouwingen in de eigen woning bij elkaar op!). Daardoor is er ook geen druk uitgeoefend vanuit de markt om dit probleem op te lossen.
d) Fossiele energie is altijd goedkoper geweest dan duurzame energie. Dit wordt ook in stand gehouden door het feit dat als duurzame energie een succes dreigt te worden, subsidieregelingen worden afgeschaft en/of belastingtarieven worden aangepast.

Op korte termijn zullen b) en d) nog niet sterk gaan veranderen, maar op de middellange termijn zeker wel. Eenvoudige technologieën zoals zonne-energie zijn in feite al volwassen en ook zonder subsidie- of belastingmaatregelen nu al rendabel.

Als je als opdrachtgever alleen korte termijn denkt, dan blijf je in de huidige toestand zitten en zul je, mede gelet op de huidige beperkte financieringsmogelijkheden, vooral kijken naar de stichtingskosten.

Echter, er komen steeds meer betaalbare nieuwe technieken, en ook de financiers letten op duurzaamheid en energiegebruik van gebouwen. Dat heeft te maken met het kunnen terugbetalen van leningen, maar komt ook voort uit maatschappelijk verantwoord ondernemen. In het verleden was dit minder/niet zo.

## 5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen

*Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen.*

Om inzicht te krijgen in de wensen van de gebruiker en de manier waarop de traditionele bouwkolom hierop inspeelt hebben we het Business Model Canvas toegepast. Dit model is vooral gebruikt om te begrijpen wat een business model is en hoe het werkt maar het is verder niet gebruikt om de uiteindelijk verkregen inzichten in weer te geven.
Verder hebben wij hebben gebruik gemaakt van interne kennis van Wonen Limburg en Laudy Bouw & Ontwikkeling ten aanzien van stichtingskosten en onderhoudskosten van woningen.

Via Paul Levels van Provincie Limburg hebben personen vanuit verschillende invalshoeken een bijdrage geleverd aan de discussie:

- Ton Visser, planeconoom grondzaken bij de Provincie Limburg;
- Jan Merks, beleidsmedewerkers voor het herstructureringsprogramma bij Parkstad Limburg;
- Piet Joosten lid van de werkgroep duurzaamheid onder het convenant Koers voor Limburg, directeur van de Rogroep en initiatiefnemer van Dutch Innohouse.

Daarnaast hebben wij in één van de bijeenkomsten een architect uitgenodigd om onze gedachten van commentaar te voorzien, Steven Janssen, architect bij Arcadis.

Het samenbrengen van praktische kennis en ervaring vanuit de verschillende deelnemers hebben wij als een grote meerwaarde van de Versnellingstafel ervaren.

## 6. Oplossingsrichtingen

*Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?*

Uit de analyse is het duidelijk dat de oplossing een aantal elementen kan bevatten waarmee woonlasten omlaag gebracht kunnen worden.

*Oplossingsrichting 1: De stichtingskosten omlaag brengen*

- Door Ketensamenwerking met vaste partners, hetgeen resulteert in:
  - Vermijden van offertekosten;
  - Terugbrengen van faalkosten;
  - Versnellen van de bouw door afgestemde processen en materialen.
- Door de Ketensamenwerking te verruimen door andere (maatschappelijke) organisaties te betrekken zoals gemeentes, bijvoorbeeld om de grondprijzen te verlagen (of evt. de grond te pachten) en legeskosten te beperken;
- Door 'industrieel' te werken (conceptueel, modulair en BIM).
  Als voorbeeld kun je denken aan Stroomversnelling waarin de 4 bouwbedrijven samen met 6 corporaties een concept hebben uitgewerkt om 5 typen woningen via een industriële aanpak te renoveren tot energienota-loze woningen tegen verantwoorde kosten (uiteindelijk € 60.000,-/woning, die dan wel van buiten en van binnen in nieuwstaat is).
  In Parkstad willen een aantal partijen aanvullend op Stroomversnelling d.m.v. hetzelfde concept een transitiepilot uitvoeren.

*Oplossingsrichting 2: De gebruikskosten omlaag brengen*

- Door Ketensamenwerking met vaste partners tijdens de bouw en de gehele levensduur van de woning en zo het optimaliseren van verhouding stichtingskosten en gebruikskosten teneinde een zo laag mogelijke 'Total cost of usership' te verkrijgen;
- Door schaalvoordelen te benutten, bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop van (of het samenwerken met) kabel- of internetdiensten, verzekeringen, onderhoud etc.; Feitelijk krijgen de bewoners gezamenlijk een aanbod van dienstenbedrijven. Deze dienstenbedrijven zouden dus ketenpartner kunnen/moeten zijn. Idee is dat hierdoor voor aanbieder en afnemers kosten- en service voordelen ontstaan.
- Door de woningen flexibel en aanpasbaar te maken, of aanpassingen onnodig te maken door voldoende verhuismogelijkheden. Technische oplossingen hiervoor zijn voldoende voorhanden.

*Oplossingsrichting 3: De sloopkosten omlaag brengen*

- Door het gebruik van duurzame, herbruikbare materialen in de bouwfase;

- Door duurzaam slopen en scheiden van afval.

Deze Versnellingstafel is tot het inzicht gekomen dat de oplossing niet ligt in het toepassen van één of enkele van deze oplossingsrichtingen maar door het toepassen van allemaal, tegelijkertijd.

Natuurlijk gaat dit niet vanzelf. Hiervoor is keten-denken nodig om te komen tot ketenintegratie en Ketensamenwerking.

*ketenintegratie*
Waaraan moet ketenintegratie voldoen om daadwerkelijk succesvol te zijn en een meerwaarde te bieden voor alle partijen?

- Alle partijen binnen de bouwcyclus zijn betrokken (integrale betrokkenheid):
  - Opdrachtgevers (corporaties);
  - Bouwkolom-bedrijven (architecten, aannemers, installateurs, etc.);
  - Gemeenten;
  - Financiers;
  - Dienstverlenende bedrijven (evt. ook de energieleverancier);
- Keten-product levens cyclus, de gehele cyclus van de gebruikte bouwmaterialen maakt onderdeel uit van de realisatie (cradle to cradle) (integrale product-levenscyclus);
- Alle kosten van begin tot eind worden meegerekend (Total cost of ownership / Integrale kosten);
- Alle gebruiksfasen en de kosten vanuit het perspectief van de gebruiker krijgen aandacht (Total Cost of Usership / Integrale gebruiksketen).

Voor de samenwerkende partijen betekent dit:

- samen verantwoordelijk zijn voor ontwerp, inkoop, bouwen, afwerken, opleveren, ...;
- samen verantwoordelijk zijn voor onderhoud, beheer en vernieuwing;
- samen aanbieden van diensten.

Wij hebben een inventarisatie gemaakt van de voordelen, nadelen en voorwaarden die wij zien in de hierboven omschreven ketenintegratie/Ketensamenwerking.

*Voordelen van Ketensamenwerking*

- De toegevoegde waarde van ketenintegratie wordt gecreëerd door de synergie waar alle betrokken bedrijven van profiteren en die niet als individueel bedrijf verkregen kan worden. De combinatie van capaciteit, macht en het benutten van elkaars (kern)kwaliteiten behoren hiertoe.

- Het gaat niet om een project, maar als middel om een projectoverstijgend doel te bereiken waarbij het gaat om langdurige samenwerking. Dus: toegevoegde waarde in termen van continuïteit. En de kans om vertrouwen op te bouwen tussen partijen die dat anders niet of nauwelijks zouden hebben. Hieruit kunnen weer nieuwe businessopportunities / development ontstaan.
- Opbouw van lerend vermogen; doordat je langdurig met elkaar samenwerkt, ten behoeve van innovatie en procesversnelling.
- Focus op kostprijsverlaging verandert in een focus op toegevoegde waarde en reductie van de totale kosten gedurende de levenscyclus van een (in dit geval) woning. Resultaat: betere kwaliteit tegen lagere kosten.
- Gezamenlijk verkrijgen van toegang tot nieuwe markten of nieuwe marktsegmenten.
- Voldoen aan specifieke klantwensen c.q. het leveren van oplossingen aan klanten.

*Voorwaarden voor Ketensamenwerking*

- Basisbeginselen voor samenwerking tussen organisaties (concrete doelen, afspraken over risico en rendement, intensiteit van de samenwerking, communicatie, eventuele juridische entiteit, bespreekbaar maken van problemen etc.)
- Het in evenwicht houden van de zeven ontwerpvariabelen van McKinsey: strategie, structuur, systemen, personeel, managementstijl, sleutelvaardigheden en gedeelde waarde.
- Selectie van partners op basis van de aanwezigheid van competenties
- Integratie in en tussen de organisaties op strategisch, tactisch, operationeel, inter-persoonlijk en cultureel vlak.
- Investeren in vertrouwen, transparantie en gelijkwaardigheid.
- Het nastreven van projectoverstijgende doelen.

*Gevaren/nadelen van Ketensamenwerking*

- Traditioneel blijven denken, gebrek aan gezamenlijk gevoel voor winst en verlies, waardoor voordelen niet worden behaald of de samenwerking eindigt.
- Onvoldoende marktwerking op termijn bijvoorbeeld als gevolg van het overblijven van slechts enkele bouwconsortia.

## 7. Inhoud van de oplossing

*Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.*

*Woonlease constructie*

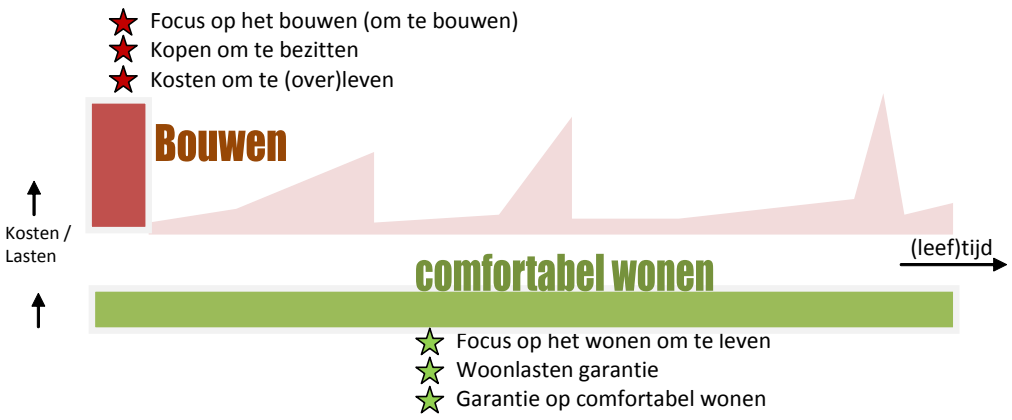
De gekozen oplossing in meest uitgebreide vorm bestaat uit een model waarbij zoveel mogelijk partijen die betrokken zijn bij het bouwproces en het wooncomfort (inclusief opdrachtgever) gezamenlijk verantwoording nemen voor de realisatie, het onderhoud en de sloop van het gebouw en gezamenlijk aanvullende diensten organiseren zoals verzekeringen, internet, belasting, energie, verhuisopties etc. voor de gebruiker. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door het aanbieden van een *woonlease constructie*, vergelijkbaar met een full operational lease in de auto branche.

Belangrijke voorwaarde om daadwerkelijk voordelen te behalen is dat bouw, onderhoud en diensten niet los van elkaar worden georganiseerd maar onder de verantwoordelijkheid komen van één en hetzelfde consortium. Alleen op die manier kan er daadwerkelijk integraal worden gewerkt waarbij een optimum wordt gevonden tussen de woonwensen en de woonlasten van de gebruiker. Dit vergt een andere attitude in de gehele bouwketen waarbij het denken in eigen belang plaats zal moeten maken voor het denken in gezamenlijk belang.

Wanneer de voorgestelde oplossing op deze manier wordt uitgewerkt ontstaat voor de deelnemende leden van het consortium een concurrerende marktpositie omdat zij gezamenlijk in staat zijn te voldoen aan de wensen (lees: de in Hoofdstuk 2 beschreven randvoorwaarden) van de gebruiker.

**Van bouwen naar comfortabel wonen……**
**Van bezit naar gebruik……**

…..omdat het anders kan.



PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Leidinggeven aan noodzakelijke veranderingen

## Versnellingstafel 2

<u>Voorzitter:</u>

| | |
|---|---|
| Ruud Eijkenboom | Jongen Venlo B.V. |

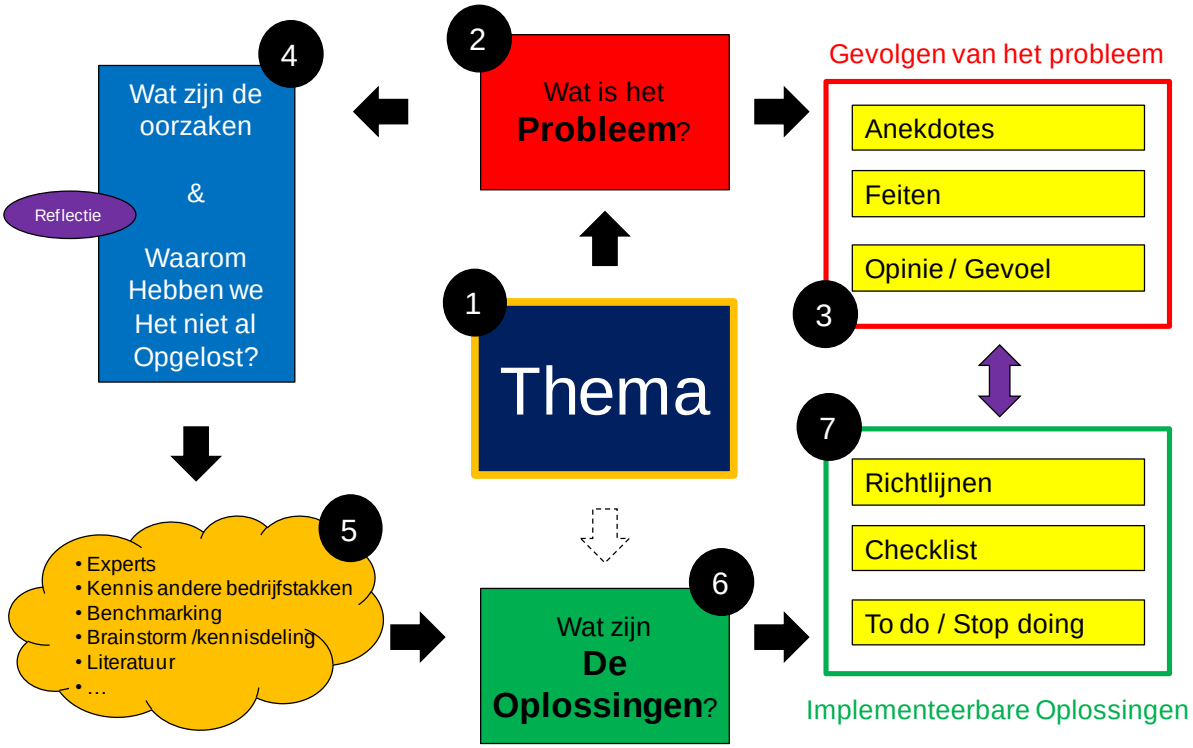
<u>Leden:</u>

| | |
|---|---|
| Mathieu Clerkx | BCTBV |
| Johan Coolen | Meerakker |
| Leon Corstjens | Bouwbedrijf Leon Corstjens |
| Maarten Derwig | Breman |
| Janice Gehlen | Gehlen zonwering |
| Janine Gerardts | Wonen Limburg |
| Frank van Kalken | BAM woningbouw |
| Bart van Rooy | Bouwmij. Janssen |
| Serge Vreuls | Van de Kreeke |

November 2013

## Inhoudsopgave

1. Introductie en doel van het thema ..... 3
2. Probleemstelling ..... 4
3. Gevolgen van het probleem ..... 6
4. Oorzaken van het probleem ..... 8
5. Bronnen ..... 10
6. Oplossingsrichtingen ..... 11
7. Inhoud van de oplossing ..... 16



# 1. Introductie van het thema

*Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's.*

De leden van Versnellingstafel 2 met als thema "leidinggeven aan noodzakelijke veranderingen om anders te kunnen werken" lopen in hun veranderingsproces vast tegen het fenomeen: *op welke wijze krijg ik het nieuwe werken oftewel Ketensamenwerking geborgd in mijn organisatie en maak ik van een "knijp"cultuur een samenwerkingscultuur*. Tevens lopen de deelnemers van Versnellingstafel vast als het gaat om " Hoe kan ik leiding geven aan mijn eigen noodzakelijke veranderingen?"

De leden trachten momenteel allen op hun eigen wijze partners aan zich te binden waarbij de ene organisatie verder is dan de andere. Met partners wordt bedoeld opdrachtgevers, leveranciers en onderaannemers. Enkele van ons hebben al vastgestelde afspraken met leveranciers en onderaannemers, terwijl andere nog zoekende zijn waarbij het vertrouwen in elkaar verkrijgen het grootste struikelblok is. Echte langdurige Ketensamenwerkingsafspraken met opdrachtgevers zijn nog niet gemaakt waarbij gezegd dient te worden dat Wonen Limburg een uitzondering is; deze woningstichting heeft vol ingezet op een strategie waarbij partners worden gekozen met als doel een langdurige samenwerking te creëren.

De grootste afhankelijkheid met andere thema's is wellicht "het vertrouwen in samenwerking met partners". Waar in het verleden en wellicht ook nog op de dag van vandaag ieder voor zijn eigen succes ging, is succes nu alleen nog maar mogelijk als er een optimale samenwerking en vertrouwen wordt gecreëerd zowel intern als ook extern. Het mag voor zich spreken dat dit eveneens geldt voor het dynamisch verdeelmodel.

## 2. Probleemstelling

*Toelichting: wat is het probleem dat u gaat beschrijven, waarom is dit een probleem?*

In bovenstaande afbeelding ziet u “de huidige wijze van werken” (linkerrij) en “de nieuwe wijze van werken” (rechterrij), waarin meerdere niveaus zijn te herkennen. We hebben deze als volgt gekwalificeerd:

1. Structuur: problemen op ketenniveau;
2. Organisatie: problemen op bedrijfsniveau;
3. Individueel: problemen op persoonsniveau.

Hieronder worden deze problemen verder uitgewerkt.

*1. Ketenniveau*

- Huidige verdienmodel, focus op stichtingskosten in plaats van totaalkosten;
  - Aanbestedingsmodel;
  - Winstoptimalisatie, korte termijn focus;
  - Laagste prijs, “knijpcultuur”;
- Suboptimaal managen, geen focus op de keten en dus te weinig:
  - Afstemming werkzaamheden;
  - Delen van kennis;
  - Managen van leercurve (continue verbeteren);
- Imago sector is slecht;
  - Weinig vertrouwen (of zelfs wantrouwen);
  - Gebrek aan kennis;
  - Gebrek aan samenwerking;
- Keten functioneert verticaal;
  - Ieder voor zich;
  - Geen kennisdeling;
  - Continuïteit in samenwerking is beperkt.

*2. Bedrijfsniveau*

- Stijl van leidinggeven sterk hiërarchisch met als gevolge een “angstcultuur / afrekencultuur”;
- Beperkt lerend vermogen en hoofdzakelijk gericht op eigen organisatie;
- Uitvoering vaak onder tijdsdruk;
- Wisselende kwaliteit van de informatievoorziening (kwaliteit van het bestek);
- Gebrek aan kennis (steeds hogere specialisatiegraad vereist).

*3. Persoonsniveau*

- Mate van betrokkenheid;
  - Ieder voor zich;
  - inbreng en houding ten opzichte van verandering;
- Status quo blijft regeren;
  - Urgentiebeleving voor noodzakelijke gedragsverandering is beperkt;
- Gebrek aan kennis/vaardigheden;
  - In de “andere” manier van (samen)werken.

## 3. Gevolgen van het probleem

*Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers).*

Indien de noodzakelijke veranderingen om anders te gaan werken niet plaats zal gaan vinden zal dit vergaande gevolgen hebben voor de bedrijven en opdrachtgevers. Iedereen weet dat faillissementen van (goede) bedrijven aan de orde van de dag zijn. Maar ook opdrachtgevers ervaren de dag van vandaag steeds meer de nadelen van aanbestedingen

*Voorbeeld 1*
Bij een redelijk groot project waarbij 10 partijen inschreven, zijn inmiddels van de laagste 5 aanbieders 3 failliet gegaan binnen ’n half jaar waarbij ook nr. 1. Gevolgen zijn onder andere persoonlijk leed, stagnatie van de bouw, extra kosten opdrachtgever, meerdere partijen welke worden meegesleurd en de geleverde kwaliteit die te wensen overlaat.

*Voorbeeld 2*
Opdrachtgever schrijft een aanbesteding uit en de bestekschrijver benoemd dat het ARW 2005 van toepassing is. Het ARW 2005 is inmiddels vervangen door het ARW 2012. In het ARW 2005 geldt dat het “K formulier” ten alle tijden bijgevoegd moet zijn, geen enkele aanbieder met uitzondering van de hoogste aanbieder had dit formulier bijgesloten met als gevolg dat de hoogste aanbieder de aanbesteding heeft gewonnen.

Bij een vorm van Ketensamenwerking was het in beide voorbeelden anders gegaan.

In de huidige situatie is meestal als uitgangspunt de laagste prijs van toepassing.
Dit geldt voor de gehele keten van opdrachtgever tot hoofdaannemer, leverancier, onderaannemer etc.

Gevolg is dat gedurende het gehele project-traject een race is de laagste prijs te krijgen c.q. zoveel mogelijk (meerwerk) opbrengsten te genereren. Zo ontstaat een “ieder voor zich en God voor ons allen” cultuur. Dit leidt tot een onprettige werksfeer waar geen basis aanwezig is voor wederzijds vertrouwen.

Gevolgen in de praktijk zijn veel problemen tijdens de realisatie, financiële tegenvallers, juridische conflicten en een algehele ontevredenheid in de keten. Het feitelijke doel, het tijdig en binnen budget realiseren van een hoogwaardig product door optimale Ketensamenwerking waarbij de keten elkaar ondersteunt wordt volledig uit het oog verloren.

Indien partijen, zowel de bedrijven alsook de opdrachtgevers niet op een andere en noodzakelijke wijze gaan werken, zullen we deze excessen nog veel vaker tegenkomen. Het moge duidelijk zijn dat bedrijven op een andere wijze zullen moeten gaan acteren met haar leveranciers en onderaannemers. Het gebeurd nog te veel dat bedrijven door de hoofdaannemers worden uitgeknepen als zijnde de laatste druppel uit een citroen, met als gevolg dat ook deze bedrijven geen overlevingsmogelijkheden meer hebben.

Problemen welke zullen ontstaan in projectteams indien er geen veranderingen in denken en werken worden doorgevoerd zijn van dezelfde orde. We blijven hangen in die aanbestedingsmarkt en halen alleen maar projecten binnen beneden de kostprijs, dus met verlies. Het behoeft geen betoog dat ook onze organisaties dan nog maar een kort leven beschoren is.

## 4. Oorzaken van het probleem

*De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen.*

Onderstaande opvattingen zijn bepalend voor het denken en handelen van zowel management als medewerker. Deze vormen de oorzaken achter de reden waarom het maken van drastische veranderingen moeizaam is.

1) Het huidige verdienmodel van de bouwsector:
   a) Werkrelaties worden aangegaan op basis van het criterium “laagste prijs”;
   b) Er wordt hierdoor veel geredeneerd vanuit sub optimalisatie;
   c) Winstmaximalisatie op korte termijn;
   d) Gebrek aan (financiële) incentive voor samenwerking.

2) De wijze van samenwerken:
   a) Risico’s worden niet gereduceerd maar toebedeeld aan afzonderlijke partijen;
   b) Kennis is macht, vaak ook in financiële zin. Dus zeker niet delen!

3) De wijze waarop de bouwsector is georganiseerd:
   a) Project gericht dus op korte termijn gericht;
   b) Sterk functioneel- en technisch georiënteerd, waarbij kennis verdeeld is;
   c) Stijl van leidinggeven is vaak hiërarchisch.

4) Historie:
   a) De cultuur binnen de aannemersbranche;
   b) Het wederzijds ontbreken in vertrouwen;
   c) Het (slechte) imago van onze branche.

*Waarom hebben we het niet al opgelost?*

1) De bouwsector is gefragmenteerd; een groot aantal partijen vormen in zijn totaliteit de waardeketen. Dit vraagt om het commitment van veel partijen om het succesvol invoeren van Ketensamenwerking;
2) Deze partijen werken vaak samen in een wisselende samenstelling van bedrijven en mensen hetgeen de uitwisseling van kennis en ervaring omvangrijk en fragmentarisch maakt;
3) Vertrouwen ontbreekt tussen de partijen en mensen door de wijze van het aangaan van werkrelaties op basis van de laagste prijs, door de wijze waarop risico’s worden toegeschoven en kennis als macht wordt ingezet;

4) Er is veel te weinig begrip voor elkaars belangen waardoor bij het optimaliseren van het geheel de nodige focus ontbreekt.

Kortom, organisaties en mensen zitten opgesloten in deze opvattingen en handelen hiernaar omdat de systemen van waardering en beloning hierop zijn gebaseerd.

## 5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen

*Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen.*

Versnellingstafel 2 heeft van de navolgende bronnen gebruik gemaakt om hen te leiden naar de noodzakelijke veranderingen om anders te kunnen gaan werken in de nabije toekomst:

1) De eigen ervaringen vanuit het team zelf welke als zeer waardevol zijn ervaren. Het enthousiasme welke vanuit de deelnemers neerdaalde gaf iedere keer weer opnieuw de benodigde inspiratie tot verbetering in de eigen organisaties;
2) De bijeenkomst met Ferry Wilgenburg heeft ons allen zeer geïnspireerd waardoor alle deelnemers hebben besloten om in de bedrijven gebruik te gaan maken van zijn kennis en ervaring. Hiervoor wordt minimaal 1 centrale bijeenkomst georganiseerd met deelnemers vanuit alle bedrijven;
3) “Lean bouwen” van Arend van Randen van Arpa, zeer inspirerend om te komen tot samenwerking tussen meerdere partijen;
4) Prof.dr. Jack van der Veen, hoogleraar Supply Chain Management aan Nyenrode Business Universiteit.

## 6. Oplossingsrichtingen

*Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?*

*Oplossingsrichting 1*

Tijd beschikbaar stellen en vertrouwen uit te spreken en te geven aan het daadwerkelijke uitvoeringsteam.

Huidige situatie:

Werk wordt aangenomen, werkbegroting wordt opgesteld en overgedragen aan projectleider, inkoop, werkvoorbereiding en uitvoering. Vervolgens wordt het in uitvoering gebracht en de betrokken bouwvakkers krijgen op de bouwplaats aanwijzingen wat er waar en wanneer moet gebeuren. Uitvoering wordt gecontroleerd door uitvoerder en indien nodig procesmatig bijgestuurd. Er is een tussentijdse kwaliteitscontrole om uiteindelijk op te leveren aan de opdrachtgever.

Nieuwe situatie:

- Werk wordt aangenomen, werkbegroting wordt opgesteld en overgedragen aan uitvoeringsteam. In dit uitvoeringsteam zitten projectleider, inkoop, werkvoorbereiding, uitvoerder en de mensen die het daadwerkelijk moeten gaan maken. Ze worden betrokken bij het plan van aanpak, de logistiek en de planning en kunnen meedenken in de te nemen stappen en de logistiek.
- Het is belangrijk om als leidinggevende tijdens deze eerste nieuwe opzet en plan van aanpak fysiek aanwezig zijn en te coachen.
- Taakstellend doel om de opdracht welke is geformuleerd in de werkbegroting binnen het budget te realiseren volgens bestek. Er wordt verwacht dat alle medewerkers meedenken op alle facetten en hier ook inspraak op hebben zodat het hun 'eigen project' word waar ze mee hebben mogen denken en beslissen. Belangrijk is om een bepaalde keuzevrijheid in te bouwen in de uitvoering zodat ze mee kunnen beslissen en ze hier achter kunnen staan. Leidinggevenden moeten trachten om bij de oplevering ook iemand van de "handjes"mee te hebben om zo opmerkingen en complimenten te ervaren (directe feedback van de opdrachtgever / klant).

*Oplossingsrichting 2*

Partners (onderaannemers) het volledige vertrouwen geven en te sturen op een langdurige relatie waarbij elk project het doel scherper word gesteld om verlies en faalkosten terug te brengen, risico's te beperken en marge vast te houden.

Huidige situatie:

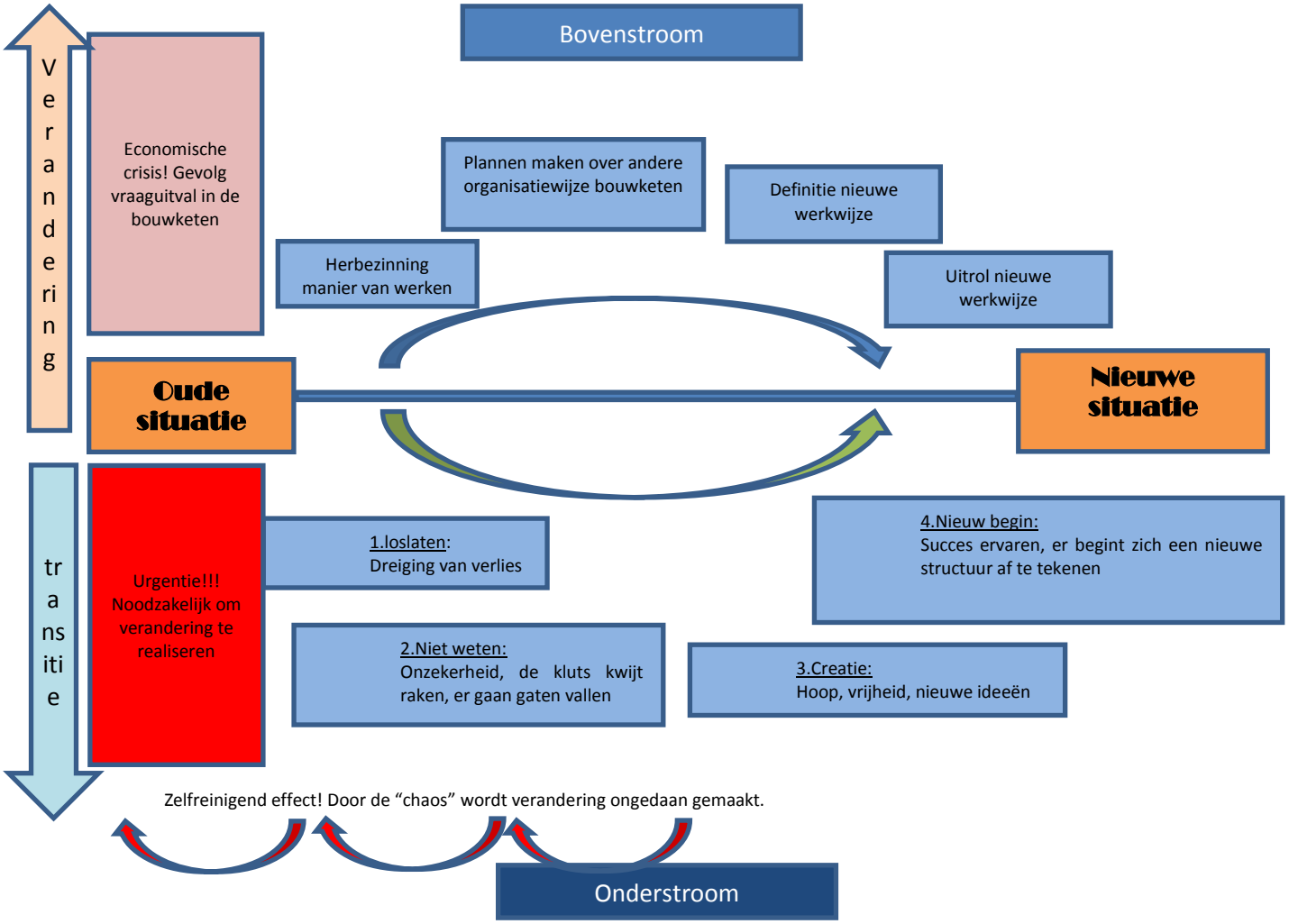
Bestek wordt geschreven, getekend en vervolgens gaat opdrachtgever op zoek naar de laagste aanbieder voor het onderdeel. Juridisch en contractueel gesteggel en iedereen probeert met zo weinig mogelijk energie en tijd het maximale rendement te halen. Ieder voor zich met weinig intentie om samen te werken. Ieder werkt voor zich.

Nieuwe situatie:

- Partners in een vroeg stadium betrekken bij het project tijdens het uitwerken van bestek, tekeningen en details om gebruik te maken van expertise, kennis en ervaring.
- Belangrijk om persoonlijk tijdens een eerste gezamenlijke bespreking fysiek aanwezig te zijn en te coachen.
- Vervolgens inzicht te krijgen in werkwijze en kostenopbouw van de partner met als doel mee te denken, verspillingen te voorkomen, onderdelen te combineren/samen te voegen om de kostprijs te doen dalen en de marges voor de partners beter te kunnen garanderen.

*Oplossingsrichting 3*

Om de knelpunten in de bouwketen te adresseren, worden andere manieren van samenwerking en organisatie verlangd. De huidige cultuur en samenwerkingsverhoudingen zijn leidend in de manier van werken zoals we die nu kennen. Verandering dient gepaard te gaan met een nieuw bewustzijnsniveau, waarlangs de huidige cultuur en samenwerking zich verder dient te ontwikkelen. Cruciaal daarbij is de bereidheid om de "verliezen" die daarmee gepaard gaan te accepteren.




*Oplossingsrichting 4*

Bovenstaande figuur kent twee stromen, de bovenstroom en de onderstroom. In de bovenstroom, wordt de verandering gemanaged. Deze bestaat vooral uit de "harde" elementen van de verandering. Het bestaat uit die stappen die genomen dienen te worden om van de oude situatie naar de nieuwe situatie te komen. Hier dienen zaken geregeld te worden zoals:

- Missie/visie;
- Plannen van aanpak;
- Procedures;
- Werkafspraken.

Veranderprocessen focussen zich doorgaans vooral alleen op de bovenstroom. In de onderstroom, wordt de transitie begeleid. Het transitieproces richt zich op de individuen en/of (homogene) groepen medewerkers. Door het veranderproces wordt er bij de

medewerkers een transitieproces opgang gebracht. Dit transitieproces kent een aantal stappen:

1. Loslaten;
2. Niet weten;
3. Creatie;
4. Nieuw begin.

Het kenmerkende in het transitieproces is dat de betrokkenen een “harde” urgentie dienen te ervaren om voor zichzelf dit proces aan te kunnen gaan. Veelal wordt deze urgentie ontkend. Immers hij/zij heeft erg veel te verliezen en er is tevens een toekomstbeeld dat zich manifesteert door persoonlijke onzekerheden:

- Kan ik dit wel?
- Ik heb dit nog nooit gedaan?
- Mijn oude functie vervalt en ik kan me niet meer beroepen om mijn ervaringen?

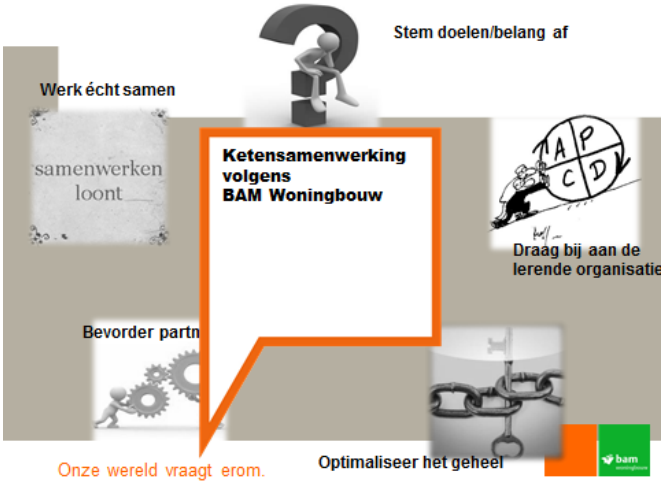
Daarna ontstaat de fase van loslaten waarin de betrokkenen moeten leren omgaan met het verlies. In de fase van creatie en het nieuwe begin wordt voorzichtig een begin gemaakt met de nieuwe manier van werken.

Het kenmerkende van de onderstroom is dat deze “zelfreinigend” is. Dat wil zeggen dat er een dynamiek aanwezig is waarin telkens wordt getracht om de verandering ongedaan te maken.

Leidinggeven aan de noodzakelijke verandering verlangt dus een leiderschapsstijl waar de gemanagede bovenstroom wordt aangevuld met het begeleiden van de onderstroom.

*Oplossingsrichting 5*

Een voorwaarde voor het succesvol doorvoeren van Ketensamenwerking is dat er acceptatie is bij zowel medewerkers als management. Hiervoor moet het begrip Ketensamenwerking inhoud en vorm krijgen. Het is van belang dat zowel het management als de medewerkers een denkkader aangereikt krijgen. BAM Woningbouw heeft richting bepaald door Ketensamenwerking in vijf uitgangspunten en 10 bouwstenen uitvoerig en herhaaldelijk te communiceren (zie onderstaande figuren). Hierdoor wordt leidinggeven eenduidig en gericht. Achter ieder van deze richtingbepalende uitgangspunten/bouwstenen zit uiteraard weer een wereld op zich die afhankelijk van bedrijf, afdeling, functie en medewerker vorm gegeven wordt.



Richtlijnen in het 'BAM Model':

- Stel uitgangspunten vast;
- Communiceer deze eenduidig met alle medewerkers;
- Stel doelen vast voor bedrijf, afdeling en medewerker;
- Communiceer deze doelen;
- Organiseer functioneringsgesprekken;
- Coach medewerkers planmatig.

## 7. Inhoud van de oplossing

*Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.*

Vijftien aandachtspunten bij het leidinggeven aan de noodzakelijke veranderingen:

1. Openheid geven intern maar ook aan je partners;
2. Zelf ook willen veranderen;
3. Mensen intern het vertrouwen geven dat ze met ideeën kunnen komen;
4. Communiceren regelmatig/periodiek over missie, visie en strategie;
5. Externe expertise iets laten vertellen;
6. Lever maatwerk per functie/doelgroep;
7. Maak stimuleringsmaatregelingen - Kom met ideeën en pak dit op;
8. Betrek medewerkers in transitie traject;
9. Motiveer;
10. Vertrouwen geven/openstellen voor;
11. Stel je kwetsbaar op (neem de aanloop en….. “spring”…..);
12. Maak een helder toekomstbeeld;
13. Geef aan waarom je gaat veranderen, hoe je gaat veranderen en hou vast aan dit beleid, ondanks tegenslagen;
14. Laat oude denkpatronen los;
15. Maak spelregels binnen de Ketensamenwerking en ga het spel spelen.

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Partnerselectie en gewenste competenties

## Versnellingstafel 3


Voorzitter:

| | |
|---|---|
| J.A.W.M. Smitsmans | Aannemersbedrijf Louis scheepers B.V. |

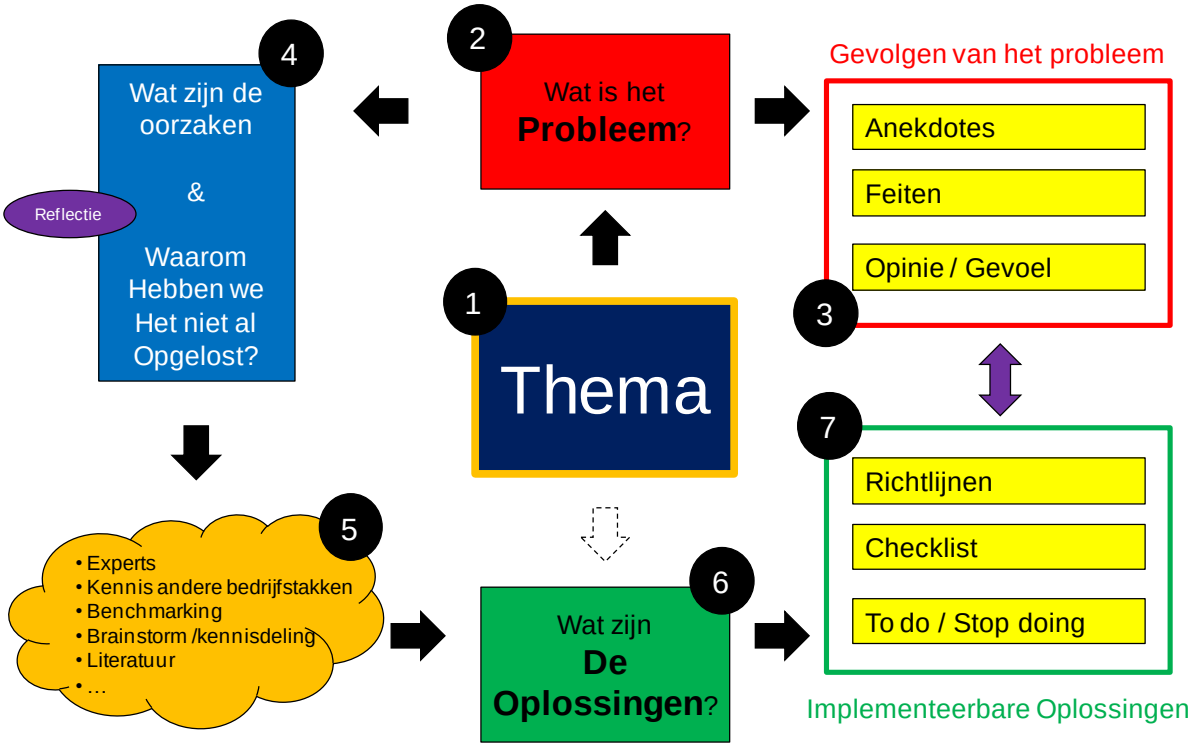
Leden:

| | |
|---|---|
| B. van Avesaath | LSB-Groep |
| J.J.M. Driessens | Driessens Group BV |
| P.W.J.N. Drummen | LAUDY Bouw & Ontwikkeling B.V. |
| P.B.J. Feijen | Ingenieursbureau Palte |
| M.M.C. Feijen | Ingenieursbureau Palte |
| B. Govers | Bloem Civieltechniek B.V. |
| R.P.M.W. Herben | Woonpunt |
| E.P. de Kruijf | Bouwbedrijven Jongen B.V. |


November 2013

# Inhoudsopgave


1. Introductie en doel van het thema ..... 3
2. Probleemstelling ..... 7
3. Gevolgen van het probleem ..... 8
4. Oorzaken van het probleem ..... 14
5. Bronnen ..... 16
6. Oplossingsrichtingen ..... 17
7. Inhoud van de oplossing ..... 22

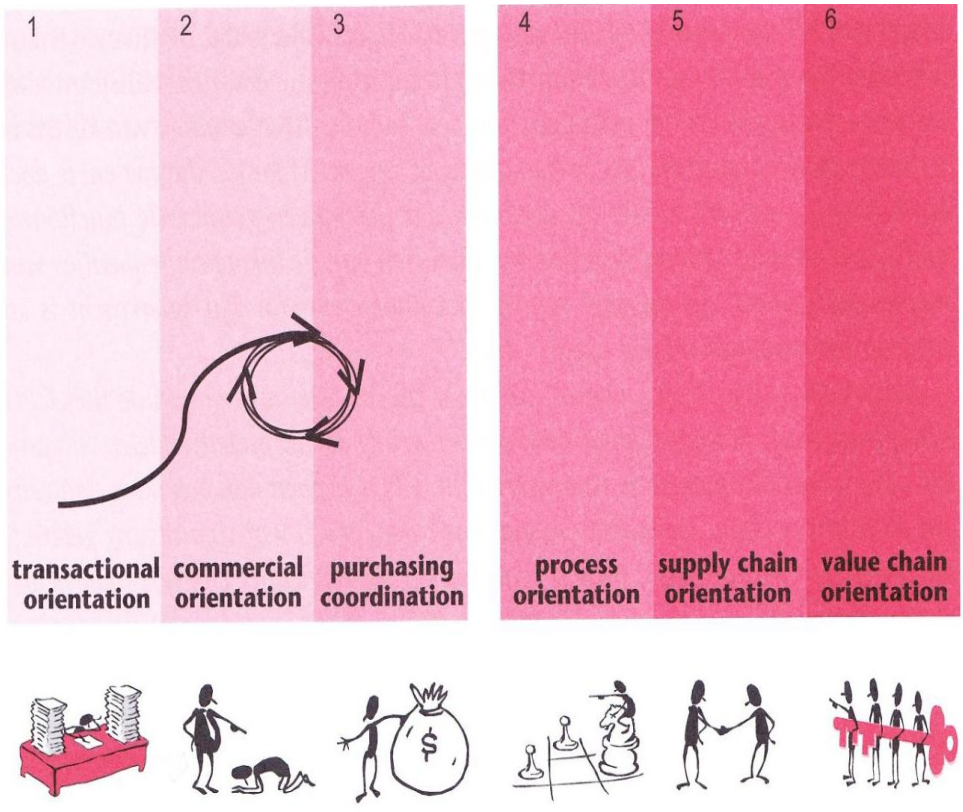
# 1. Introductie van het thema

*Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's.*

Voor ons is ketenintegratie/ Ketensamenwerking een team (alliantie) van een opdrachtgever met strategische partners om te komen tot een optimale waarde voor de klant/eindgebruiker. Deze optimale waarde bestaat uit de factoren financiën, tijd en kwaliteit.

De keuze van de strategische partners is van eminent belang om de hierboven genoemde doelen te bereiken. Hierbij horen natuurlijk ook de competenties (kennis en vaardigheden) die we eisen van onze beoogde partners maar die we ook zelf moeten bezitten.

*Waar staan we nu*
In onderstaand schema is aangegeven op welk niveau we ons nu gemiddeld bewegen.




1. Fase 1 (Transactional orientation): Hier is de focus gericht op de beschikbaarheid van de goederen voor het proces.
2. Fase 2 (Commercial orientation): Hier is de focus gericht op de laagste prijs of de hoogste korting.

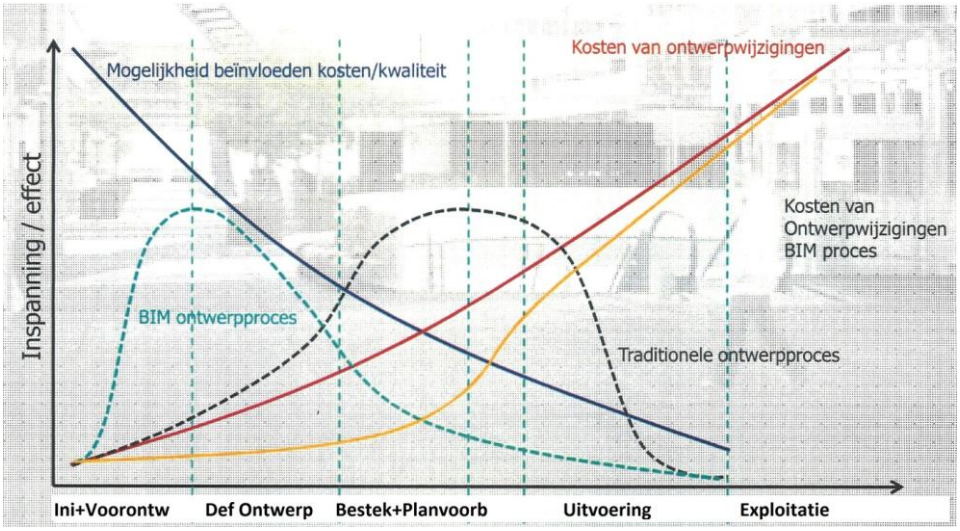
3. Fase 3 (Purchasing coordination): Hier is de focus ook gericht op de laagste prijs of de hoogste korting maar voor het eerst is hier sprake van een statische strategische beleidsvorming.
4. Fase 4 (Proces orientation): Hier wijzigt de focus van functioneel denken naar procesorientatie. Naast prijs , kosten en kwaliteit staat flexibiliteit centraal.
5. Fase 5 (Supply chain orientation): Deze fase kenmerkt zich door een uitgesproken uitbestedingstrategie met daarin naast kosten, kwaliteit en flexibiliteit extra aandacht voor innovativiteit.
6. Fase 6 (value chain orientation): Hier is de strategie gebaseerd op het realiseren van toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant.

*Integraal samenwerken*

Een absolute vereiste voor een succesvolle Ketensamenwerking is het integraal samenwerken. Dit bestaat uit verschillende aspecten, zie ook de onderstaande figuur.

*Klant*

De klant in dit perspectief is de opdrachtgever van een project. Het is belangrijk dat hij weet wat hij wil. Verder dient er een budget vastgesteld te worden waarbinnen het project gerealiseerd dient te worden. De aanzet tot een Ketensamenwerking dient in een zo vroeg mogelijk stadium gedaan te worden. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat beïnvloeding van kosten, kwaliteit en tijd het hoogste is bij aanvang van het bouwproces (initiatief fase) zie onderstaande grafiek waar huidige systematiek vergeleken wordt met een ketenintegratie systematiek.




*Vertrouwen*

Vertrouwen is dat partijen geloven in elkaars

- competentie / eigenschap / kwaliteit / vaardigheid;
- eerlijkheid;
- wil om het goed te doen.

Kritische Succes Factoren (KSF) voor meer vertrouwen zijn:

1. Er zijn duidelijke basisafspraken;
2. Partijen bezitten de vereiste kwaliteiten om de verwachtingen waar te kunnen maken;
3. Partijen hebben en houden een gedeeld belang;
4. Partijen hebben een positief beeld (gevoel) over en weer;
5. Partijen zorgen voor een goede informatie- uitwisseling (open communicatie);
6. Partijen hebben goed zicht op de risico's en zijn bereid deze te accepteren;
7. De essentiële elementen die de basis vormen voor het vertrouwen, mogen over en weer gecontroleerd worden;
8. De oorzaak van een inbreuk wordt als die zich voorgedaan heeft, geanalyseerd en besproken;
9. Sancties zijn bij verkeerde intenties het uitgangspunt;
10. Totale transparantie over en weer.

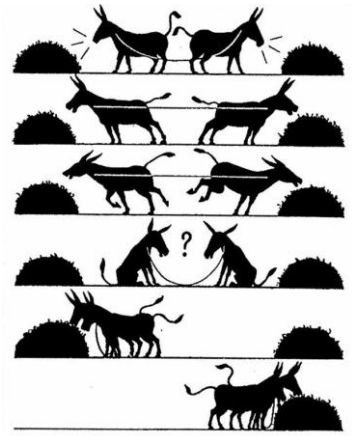
Het item vertrouwen is in deze Versnellingstafel niet verder uitgediept omdat andere Versnellingstafels dit als hoofdonderwerp bestuderen.

*Teamwork*

In de sportwereld roept men het al jaren: Teams kunnen alleen winnen als de spelers vertrouwen hebben in elkaar en er een positieve sfeer heerst. De individuele kwaliteiten van spelers staan niet voorop, maar het teamspel zelf. Van alle deelnemers in een keten wordt verwacht dat zij in staat zijn om te kunnen samenwerken in teamverband. Dit vergt vaardigheden op het gebied van communicatie, maar ook de juiste sociale vaardigheden.

Teamleden moeten niet alleen hun eigen vakgebied goed beheersen. Ze moeten zich ook kunnen inleven in andere vakdisciplines.

Deelnemers aan een keten moeten elkaars taal spreken en bekend zijn met de verschillende werkafspraken in de bouw.




*Projectmanagement*

Ondanks alle communicatiemiddelen die bedrijven tegenwoordig tot hun beschikking hebben, lopen nog steeds op grote en kleine schaal projecten niet volgens planning of budget. Een goed projectmanagement zou hiervoor een oplossing kunnen zijn. De klassieke beheers aspecten van projectmanagement zijn:

- Tijd;
- Geld;
- Kwaliteit;
- Informatie; en
- Organisatie.

*Kennis management*

"Leer uit de fouten van anderen, je leeft niet lang genoeg om ze allemaal zelf te maken"

Deze spreuk geeft precies aan waar het bij kennismanagement om draait. Het delen van kennis met elkaar, maar vooral het leren van elkaars successen en fouten.

## 2. Probleemstelling

*Beschrijving van het probleem en waarom dit een probleem is.*

De probleemstelling voor deze Versnellingstafel is:

- De klant /eindgebruiker krijgt niet wat hij had kunnen/ moeten krijgen op het gebied van Geld, Kwaliteit, Tijd en Informatie;
- Er kan niet met plezier gewerkt worden;
- De collectief aanwezige intelligentie en ervaring wordt niet gemobiliseerd.

## 3. Gevolgen van het probleem

*Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers).*

*Voorbeeld 1: algemeen*

Zo'n 100 miljard is er sinds 1980 door de overheid over de balk gegooid bij kostenoverschrijdingen en uitstel van grote infrastructurele projecten. Een inmens bedrag, waarvan bijvoorbeeld vijf jaar achtereen het begrotingstekort zou kunnen worden betaald. Dit is de schrikbarende rekensom die hoogleraar transportbeleid Prof.dr. Bert van Wee van de Technische Universiteit Delft maakte op verzoek van de Telegraaf.

*Voorbeeld 2: Zwembad "Geusseltbad", Maastricht*

# Bouw Geusseltbad was 'vechtproject'

**De bouw van het Geusseltbad was vanaf dag één een 'vechtproject'. Dat blijkt uit gesprekken die deze krant voerde met betrokkenen bij de aanleg van het bad dat vrijdag officieel open gaat.**

Maastricht
Door Stefan Gybels en John Hoofs

De bouwperiode werd gekenmerkt door wantrouwen en conflicten. Reden voor hoofdaannemer Van Wijnen om de leidinggevende ploeg die aan de slag ging met het Geusseltbad te ontslaan. Directeur Raymond Vaessen hoopte zo de verhoudingen met de gemeente te herstellen. Volgens Vaessen was zowel de ploeg van Van Wijnen als die van de gemeente "niet voldoende sterk".

Bij de gemeente werden geen maatregelen getroffen, terwijl projectleider Bert van den Boorn naar eigen zeggen meermaals aangaf het moeilijk te hebben met het project.
Ingrijpen was niet nodig, zegt wethouder Gerdo van Grootheest (GroenLinks, Sport). "De gemeente doet een project, niet een ambtenaar persoonlijk."

Lees in de krant van vrijdag en via Krant Digitaal een achtergrondverhaal.

Gepubliceerd op: 21.06.13 09:23, laatste update: 21.06.13 10:36

*Voorbeeld 3: Bruggen Calatrava*

De gemeente Haarlemmermeer hebben in 1999 aan de architect Calatrava opdracht verstrekt om drie bruggen te ontwerpen voor over de hoofdvaart (nauwelijks 10 m breed).

De realisatie van de bruggen koste geen 16,4 miljoen maar 30 miljoen. Door fouten, roest en bovengemiddeld veel reparaties zijn de kosten inmiddels opgelopen tot 50 miljoen.

De toenmalige politiek wilde iconische bruggen neerzetten, om zo de pas gelegde Vinex wijken te verbinden. Ze hebben toen voor "de beste architect van de wereld" Calatrava gekozen om dit klusje te klaren.

De vraag kan gesteld worden of hier nu de optimale waarde voor de klant c.q. gebruiker gecreëerd is.

*Voorbeeld 4: Fyra trein*

Op 3 juni 2013 bevestigen de nederlandse spoorwegen niet verder te gaan met de Fyra. De trein is onvoldoende betrouwbaar en de NS heeft er geen vertrouwen in dat de Italiaanse fabrikant, Ansaldo Breda alle gebreken kan herstellen "binnen voor de reizigers en NS aanvaardbare termijnen , risico's en financiele kaders".

De treinen hadden in 2007 al moeten rijden.

NOS

**NS verliest kwart miljard op Fyra**

dinsdag 20 aug 2013, 15:24 (Update: 20-08-13, 17:15)

De NS beleefde mede een moeilijk jaar door de zwaarste winter in tien jaar ANP

De NS heeft een moeilijk half jaar achter de rug. De Nederlandse Spoorwegen noteerden een nettoverlies van 76 miljoen euro. Dit blijkt uit de halfjaarcijfers van de NS.

De financiële resultaten vielen tegen omdat het spoorbedrijf in totaal 247 miljoen euro heeft verloren op de Fyra hogesnelheidstreinen. Er werd 125 miljoen euro afgeboekt op de buitengebruik gestelde Fyra treinen, plus nog eens122 miljoen euro op de contracten voor de Fyra verbinding Amsterdam-Brussel. Begin juni besloot de NS niet verder te gaan met de Fyra.

2000 Aanbesteding Hoge Snelheids Lijn waarbij blijkt dat de exploitatie zwaar onder druk komt te staan

2004 Aanbesteding treinen waarbij AnsaldoBreda de opdracht krijgt omdat zij veel goedkoper waren als andere partijen en de hoge exploitatielasten daardoor gecompenseerd werden.
NB. AnsaldoBreda is een zeer onervaren leverancier!
Levering treinen gepland voor 2007.

2005 Een onderzoeksrapport voorspelt een faillissement en latere levering treinen. Dit wordt geheim gehouden.

Fyra trein

Roestvorming op de assen

Koppeling tussen twee treinen

Losgekomen rooster van de Fyra

2007 Problemen met de levering van de treinen als gevolg van onervarenheid en uitstel keuze beveiligingssysteem (het wordt uiteindelijk de ERMTS-beveiliging)

2009 Oplevering HSL met enorme budgetoverschrijding.

2009 Levering eerste treinstellen (was voor 2007 gepland).

2009 Regelmatig storingen en uitvallen treinen. Hele dienstregelingen komen te vervallen.

2011 Het ministerie betaalt enkele honderden miljoenen om de financiële verliezen op de exploitatie te dekken.

2013 NS stelt AnsaldoBreda aansprakelijk en wil geen levering van treinen meer (9 van de 16 waren reeds geleverd).

2013 Verbod voor Fyra om op de HSL te rijden.

2013 Onafhankelijk bureau brengt problemen met de Fyra in beeld:

- grootschalige problemen met water-indringing;
- roestvorming op de assen;
- slechte montage elektronica;
- verschillen in technische uitvoering treinstellen;
- problemen met het remsysteem;
- batterijen kunnen vlam vatten;
- GPS-systeem zet trein stil bij grensovergang.

De Fyra scoort gemiddeld 1200 strafpunten terwijl een maximale score van 10 punten geoorloofd is!!

Conclusie: Laagste prijs in combinatie met onervaren leverancier leidt uiteindelijk tot hoogste prijs en heeft jaren ellende tot gevolg. Er wordt wel erg laat ingegrepen!!

*Voorbeeld 5: Patio Sevilla Maastricht*

Als gevolg van constructiefouten storten in april 2003 een serie balkons in van een nieuwbouwproject met twee dodelijke slachtoffers.

Hoe het na een ramp bij het herstel met een collectief doel, in samenwerking door dezelfde partijen als voorafgaand, achteraf goed kan gaan.

Het voorbereiding- en bouwproces was in een traditionele opzet met opdrachtgever en aannemer in bouwteam. Onder de opdrachtgever ressorteerden de ontwerpende partijen als architect en constructeur; onder de aannemer alle onderaannemers en leveranciers met elk hun eigen engineering. Door deze verdeling van het constructieve ontwerp en engineering bleven fatale fouten onopgemerkt, ondanks signalen tijdens de bouw.

Fouten in het constructieve ontwerp werden overgenomen in de engineering van de prefab balkon elementen en zo gebouwd. Tijdens de bouwfase werd er ter plaatse constructieve schade geconstateerd. Deze werd door de constructeur niet herkend als ernstige aanwijzingen voor de aanstaande vergaande constructieve schade.

Tijdens de gebruiksfase werden er door temperatuur invloeden niet voorziene krachten op de prefab constructie opgebouwd met de instorting als fataal gevolg. Door het rollenspel in het voorbereiding- en bouwproces werden fouten slechts deels ontdekt en onvoldoende beoordeeld en hersteld.

De achteraf gebleken incompetentie van de constructeur bleef onopgemerkt. Ontwerpende en bouwende partijen bleven in hun rol. De uiteindelijke directe en indirecte schade heeft veel menselijk leed veroorzaakt en de ontwikkelaar en bouwer miljoenen gekost.

De herstelwerkzaamheden werden met een andere constructeur maar verder met dezelfde partijen uitgevoerd. Dit gebeurde echter van in den beginne met een voor alle partijen gelijk doel: Patio Sevilla moest het gebouw worden als ontworpen zonder twijfel over enige veiligheid.

In een nauwe samenwerking van betrokken ontwikkelaar, aannemer, overheden en bewoners werden er binnen een zo kort mogelijk realistisch tijdsbestek, tegen de hiervoor benodigde door ontwikkelaar en aannemer gezamenlijk te dragen kosten, binnen de hoogste hieraan te stellen kwaliteitseisen, met acceptabele overlast voor bewoners, de herstel- en verbeterwerkzaamheden uitgevoerd.

Hiermee niet uitsprekend dat met een Ketensamenwerking deze ramp niet had plaatsgevonden, willen we wel aangeven dat met een gezamenlijk belang, op basis van wederzijds vertrouwen, achteraf innovatief hoogstaande constructies onder zeer moeilijke omstandigheden werden uitgevoerd. Dit tot tevredenheid van de begrijpelijk zeer kritische bewoners.

Een verkeerde partnerkeuze, in deze de constructeur, kan dus verstrekkende gevolgen hebben.

# 4. Oorzaken van het probleem

*De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen.*

*Oorzaak 1: de weerbarstige praktijk*

1. In de bouw is door scheiding van ontwerp, uitvoering en beheer, alsook van technische disciplines , kennis en kunde versnipperd over een groot aantal (veelal kleine ) partijen.
2. Relaties in de bouw komen vaak ad-hoc en per project tot stand, en worden aan het eind van het project beëindigd.
3. In de bouw is in het algemeen relatief weinig aandacht voor strategie van de onderneming veelal heerst korte termijn denken.
4. Er is sprake van een spiraal van prijsvechten en wantrouwen, die in veel gevallen leidt tot 'vechterige', weinig op samenwerking gerichte omgangsvormen.

*Oorzaak 2: Pijlers van integraal samenwerken*

Er ontbreken pijlers of ze zijn niet sterk genoeg in de huidige samenwerkingsverbanden.
Deze pijlers zijn:

1. Opdrachtgever;
2. Vertrouwen;
3. Teamwork;
4. Projectmanagement;
5. Kennis management.

*Oorzaak 3: Financieel*

Een of meerdere partners waren financieel niet solvabel of sterk genoeg om een project-overstijgende samenwerking aan te gaan.

*Oorzaak 4: Verleden*

Er is niet gekeken naar prestaties uit het verleden.

*Oorzaak 5: Geen klik*

Er is geen "klik" tussen de teamleden.

*Oorzaak 6: Altijd een gek*

Er is altijd een gek die het doet.

*Oorzaak 7: De mens*
Zie onderstaande figuur.

Medewerkers die zich bevinden op trede 1 en trede 2 moet je niet hebben in een integraal samenwerkend team. Ook van medewerkers op trede 3 moet je niet veel in een integraal samenwerkend team hebben zitten.

## 5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen

*Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen.*

Naast de bouwervaring van de Versnellingstafelleden (plusminus 240 jaar) zijn onderstaande bronnen geraadpleegd.

*Boeken*

- Jeroen van de Rijt & Sicco Santema: Prestatie inkoop. Wie steekt er boven het maaiveld uit? (ISBN 978-90-77951-00-2)
- Jeroen van de Rijt + Sicco Santema: Prestatie inkoop. Met best value naar succesvolle projecten (ISBN 978-90-77951-18-7)
- Stephen M.R. Covey: De snelheid van vertrouwen (ISBN 978-90-470-0087-7)
- Andre Nijhof, Edgar Karssing, Raoul Wirtz en Theo de Bruijn: En nu doorpakken. Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector. (ISBN 978-90-232-4442-4)
- Marcel Nieuwenhuis: The art of management (digitale uitgave) (ISBN 978-90-806665-1-1; ISBN 978-90-806665-2-8)
- Gerco Rietveld: Inkoop een nieuw paradigma (ISBN 978-90-12-58124-0)

*Rapporten:*

- Bouwen aan Strategische allianties. RRBouwrapport nr. 107
- Ketensamenwerking in de bouw. RRBouwrapport nr. 139

*Internet*

- Jack AA van der Veen, Diverse publicaties;
- Marcel Noordhuis, Diverse publicaties;
- Felix Janszen, Diverse publicaties m.b.t integraal samenwerken;
- Aart-Jan Hoeven, Diverse publicaties m.b.t integraal samenwerken;
- Peter Kraljic, Purchasing must become Supply management;
- Gerco J. Rietveld, Nieuwe tijden ? Nieuw Paradigma!;
- Dean Kashiwagi, Diverse publicaties;
- Danielle Twardy, Partner selection ; A source of alliance success;
- Ministerie van Financiën, Vertrouwen geven en in control zijn - Gaat dit samen?;
- Ministerie van Financiën, Vertrouwen geven en in control zijn - Hoe doe je dat?;
- Ministerie van Financiën, Vertrouwen geven en in control zijn - En nu doen;
- M.J.L. Cannegieter, Scriptie Randvoorwaarden voor strategisch inkopen door Aannemers;
- S. Brandsma, Scriptie Lean Ontwikkeling Op weg naar integrale samenwerking;
- Diversen, Integrated project delivery.

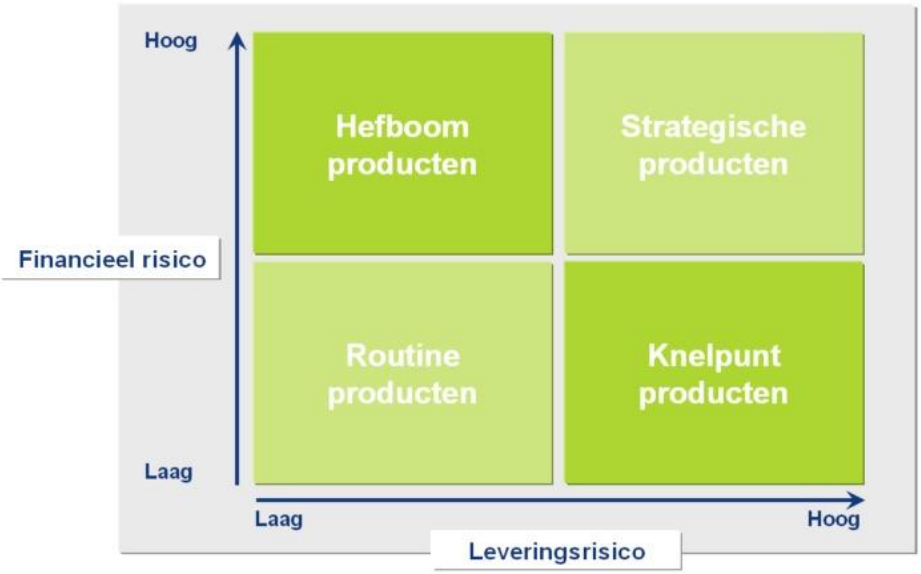
## 6. Oplossingsrichtingen

*Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?*

Voor bepaling van de partners gaan we uit dat de keten gevormd wordt met strategische partners.

*Oplossingsrichting 1: de Kraljic methodiek*

De Kraljic methodiek is op zich eenvoudig. Op basis van twee dimensies (vertikaal de invloed op resultaat en horizontaal het inkooprisico) worden producten en diensten in een 2x2 matrix geplaatst (zie onderstaande figuur). Voor iedere categorie worden bijpassende strategische aanbevelingen verstrekt.




Factoren die bepalend voor de twee dimensies kunnen zijn:

- Invloed op resultaat:
  - Benodigd volume.
  - Percentage van de totale waarde van de benodigde materialen en diensten.
  - Invloed op de kwaliteit van het uiteindelijke product;

- Invloed op inkooprisico:
  - Mate van beschikbaarheid/ schaarste;
  - Aantal beschikbare leveranciers / dienstverleners;
  - Risico's van transport en opslag.

*Oplossingsrichting 2: diverse partnerselectie methoden*

A. Traditionele inkoop

Kenmerken:
- Opdrachtgever maakt bestek en tekening waar prijs op gemaakt kan worden.
- Laagste prijs is het gunningscriterium.
- Opdrachtgever blijft alle risico's dragen.

Voordelen:
- Als bedrijf hoef je niet veel kennis in huis te hebben.
- Alles is "uitputtend" beschreven in de aanbestedingsstukken.
- Geeft (schijn)zekerheid dat men de laagste prijs heeft voor zijn vraag.

Nadelen
- Door scherp in te kopen slaagt de inkoop er in zijn organisatie stelselmatig te voorzien van de zwakste leveranciers, van kwalitatief slechte producten en de meest uitgewrongen dienstverlening;
- Mening bestuurders: inkoop = kosten besparen (Economische crisis onderbouwen schijnbaar deze mening);
- Aanbieders zoeken naar lacunes in stukken;
- Kwaliteitseis in stukken. Voor opdrachtgevers is dit minimum. Voor opdrachtnemers is dit maximum;
- Inkoop levert verkeerde dingen aan de verkeerde mensen;
- Regelgeving overheden werkt deze manier van inkopen fors in de hand;
- Door uitputtende beschrijvingen kunnen niet vakbekwame bedrijven ook aanbieden;
- Hier wordt geen partner gezocht maar handjes;
- Waarschijnlijk hoge kosten voor meerwerk.

B. Best Value Procurement (prestatie-inkoop)

Kenmerken
- Project overstijgend waarde creëren voor de klant ( project kan ook projectsoort zijn zoals bv Nieuwbouw woningen, renovatie of planmatig onderhoud);
- Absoluut vernieuwende aanpak;
- Mogelijkheid tot gedeeltelijk anoniem;
- Rol van opdrachtgever wijzigt van expert naar het herkennen van een expert;
- Rol van opdrachtnemer wijzigt van star luisteren naar klant naar zelf nadenken, vooruitdenken en meten;

- Zoektocht naar partner die "boven maaiveld" uitsteekt;
- Gunning op basis van
  - prestaties in verleden;
  - risico's en kansen;
  - interviews;
  - prijs;
- Tussentijdse metingen;
- Huidige kosten zijn bekend; dit als uitgangspunt voor verbeteringen.

Voordelen

- De in potentie aanwezige expertise in de markt wordt getriggerd deel te nemen in de keten.
- Deelnemende personen hebben meer plezier in het werk;
- Waarde in plaats van kosten;
- Minimalisering risico's en beheersmaatregelen door gebruik van expertise;
- Maximalisering zoektocht naar kansen;
- Minimaliseren van management, controle, inspectie;
- Verlaging kosten;
- Verhoging kwaliteit;
- Kennis en kunde van partijen wordt ingebracht;
- Verlaging faalkosten / meerwerk kosten.

Nadelen

- Een beetje als de "10 geboden": Gij zult … ;
- Hele procedure kost nog al wat tijd;
- Aantal partijen die hier in mee kunnen zijn dun gezaaid;
- Kans op communicatie en organisatieproblemen bij overdragen van werk;
- Gevaar van uitlekken vertrouwelijke informatie;
- Kans op sociale en juridische problemen.

C. <u>Business gedreven inkoop</u>

Kenmerk:
Niet principieel vernieuwend. Bouwt voort op traditionele inkoop waarbij enkele nieuwe technieken worden toegepast.

D. IDP (Integrated Project Delivery)

Kenmerken:

- Voordat er een PVE is wordt er een contract gemaakt tussen opdrachtgever, architect en aannemer;
- BIM heeft standaard een belangrijke plaats in IPD contract;
- Vooral toegepast in USA.

Voordelen:

- Integraal ontwerpen en bouwen wordt gestimuleerd;
- Winst en verlies wordt gedeeld;
- Geen claims over en weer;
- Aannemer en architect hebben direct zeggenschap over het project.

Nadelen:

- IPD is als regeerakkoord: je tekent een contract zonder precies te weten wat er uit komt;
- No claims clausule is gebaseerd op vertrouwen. Als je mekaar niet vertrouwd zal dit problemen opleveren;
- Tijdens het project ontstaan vaak meningsverschillen of een wijziging onderdeel uitmaakt van het budget of het voorbereidingsbudget;
- Bouwt voort op traditionele inkoop; hoe komt men tot keuzes architect en aannemer;
- "Projectteam" beperkt in omvang; verdere expertises in de markt worden er niet bij betrokken.

*Oplossingsrichting 3: quotes Ketenmanagement*

Tijdens het onderzoek en de besprekingen van onze Versnellingstafel zijn meerdere malen 'one-liners' over de tafel gegaan. Wij willen u deze niet onthouden:

1. Water loopt van boven naar beneden.
2. Ga in eerste instantie voor het laaghangend fruit.
3. Blijven doen wat je altijd deed, hierdoor krijg je wat je altijd kreeg.
4. Het grootste probleem ter wereld is niet om mensen nieuwe ideeën te laten accepteren, maar om ze hun oude ideeën te laten vergeten.
5. Je concurrenten kunnen alles van je pikken en kopiëren, maar niet de cultuur van je bedrijf (Pieter Winsemius).
6. Een lange reis begint met de eerste stap (Mao Zedong).
7. Een schipper die geen doel heeft, zal steeds maar klagen dat de wind uit de verkeerde richting komt (Joop Swieringa en Jacquiline Jansen).
8. Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results (Albert Einstein).
9. Waar je struikelt ligt je grootste schat begraven (Arend van Randen).
10. Een goede manager geeft inzicht, niet het antwoord (Arend van Randen).
11. If you want to change purchasing, you have to change the purchasers.
12. Als het tempo van veranderen buiten de organisatie hoger ligt dan het tempo van veranderen binnen de organisatie, komt de organisatie in de problemen (Jack Welch, voormalig CEO General Electric).
13. Erst kommt das Fressen, dann die Moral.
14. Behandel de ander zoals uzelf wilt worden behandeld.
15. Inkopers willen de laagste prijs, koste wat het kost.
16. Onder druk wordt alles vloeibaar.
17. Strategie zonder tactiek is de traagste route naar overwinning. Tactiek zonder strategie is het kletsen dat voorafgaat aan de nederlaag (Generaal Sun Tzu, 2e eeuw voor Chr.)
18. Veel vertrouwen dunne contracten, dikke contracten weinig vertrouwen.
19. De langste spoorlijn is gefundeerd op dwarsliggers (SD).

# 7. Inhoud van de oplossing

*Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.*

Deze Versnellingstafel adviseert voor de keuze van de strategische partners gebruik te maken van de systematiek prestatie inkoop (Best Value Procurement).

**Stappenplan**
Om het stappenplan te verduidelijken is als voorbeeld een wooncoöperatie genomen die voor de nieuwbouw van een woontype een keten wil opstarten.

*Stap 0: Initiatief fase*
Binnen de coöperatie dient iemand (liefst de directeur ) het initiatief te nemen voor de opstart van deze keten. Deze initiatiefnemer dient de filosofie van prestatie-inkoop wel volledig te onderschrijven. Door hem dient ook een strategisch kader opgesteld te worden voor dit prestatie inkoop traject. Dit kan vanuit drie perspectieven:
(1) Financieel perspectief;
(2) Klant perspectief; en (3)
Bedrijfsproces perspectief.

Als laatste dient hij een kernteam te benoemen die het verdere traject gaat begeleiden.

*Stap 1: Voorbereidingsfase*
Tot de taken van het kernteam behoort:

- Opstelling project doelstelling (bv senioren, levensloopbestendigheid of duurzaamheid).
- Bepalen welke strategische partners men zoekt (bv bouwondernemer+architect+ constructeur).
- Opstelling planning.
- Opstellen wegingsfactoren zoals bv

| | |
|---|---|
| Prijs | 25% |
| Product | 25% |
| Prestaties uit het verleden | 20% |
| Risico en kans analyse | 10% |
| Interviews | 10% |
| Planning | 5% |
| Innovativiteit | 5% |
| | 100% |

- Opstellen kerndocument met projectscope. Dit document dient een hoog abstractieniveau te hebben;

- Bepalen uitvraag methodiek: hoe worden de potentiële aanbieders gevonden (bv advertentie).

*Stap 2: Uitvraag*
Deze stap bestaat uit een aantal activiteiten:

- De markt informeren van het voornemen van de coöperatie en geïnteresseerde aanbieders vragen te reageren. Dit kan door bv een advertentie in de dagbladen te plaatsen;
- Informatie bijeenkomst beleggen waarbij geïnteresseerden verdere informatie ontvangen over het voornemen van de coöperatie. Deze informatie dient van een hoog abstractieniveau te zijn om de geïnteresseerden te triggeren met een eigen product te komen;
- De aanbieders informeren over de wegingsfactoren en de verdere planning;
- Meedelen waar de aanbieding minimaal aan dient te voldoen. De omvang van de aanbieding dient ook vastgelegd te worden (aantal pagina's).

*Stap 3: Beoordelingsfase*
In deze fase worden alle aanbiedingen beoordeeld op de gestelde wegingsfactoren. Hierdoor ontstaat een longlist (bv 12 aanbieders) deze aanbieders worden uitgenodigd hun voorstel te presenteren. Deze presentaties dienen te geschieden door de beoogde teamleden (bv projectleider en uitvoerder).

Naast de reeds eerder genoemde wegingsfactoren dienen nog andere filters toegepast te worden. Dus filters kunnen zijn bv

(1) Prijs;
(2) Product;
(3) Prestaties uit het verleden;
(4) Risico en kans analyse Interviews. Hierbij dient vooral gelet te worden op de gewenste competenties zoals (a) Vakmanschap; (b) Vertrouwen wekkend; (c) Teamspeler kunnen zijn; (d) Kennis projectmanagement; (e) Bereidheid tot kennisdeling;
(5) Planning;
(6) Innovativiteit;
(7) Solvabiliteit;
(8) De wil om transparant te zijn;
(9) Lerende organisatie. Aangeven van de KPI's (a) Tijd; (b) Geld; en (c) Kwaliteit van Product, Klant tevredenheid en Team tevredenheid.

Na deze presentaties worden de drie meest passende aanbieders verzocht hun aanbieding nader en gedetailleerd en gespecificeerd uit te werken. Deze drie aanbieders dienen hun voorstel opnieuw en uitputtend te presenteren aan het kernteam.

De twee aanbieders die uiteindelijk afvallen zullen een passende vergoeding ontvangen voor hun inspanningen.

*Stap 4: Concretiseringfase*
In deze fase dient de beoogde opdrachtnemer voor het eerste project:

- Proactief en niet reactief te handelen;
- Aan te geven wanneer hij wat van opdrachtgever nodig heeft;
- Mogelijke 'verrassingen' voor de opdrachtgever tijdens het proces alvast aan te geven;
- Het project van A tot Z te plannen inclusief alle details;
- Alle risico's te elimineren;
- Alle kansen te grijpen;
- Heel diep ingaan op de technische aspecten van het project;
- Transparantie te tonen.

Hierna wordt de opdracht verstrekt.

*Stap 5: Uitvoeringsfase*
Tijdens deze fase van het project wordt:

- Wekelijks gerapporteerd;
- Periodieke meting gedaan van de overeengekomen KPI's;
- Periodiek geëvalueerd.

*Stap 6: Evaluatie en conclusie*
Na de oplevering van het project wordt het gehele project inclusief voorbereidingsfase geëvalueerd. De hierbij vastgestelde leermomenten zullen in het volgend project worden toegepast.

**Competenties**

We hebben getracht met behulp van onderstaande definitie de essentiële competenties onder de pijlers Vertrouwen, teamwork, projectmanagement en kennismanagement te plaatsen en zo in kaart te brengen over welke competenties ketenpartners zouden moeten beschikken. Hierbij wordt de klant ook als ketenpartner gezien.

*Wat zijn competenties?*

Competentie is een combinatie van kennis en vaardigheden. Kennis is het vermogen dat iemand in staat stelt om problemen te analyseren en te vereenvoudigen, zodat zij die problemen met grote vaardigheid oplossen om het gewenste resultaat te bereiken.
De volgende competenties zijn onderscheiden:

*Vertrouwen*

1. Betrouwbaar;
2. Inzien van de voordelen van samenwerking;
3. Delen risico's en opbrengsten;
4. Bereidheid om openheid te geven in de interne organisatie (prijsvorm, personeelsbeleid, financiering);
5. Vertrouwen in elkaar;
6. Bereid zijn project overstijgende samenwerking aan te gaan;
7. Doel en uitgangspunten Ketenintegratie geloven en uitdragen;
8. Bij niet goed functioneren consequenties aanvaarden.

*Teamwork*

1. Goed kunnen communiceren en motiveren;
2. Flexibel en stressbestendig zijn;
3. Teamplayer zijn / Samenwerken / Commitment willen behalen;
4. Doorzettingsvermogen /Discipline /geduld;
5. Enthousiast zijn en passie voor het vak hebben;
6. Proactieve houding in proces;
7. Ketenbelang te laten prefereren boven eigen belang;
8. Doelstelling en strategie partners komen met elkaar overeen;
9. Persoonlijke klik tussen de bedrijven (mensen);
10. Durven;
11. Vakbekwaamheid;
12. Met plezier willen werken;
13. Probleemanalyse / herkenning / creatief zijn / Oplossingsgericht denken;
14. Gaan voor het collectief, niet in hokjes denken.

*Projectmanagement*

1. Planmatig werken;
2. Doorzettingsvermogen;
3. Lean filosofie in praktijk brengen.

*Kennismanagement*

1. Komen met praktische, innovatieve en /of creatieve oplossingen;
2. Aansluiten bij ICT voorwaarden zoals BIM;
3. Bereidheid kennis en kunde zelf te geven en van de ketenpartners te krijgen m.a.w. samen te leren;
4. Out of te box denken.

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Persoonlijk vertrouwen als basis voor Ketensamenwerking

## Versnellingstafel 4


Voorzitter:

| | |
|---|---|
| B. Jongen | Bouwbedrijven Jongen |

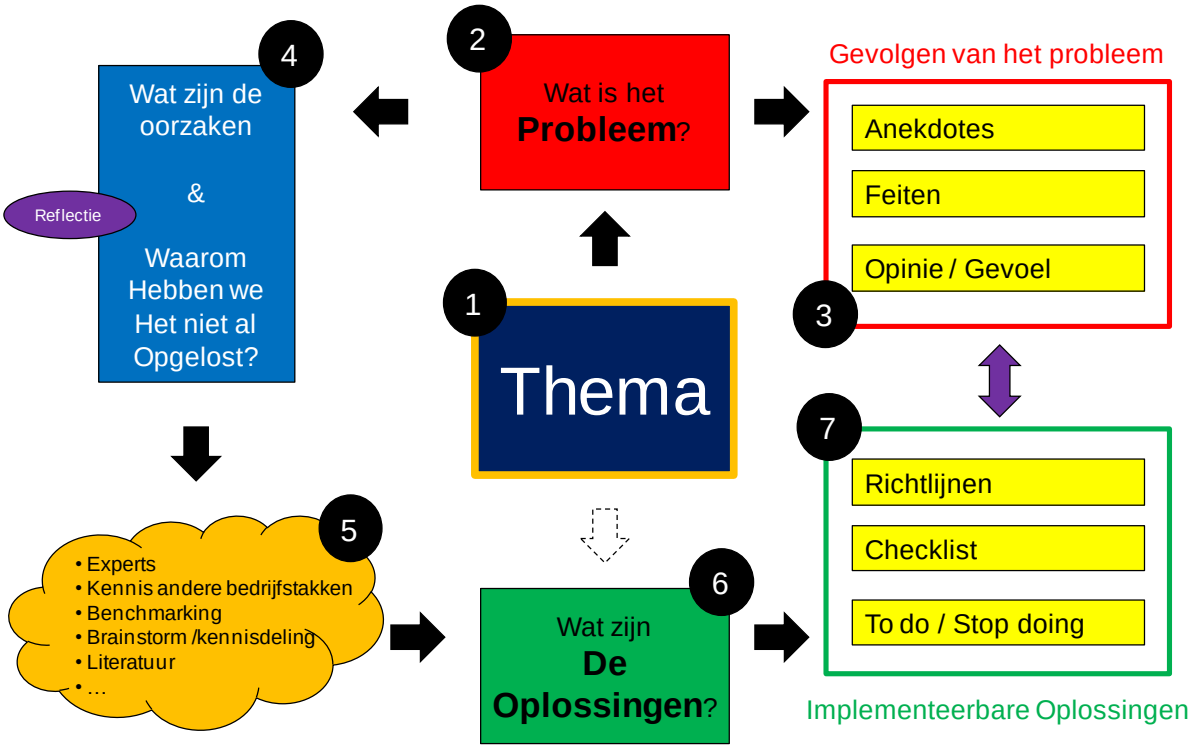
Leden:

| | |
|---|---|
| A. Crijns | Wooningstichting Maasvallei Maastricht |
| C. Dijkman | Aannemersbedrijf Jongen Landgraaf B.V. |
| J. Lambrichts | Woningstichting Vaals |
| A. Mols | Mols Beton bv |
| M. Reiner | Caris en Reiner BV |


November 2013

# Inhoudsopgave


1. Introductie en doel van het thema ..... 3
2. Probleemstelling ..... 6
3. Gevolgen van het probleem ..... 7
4. Oorzaken van het probleem ..... 10
5. Bronnen ..... 11
6. Oplossingsrichtingen ..... 13
7. Inhoud van de oplossing ..... 16

# 1. Introductie van het thema

*Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's.*

Dit rapport zal het thema 'Hoe vertrouwen te creëren tussen ketenpartners' behandelen, waarbij de Versnellingstafel de focus heeft gelegd op 'Persoonlijk vertrouwen als basis van samenwerking'. In dit hoofdstuk zal het thema toegelicht worden, alsook een omschrijving van het doel van deze rapportage en de bandbreedte van het thema. Daar er acht Versnellingstafels meewerken aan Platform Ketensamenwerking Zuid, zal er overlap zijn tussen de diverse Versnellingstafels. Deze overlap zal in dit hoofdstuk eveneens toegelicht worden.

Het beantwoorden van de vraag 'Hoe persoonlijk vertrouwen te creëren tussen ketenpartners?' vereist een uitdieping van de term 'Ketensamenwerking', de term 'vertrouwen' en de kenmerkende factoren van vertrouwen. Dit zal de basis zijn van het verdere rapport en de uitwerking hiervan. Diverse definities zijn te achterhalen als het gaat om Ketensamenwerking en vertrouwen, enkele definities zijn door deze Versnellingstafel verwerkt in dit rapport.

Van der Veen kenmerkt *Ketensamenwerking* als het managen van activiteiten die gericht zijn op de coördinatie van verschillende schakels in de keten, met als doel de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid (één gezamenlijke organisatie). Dit in tegenstelling tot de situatie waarbij iedere speler in de keten zich richt op het optimaliseren van zijn eigen individuele (schakel-) prestatie.

Een definitie van de term 'vertrouwen' wordt door Nooteboom (2002) als volgt gegeven. *Vertrouwen* is de verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk. Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen (of daar geen aandacht voor te hebben). Vertrouwen is dus de bereidheid van mensen om in afhankelijkheidsrelaties het risico te ondergaan dat anderen hen zullen kwetsen, met de verwachting dat dit niet zo zal zijn, zelfs als er gepercipieerde mogelijkheden en prikkels daartoe bestaan.

Volgens Six (2004) impliceert vertrouwen een gebrek aan kennis en/of informatie. Dit gebrek aan kennis en/of informatie zorgt ervoor dat men een risico loopt door iets of iemand te vertrouwen. De informatie die men wel heeft in combinatie met het gevoel (intuïtie) dat men bij iets of iemand heeft, zorgt voor de verwachting dat het verantwoord is het risico te lopen. Er is daarbij een relatie tussen de opbrengst van vertrouwen (wat levert vertrouwen geven op), de waarschijnlijkheid (wat is het risico dat ik loop door vertrouwen te geven) en

de mate van vertrouwen (vertrouw ik iets of iemand helemaal of alleen in bepaalde omstandigheden).

Nooteboom (2002) legt vervolgens de link tussen vertrouwen in een organisatie en vertrouwen in de medewerkers. Als men vertrouwen heeft in de organisatie leidt dat in het algemeen ook tot vertrouwen in de medewerkers. En andersom: als men vertrouwen heeft in de medewerkers leidt dat tot vertrouwen in de organisatie. Geen vertrouwen in de een, leidt uiteindelijk ook tot geen vertrouwen in de ander. Deze link geeft daarmee ook aan dat het thema rondom persoonlijk vertrouwen een belangrijke bijdrage levert als de fundering van samenwerking tussen organisaties in de keten.

Het is te stellen dat vertrouwen een relationeel begrip is; iemand vertrouwt een ander in een zeker opzicht en onder bepaalde omstandigheden. Vertrouwen is iets waaraan gebouwd moet worden, het is een kwestie van investeren in een (samenwerkings-)relatie.
Vertrouwen brengt bepaalde kenmerkende factoren met zich mee. In het boek 'Building the high-trust organization' van Shockley-Zalabak et al. (2010) worden vijf factoren, die aan de basis van vertrouwen liggen, gehanteerd:

(1) Competentie (het vermogen om taken die essentieel zijn voor een functie/rol adequaat te verrichten);
(2) Betrouwbaarheid (afspraken nakomen en opvolging geven aan beloften);
(3) Openheid en eerlijkheid (hoe communiceren over problemen, discussies aangaan en besluiten nemen);
(4) Identificatie (vereenzelvigen medewerkers zich met de waarden van de organisatie);
(5) Zorg voor medewerkers en stakeholders (communicatie en interne HR praktijk).

Robert Hurley (2012) hanteert een langere lijst, maar maakt wel onderscheid tussen persoonlijke factoren (eerste 3 factoren) en situationele factoren (overige factoren);

(I) Omgang met risico (sommige mensen nemen gemakkelijk risico's, andere mensen zijn van nature erg voorzichtig);
(II) Aanpassingsvermogen (Sommige mensen passen zich snel aan en kunnen snel vertrouwen geven, andere mensen hebben hier meer tijd voor nodig);
(III) Macht (mensen met meer macht hebben eerder vertrouwen in ondergeschikten, omdat zij de macht hebben om hen te straffen);
(IV) Belang (hoe groter het belang, hoe moeilijker het is om te vertrouwen);
(V) Gelijkheid (mensen kunnen gemakkelijker iemand vertrouwen naarmate de persoonlijke gelijkheden, zoals geloof, etniciteit en sociale aspecten, toenemen);
(VI) Gelijke belangen (als belangen van degene die vertrouwt en die van de vertrouwde persoon gelijk zijn, is vertrouwen gemakkelijker);

(VII) Welwillendheid (we vertrouwen mensen die ons belang voor hun eigen belang plaatsen);
(VIII) Capaciteit (zonder de mogelijkheden om een taak te vervullen, kunnen we maar moeilijk vertrouwd worden);
(IX) Voorspelbaarheid en integriteit (waarmaken wat je hebt beloofd is een fundament om vertrouwd te worden);
(X) Communicatie (goede communicatie helpt om vertrouwen te kweken, slechte communicatie leidt tot wantrouwen).

In dit rapport zullen verschillende van bovenstaande factoren gebruikt worden om de problemen en oplossingen rondom het creëren van persoonlijk vertrouwen te beschrijven.

Het proces horende bij de totstandkoming van dit rapport heeft geresulteerd diverse anekdotes, feiten en gevoelens bij de deelnemers van de Versnellingstafel. Deze resultaten zijn verweven in de probleemstelling, alsook in de mogelijke oplossingen rondom het eerder omschreven thema. De stelling 'persoonlijk vertrouwen als fundament voor Ketensamenwerking' zal aan de hand van bovengenoemde resultaten uitgediept worden in de volgende hoofdstukken. De Versnellingstafel heeft getracht diverse oplossingen voor de problemen over vertrouwen te schetsen, daarbij zijn er verschillende grondhoudingen voor de betrokken personen in een samenwerking gevormd.

*Overlap met de andere Versnellingstafels*
Het thema van deze rapportage wijst erop dat er een grote overlap met de overige Versnellingstafels te vinden is. Er zijn nog twee Versnellingstafels met het thema 'Hoe vertrouwen creëren tussen ketenpartners?'. De focus van deze Versnellingstafels ligt bij het financiële vertrouwen en het vertrouwen tussen organisaties. De verschillende rapportages zullen elkaar aanvullen, waardoor een breed beeld van het creëren van vertrouwen tussen ketenpartners ontstaat. De overlap met de overige Versnellingstafels is vanzelfsprekend, daar vertrouwen de basis vormt van een relatie.

## 2. Probleemstelling

*Beschrijving van het probleem en waarom dit een probleem is.*

Dit hoofdstuk zal de problemen benoemen die voortgekomen zijn uit de anekdotes, feiten, opinies, gevoel en voorbeelden tijdens de bijeenkomsten van de Versnellingstafel.

Deze diverse anekdotes en feiten hebben de leden van Versnellingstafel vier doen concluderen dat een afrekencultuur en hokjescultuur de overhand hebben in de huidige vormen van samenwerking tussen verschillende partijen. Van oudsher zijn organisaties in de bouw financieel gestuurd, waardoor deze afrekencultuur en hokjescultuur gecreëerd is. Met deze kenmerken is het vanzelfsprekend dat contracten steeds dikker en dikker zijn geworden. Men kan stellen dat hoe dikker het contract, hoe minder het vertrouwen onderling tussen partijen is. Door deze manier van handelen de afgelopen jaren is en sfeer van wantrouwen ontstaan tussen partijen die juist op een betere manier zouden moeten samenwerken.

Wil men in de bouwwereld constructiever gaan samenwerken, om uiteindelijk een beter, goedkoper en sneller gerealiseerd eindresultaat te verkrijgen, zal men de problemen uit het verleden moeten kunnen verwerken en zal men onderling vertrouwen moeten kunnen op te bouwen.

De conclusie van Versnellingstafel 4 is dat er op dit moment een sterke vorm van wantrouwen heerst tussen partijen, waar dit eigenlijk een gezond vertrouwen zou moeten zijn. De probleemstelling die voorts behandeld zal worden is dan ook de volgende:

> *Hoe kan wantrouwen tussen partijen omgezet worden naar gezond vertrouwen tussen ketenpartners, en welke rol heeft persoonlijk vertrouwen hierin?*

## 3. Gevolgen van het probleem

*Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers).*

De discussies over het thema 'Het creëren van persoonlijk vertrouwen' hebben verschillende anekdotes opgeleverd die hieronder uitgewerkt zijn.

*Voorbeeld 1*
Van oudsher is er de beleving dat niemand te vertrouwen is, door ervaringen met verschillende partijen en/of personen wordt er vertrouwen opgebouwd. Het is niet zo dat men elkaar van in den beginne zal vertrouwen, men zal vertrouwen moeten winnen bij partijen/personen. Dit vertrouwen zit dus in de ervaring die er gedurende een bepaalde periode opgebouwd is. Een genoemde ervaring is een project waarin de relatie, in de vorm van Ketensamenwerking, tussen opdrachtgever en aannemer geresulteerd heeft in een groter gebouw, hogere Rc-waarde, betere EPC. Dit alles gerealiseerd binnen hetzelfde budget.

Het gevaar bij het vertrouwen in een partner is dat men niet of nauwelijks openstaat voor andere partijen/personen. Anderen krijgen dan niet de kans om toe te kunnen treden tot de vertrouwenskring van een partij/persoon.

*Voorbeeld 2*
Op dit moment wordt er weinig tot niet met open boekhoudingen en begrotingen gewerkt bij projecten waar Ketensamenwerking wordt toegepast. Voorbeelden van opdrachtgever en aannemer waar dit wel gebeurt zijn genoemd, echter een opdrachtgever heeft dan enkel zicht op de begroting van de 'hoofdaannemer'. Dit is nog niet voldoende om een volledige samenwerking tussen alle ketenpartners te bewerkstelligen.

Voor de vroegere 'onderaannemers', de huidige/toekomstige partners, is het vaak zo dat men in een te laat stadium betrokken geraakt bij een project. Uiteindelijk is er de nodige transparantie, echter de meeste kansen voor optimalisaties zijn dan al een gepasseerd station. Hieruit is wederom te concluderen dat de samenwerking tussen opdrachtgever en hoofdaannemer goed is, en de samenwerking tussen hoofdaannemer en andere partners nog niet optimaal is. Door het niet tijdig betrekken van partners bij een project ontstaat er uiteindelijk een gebrek aan vertrouwen. Tijdens de realisatiefase is er voldoende vertrouwen tussen partners (op de bouw), maar in het voortraject ontbreekt dit.

*Voorbeeld 3*
In feite is het zo dat goede samenwerking ontstaat bij het kenbaar hebben van budgeten. Dit is een lastig iets als het gaat om vertrouwen, de vergelijking wordt dan gelegd met het toevertrouwen van je portemonnee aan iemand. Wie vertrouw je je portemonnee toe? Veel bedrijven zijn financieel georiënteerd, waar een financiële directie dus de overhand heeft. De gedachte is dat in de financiële wereld een aard van wantrouwen heerst. Gebaseerd op wantrouwen vervalt men uiteindelijk weer in diverse vormen van aanbesteden.

*Voorbeeld 4*
Zodra er een bepaalde vertrouwensband is opgebouwd is het ook zaak deze te koesteren. Op dit moment merkt men dat dit in sommige gevallen nog verzuimd wordt.
Een opdrachtgever of hoofdaannemer werkt al met vaste partners. Dit is een belemmering voor 'nieuwe' partners die nog een ingang nodig hebben en een vertrouwensband moeten opbouwen.

Men roept dat er met partners gewerkt wordt, echter het zijn nog de 'oude' onderaannemers. Een partnership is meer dan samenwerken zoals het voorheen was, in de 'nieuwe' vorm van samenwerken zullen partners zich eerst moeten bewijzen. Dit is tevens het bouwen aan vertrouwen.

*Voorbeeld 5*
Op dit moment komen winsten nog niet altijd ten gunste van het project. Eerder genoemde anekdotes met betrekking tot open begrotingen, financieel gestuurde organisaties en het tijdig betrekken van partners spelen hier een belangrijke rol in. Dit is vooral terug te zien in de openheid die ontbreekt in de kosten bij de doorrekening van onderaannemer naar hoofdaannemer.

*Voorbeeld 6*
Uiteindelijk begint Ketensamenwerking intern. De organisaties zijn vaak georganiseerd in hokjes, hierdoor ontbreekt er vertrouwen onderling. Het is zaak dat men de eigen mensen weet te overtuigen dat Ketensamenwerking werkt. Men dient vertrouwd te raken met deze vorm van samenwerking die gebaseerd is op onderling vertrouwen.

*Voorbeeld 7*
Het behandelen van partijen/personen zoals je zelf behandelt wilt worden ontbreekt nog, dit aangezien we in 'oude' culturen acteren. 'Wie du mir, so ich dir' is hier een belangrijke uitspraak in.

*Voorbeeld 8*

De huidige situatie is gebaseerd op een inkoopcultuur, dit bevordert de Ketensamenwerking niet. Het is daarbij ook moeilijk deze cultuur los te laten. Vandaar dat men ziet dat bij geringe tegenslagen vaak vervallen wordt in het oude patroon.

*Voorbeeld 9*

In het kader van een vertrouwensband of –relatie opbouwen is de vergelijking gemaakt met een relatie opbouwen. Er is sprake van een contactadvertentie waardoor er een contact gelegd wordt. Hier wordt vaak een verkeerd beeld geschetst, bijvoorbeeld kwaliteiten worden omschreven die in werkelijkheid niet aanwezig zijn. Dit kan men enkel te weten komen wanneer er een eerste ontmoeting of eerste date heeft plaatsgevonden. Hier kan een verkeerde indruk achter gelaten worden waardoor de intentie om een vertrouwensband of -relatie op te bouwen niet zal gewaardeerd worden. Er kan ook simpelweg geen 'klik' zijn tussen partners of er worden verkeerde verwachtingen geschetst. Om uiteindelijk een relatie aan te gaan zullen bovenstaande problemen opgelost moeten worden. In het opbouwen van een relatie zullen verschillende stappen ondernomen moeten worden waar zich tevens problemen kunnen voortdoen. Dit zijn volgens de Versnellingstafel vaak voorkomende problemen zoals het niet nakomen van afspraken, het niet dezelfde taal spreken, het terugvallen in oud gedrag en het niet nakomen van verwachtingen. Om te komen tot een goed huwelijk zullen deze problemen opgelost moeten worden.

# 4. Oorzaken van het probleem

*De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen.*

Het vorige hoofdstuk heeft een beeld geschetst van de beleving omtrent vertrouwen, zoals dit leeft bij de deelnemers van de Versnellingstafel. Dit hoofdstuk zal de achtergrond van deze beleving behandelen en een de dieper liggende oorzaken behandelen.

In hoofdstuk 2 is al een tipje van de sluier opgelicht als het gaat om de dieper liggende oorzaken van het probleem. De diverse anekdotes en feiten hebben de leden van Versnellingstafel vier doen concluderen dat een *afrekencultuur* en een *hokjescultuur* de overhand hebben in de huidige vormen van samenwerking tussen verschillende partijen. De van oudsher *financieel gestuurde organisaties* en afdelingen binnen organisaties hebben deze afrekencultuur en hokjescultuur gecreëerd. Met deze kenmerken is het vanzelfsprekend dat contracten steeds dikker en dikker zijn geworden. Men kan stellen dat hoe dikker het contract, hoe minder het vertrouwen onderling tussen partijen is (een contract is “gestold wantrouwen”). Door deze manier van handelen is de afgelopen jaren en sfeer van wantrouwen ontstaan tussen partijen die juist op een betere manier zouden moeten samenwerken.

Bovenstaande toont nogmaals aan dat er een cultuurprobleem heerst binnen de bouwbranche. Er zal van een cultuur gebaseerd op wantrouwen langzaam overgegaan moeten worden op een cultuur waar gezond vertrouwen de nieuwe standaard is.
Hoe deze cultuurverandering teweeg te brengen zal toegelicht worden in de laatste hoofdstukken.

## 5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen

*Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen.*

Dit rapport is tot stand gekomen met input vanuit de verschillende bijeenkomsten met de leden van de Versnellingstafel. Tevens heeft de Versnellingstafel ondersteuning gehad van diverse experts, en is er gebruik gemaakt van diverse literatuur over Ketensamenwerking (in de bouw) en vertrouwen. Hieronder zullen deze hulpmiddelen benoemd worden.

*Experts:*

- Prof. Dr. Jack van der Veen, EVO leerstoel Supply Chain Management aan Nyenrode Business Universiteit;
- Dr. Edgar Karssing, Associate Professor Ethics aan European Institute for Business Ethics, Nyenrode Business Universiteit;
- Aart-Jan Hoeven, Eigenaar van TechToBizz International Innovation BV.

*Literatuur:*

- The Speed of Trust; Stephen M.R. Covey;
- Betrouwbaarheid en vertrouwen; Dr. Edgar Karssing;
- De oplossing is het probleem niet. Reflecties op ethiek, integriteit en compliance; Dr. Edgar Karssing;
- Rebuilding Trust in the Workplace: Seven Steps to Renew Confidence, Commitment, and Energy; Dennis S. Reina & Michelle L. Reina;
- Smart Trust; Stephen M.R. Covey;
- Building the High-Trust Organization, Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust; Pamela Shockley-Zalabak et al.;
- The Decision to Trust, how Leaders Create High-Trust Organizations; Robert Hurley;
- Winnen kan ook samen; Rosalinde Klein Woolthuis;
- Vertrouwen geven en in control zijn; gaat dat samen?; Robert Vos & René Witte;
- Vertrouwen binnen overheidsorganisaties. In: Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur; K. Bijlsma-Frankema en G. Smid;
- Vertrouwen als fundament voor de samenleving; L. Bos;
- Klem in de draaideur; A. van Liempt en G. van Westing;
- Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen; B. Nooteboom;
- Trust and trouble, building interpersonal trust within organizations; F. Six;
- De Prooi; J. Smit;
- On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships; Paul W.L. Vlaar, et al.;

- Het ene toezicht is het andere niet; Paul W.L. Vlaar;
- Controle is goed, vertrouwen nog beter; Kees Cools;
- The integrity dividend. Leading by the power of your word; Tony Simons;
- Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek (33). Tijdschrift voor Compliance; Dr. E.D. Karssing;
- I was wrong. The meanings of apologies; N. Smith;
- On apology; A. Lazare;
- Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek (47). Tijdschrift voor Compliance; Dr. E.D. Karssing;
- Ketensamenwerking in de bouw. Een leidraad voor ondernemers die Ketensamenwerking willen implementeren; Drs. Ing. Marcel Noordhuis en Ir. Ruben Vrijhoef

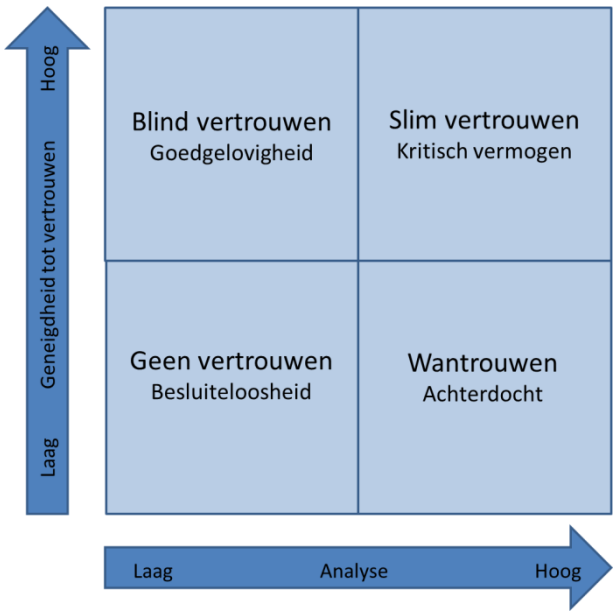
# 6. Oplossingsrichtingen

*Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?*

In de voorgaande hoofdstukken zijn onderliggende oorzaken en de achtergronden van de problemen omtrent het creëren van vertrouwen belicht. Dit hoofdstuk zal enkele oplossingsrichtingen behandelen, waarna in het volgende hoofdstuk de praktische handvatten gerelateerd aan deze richtingen gegeven zullen worden.

*Oplossingsrichting 1*

Op dit moment heerst er nog een cultuur gebaseerd op wantrouwen in de bouwbranche. Op deze manier is er geen gezonde vertrouwensband of -relatie op te bouwen tussen partijen. Het is dan ook zaak om een hogere geneigdheid tot vertrouwen te realiseren, om hiermee naar een relatie te gaan gebaseerd op het principe 'slim vertrouwen'. *Slim vertrouwen* is het te prefereren alternatief ten opzichte van blind vertrouwen en wantrouwen. Figuur 1 geeft het model vanuit het boek 'Slim vertrouwen' van Stephan Covey weer. Zoals deze figuur duidelijk aangeeft is het van belang om goed van vertrouwen te zijn (hoge geneigdheid van vertrouwen te hebben), maar men moet oppassen om niet te vervallen in blind vertrouwen; dat wil zeggen het is altijd van belang om kritisch te blijven en om de relatie voortdurend te blijven analyseren.




Figuur 1: Slim vertrouwen (S. Covey 2012)

*Oplossingsrichting 2*

In voorgaande hoofdstukken is benoemd dat het verleden een belangrijke rol speelt in het opbouwen van een vertrouwensband of –relatie. In dat kader zal men moeten streven naar

het beter weten te plaatsen van ervaringen uit het verleden en zal men niet steeds oude koeien uit de sloot moeten halen. Een beschadigde vertrouwensband of –relatie gebaseerd op het verleden vergt een vorm van excuus en het repareren van de opgelopen schade Om dit los te kunnen laten zullen in het volgende hoofdstuk enkele handvatten toegereikt worden.

*Oplossingsrichting 3*
Zodra duidelijk is hoe men het verleden los moet laten, zal er verder gekeken moeten worden naar hoe een vertrouwensrelatie op te bouwen. Er zal een omdraaiing van de problematiek moeten komen. Er zal van "*vertrouwen als probleem*" overgegaan moeten worden naar "*betrouwbaarheid als uitdaging*". Dit begint bij jezelf betrouwbaar op te stellen. Hoe dit aan te vliegen zal in het volgende hoofdstuk toegelicht worden aan de hand van een kort stappenplan. Bouwen aan vertrouwen begint immers bij betrouwbaar handelen. Met andere woorden: doe wat je zegt en dit moet ook gezien worden door derden.

*Oplossingsrichting 4*
Uit voorgaande blijkt dat het proces van vertrouwen bij jezelf begint. Zodra je jezelf betrouwbaar opstelt ben je klaar om het proces van vertrouwen in te gaan. Dit proces is te vergelijken met het opbouwen van een relatie waarbij men van een eerste ontmoeting over kan gaan in verkering. Een volgende stap is gaan samen wonen en zich gaan verloven, om uiteindelijk te trouwen en een langdurige verbintenis aan te gaan. Hieruit kan men leren dat het proces van een vertrouwensrelatie opbouwen niet iets is dat van de ene op de andere dag plaatsvind. Er zal in dit proces voorzichtig begonnen moeten worden met jezelf betrouwbaar op te stellen en zo vertrouwen weten te geven door risico's te durven nemen. Dit kan bijvoorbeeld door met een klein project te beginnen, om zo verder te kunnen groeien in het opbouwen van een vertrouwensrelatie.

Om de opbouw van een vertrouwensrelatie succesvol te laten verlopen zal men toch enkele afspraken moeten maken en enkele basisovertuigingen moeten delen als partners zijnde. Hoe dit aan te pakken zal in het volgende hoofdstuk behandeld worden door middel van een korte checklist met handvatten.

*Oplossingsrichting 5*
Het zal zeker ook voorkomen dat een relatie geschaad wordt. Hier moet men mee weten om te gaan als men een vertrouwensrelatie op wilt bouwen. Het doel is immers een langdurige relatie aan te gaan met verschillende partners in de keten. In het volgende hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op hoe een beschadiging in de relatie op te lossen.

Bovenstaande oplossingsrichtingen zullen in het volgende hoofdstuk concreet gemaakt worden. Alvorens deze richtingen te concretiseren is het noodzakelijk te weten welke uitganspunten in een samenwerking verlangd worden. Deze uitgangspunten zijn in hoofdstuk 1 reeds behandeld, toch is het belangrijk deze nog eens te herhalen en mee te nemen in het toepassen van de geconcretiseerde oplossingsrichtlijnen uit het volgende hoofdstuk. Een samenwerking is immers gebaseerd op de volgende punten van de betrokken partijen:

- Wederkerigheid;
- Betrouwbaarheid;
- Openheid;
- Gelijkheid;
- Economische waarde;
- Verantwoordelijkheid;
- Betrokkenheid; en
- Deskundigheid.

# 7. Inhoud van de oplossing

Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.

Het laatste hoofdstuk zal de oplossingsrichtingen uit het voorgaande hoofdstuk meer kracht geven door middel van het gebruik van enkele richtlijnen, checklists en manieren van aanpak.

Vertrouwen begint bij jezelf, men zal zich moeten openstellen voor het creëren van een vertrouwensband of –relatie. Hoe kan men nu zelf toewerken naar een band of relatie gebaseerd op 'slim vertrouwen'? Onderstaand stappenplan schetst duidelijkheid in hoe zelf in dit proces te staan:

- Ken jezelf;
- Voorzichtig beginnen – ondiep vertrouwen;
- Zorg voor een ontsnappingsclausule;
- Geef sterke signalen af;
- Onderken het dilemma van de ander;
- Kijk niet alleen naar mensen maar ook naar rollen;
- Blijf alert en kritisch.

Het openstaan voor vertrouwen is een begin, vervolgens wilt men een relatie aangaan met anderen. Hierbij dient men vertrouwen uit te spreken naar elkaar. Hoe kan men structuur brengen in het opbouwen van een vertrouwensband of –relatie? Onderstaande checklist brengt structuur in dit proces:

- Ken elkaars belangen;
- Er worden duidelijke basisafspraken gemaakt;
- Onderzoek of men de vereiste kwaliteiten bezit om de verwachtingen waar te kunnen maken;
- Men heeft en houdt een gedeeld belang;
- Heb een positief beeld (gevoel) over en weer;
- Zorg voor een goede informatie-uitwisseling (open communicatie);
- Heb een goed zicht op de (mogelijke) risico's en ben bereid deze te accepteren (risk-appetite);
- De essentiële elementen die de basis vormen voor vertrouwen, mogen gecontroleerd worden (controlemogelijkheden);
- De oorzaak van een inbreuk wordt, als die zich voorgedaan heeft, geanalyseerd en besproken;
- Sancties zijn bij verkeerde intenties het uitgangspunt.

Het is van belang een lerend model te creëren in het opbouwen van vertrouwensrelaties, in dat kader is het noodzakelijk te blijven evalueren.

In de vorige checklist is het maken van afspraken en het doen van beloften kort aan bod gekomen. Bij het werken aan een vertrouwensband of –relatie zullen er immers bepaalde afspraken gemaakt worden en diverse beloften gedaan worden. Hier komt het neer op zeggen wat je doet en doen wat je zegt, waarbij dit ook gezien wordt door derden. De gemaakte afspraken en gedane beloften moeten immers nagekomen worden en anderen moeten dit ook zien. Hoe kan men zelf dit proces structureren? Onderstaande handvatten geven een invulling aan de gegeven richtlijn:

- Denk na voordat je een belofte doet (bezint eer ge belooft):
  Stel jezelf de vragen: 'Wil ik dit echt beloven?' en 'Ben ik ook in de situatie om deze belofte na te komen, ligt dit binnen mijn invloedsfeer?';
- Onthoud wat je belooft:
  Registreer je gedane beloften (grote en kleine beloften), gebroken beloften doen immers afbreuk aan je eigen geloofwaardigheid;
- Doe wat je belooft (doe wat je hebt toegezegd):
  Anderen zullen immers iedere gebroken belofte zien als een teken van onbetrouwbaarheid, hoe onbenullig de belofte in je eigen ogen ook lijkt;
- Pak lastige kwesties direct aan:
  Het is menselijk dat lastige kwesties uitgesteld worden met diverse redenen, hiermee wint men echter geen vertrouwen;
- Wees recht door zee en respectvol:
  Men prikt immers snel door verhalen waarbij met een enorme woordenbrij niets gezegd wordt;
- Repareer gebroken beloften:
  Bied excuses aan en repareer de geleden schade door bijtijds je beloftebreuk te erkennen, vervolgens proactief te onderhandelen en uiteindelijk de schade te repareren.

Voordat men met bovengenoemde richtlijnen, checklists en handvatten te werk kan gaan, zal de rol van het verleden met betrekking tot het opbouwen van een vertrouwensband of –relatie getackeld moeten zijn. Geschaad vertrouwen uit het verleden heeft immers een negatieve invloed op het opbouwen van een vertrouwensband of –relatie. Begin vooral met elkaar de kans te geven om fouten uit het verleden te herstellen. Onderstaande checklist van het robuust excuus zal zorgen voor een schone lei, zodat men fris aan de opbouw van de vertrouwensband of –relatie kan beginnen. Deze checklist heeft tevens een meerwaarde bij situaties waar een vertrouwensrelatie geschaad wordt:

- Benoemen van de feiten;
- Benoemen van de misstappen;

- Schade voor slachtoffer benoemen;
- Benoemen van de waarden die met de misstappen zijn geschonden;
- Onderschrijven van de geschonden waarden (aangeven dat je volgens die waarden wilt handelen);
- Verantwoordelijkheid nemen voor de misstappen;
- Spijt betuigen;
- Schade repareren;
- Beloven dat in de toekomst de misstap niet nogmaals zal worden gemaakt.

De in dit hoofdstuk genoemde richtlijnen, checklists en handvatten zullen het opbouwen van vertrouwensbanden of –relaties bevorderen. Ze geven tevens antwoord op de, in het vorige hoofdstuk genoemde, oplossingsrichtingen voor het creëren van persoonlijk vertrouwen tussen ketenpartners.

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Financieel vertrouwen tussen ketenpartners

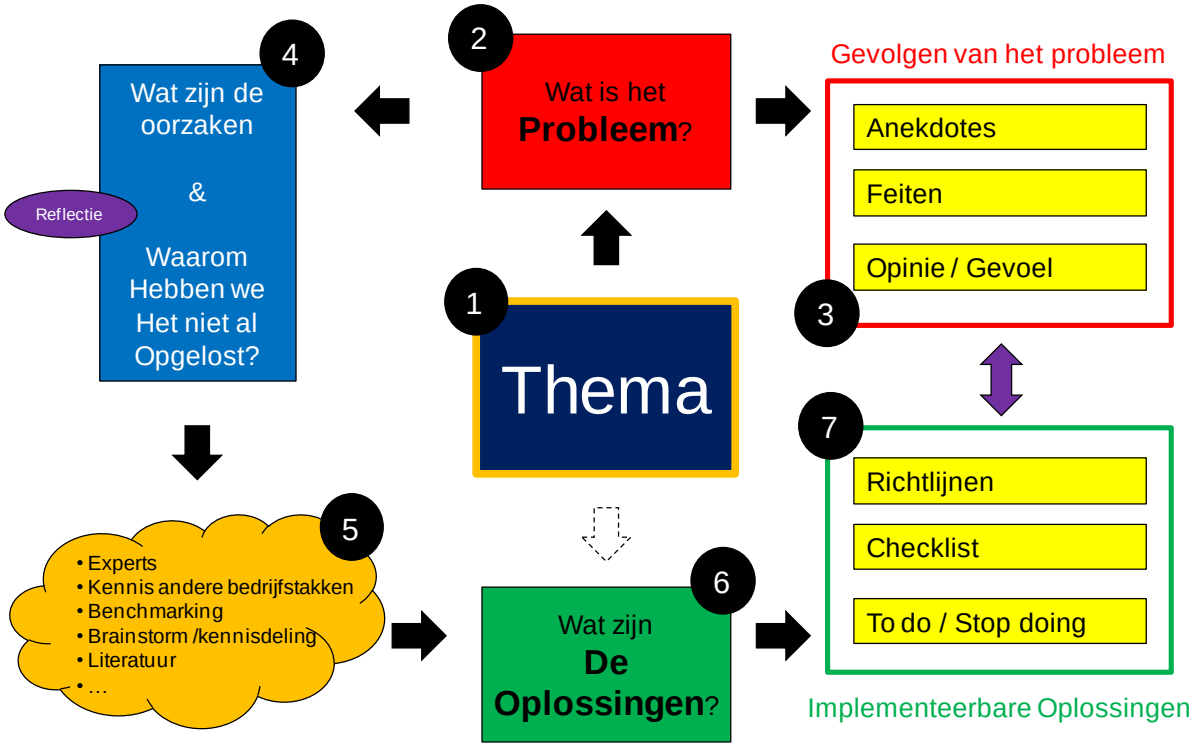
## Versnellingstafel 5


| | |
|---|---|
| Voorzitter: | |
| R. Vaessen | Van Wijnen Sittard |
| | |
| Leden: | |
| P. Bergmann | Cofely Zuid |
| L. Camps | Janssen de Jong Bouw Zuid |
| C. Custers | Agentschap NL |
| L. Görtzen | Imtech |
| R. Janssen | Comfort Partners |
| V. Offermans | Imtech |
| J. Pörteners | A. Ploem & Zoon |
| J. Ubaghs | Installatietechniek Sjef Ubaghs Ned |
| J. Willemsen | Opleidingsbedrijf installatiewerk Zuid-Oost |


November 2013

# Inhoudsopgave


1. Introductie en doel van het thema ..... 3
2. Probleemstelling ..... 6
3. Gevolgen van het probleem ..... 8
4. Oorzaken van het probleem ..... 10
5. Bronnen ..... 12
6. Oplossingsrichtingen ..... 14
7. Inhoud van de oplossing ..... 16

# 1. Introductie van het thema

*Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's.*

In dit hoofdstuk zal het thema 'financieel vertrouwen tussen ketenpartners' worden omschreven. Vervolgens zal het doel worden geformuleerd. Naar aanleiding van dit doel zal de scope worden bepaald. Tot slot wordt er aangetoond wat de overlap is met andere thema's betreffende het onderwerp vertrouwen.

Indien we in de bouwsector willen innoveren en een frisse start zonder scepsis met elkaar willen vormen, dient de klant zich te realiseren dat enerzijds door uitvoerende bedrijven een redelijke winst (mede voor het genomen risico) genoten mag worden en anderzijds dienen de bedrijven zich bewust te zijn van de transparantie, die zij hieromtrent moeten geven om deze incentive te mogen genieten. De branche heeft niet uitgeblonken in de afgelopen decennia met betrekking tot integriteit, oprechtheid en innovatie (denk bijvoorbeeld aan het algemeen maatschappelijk beeld van de bouw).

Vertrouwen is een absolute must tussen de diverse ketenpartijen, waarbij opnieuw trots ontstaat over de te leveren producten en de verhouding prijs–prestatie voor de klant maximaal wordt, gecombineerd in een harmonieuze samenwerking. De aloude verhouding van bouw *versus* klant zal moeten veranderen in bouwen *met* de klant. Kortom, zonder vertrouwen zal Ketensamenwerking geen vruchtbare voedingsbodem hebben, waardoor Ketensamenwerking niet van de grond zal komen.

In deze rapportage zal het thema 'financieel vertrouwen tussen ketenpartners' nader worden bekeken. De doelstelling behorende bij dit thema is:

> *Het beschrijven/onderzoeken hoe je financieel vertouwen kunt creëren tussen ketenpartners onderling enerzijds en tussen ketenpartners en de klant anderzijds*.

De vraagstelling die hieruit voortkomt is:

> *Hoe kun je financieel vertrouwen creëren tussen de ketenpartners onderling enerzijds en tussen de ketenpartners en de klant anderzijds*?

Om het bovenstaande doel te bereiken en de vraagstelling te kunnen beantwoorden dienen enkele begrippen nader te worden toegelicht. Dit geldt voor de begrippen 'Ketensamenwerking' en 'vertrouwen'. Bij het begrip Ketensamenwerking zal worden gekeken naar het proces en de partners die aan het proces van Ketensamenwerking

deelnemen. Het begrip vertrouwen zal eerst in algemene zin worden gedefinieerd, waarna specifiek zal worden gekeken naar welke aspecten betrekking hebben op financieel vertrouwen.

Van der Veen en Noordhuis (in 'Ketensamenwerking is geen geloof', 2013) beschrijven Ketensamenwerking als een samenwerkingsvorm waarbij het gaat om de synergie en het samenspelen tussen de verschillende ketenpartners. Ketensamenwerking kan dan ook worden beschreven als het coördineren van de diverse ketenpartners in de keten, met als doel de gehele keten te optimaliseren: als ware één organisatie, in plaats van elke organisatie afzonderlijk te optimaliseren. Bij Ketensamenwerking worden de verhoudingen tussen betrokken partners gekenmerkt door de focus op het gezamenlijk leveren van toegevoegde waarde voor opdrachtgevers, klanten en eindgebruikers (Vrijhoef, 2013). Iedere partner is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen werkzaamheden. Interactie tussen de verschillende partners draagt ertoe bij dat kennis en vaardigheden worden gedeeld. Hierdoor wordt een beter eindproduct gerealiseerd ten opzichte van de traditionele samenwerkingsvormen (Noordhuis, et al., 2012).

Vertrouwen wordt door velen gezien als een term die erg moeilijk en ongrijpbaar is. In veel definities van vertrouwen, komt de relatie tussen vertrouwen en verwachtingen plus de relatie tussen vertrouwen en riscio naar voren (Vos en Witte, 2009).

Deze twee elementen komen naar voren in de definitie van Nooteboom (2002): 'Vertrouwen is de verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk. Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen (of daar geen aandacht voor te hebben)'. Vlaar (2009) in Vos en Witte (2009) benoemt deze twee elementen en definieert vertrouwen als het  zoveel mogelijk proberen af te dekken van onzekerheden en risico's, waardoor bij personen de indruk ontstaat dat hun partner hun belangen in acht zal nemen, gedurende de relatie.

De twee bovenstaande definities zijn van toepassing op het vertrouwen in organisaties en personen in het algemeen. Om de relatie naar 'financieel vertrouwen tussen ketenpartners' en daartoe behorende organisaties onderling te kunnen bepalen, dienen factoren te worden aangewend waarmee financieel vertrouwen kan worden beschreven.

Vos en Witte (2009) en Hurley (2012) beschrijven een aantal factoren voor het behouden en verbeteren van vertrouwen. Voor het beschrijven van financieel vertrouwen zal een selectie van deze factoren worden toegepast, namelijk: duidelijke basisafspraken, partijen hebben en houden een gedeeld belang, open communicatie (openheid/transparantie), risico acceptatie en controle.

De verbindende factor tussen alle Versnellingstafels is Ketensamenwerking. Binnen Ketensamenwerking is vertrouwen een zeer belangrijk aspect. Het thema vertrouwen wordt door 3 Versnellingstafels behandeld. De overlap tussen deze 3 tafels zit hem in het thema vertrouwen in het algemeen. Waar onze tafel zich richt op financieel vertrouwen zal Versnellingstafel 4 zich richten op persoonlijk vertrouwen en zal Versnellingstafel 6 vertrouwen tussen personen die organisaties vertegenwoordigen behandelen.

## 2. Probleemstelling

*Beschrijving van het probleem en waarom dit een probleem is.*

Dit hoofdstuk zal het probleem beschrijven beftreffende de stelling: “Zonder financieel vertrouwen bestaat er geen Ketensamenwerking”. Vervolgens wordt uiteengezet waarom dit een probleem blijkt te zijn.

In de huidige samenwerkingsvormen is door middel van contracten en overeenkomsten alles dichtgetimmerd. Middels deze afspraken is de ruimte voor eigen verantwoordelijkheid bij de partners weggenomen. Partners voeren de werkzaamheden exact uit zoals omschreven in de contracten. Indien zich gedurende het proces veranderingen of afwijkingen voordoen ten opzichte van het contract, zal een onderaannemer of leverancier hier financiële compensatie voor willen ontvangen.

Ten tweede is er geen gedeeld belang in de huidige manieren van samenwerken en daardoor is er ook geen wederzijdse afhankelijkheid. Dit leidt er toe dat er nauwelijks noodzaak is om rekening met elkaar te houden en er weinig belang is om te investeren in vertrouwen. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat ketenpartners welke een grotere intellectuele bijdrage leveren een grotere marge verdienen. In de praktijk starten veel projecten met een gedeeld belang, maar zodra dit belang verdwijnt bij één partner komt het vertrouwen en de samenwerking onder druk te staan.

Voor het opbouwen en in stand houden van vertrouwen, is het belangrijk dat op de belangrijke punten open wordt gecommuniceerd en dat geen informatie wordt achtergehouden. Veelvuldig heeft de ene partij meer financiële informatie dan een andere partij. Door het achterhouden van informatie zal dit bij de ander leiden tot een toenemend wantrouwen. Daarnaast is een open communicatie belangrijk, onbekend maakt onbemind. Je moet dus openstaan om de ander te (leren) kennen. Door het geven van openheid en transparantie kan men inzicht verkrijgen in de finanicële bedrijfsprocessen van de deelnemende ketenpartners. Door deze inzage is het dan ook mogelijk om de prijs van een partner te beoordelen. Zonder een open communicatie over en weer, zal een toenemend aantal ‘misverstanden’ het fundament van de vertrouwensrelatie beschadigen.

Vertrouwen in en op de ander houdt per definitie in: het nemen van een bepaald risico. Bij vertrouwen is er dus altijd sprake van een zekere mate van onzekerheid. Het is van belang goed zicht te krijgen op de omvang van de risico’s die zich kunnen voordoen en deze moet je dan ook bereid zijn te overwegen en accepteren. In situaties van een afrekencultuur, zoals de bouw soms wordt omschreven, is de vraag of men sommige (financiële) risico’s kan lopen.

De huidige algemene opinie is, mede door het verleden, dat de bouwsector de boel (met enige regelmaat) bedondert. Hierdoor zijn er veelvuldige controles nodig die resulteren in meer kosten.

## 3. Gevolgen van het probleem

*Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers).*

Dit hoofdstuk zullen de gevolgen van de problemen uit het voorgaande hoofdstuk worden beschreven. Welke gevolgen hebben de problemen voor de ketenpartners, opdrachtgevers en de eindgebruikers.

Het dichttimmeren van contracten en overeenkomsten zorgt ervoor dat er zéér duidelijke afspraken zijn gemaakt tussen de partners onderling. Alles is tot op de letter beschreven, waardoor alleen datgene wat beschreven staat wordt uitgevoerd. Hierdoor zullen er binnen het bouwproces werkzaamheden tussen wal en schip vallen. Deze werkzaamheden zullen worden uitgevoerd, maar dit heeft weer meerwerk tot gevolg met als eindresultaat ketenpartners die met hogere kosten zitten opgescheept.

Opdrachtgevers geven hun project vorm door middel van een bestek. Dit bestek wordt als ‘modern oorlogsgebied’ gebruikt waarop conflicten worden uitgevochten. Opdrachtnemers screenen het bestek al op voorhand om meerwerk te constateren. Het meerwerk wordt meegenomen als een negatieve buffer/marge die in de loop van het proces verrekend zal gaan worden. De prijs tijdens de inschrijving zal hierdoor lager uitvallen. Gedurende het uitvoeringstraject zal de opdrachtnemer echter meerwerk gaan factureren om zijn lage inschrijving te compenseren. Hierdoor zal het projectresultaat voor de opdrachtgever teruglopen. En door eventuele juridische conflicten kan het project vertraging oplopen, waardoor de eindgebruiker op een later tijdstip dan gepland zijn pand kan betreden. Mede door deze vertraging kan het zijn dat de eindgebruiker een vergoeding eist van de opdrachtgever.

Het ontbreken van financieel vertrouwen en een gedeeld belang leiden er toe dat er nauwelijks noodzaak is om rekening met elkaar te houden. Ketenpartners laten eenmalig gewin prevaleren boven continuïteit. Dit resulteert in het “uitknijpen” van leveranciers en onderaannemers, waardoor zij ook maar het minimaal noodzakelijke zullen leveren, waarna door middel van meer- / minderwerk getracht wordt het verlies te beperken.

Voor het opbouwen van vertrouwen is open communicatie belangrijk. Door het achterhouden van informatie zal dit bij de ander leiden tot wantrouwen. Mede door deze situatie durven partijen geen 1 op 1 onderhandeling aan te gaan. Men is bevreesd dat men bij de ene partij waarmee men in onderhandeling is te veel betaald.

Transparantie en openheid zijn ook van groot belang met betrekking tot de financiële positie van de ketenpartners afzonderlijk. In de huidige economische situatie zijn er bedrijven die

zich in een lastige financiële positie bevinden. Door dit verborgen te houden kunnen zich gedurende het proces faillissementen voordoen.

Stagnatie en wantrouwen zijn hiervan een gevolg. Om dit te voorkomen worden voorafgaand aan contractuele overeenkomsten allerlei controles uitgevoerd. Het afgeven van een bankgarantie en deze controles zorgt voor overbodige kosten, deze zijn te voorkomen door openheid en transparantie.

Vertrouwen in en op de ander houdt per definitie in: het nemen van een bepaald risico. Om zich goed tegen risico's in te dekken zullen er risico opslagen worden meegenomen in prijsaanbiedingen. Dit leidt tot steeds hoger wordende kosten en een slechte marktpositie.

# 4. Oorzaken van het probleem

*De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen.*

In het vorige hoofdstuk zijn de gevolgen van het probleem voor de partners, opdrachtgevers en eindgebruikers beschreven. Dit hoofdstuk zal de onderliggende oorzaken van het probleem behandelen.

De afgelopen tientallen jaren is de complexiteit van bouwprojecten enorm toegenomen. Tegelijkertijd is het bouwproces steeds meer versnipperd door een forse toename van onderaannemers en toeleveranciers. Om dit allemaal in goede banen te leiden waren duidelijke afspraken vereist. De laatste jaren zijn we echter doorgeslagen in risicomijdend gedrag.

In de huidige samenwerkingsvormen wordt de expertise van de diverse partijen ingeschakeld op een bepaald moment in het bouwproces. Men verricht zijn werkzaamheden gedurende deze periode met het oog op eigen gewin en krijgt hiervoor de financiële vergoeding die hen toekomt. Door het ontbreken van betrokkenheid en een gedeeld belang tijdens het gehele bouwproces hebben de partijen geen belang bij het opbouwen van financieel vertrouwen.

Organisaties binnen de bouwsector hebben de noodzaak van transparantie tot voor enkele jaren nooit gevoeld. Voorbeelden hiervan zijn de opbouw van prijzen, welke gunningscriteria worden gehanteerd en hoe worden prestaties gemeten. De transparantie die gevraagd wordt bij Ketensamenwerking is in dat geval tegennatuurlijk. Om Ketensamenwerking te realiseren dient een cultuuromslag plaats te vinden. Hierbij moet niet onderschat worden dat het ‘nieuwe werken’ enkele honderden jaren van ingesleten wantrouwen moet wegnemen.

De lage toetredingsdrempel tot de bouwbranche (het gilde) heeft allerlei gelukszoekers in het metier gebracht die het imago en daardoor het vertrouwen zwaar ondermijnd hebben.

De jarenlange media-aandacht inzake fraude en faalkosten hebben zowel intern als extern hun uitwerking gekend. Het schenken van vertrouwen door opdrachtgevers (ook al zouden zij dit in hun hart willen) aan uitvoerende partijen, wordt door de buitenwacht als ‘subjectief’ en ‘verdacht’ gezien.

Meer toegespitst op de financiële uitgangspunten constateren we het volgende.

Hoe wil de *Opdrachtgever* naar kosten kijken?

- Initiële bouwkosten?
- Gedurende de gehele exploitatiefase?
- Of zelfs bouw + exploitatie +management + bestekuitwerking?
- Is de opdrachtgever bereid te kijken naar eventuele besparingen in zijn eigen organisatie die door ketenintegratie kunnen optreden?
- Durft de opdrachtgever keuzes te maken die niet alleen van financiële aard zijn? Het is immers voor de buitenwacht veilig om de laagste prijs te kiezen en niet op basis van andere wellicht meer subjectieve criteria.

Hoe willen de *Ketenpartners* naar kosten kijken?

- Zijn vervolgens de ketenpartners bereid echt inzage in hun kosten, verdienmodel, faalkosten en organisatie te geven zowel richting opdrachtgever alsook onderling?
- Gaat de openheid zover dat men bereid is aan te passen bij goed advies, ook in eigen interne structuur, personeel?
- Is het gunnen van winst aan de ander te verkroppen?

Deze analyse kan kort samengevat worden met de aloude volkswijsheid:

"WIE NIET KAN DELEN KAN OOK NIET VERMENIGVULDIGEN."

## 5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen

*Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen.*

Deze groep heeft dit thema (probleem) zowel praktisch als theoretisch bekeken. Daartoe heeft deze tafel in een zestal sessies met vaak bewandelen van zijsporen, getracht essentiële zaken betreffende financieel vertrouwen boven water te krijgen. Tevens is er gebruik gemaakt van de input van diverse experts en literatuur betreffende Ketensamenwerking en vertouwen. Onderstaand zijn de verschillende bronnen weergegeven:

*Literatuur:*

- Noordhuis, M. en Van der Veen, J. (2013). Ketensamwerking is geen geloof. *Renda.* Mei 2013 (no.2), 26 -29.
- Vrijhoef, R. (2013) Nieuwe cultuur in de bouwketen. Opgehaald 26 oktober 2013 van http://www.technologieeninnovatie.hu.nl/Data/Lectoraten/Nieuwe%20cultuur%20in%20de%20bouwketen.aspx
- Noordhuis, M.; van Thiel de Vries, M.; Fleuren, L. en Koolwijk, J. (2012). "Faalkostenreductie door Ketensamenwerking in de bouw". *Building business.* Oktober 2012 (no.10), 34-36.
- Vos, R. en Witte, R. (2009). Vertrouwen geven en in control zijn; gaat dat samen?
- Nooteboom, B. (2002). Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen. Academic Service, 2002.
- Hurley, R. (2012). The Decision to Trust: *How Leaders Create High-Trust Organizations.*

*Experts:*

- Prof. Dr. Jack van der Veen, Hoogleraar op de EVO leerstoel Supply Chain Management bij Nyenrode Business Universiteit;
- Drs.Ing. Marcel Noordhuis, Director Deloitte Real Estate Consulting;
- Dr. Edgar Karssing, Associate Professor aan European Institute for Business Ethics, Nyenrode Business Universiteit.

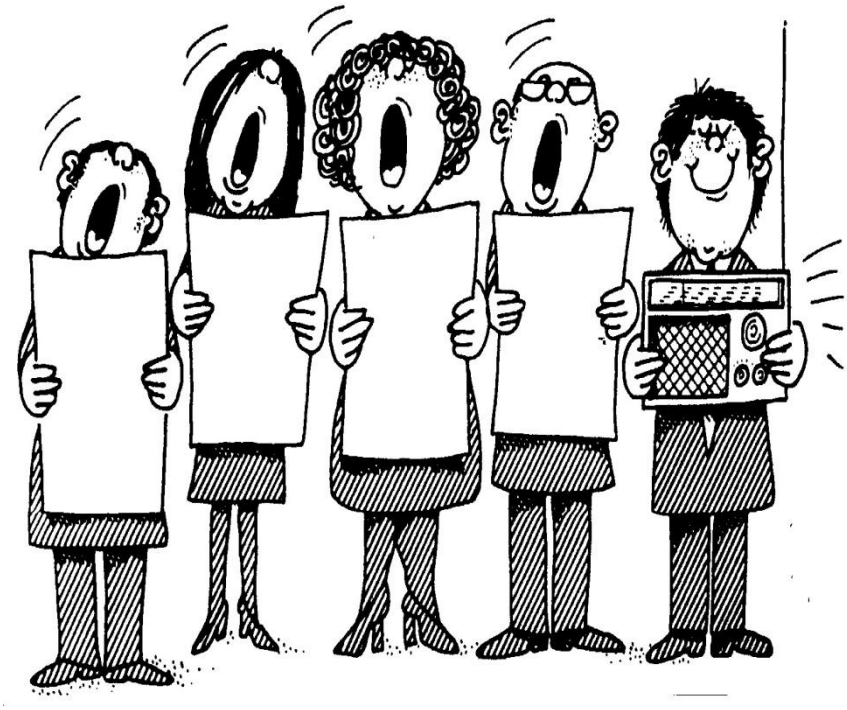
Als startmodel en uitgangspunt is de veelvuldig toegepaste *VOF-samenwerking tussen bouwkundige bedrijven* genomen:

- Hoe doen we het daar?
- Waarom werkt het daar wel?
- Welke controlemechanismen zijn er?
- Wat is de juridische, financiële en administratieve structuur?

Partijen realiseren zich dat hierin veelal sprake is van een gelijke verhouding bedrijven met gelijke tak van sport en gelijke kostenstructuur (begrip over en weer), maar het basisprincipe

kan ook tussen diverse ketenpartners gehanteerd worden (bouwers, installateurs, afbouw etc.).

Verder is met de controller gesproken over hoe financiële garanties te geven over en weer, technische garantie na oplevering etc.



# 6. Oplossingsrichtingen

*Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?*

Naar aanleiding van de vorige hoofdstukken waarin het probleem en de gevolgen en oorzaken van dit probleem zijn behandeld, zullen in dit hoofdstuk verschillende oplossingsrichtingen worden beschreven.

Wij stellen de volgende oplossingsrichtingen voor:

1. Door *kleinschalig te beginnen* kan er vertrouwen ontstaan / opgebouwd worden tussen de diverse ketenpartners; learning by doing.
2. Er dient *frequent samen overlegd* te worden om een optimale situatie te creëren. Tijdens dit overleg dienen zowel de technische als de juridische en financiële zaken afgestemd te worden. Denk hierbij aan de wijze van samenwerkingsverband (platte samenwerking, VOF, BV), uurtarief voor het uitlenen van personeel aan elkaar etc.
3. *Kennis uitwisselen* van prijsopbouw van ketenpartners, waardoor inzicht ontstaat in het prijsniveau;
4. Een *penvoerder* in te stellen namens de keten; penvoerder door de ene partij, administratie door de andere partij. Facturatie c.q. administratie zal afhankelijk van de inbreng van de discipline kunnen plaatsvinden door de partij met het 'zwaarste gewicht' in het project, maar door het gedeelde belang binnen Ketensamenwerking kan de leider ook een partij te zijn die natuurlijk en goed leiderschap bezit. Dit behoeft niet perse de partij te zijn met de meeste invloed.
5. *Eén planner* en daarmee optimale inzet van personeel en effectiviteit;
6. *Respect voor ieders discipline*, de bouwaannemer hoeft niet per definitie leidend te zijn;
7. *Regelmatig terugkoppeling* over elkaars prestaties met betrekking tot elkaars financiën om de ketenpartners scherp te houden. Dit zou zich kunnen voordoen na een lange periode van samenwerking, men dient wel marktconform te blijven. Door het toepassen van KPI's met betrekking tot financieel vertrouwen kan men zowel de keten als de partners beoordelen. KPI's voor financieel vertrouwen zijn current ratio, solvabiliteit, cashflow ratio en de activiteitsratio's. Door deze ratio te delen ontstaat transparantie en openheid. En bijkomend voordeel is dat men geen kosten maakt voor het opvragen van kredietinformatie rapporten. Aan de hand van deze beoordelingen kan men de prestaties door de tijd analyseren.
8. *Geen opslagen* hanteren door ketenpartners. Ketenpartners geven garantstelling (bijv. 5 %) aan degene die de facturatie uitvoert (administratie voert);
9. Bij grotere projecten (langdurig) stelt de keten naar de opdrachtgever toe een *bankgarantie*. Alle ketenpartners dragen hieraan bij naar rato van hun financiële betrokkenheid bij het project.

*De voordelen uit deze oplossingsrichtingen zouden moeten zijn:*

- Evenwichtigheid, partijen voelen zich comfortabel qua zeggenschap, risico etc.;
- Begrip vanwege inzage in de kosten van de partners;
- Reflectie (spiegeling) en kennisdeling zorgen voor een verbetering van ieders organisatie;
- Creatiever, twee weten meer dan één;
- Inzicht in financiën, financiële positie van de partner en daarmee vertrouwen in een eerlijke verdeling.

*De voordelen van de oplossingsrichtingen voor het Financieel vertrouwen:*

Financieel vertrouwen heeft o.a. te maken met openheid van zaken. Om dit te kunnen geven moet iedereen comfortabel zijn om dat te doen. Daarnaast moet het vertrouwen groeien. Het aanstellen van één penvoerder, één controller en één opzichter op de bouw is slechts een begin. Daarnaast kan er gedacht worden over het centraal inkopen van producten. De kosten voor de staart van de begroting worden verlaagd. Hierdoor wordt het mogelijk om tegen een lagere kostprijs projecten te realiseren. Doordat percentages in de staart overeengekomen zijn met alle partners in de keten komen marges niet onder druk te staan. Partners hebben hierdoor geen reden tot wantrouwen en voor de opdrachtgever wordt een project gerealiseerd met de meerwaarde van Ketensamenwerking en een lagere kostprijs. Pas als enkele trajecten goed verlopen zijn, ontstaat een solide basis (vertrouwen) waarop verder gebouwd kan worden.

*Nieuwe situatie:*

- Door in de voorfase goede afstemming en slimme opties aan te dragen zal de aanbieding compleet zijn en qua prijs lager kunnen. Het maken van de juiste opties is bepalend voor de latere exploitatie en efficiënt gebruik van het project.
- De toegevoegde waarde en een lagere prijs zijn mede afhankelijk van:
  - Afstemming met betrekking tot bouwplaatsvoorzieningen;
  - Inhuren van materieel;
  - Inplannen van mensen over en weer en het continueren van de goede communicatie in de beginfase en in de uitvoeringsfase.
- Idealiter het volledig nastreven van een optimaal proces, met gelijke winst/verlieskansen, met een open mind voor alle ideeën van de partners, ook indien deze vanuit een andere discipline komen.
- Het willen inzien dat het beter kan.
- Het vormen van een koor; allen zingen goed en het totaalresultaat is beter dan het individu.
- Volledige herprogrammering van alle uitvoerenden en leidinggevenden in het bouwproces.
- Probeer niet slimmer te zijn dan je partners, dat schept maximaal vertrouwen.

## 7. Inhoud van de oplossing

*Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.*

In dit hoofdstuk worden hulpmiddelen beschreven die financieel vertrouwen tussen ketenpartners zal bevorderen.

Voorop gesteld is dat financieel vertrouwen niet valt onder te brengen in formulieren c.q. checklists noch zal na het invullen van deze formulieren en checklists financieel vertrouwen spontaan ontstaan. Financieel vertrouwen moet groeien. Naar mate frequenter samengewerkt wordt en er in deze periode geen negatieve situaties voorkomen, zal het vertrouwen toenemen. Derhalve stellen wij de volgende hulpmiddelen voor:

- Ketenpartners horen van elkaar op de hoogte te zijn aangaande de financiële situatie van elke partner (degelijk bedrijf of op rand van bankroet)? Met betrekking tot financieel vertrouwen dient hierbij gekeken te worden naar de G-rekening, A1 formulieren en WKA. Niet alleen financiële thema's zijn van belang, veiligheid (VCA) en verzekeringen spelen ook een belangrijke rol.
- Beknopt contract tussen de diverse ketenpartners (immers hoe dunner het contract hoe meer vertrouwen). Leidraad voor ons is het VOF contract.
- In dit contract staat o.a.:
  - Wie wat levert, tegen welk bedrag.
  - Daarnaast een gezamenlijk vastgesteld uurloon om mensen van de diverse ketenpartners onderling in te lenen. De kosten en lasten worden vergoed conform overeengekomen bedragen die zijn opgenomen in het contract.
  - De verhouding tussen de partijen van de uit te keren algemene kosten en W&R.
  - Bankgarantie in het geval een ketenpartner tussentijds het project verlaat.
  - Besparingen en extra uitgaven die gedurende het project worden gerealiseerd worden vastgelegd en benoemd. Dit betreft de procesoptimalisatie (lean), reductie faalkosten, gezamenlijk risicomanagement en effecten Ketensamenwerking (bijv. geen toezicht meer, product alternatieven).
- Checklist tijdens project met daarin o.a. de volgende items:
  - Inkoopoverzicht;
  - Voortgangsrapportages;
  - Periodieke financiële rapportages uitwisselen tussen ketenpartners;
  - Bij projecten van enige omvang zal een accountant toezicht houden op de financiële gang van zaken binnen het project.

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Vertrouwen tussen ketenpartners op organisatieniveau

## Versnellingstafel 6


Voorzitter:

De heer H. van Heur (Bouwbedrijf JH van Heur bv)

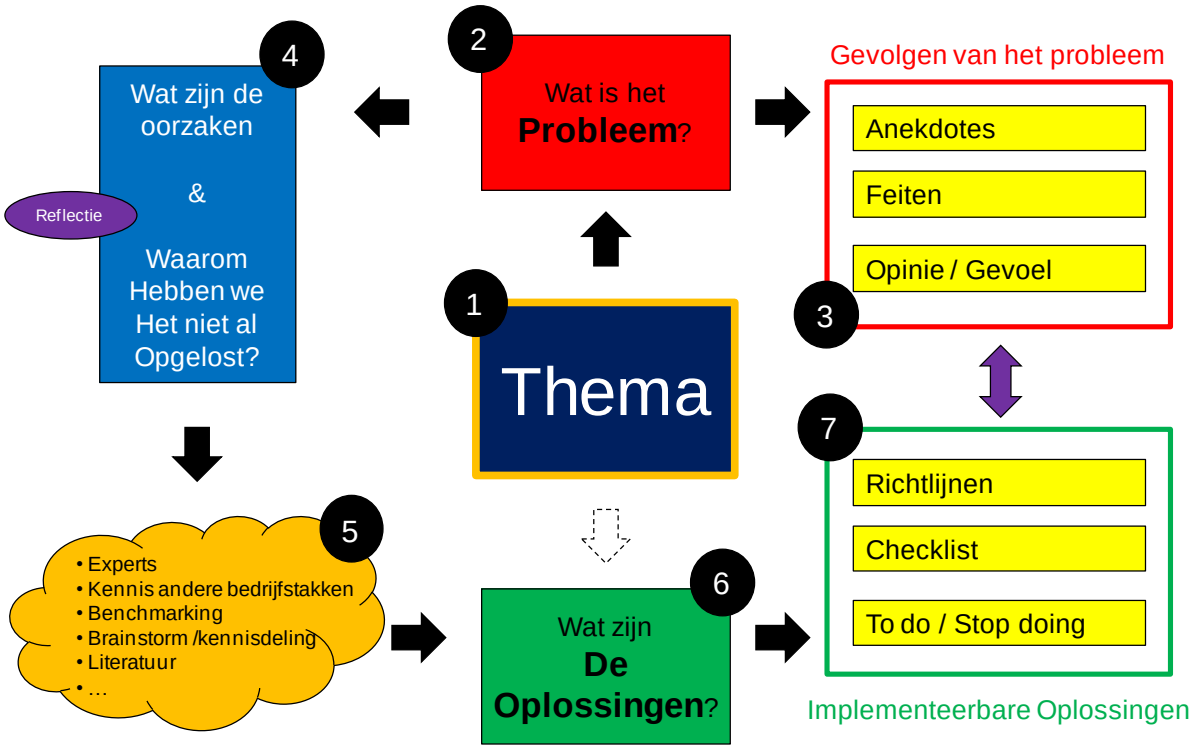
Leden:

De heer M. Bouts ( Wolter en Dros ingenieursburo)
De heer H. Heijnen ( Syntens)
De heer R. Vanhommerig (Grausbouw bv )
De heer J. Janissen ( Kragten adviesburo openb. ruimte)
De heer P. Leurs ( Aannemersbedrijf Jongen bv)
De heer R. Schreurs ( Aannemersbedrijf jongen bv)
De heer L. Verheggen ( Zo Wonen)
De heer E. Wessels ( Wessels vastgoed en onderhoud)


November 2013

# Inhoudsopgave


1. Introductie van het thema ..... 3
2. Probleemstelling ..... 5
3. Gevolgen van het probleem ..... 6
4. Oorzaken van het probleem ..... 9
5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte Bronnen ..... 10
6. Oplossingsrichtingen ..... 11
7. Inhoud van de oplossing ..... 13

# 1. Introductie van het thema

Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's.

Samenwerking in de bouw is meer en meer dicht getimmerd met juridische afspraken en daardoor is een claimcultuur ontstaan. De samenwerking is niet meer gebaseerd op vertrouwen omdat voortdurend een juridische claim kan worden neergelegd in plaats van een gezond overleg gericht op oplossingen. De claimcultuur kost veel geld omdat iedereen zich voortdurend indekt en daardoor niet voor de optimale samenwerking kan gaan.
De kosten rijzen de pan uit en de prestaties blijven achter terwijl de potentiële deskundigheid bij de bedrijven voldoende aanwezig is.

Door onderling aan vertrouwen te werken wordt het weer mogelijk om het beste uit de ketenpartners te halen en daarmee excellent werk te leveren en aan concurrentiekracht te winnen. Het thema van deze Versnellingstafel handelt daarom over de 'basis van vertrouwen'.

*Doel:*
Een handleiding en checklist op te stellen voor de ketenpartners.

*Waarom:*
Vertrouwen is primair en speelt een essentiële rol bij echte samenwerking

*Onze scope:*
Alhoewel we het woord vertrouwen in drie onderdelen hebben kunnen ontleden, te weten:
1. Initieel vertrouwen (gebaseerd op de basishouding van de persoon);
2. Cognitief vertrouwen ( op basis van kennis andere partij); en
3. Affectief vertrouwen (als het klikt tussen 2 mensen)

hebben we hier geen onderscheidt in gemaakt.

We hebben ons toegespitst op vertrouwen *tussen personen die organisaties vertegenwoordigen*.

*Overlap met andere Versnellingstafels:*
Versnellingstafel 4 heeft hetzelfde thema; doch hun studie is toegespitst op persoonlijk vertrouwen. Versnellingstafel 5 met hetzelfde thema; echter hun onderzoek is gebaseerd op financieel vertrouwen. En onze Versnellingstafel 6 heeft zich toegespitst op vertrouwen *tussen personen die organisaties vertegenwoordigen*.

Als basis hebben Versnellingstafel 4, 5 en 6 een middag met dr. Edgar Karssing (Hoofddocent Ethiek bij Nyenrode Business Universiteit) over het begrip vertrouwen gediscussieerd. Er valt dan ook een lichte dubbeling te bespeuren in de eindrapportage, doch door ieder op zijn manier verteld. Verder zijn de andere Versnellingstafels complementair aan ons thema, al zal ook daar het begrip vertrouwen veelvuldig een onderdeel vormen binnen hun overwegingen.

## 2. Probleemstelling

*Beschrijving van het probleem en waarom dit een probleem is.*

*Wat is het probleem?*
Het probleem is dat bij samenwerking partijen zich bij voorbaat gaan indekken en daardoor nooit met de optimale oplossingen kunnen komen voor een project. Partijen durven zich niet kwetsbaar op te stellen omdat ze veelal bang zijn er onvoldoende geld aan over te houden of hun (gebrek aan) competentie moeten prijsgeven.

We kregen de vraag niet beantwoord doordat wij naar de beginselen zochten van het woord vertrouwen. We zochten naar de oplossing cq beantwoording van deze vraag.
Maar we moeten eerst het onderliggend probleem analyseren: Waarom was het vertrouwen geschonden?

*Waarom hebben we het dan niet al lang opgelost?*
We krijgen het niet opgelost omdat we er niet vanuit gingen dat we vertrouwen gaven en kregen. De houding en handels wijze van het zakelijke verkeer in de maatschappij is gebaseerd op wantrouwen en ieder voor zich. Je ziet het aan de overeenkomsten. Hoe dikker het contract hoe groter het wantrouwen. Dit tij begint nu te keren. Er zal dus een cultuurverandering nodig zijn om dit probleem opgelost te krijgen.

*Waarom is dit een probleem?*
Dit is een groot probleem, omdat het een belemmering vormt in de broodnodige samenwerking. De samenwerking in de keten die gebaseerd is op vertrouwen om tot een efficiënt, betrouwbaar en hoogwaardig team te kunnen komen. Vertrouwen is een essentieel onderdeel voor het vormen van een keten. Als we dit niet onder woorden kunnen brengen en overtuigen van de noodzaak op onze ketenpartners, is het een zwakke keten die erg snel kapot gaat.

*De probleemstelling:*
Op welke manier kan aan onderling vertrouwen gewerkt worden bij Ketensamenwerking?

## 3. Gevolgen van het probleem

*Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers).*

*Voorbeeld 1*

Dit speelt momenteel bij ons met een onderaannemer en heeft alles met geld te maken. Er wordt meerwerk opgevoerd met naar het gevoel van ons en de opdrachtgever veel te hoge kosten. Wij hebben als hoofdaannemer de opdracht in “bouwteam” gekregen, vervolgens hebben wij op de traditionele wijze onderaannemers ingeschakeld. Wij zullen bij deze heftige financiele discussies altijd de zijde van de opdrachtgever kiezen. Wellicht was het niet fout gegaan als wij ook in “bouwteam” met de onderaannemers hadden gewerkt. Feit is wel dat het vertrouwen in deze onderaannemer als gevolg hiervan niet alleen op financieel gebied weg is, maar ook op technisch, vakkundig en persoonlijk vlak.

*Voorbeeld 2*

Het ging om het geld. Lage aanbestedingen om werk binnen te halen, terwijl iedereen, inclusief opdrachtgever, wist dat het voor deze prijs niet te maken viel. Opdracht nemende partijen worden vervolgens op een onnavolgbare wijze creatief. Dit leidt tot meerwerk dat niet meer op het project (binnen de begroting van opdrachtnemer) afgewend kan worden. De spanning bij het projectmanagement en projectleiding stijgt. Het gaat vervolgens niet meer om de zaak maar om het vertrouwen. Dat is weg. Er worden vervolgens geen adequate oplossingen meer gevonden voor daadwerkelijke problemen binnen een project. Ergo: de meerkosten waarbinnen het opgelost kan worden stijgen astronomisch. Ziehier: een vicieuze cirkel van vertrouwen.

*Voorbeeld 3*

We dachten 5 jaar geleden goede afspraken gemaakt te hebben. Het contract was niet meer dan symbolisch en zou zoals altijd in de la verdwijnen. We hadden immers vertrouwen om de zaken met elkaar op te pakken. Ineens is er een crisis en partijen komen in een nieuwe werkelijkheid. Veel spanning op cash flow en verliezen. Ineens verdwijnen gezamenlijke doelen en komt het contract centraal te staan. We gaan naar de rechter om die te laten vaststellen wat ooit bedoeld hadden. Geen winnaars, alleen verliezers. Maar ook geen vertrouwen (meer).

*Voorbeeld 4*

We betalen als opdrachtgever meer dan €100.000 euro voor een woning. Als we dit aan een dienstauto uit zouden geven dan krijgen we die aangeleverd door de garage keurig gepoetst, met alle specificaties en functionaliteiten, en: hij doet het. Het bloemetje maakt het compleet. Maar ook het vertrouwen in het product en de fabrikant is compleet.

Het bouwproces van de woning moet op de voet gevolgd worden door projectleiders en opzichters van opdrachtgever om er constant van overtuigd te worden dat het product juist tot stand komt. Helaas worden er ook constant zaken gevonden die niet conform de afspraak gemaakt worden. Er is te weinig vertrouwen dat de bouw het product levert dat wordt afgesproken. Ook hier ontstaat een vicieuze cirkel van (wan)vertrouwen doordat de interventies van opdrachtgevers in het bouwproces zelf ook niet altijd leiden tot een beter resultaat. De spanning loopt op en de problemen worden alleen maar groter.

*Voorbeeld 5*

- Vertrouwen komt voort uit een veronderstelling of perceptie van een bepaalde zaak. Zo kun je met mensen bijvoorbeeld afspreken om op een bepaald tijdstip ergens bij elkaar te komen om werk te verzetten. Daar heeft dan iedere deelnemer een bepaalde voorstelling van en een bepaalde verwachting.
- Als op het betreffende tijdstip mensen niet aanwezig zijn, wordt het vertrouwen in het “opvolgen van afspraken” geschaad. Deze vertrouwensschade is specifiek en heeft in dit geval te maken met het “ opvolgen van afspraken”. Het vertrouwen over bijvoorbeeld de eerlijkheid van de persoon hoeft daarmee niet geschaad te zijn.
- Het beschadigd vertrouwen kan hersteld worden door een zeer aannemelijk excuus. Als dat excuus niet als zodanig over komt, zal het wantrouwen t.a.v. de bepaalde gebeurtenis geschaad blijven totdat de ervaringen leren dat de gebeurtenis toch wel weer te vertrouwen is.
- Vertrouwen heeft dus alles te maken met de situatie van de gebeurtenis en de perceptie van de betrokken mensen. Vertrouwen is een dynamisch begrip in een relatie dat voortdurend getoetst wordt door gebeurtenissen en waaraan voortdurend gewerkt dient te worden om vertrouwen waarde te kunnen geven.

Overigens wordt vertrouwen pas tastbaar als je echt gaat samenwerken. Omgaan met vertrouwen is typisch een “learning by doing” proces waarbij literatuur kan helpen maar de interactie tussen mensen pas tot vaardigheid leidt.

*Voorbeeld 6*

Toen ik in 1970 van de HTS kwam, was ik vol vertrouwen in iedereen. De toenmalige cultuur heeft me in de loop der jaren bijgestuurd, mijn vertrouwen werd soms misbruikt, door de harde inkopers van opdrachtgevers zijde alsmede de gehaaide onderaannemers. Nu is men pas rijp voor een eerlijk, betrouwbaar, open, transparant en integer beleid en benadering wederzijds. Misschien lag ik voor op mijn tijd 1970-2013?

*Voorbeeld 7*

Bij mij werd het vertrouwen geschonden doordat onderaannemers met opzet ankers weglieten om de voortgang niet te hinderen. Zulke dingen hield ik niet voor mogelijk.

*Voorbeeld 8*

Mijn vertrouwen werd geschonden doordat ik onherstelbare schade opliep bij een werk en erachter kwam dat personeel graag fouten verdoezelt. Erg naïef van mij. Ik heb me van die tijd af ingespannen om fouten bespreekbaar te maken.

*Voorbeeld 9*

Zie onderstaande figuur “de cirkel van ellende”.

## 4. Oorzaken van het probleem

*De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen.*

De oorzaken van het probleem is de cultuur waarin gewerkt word. De tijd is vaak niet rijp om iemand vertrouwen te geven. Het systeem van vroeger kon niet anders dan tot een vechtcultuur leiden. Het hele handelen, doen en laten is nog teveel gebaseerd op wantrouwen. Contracten, protocollen en procedures liggen immers nog steeds klaar op basis van in het verleden gemaakte fouten en te veel gegeven vertrouwen.

Als jij je nek boven het maaiveld durft uit te steken wordt dit veelal direct afgemaaid. De crisis brengt veel slechts maar ook veel goeds. Hij moet nog even aanhouden. De tijd is nu rijp om te werken aan een samenwerkingscultuur gebaseerd op vertrouwen en het beste uit iedereen halen.

## 5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen

*Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen.*

Het belangrijkste bij onze aanpak waren de gezamenlijke gesprekken. Daarbij gold: Gevoel laten spreken tijdens het uitwisselen van ervaringen. Bij vertrouwen speelt het gevoel van de mens een belangrijke rol. Daarop is ingespeeld door met elkaar te praten over ervaringen waarbij vertrouwen een rol speelt en welk gevoel daarbij per persoon naar boven komt. Dit laat meestal zien dat vertrouwen niet rationeel is maar gebaseerd op gevoel gevormd door het verleden. Door bewuster om te gaan met die gevoelens kan een basis gelegd worden voor het bouwen aan wederzijds vertrouwen.

*Geraadpleegde experts:*

- Dr. Edgar Karssing, Hoofddocent Ethiek, Nyenrode Business Universiteit.
- Prof.dr. Jack AA van der Veen, EVO leerstoel Supply Chain Management, Nyenrode Business Universiteit.

*Geraadpleegde literatuur:*

- Rosalinde Klein Woolthuis, *Winnen kan ook samen - Handleiding voor samenwerking*. TU Twente.
- Robert Vos & René Witte, *Vertrouwen geven en in control zijn*. Ministerie van financiën, directie begrotingszaken.

Verder zijn van Jack van der Veen alsmede Edgar Karssing zijn diverse sheets ontvangen.

## 6. Oplossingsrichtingen

Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?

*Oplossingsrichting 1*
Primair is het dat we beginnen met iemand vertrouwen te geven. Dan kijken we of iemand het gegeven vertrouwen waard is. Traditioneel lijkt de gedachte: ik vertrouw de ander niet totdat het tegendeel bewezen is. Dit is echter een onmogelijk uitgangspunt. Vertouwen begint met het geven van vertrouwen.

*Oplossingsrichting 2*
De basis van vertrouwen is je kwetsbaar durven opstellen.

Bij vertrouwen hoort per definitie een risico. Namelijk het risico dat de ander jouw vertrouwen misbruikt voor het eigen gewin zodat jij met de brokken blijft zitten. Wie dit risico niet durft te nemen kan nooit vertrouwen geven en dus ook nooit ontvangen.

Kwetsbaar durven opstellen betekent ook dat je accepteert dat je niet foutloos bent en openstaat voor de suggesties van anderen. Alleen zo kan je leren.

*Oplossingsrichting 3*
We kunnen analoog kijken naar het proces van een relatie, gemakshalve de privé relatie waar bijna ieder van ons mee te maken heeft of gehad heeft.

- Het begint met een ontmoeting;
- Daarna krijg je verkering;
- Men gaat zich verloven;
- Alles gaat nog goed en men gaat trouwen;
- Dan komt de aap uit de mouw, bij elkaar blijven of (eventueel) scheiden.

Is samenwerken in de keten anders? Misschien wel niet. Het spreekt voor zich dat communicatie het smeermiddel is en blijft. Begin met duidelijke afspraken te maken. Maar vertel ook waar je bang voor bent en welke risico's je voor jou zelf ziet en voor de samenwerking in zijn geheel.

*Oplossingsrichting 4*

- Bedenk dat vertrouwen tijd nodig heeft;
- Investeer in een gezonde humane situatie;
- Leg vast hoe je met elkaar wil omgaan, maar maakt het geen doel op zich (vertrouwen kent geen grenzen dus zijn er ook geen eenduidige voorwaarden vast te leggen);

- Spreek duidelijk jouw intentie uit en benoem duidelijk wat je samen wil bereiken;
- Verdiep je in elkaar, door na te gaan hoe men werkt en elkaars gebruiken leert kennen etc.

*Oplossingsrichting 5*
De omgangsnormen zijn onder andere: moraliteit, integriteit, eerlijkheid, transparantie, gemeenschappelijk cq gedeeld belang, waarde geven aan de klant, competentie.

*Oplossingsrichting 6*
1. Denk na voordat je een belofte doet;
2. Onthoud wat je beloofd;
3. Doe wat je beloofd;
4. Pak lastige kwesties direct aan;
5. Wees recht door zee en respectvol;
6. Repareer gebroken beloften.
7. Durf je kwetsbaar op te stellen en spreek mekaar meteen aan als iets onduidelijk kan zijn.

*Oplossingsrichting 7*
Bouwen aan vertrouwen = betrouwbaar handelen.
Draai daarom de problematiek van vertrouwen om: Van vertrouwen als probleem naar betrouwbaarheid als uitdaging.

## 7. Inhoud van de oplossing

*Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.*

Men kan iemand niet in zijn hoofd kijken wat hij denkt. We kunnen wel early indicators opstellen, om grip te krijgen op een ongrijpbaar en niet tastbaar en subjectief onderwerp als het woord “vertrouwen.”

*Richtlijnen*

1. Verdiep je in elkaar
2. Begin met duidelijke basis afspraken te maken.
3. Onderzoek of de vereiste kwaliteit of competentie in het bedrijf aanwezig is.
4. Bespreek het gemeenschappelijk belang
5. Heb altijd een positieve grondhouding
6. Open communicatie met elkaar
7. Inventariseer samen de risico’s om er zicht op te krijgen
8. Bespreek de prestatie-indicatoren (bijv. lagere kosten, hogere klant tevredenheid.
9. Benoem tijdig de dingen die dreigen mis te gaan.

*Checklist herstel van vertrouwen*

Indien het vermoede bestaat dat het vertrouwen geschonden is, of besluiten dat het te erg is en afscheid van elkaar nemen of, als er geloof is in een mogelijk herstel, door robuuste excuses van de misstappende partij waarin de volgende feiten benoemd en onderschreven dienen te worden:

1. Benoemen van de feiten;
2. Benoemen van de mistappen;
3. Schade voor het slachtoffer benoemen;
4. Benoemen van de waarden die met de misstappen zijn geschonden;
5. Onderschrijven van de geschonden waarden door de misstappende partij en aangeven dat je volgens die waarden wilt handelen;
6. Verantwoordelijkheid nemen voor de misstap(pen);
7. Spijt betuigen;
8. Schade repareren;
9. Beloven dat in de toekomst deze misstap niet nogmaals zal worden gemaakt.

*DOEN*

- Hulp en begeleiding bieden om individuele prestaties te verbeteren;
- Ondersteuning bij problemen met anderen;
- Op openwijze wijze omgaan met medewerkers;
- Problemen van het team oplossen;

- Leren van verleden, streep er onder omdat het anders kan;
- Meld tijdig dingen die dreigen mis te gaan, een te late melding kan als wantrouwen wordt opgepakt;

*NIET (MEER) DOEN*

- Vertrouwen afdwingen (dat gaat namelijk niet);
- Vertrouwen  proberen te meten (vertrouwen is een relationeel begrip en per definitie subjectief);
- Degene die vertrouwd wil worden is probleemeigenaar en dus niet andersom.

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Strategische doelen ketenpartners

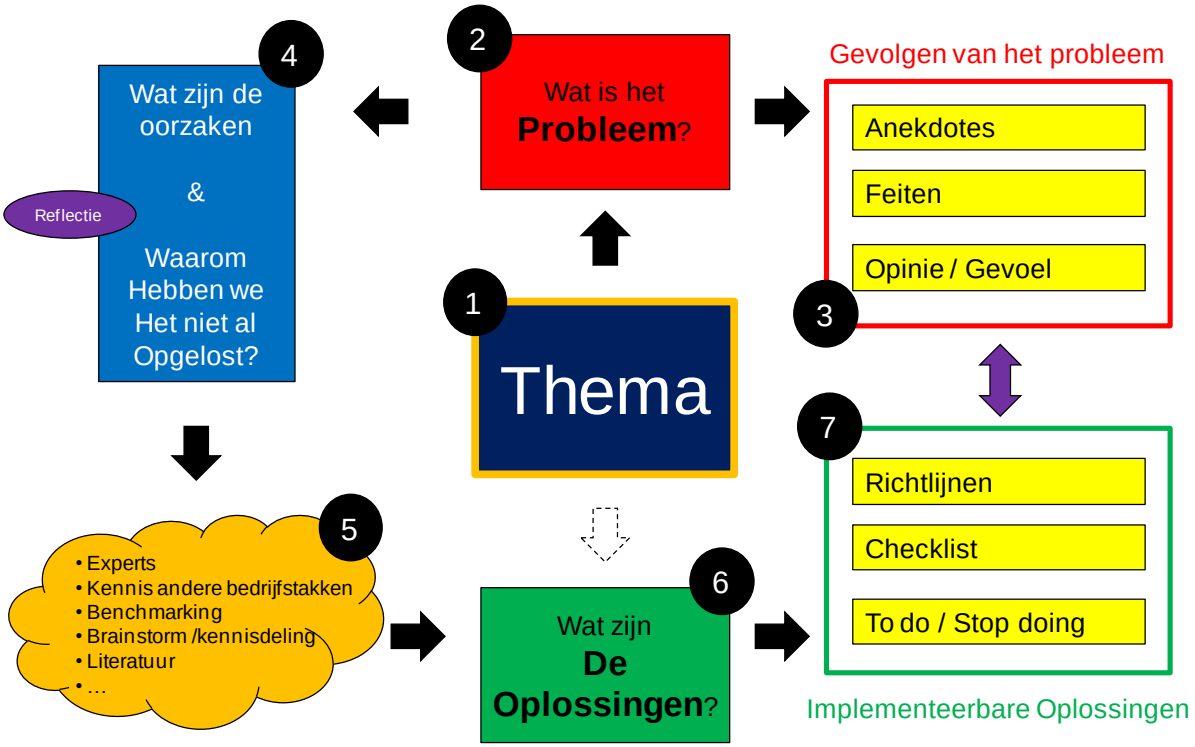
## Versnellingstafel 7

| | |
|---|---|
| Voorzitter: | |
| Maurice Hensgens | Aannemersbedrijf Jongen Venlo |
| | |
| Leden: | |
| Hein Boltong | ITH Techniek |
| Eugene Cohen | Woonpunt |
| Raymond Jacobs | Spie Nederland |
| Brechje Lubse | Wonen Limburg |
| Dave Meevissen | Wessels VGO |
| William Opdekamp | Perfect Matching |
| Jan Schurgers | Jos Smeets Luchtbehandeling |

November 2013

# Inhoudsopgave


1. Introductie en doel van het thema ..... 3
2. Probleemstelling ..... 4
3. Gevolgen van het probleem ..... 5
4. Oorzaken van het probleem ..... 7
5. Bronnen ..... 9
6. Oplossingsrichtingen ..... 10
7. Inhoud van de oplossing ..... 11

# 1. Introductie van het thema

*Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's.*

Het thema waarover Versnellingstafel 7 zich heeft gebogen is de strategische doelen ketenpartners binnen Ketensamenwerking. Het thema vindt zijn oorsprong in de stelling dat om Ketensamenwerking te kunnen laten slagen, alle deelnemende partijen als organisatie voor Ketensamenwerking op strategisch niveau zouden moeten kiezen. Op het moment dat Ketensamenwerking niet verankerd is in de werkwijze en het gedachtegoed van partijen dan zullen deze niet actief ketens vormen, danwel zullen eventuele participaties in ketens niet erg succesvol verlopen).

Hoewel ieder van de leden van Versnellingstafel 7 er stellig van overtuigd is, dat door Ketensamenwerking, het beste de doelstellingen van de verschillende partijen gerealiseerd kunnen worden, wordt er echter vastgesteld dat dit tot op heden maar sporadisch voor komt. Wat is hier de oorzaak van? Waarom kiezen de verschillende bedrijven in de keten er, ondanks deze overtuiging, dan niet voor om middels Ketensamenwerking hun doelstellingen op lange termijn te realiseren?

*Onze scope*
Er is bij de uitwerking van dit thema voor gekozen om strategie in de 'enge zin van het woord' aan te houden, dat wil zeggen strategie in dit rapport gaat vooral over *doelstellingen, scenario's en maatregelen* (wat moeten we doen/aanpak). En dus niet in de 'ruime zin van het woord', welke ook missie (waarom we bestaan) en visie (wat we willen zijn) omvat.

*Overlap met andere Versnellingstafels:*
Tijdens de uitwerking van dit thema werd al snel de verwevenheid met de gekozen thema's van de overige Versnellingstafels duidelijk. Met name het ontbreken van vertrouwen (Versnellingstafels 4, 5 en 6) in de bouwkolom kwam regelmatig om de hoek kijken. Daarnaast is het centraal stellen van de klant/opdrachtgever (Versnellingstafel 1) een veelvuldig gehoord uitgangspunt bij Ketensamenwerking. Ook de selectie van partners met de juiste competenties in de keten (Versnellingstafel 3), als ook de wijze van verdeling van winst/risico's/rendement e.d. (Versnellingstafel 8) in de keten zijn onderkend als belangrijke issues welke bepalend zijn voor het wel/niet succesvol zijn van samenwerkende ketens. Om uiteindelijk tot een andere manier van werken (samenwerken) te komen is het van eminent belang dat aan deze verandering op de juiste wijze leiding gegeven wordt (Versnellingstafel 2).

## 2. Probleemstelling

*Beschrijving van het probleem en waarom dit een probleem is.*

Zoals reeds aangegeven in de vorige paragraaf geven de leden van Versnellingstafel 7 aan, dat door Ketensamenwerking, het beste de doelstellingen van de verschillende partijen gerealiseerd kunnen worden. Men is er stellig van overtuigd dat Ketensamenwerking leidt tot betere kwaliteit voor lagere kosten, en dus meer klantwaarde. Het is dan ook onbegrijpelijk dat er maar zo weinig partijen willen en kunnen inzetten op Ketensamenwerking.

Daarom is de uit te werken probleemstelling als volgt geformuleerd:

> *Waarom kiezen partijen (zowel marktpartijen als opdrachtgevers/klanten) niet voor Ketensamenwerking als strategie om hun individuele doelstellingen op lange termijn te realiseren?*

Om tot Ketensamenwerking te komen, is het van belang dat partijen überhaupt in een keten willen en kunnen samenwerken. Daarnaast is het succes van Ketensamenwerking afhankelijk van de in de keten deelnemende partijen. De houding en het gedrag van de verschillende partijen is dus bepalend in de totstandkoming van een keten en het resultaat van de uiteindelijke Ketensamenwerking. Het is van belang dat partijen bewust kiezen voor deze vorm van samenwerken, en dat dit uit hun werkwijzen en gedachtengoed volgt. Dit kan alleen als Ketensamenwerking op individueel strategisch niveau van partijen verankerd is en “als bloed door de aderen van de organisatie stroomt”.

De discussies binnen de Versnellingstafel, de opkomst voor de diverse bijeenkomsten en het verschil in betrokkenheid bij Versnellingstafel 7, illustreert hoe gedifferentieerd Ketensamenwerking binnen de diverse partijen leeft. Typerend is ook een tijdens de startbijeenkomst van de Versnellingstafels gehoorde uitspraak: “Laten we eerlijk zijn, iedereen die hier zit heeft werk nodig ….”

## 3. Gevolgen van het probleem

*Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers).*

Gevolg van het feit dat Ketensamenwerking niet op strategisch niveau van partijen verankerd is, is dat Ketensamenwerking tot op heden maar sporadisch voor komt. Het lijkt er op dat de bouwsector onder het “traditionele juk” gebukt gaat, en dat het niet lukt hier onder uit te komen. De bouwsector is blijven hangen in de industriële fase van haar ontwikkeling, en moet de omslag naar dienstverlening en waardecreatie nog maken. De innovatie van de bouw is achtergebleven door een te sterke focus op de korte termijn, kostenvermindering en het centraal stellen van de fysieke bouwketen. Het niet duurzame karakter in de bouw is duidelijk zichtbaar, ook in de media. Het slechte imago van de bedrijfstak wordt vooral bepaald door de matige verhouding tussen prijs en kwaliteit, budgetoverschrijdingen bij bouwprojecten, fraude en het elkaar de hand boven het hoofd houden bij calamiteiten en door diverse bouwfouten. Ook het te eenzijdige woningaanbod wekt in toenemende mate ergernis op bij de consument. Bouwbedrijven hebben weinig oog voor de wensen en voorkeuren van de consument. Ze hebben verstand van stenen en techniek, maar niet van mensen. Tegelijk worden bouwprojecten steeds complexer en grootschaliger met steeds meer spelers die zich elk richten op hun eigen aandeel in de keten.

> *“Tijdens een pilot-project werd ik intern onder druk gezet om vaart te maken met het project en e.e.a. vooral door te drukken, omdat het bedrijf de omzet hard nodig had ….”*

*Capaciteitsbedrijven*

Het beeld bestaat dat er in de bouwkolom reeds langere tijd sprake is van de ‘waan van de dag’, welke gezien de zeer slechte marktsituatie gericht is op overleven. Daar de meeste partijen in de bouwkolom bestaan uit ‘capaciteitsbedrijven’ is de focus vooral gericht op het vullen van de aanwezige capaciteit. De keuzes die gemaakt worden, zijn dus vooral gericht op het aan het werk houden van de aanwezige ‘handjes’.

> *“Voor een project, waar op Ketensamenwerking werd ingezet, hadden wij offertes van een aantal partners liggen. Toch moesten er nog aanvullende offertes bij ander partijen aangevraagd worden, en moest er uiteindelijk op laagste prijs ingekocht worden ….”*

*Strategische armoede*

Er is veelal sprake van zogenaamde 'strategische armoede', dat wil zeggen het ontbreekt aan een duidelijke zorgvuldig gekozen lange termijn visie, welke dus hierdoor automatisch ook niet gedragen wordt door de bij de partijen werkende mensen. Partijen hebben moeite met het maken van keuzes voor de lange termijn, omdat zij het risico lopen dat het fout gaat. Dit risico is moeilijk te accepteren. Vooral de (hoofd)aannemers hebben moeite met het maken van keuzes. Dit komt waarschijnlijk ook voort uit het feit dat zij voornamelijk coördinerende werkzaamheden in algemene zin verrichten, en de meeste kennis en specialismen ingekocht worden.

> *"Laten we eerlijk zijn, iedereen die hier bij de Versnellingstafel zit heeft werk nodig …."*

*Me too strategie / commercieel instrument*

Verder bestaat het beeld van partijen die wel aan Ketensamenwerking doen, dat zij dat vooral doen omdat anderen dat ook doen ('me too strategie'). Ook bestaat de indruk dat diverse partijen Ketensamenwerking gebruiken als commercieel instrument voor het vullen van hun orderportefeuille. Dit roept de vraag op of zij wel daadwerkelijk in Ketensamenwerking geloven, en of ze dit eigenlijk wel willen. Hierdoor is het verschil tussen denken in Ketensamenwerking en het ook daadwerkelijk doen veel te groot.

## 4. Oorzaken van het probleem

*De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen.*

Als onderliggende oorzaken voor het probleem dat partijen niet voor Ketensamenwerking kiezen als strategie om hun doelstellingen op lange termijn re realiseren, zijn door de Versnellingstafel genoemd:

*Korte termijn focus:*
In verband met de economische crisis is er ten gevolge van  met name de omzetzorg en de zorg voor het vullen van de aanwezige capaciteit, veelal een sterke focus op de korte termijn.

*Financieel gedreven doelstellingen:*
Doelstellingen van de marktpartijen zijn sterk financieel gedreven, met name gericht op omzet en winst. Hierdoor is er een sterke interne focus op kosten-regel-niveau en echte aandacht voor klantwaarde ontbreekt.

*Cultuur:*
De geschiedenis is bepalend voor de huidige cultuur in de bouwkolom. De cultuur wordt gekenmerkt door wantrouwen, focus op eigen financieel gewin, weinig kennisdeling in verband met angst voor concurrentiepositie, focus op techniek en niet op klant/eindgebruiker, inkoop-gestuurd.

*Marktsituatie:*
In de huidige marktsituatie, waarbij partijen elkaar op prijsniveau kapot concurreren, is er vanuit financieel oogpunt voor de opdrachtgevers weinig reden om een en ander anders te doen.

*Van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde markt:*
De marktpartijen zijn van oudsher gewend in een aanbodgestuurde markt te opereren, deze is echter ten gevolge van de crisis volledig omgeslagen naar een vraaggestuurde markt.

*Wijze van uitvraag in de markt:*
De vraag wordt door opdrachtgevers van oudsher in de markt gezet middels compleet gedetailleerd uitgewerkte bestekken en tekeningen. En niet op basis van doelstellingen, probleemstellingen, prestatie-eisen en andere parameters welke door marktpartijen zelf ingevuld kunnen worden. Hierdoor zijn de marktpartijen niet gewend de daadwerkelijke problemen/behoeftes van opdrachtgevers echt te begrijpen.

*Reactieve houding marktpartijen:*
Marktpartijen wachten op opdrachtgevers. Zij moeten in hun beleving beginnen, dan zullen marktpartijen ook gaan bewegen (reactief). Het is waarschijnlijk dat opdrachtgevers op hun beurt weer op geschikte marktpartijen wachten, welke hun doelstellingen/probleemstellingen daadwerkelijk begrijpen en proactief kunnen oplossen ('kip en ei verhaal').

*Contractuele verhoudingen:*
De traditionele contractuele verhoudingen in de bouwkolom (opdrachtgever – aannemer – onderaannemer/leverancier) zijn gebaseerd op machtsverhoudingen, en niet op basis van gelijkwaardigheid. "Wie betaalt bepaalt".

*Versplinterde verantwoordelijkheid:*
Verantwoordelijkheden zijn in de traditionele bouwkolom opgeknipt. De wil en het lef om de verantwoordelijkheid gezamenlijk te nemen ontbreekt.

*Samenstelling beroepsgroep in bouwkolom:*
In de bouwkolom zijn met name mensen langdurig werkzaam, welke met bovengenoemde waarden zijn opgegroeid. De instroom van nieuwe mensen met een andere grondhouding zal leiden tot andere organisatiemodellen in de bouw.

*Risicoprofiel:*
Het draait bij de diverse projecten vaak om veel geld, met grote risico's en naar verhouding lage marges.

*Verkeerde uitgangspunt:*
Vertrekpunt is steeds Ketensamenwerking met opdrachtgever. Is dit wel juiste uitgangspunt? Dienen opdrachtgevers wel onderdeel van een keten uit te maken, of dienen alleen de marktpartijen – zonder opdrachtgever – ketens te vormen om de vraag van opdrachtgever in competitie met andere ketens van marktpartijen in te vullen? Dit om innovatie te bevorderen.

## 5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen

*Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen.*

Versnellingstafel 7 heeft in een aantal gezamenlijke bijeenkomsten het thema verder uitgediept.

De eerste bijeenkomsten zijn met name gewijd aan het afstemmen van de verschillende inzichten en beelden bij Ketensamenwerking van de verschillende leden van de Versnellingstafel. Nadat deze afstemming had plaatsgevonden, heeft de Versnellingstafel de probleemstelling geformuleerd en is er dieper op de mogelijke oorzaken ingegaan. Hierbij is hoofdzakelijk geput uit de persoonlijke anekdotes, ervaringen, opinies, gevoelens en voorbeelden van de verschillende leden van de Versnellingstafel.

Op 4 oktober 2013 zijn door de Versnellingstafel de volgende experts geraadpleegd:
- Ferry van Wilgenburg, adviseur Duurzame Ketensamenwerking, Bouwketens.nl
- Prof. Dr. Jack van der Veen, EVO leerstoel Supply Chain Management, Nyenrode Business Universiteit

Tijdens deze bijeenkomst is er middels een open discussie ingegaan op de verschillende oorzaken en de mogelijke oplossingsrichtingen van de geformuleerde probleemstelling.

Hierna is tijdens een gezamenlijke bijeenkomst op 22 oktober 2013 de oplossingsrichting in grote lijnen bepaald. Voor de verdere uitwerking van de inhoud van de oplossing is gebruikt gemaakt van het boek “In het oog van de orkaan” van Jan Rotmans.

## 6. Oplossingsrichtingen

*Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?*

Het ontbreekt de bouwsector aan een duidelijke gemeenschappelijke richting. Hierdoor maken de individuele partijen geen keuzes voor wat betreft hun strategie om hun doelstellingen te bereiken. Het ontbreekt de individuele partijen aan een duidelijke zorgvuldig gekozen lange termijn visie, welke ook niet gedragen wordt door de bij de partijen werkende mensen

Het zelf-organiserend vermogen van de bouw schiet tekort om een afwijkende koers in te slaan. Er is een transitie van de bouwsector op alle niveaus noodzakelijk, d.w.z. een structurele verschuiving van aanbod naar vraag, van product naar dienst en van economisch renderend naar maatschappelijk dienstbaar.

De afgelopen jaren kwam een heuse vernieuwingsbeweging op gang, waarbij een scala aan vernieuwingsexperimenten zijn gestart. Toch is het vernieuwingsproces nog fragiel, omdat deze plaatsvindt in een krachtenveld waar uiteenlopende en vaak tegenstrijdige belangen het tempo van de vernieuwing eerder afremmen dan versnellen.

Er is nu een katalysator nodig om de bouw aan te jagen tot het kantelpunt is bereikt. Nieuwe organisaties en netwerken zijn nodig als stuwende kracht in dit taaie veranderingsproces. Maar ook nieuwe ideeën en concepten als inspiratiebron voor de toekomst van de bouw.

Voor de transitie van de bouwsector is een gezamenlijke "stip op de horizon" nodig, waar alle partijen ook daadwerkelijk in GELOVEN. Pas dan zullen de individuele partijen KEUZES maken voor een duidelijke zorgvuldig gekozen lange termijn visie. Bij de uitwerking hiervan is ketenintegratie van eminent belang: project-overstijgende samenwerking tussen partijen die als één organisatie samenwerken.

## 7. Inhoud van de oplossing

*Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.*

Zoals aangegeven is de oplossing een transitie van de bouwsector op alle niveaus middels een gezamenlijke “stip op de horizon”; een waar alle partijen ook daadwerkelijk in GELOVEN.

De “stip op de horizon” is gericht op klant, economie en maatschappij en geeft invulling aan het reeds lopende vernieuwingsproces in de bouw. Daar zijn verbeelding, inspiratie, creativiteit en positieve energie voor nodig. Hiervoor dient antwoord gevonden te worden op de vraag:

*Wat voor een bouw willen we eigenlijk hebben in de toekomst?*

Een gedeeld toekomstbeeld kan hier als kompas fungeren.

Uit dit gezamenlijk toekomstbeeld zullen een aantal transitiepaden volgen, welke richting zullen geven aan de transitieagenda van de bouw. Bij de uitwerking hiervan is ketenintegratie van eminent belang: project-overstijgende samenwerking tussen partijen die als één organisatie samenwerken.

Vertrouwen, transparantie, duidelijkheid, heldere koers, houding en gedrag zijn de toverwoorden om de gezamenlijke “stip op de horizon” uiteindelijk te bereiken. Deze toverwoorden zijn het kompas naar een gedeeld toekomstbeeld.

Versnellingstafel 7 heeft er bewust voor gekozen de gezamenlijke “stip op de horizon” niet verder in te vullen, aangezien strategie een kwestie van keuzes maken is en deze voor iedere keten anders zal en kan zijn. Voorafgaand aan de samenwerking zouden de ketenpartners ieder voor zich en als team moeten bepalen wat voor hun de 'stip aan de horizon is', welke ambitie (visie) ze middels Ketensamenwerking willen realiseren.

De bouw heeft een radicale hervormingsagenda nodig, gericht op systeemvernieuwing. De tijd van “pappen en nathouden” is voorbij.

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Dynamisch Verdelingsmodel

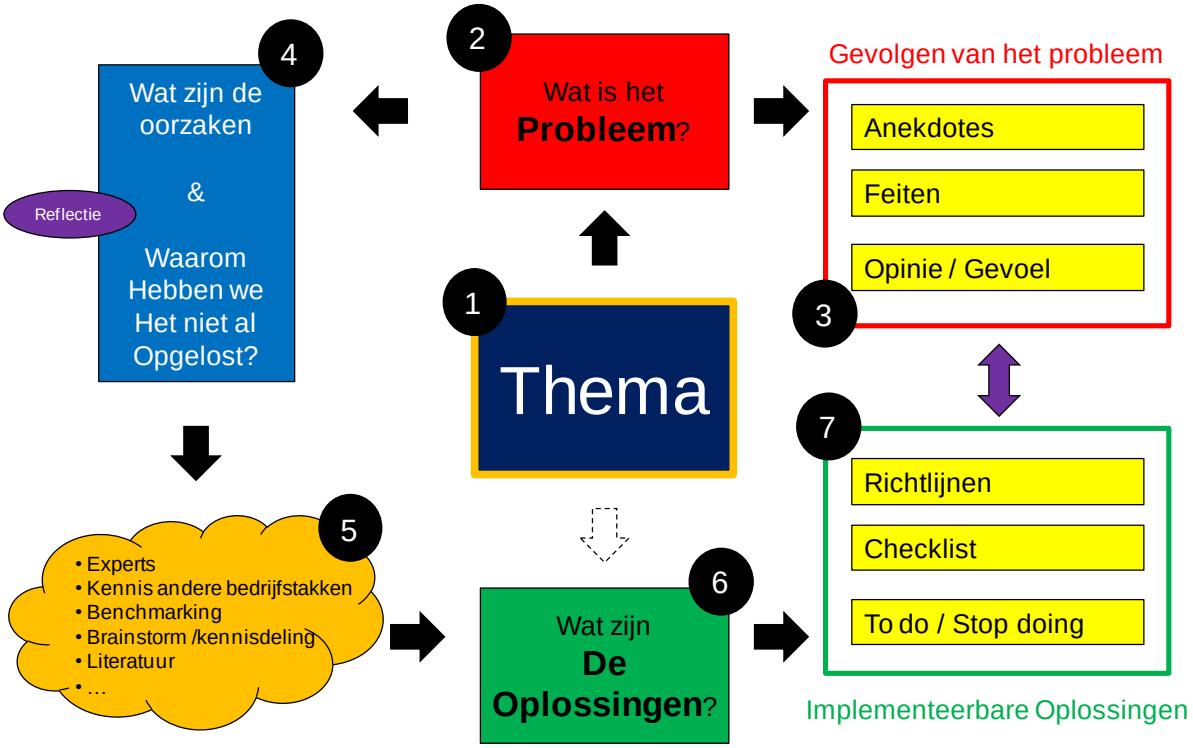
## Versnellingstafel 8

| | |
|---|---|
| Voorzitter: | |
| Michèl Kierkels | Van Wijnen Sittard |
| | |
| Leden: | |
| Henk Nijkamp | Wessels |
| Ben Wolters | Kern architecten |
| Hub Meulenberg | Woonpunt |
| Diederick Barendsz | ZOwonen |

November 2013

# Inhoudsopgave


1. **Introductie van het thema** ..... 3
2. **Probleemstelling** ..... 5
3. **Gevolgen van het probleem** ..... 6
4. **Oorzaken van het probleem** ..... 8
5. **Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen** ..... 9
6. **Oplossingsrichtingen** ..... 11
7. **Inhoud van de oplossing** ..... 16

# 1. Introductie van het thema

*Omschrijving thema, doel (waarom dit thema), scope (wat wel/niet binnen dit thema), wat is de overlap/afhankelijkheid met andere thema's.*

*Waarom moeten we praten over delen, hoezo delen?*
Het praten over verdelen binnen de traditionele bouwkolom is tot op heden een zeer ongebruikelijk fenomeen. De opdrachtgever besteedt aan, de aannemer verkrijgt al dan niet het werk en zet de opdrachten voor een heel groot deel van zijn opdracht uit bij onderaannemers onder soortgelijke condities als waarop hij de opdracht heeft verkregen van zijn opdrachtgever.

Het hele proces van aanbesteden is een combinatie van zo min mogelijk fouten maken in je aanbestedingsstukken en risicobeheersing in de rest van het traject. Het is een proces van volgen van de opdracht en geen fouten maken. En als je dit goed doet kun je geld verdienen aan de aanbestedingsmarges en waarom en vooral hoe kan dit met de smalle marges in de bouwkolom.

Als we heel eerlijk zijn, zijn de bovenstaande principes ook van toepassing op bouwteam werken. Het ontbreekt op dit moment aan een model of een werkelijkheid van waarin delen een optie is.

*Biedt Ketensamenwerking een oplossing? Maar wat is Ketensamenwerking eigenlijk?*
Ketensamenwerking: een modewoord in de bouwkolom dat iedereen omhelst, maar weten we eigenlijk wel wat Ketensamenwerking is? Is dit samenwerken iets anders dan we al lang met elkaar doen in bouwteam of bouwteam+ of welk ander goedbedoelde samenwerkingsverband dan ook? Kunnen we door Ketensamenwerking straks wel gaan delen? In het huidige bouwteammodel kunnen we namelijk ook niet delen. Wat is Ketensamenwerking dan anders dan een bouwteam?

Wat we wel met zijn allen weten is dat in de traditionele vormen van samenwerking, te weinig marges worden behaald en we weten ook, als we heel heerlijk zijn, dat er te veel 'fouten' worden gemaakt in het totale ontwikkel-, bouw- en exploitatieproces. Vaak wordt er gezegd dat als we maar een klein deel van de fouten niet zouden maken, we een 'rijke' organisatie zouden zijn. Het probleem is echter dat we met zijn allen niet weten welke fouten we maken en wat ons een rijke organisatie maakt. We kennen onze doelstellingen niet voldoende en weten dit vaak nog niet voldoende te waarderen.

*Wat maakt Ketensamenwerking nu zo fundamenteel anders dan de traditionele samenwerkingsvormen, zodat we wel kunnen gaan delen?*
Ook voor onze Versnellingstafel was dit een rode draad door het hele ontwikkelingsproces naar de vraagstelling met betrekking tot het thema het dynamische verdelingsmodel.

We moesten dus eerst weten en *delen met elkaar* wat Ketensamenwerking nu eigenlijk is. En wat dit vergt van ons als persoon, van de organisaties waarin wij werken en onze maatschappelijke omgeving.

In de tijdsbesteding van de tafel is 60% van de tijd gesproken over dit vraagstuk wat Ketensamenwerking nu feitelijk is. 20% van de tijd ging over het feit hoe we er invulling aan moeten gaan geven, met name met voorbeeldsituaties; 15% van de tijd is besteed aan hoe werken we nu en hoe moeten we veranderen in de richting van Ketensamenwerking en vervolgens is maar 5% van tijd echt besteed aan het verdelingsmodel. De uitkomsten voor het verdelingsmodel waren wel een logisch gevolg uit het delen met elkaar over de vraagstelling wat Ketensamenwerking nu eigenlijk is.

Wat op dit moment al meegegeven kan worden is dat we hebben geleerd dat delen niet alleen betrekking heeft op geld, maar ook op kennis en dat je hier rijk van wordt (in ieder geval in geestelijke zin). Maar om goed te kunnen delen moet je wel een deel van je zelf bloot stellen. Je zult buiten je eigen comfortzone moeten stappen. Iemand doet dit pas als hij vertrouwen heeft, als hij dit op een vertrouwde wijze kan doen, zonder gelijk alles kwijt te zijn (het oude model).

Maar als dit lukt dan kan je stellen dat:

*Delen leidt tot meerwaarde!*

## 2. Probleemstelling

*Beschrijving van het probleem en waarom dit een probleem is.*

De basis probleemstelling is: hoe komen we tot een gezamenlijk gedragen beeld van Ketensamenwerking? Biedt Ketensamenwerking wel een mogelijkheid om te komen tot een dynamisch verdelingsmodel?

Deze probleemstelling is onder te verdelen in een vijftal sub-vragen/-items:

1. Wat gaat er in het huidige model 'mis', waarom kunnen we niet delen?
2. Wat zijn de kansen en bedreigingen van Ketensamenwerking?
3. Wat biedt het dynamisch verdelingsmodel ons?
4. Komen tot aanbevelingen ter optimalisatie van het bestaande model.
5. Het traditionele model nodigt niet uit tot beloning van geleverde prestaties en daarmee het komen tot een gezamenlijk win-win model.

## 3. Gevolgen van het probleem

*Beschrijving van anekdotes, feiten, opinies, gevoel, voorbeelden waarmee wordt aangegeven wat er precies mis gaat en welke gevolgen heeft dat voor de diverse ketenpartners (de diverse organisaties en de eindgebruikers).*

In de traditionele samenwerkingsvormingen zijn veel klassieke denkbeelden herkenbaar die niet zullen bijdragen aan een vernieuwende wijze die Ketensamenwerking heet.

*Denkpatronen 'klassieke' opdrachtgever:*

- In deze marktsituatie halen we als opdrachtgever toch het maximale uit aanbesteding.
- Aannemers zijn niet te vertrouwen. Nu het slecht gaat willen ze wel, maar straks als het beter gaat vallen ze terug in oude patronen.
- Aannemers willen wel in bouwteam, maar niet als het hun onderaannemers en leveranciers aangaat. Die moeten uitgeknepen worden. Waarom kunnen wij dan ook niet uitknijpen?
- Kwestie van een goed bestek schrijven, juridisch dichttimmeren en laat de markt maar zijn werk doen.
- Waarom zouden we een adviseur meer betalen dan zijn honorarium? Hiervoor moet hij toch vanuit zijn expertise het beste advies geven.

*Voorbeeld/anekdote:*
In het project Thienbunder (nieuwbouw 38 woningen Sittard) leidt een traditionele scheiding in fases tussen grond- en opstalexploitatie tot kostenverhogende elementen; afstemming peil, wegen, hoogteligging riool etc. Er is niet met partijen integraal nagedacht over de meest economische en kwalitatief beste oplossing.

*Denkpatroon 'klassieke' aannemer:*

- Waarom zou ik alles laten zien? Er moet toch ook wat te verdienen zijn. De opdrachtgever haalt al genoeg binnen met deze scherpe prijzen.
- Mijn proces is niet te optimaliseren, het zit bij de besluitvorming van de opdrachtgever en de gemeente.
- Ik moet toch ergens mijn marges maken en de enige plek hiervoor is het inkoopvoordeel. Er is altijd wel een onderaannemer te vinden die onder druk het werk voor een lage prijs kan maken.

*Voorbeeld/anekdote:*
In het project Geusseltbad werkt de aannemer op basis van een zeer gedetailleerd bestek, dat bepaalde materialen voorschrijft voor zwembadbouw. De aannemer reageert vóór uitvoering dat van enkele voorgeschreven materialen niet de beoogde kwaliteit kan worden gegarandeerd. Materialen zijn in opdracht van opdrachtgever toch verwerkt, waarna

problemen ontstaan na ingebruikname van het bad (roestvorming, werking/kleur van hout etc.)

*Denkpatronen adviseurs:*

- Ik moet gewoon doen wat mijn opdrachtgever mij vraagt.
- Ik wil gewoon het mooiste/beste product realiseren, mijn naam staat onder het ontwerp (voornamelijk architecten).
- Wat wordt mijn rol in een nieuwe Ketensamenwerking?
- Bij aansluiting in een keten verlies ik mijn recht om aan te sluiten in een andere keten bij het uitzetten van een tender. Of kan ik van twee walletjes snoepen?

*Voorbeeld/anekdote:*

Bij het project Thienbunder (nieuwbouw 38 woningen Sittard) is niet vanuit integraliteit het totale plan opgepakt, waardoor er kaders voor adviseurs (architect/constructeur) ontstaan die leiden tot inzichtverschillen, tijdverlies en verspillingen. Hierdoor kan er geen optimaal programma met elkaar gerealiseerd worden. De toezichthouders namens de overheden hebben geen rol gehad bij de uitvraag aan marktpartijen.

## 4. Oorzaken van het probleem

*De onderliggende oorzaken van het probleem en waarom is het tot op heden niet mogelijk is geweest het probleem op te lossen.*

Er zijn verschillende oorzaken voor de eerder genoemde problemen. Hieronder worden in zijn algemeenheid een aantal van deze oorzaken aangehaald. Deze algemeenheden hebben bijgedragen aan de discussie in de Versnellingstafel om een goed beeld te krijgen van wat Ketensamenwerking is en waar de dilemma's liggen om uiteindelijk tot een goed verdelingsmodel te komen binnen de keten.

Oorzaken zijn:

- Cultuurprobleem;
- Vertrouwen;
- Juridisering van de maatschappij;
- Denken vanuit een project;
- Als er al gedacht wordt met een partij over een volgend project, is dat meer ingegeven vanuit de fouten en kosten die gemaakt zijn in een project en die kosten door te schuiven naar een volgend project, dan vanuit de positieve lerende kans;
- We maken te veel fouten met elkaar en durven hier niet van te leren;
- Klant staat niet centraal, maar het eigen verdienmodel;
- 'Prisoners' dilemma, niet op zoek naar win-win;
- Delen is niet alleen ophalen door de opdrachtgever, maar ook bloot leggen waar je echte vraag danwel behoefte ligt;
- Partijen weten vaak niet wat eigen prestaties zijn door een gebrek aan meten;
- Geen inzicht in elkaars verdienmodel, niet kwetsbaar durven op te stellen;
- Wat is belangrijk voor een partner en waar liggen kansen voor een andere partij;
- Geen bereidheid om ook te delen in elkaars fouten.

## 5. Aanpak van de Versnellingstafel en gebruikte bronnen

*Welke experts, literatuur etc. zijn gebruikt om het probleem nader te analyseren c.q. oorzaken vast te stellen en oplossingsrichtingen vast te stellen.*

*Fase 1: de verkenning*
In de eerste sessies is onderzocht wat Ketensamenwerking eigenlijk inhoudt. De navolgende vragen kwamen aan de orde: Wat is het anders dan een bouwteam? Wat is een ieders rol in Ketensamenwerking? Als we samenwerken hoe doen we dat?

Om een goed beeld te krijgen van wat Ketensamenwerking is, is vooral veel onderling gesproken en gedeeld en zijn de overleggen van voorzitters en DB van Ketensamenwerking Zuid bezocht. Ook is er een werkbezoek aan Havensteder gebracht.

*Fase 2: het dynamisch verdeelmodel (DVM)*
Om een goed beeld te krijgen wat de theorie van het DVM is binnen het ketensamenwerken is een werkbezoek gebracht aan Havensteder en is een literatuurstudie gedaan. Hiervoor zijn de volgende artikelen bestudeerd:

- Contouren van een dynamisch verdelingsmodel bij projecten in Ketensamenwerking; Jack van der Veen; 30 september 2012;
- Naar een dynamisch verdelingsmodel (DMV) bij projecten in Ketensamenwerking; Jack van der Veen; 15 augustus 2012;
- Memo: verdeelmodel en verdienmodel; Havensteder; d.d. 23 mei 2013.

*Fase 3: Conflict DVM/Ketensamenwerking en traditioneel model (voorbeelden)*
In deze fase is vooral gezocht naar allerlei anekdotes hoe het in het traditionele model allemaal 'fout' gaat als we het droombeeld van Ketensamenwerking voor ogen hebben. Dit was ook een fase waarin sceptisch gekeken werd naar of Ketensamenwerking nu wel de oplossing zou bieden voor al deze mooie anekdotes die zo typisch zijn voor de bouw.

- Concreet maken door eerst op te noemen wat er nu allemaal fout gaat in de ontwikkel-/bouw- en beheerperiode van vastgoed (in het aanbestedings- /vechtmodel).
- Voor wie zijn welke risico's? Moeten we deze ook delen met elkaar?

*Fase 4: Conflict DVM/Ketensamenwerking en traditioneel model (concreet maken)*
Uit de anekdotes zijn oorzaken benoemd die in het huidige traditionele model leiden tot het vechtmodel waarin we nu zitten en veroorzaken dat we 'niet' kunnen, willen of worden gemotiveerd tot Ketensamenwerking en een DVM al helemaal niet bespreekbaar is. De gevonden oorzaken (een absoluut niet uitputtende lijst) zijn we vervolgens gaan bundelen in een negental thema's:

1. (gebrek) Eenvoud

2. (gebrek) Eerlijkheid
3. (gebrek) Gezamenlijk gevoel voor winst en risico
4. (gebrek) Plussen en minnen
5. (gebrek) Win-win
6. (geen goede) Beat de benchmark
7. (gebrek) Investeren in lerend vermogen
8. (gebrek) Afrekenen aan de hand van geleverde prestaties
9. (gebrek inzicht) Meer- en minderkosten.

Na de constatering wat allemaal belemmeringen zijn om te komen tot ‘goede’ samenwerking zijn we gaan kijken of het DVM uit de literatuur en de werking van het model bij Havensteder, volgens ons tot de ‘optimale’ oplossing leidt.

*Fase 4: oplossingen en aanbevelingen*
Daar waar volgens ons het DVM van Havensteder nog niet tot het ‘optimale’ leidt zijn door ons aanvullende oplossingen en aanbevelingen gemaakt. Dit overzicht is aan het eind van hoofdstuk 6 toegevoegd.

*Fase 5: Model maken dat de verschillen visualiseert tussen afspraken bij aanvang van de samenwerking en tijdens het traject (monitoring).*

## 6. Oplossingsrichtingen

*Welke oplossingsrichtingen zijn op basis van voorgaande analyse gevonden? Welke van deze richtingen heeft de voorkeur van de groep? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende oplossingen?*

Havensteder heeft een zeer goede start gemaakt om het DVM in te voeren maar dit is, om allerlei begrijpelijke redenen, in een aantal onderdelen niet ver genoeg doorontwikkeld om tot een optimaal model te komen; zie de tabel op de volgende pagina's.

Onderstaand zijn een aantal punten opgenomen waarvan wij vinden dat een doorontwikkeling van het Havensteder-model noodzakelijk is:

- Scope breder trekken dan alleen bouwtraject. Zeker ook voortraject, liefst ook beheer. In voorliggende stukken is alleen maar zicht op de eigen of gemeenschappelijke kostprijs. Wenselijk is ook de TCO te bekijken.
- Besteed veel aandacht aan het leren doorgronden van elkaars verdienmodel. Weten wat voor de ander van belang is. De enige manier om naar een win-win situatie te komen; "De strijd om de citroen". Hier is in het begin goede begeleiding in noodzakelijk.
- Voor het doorgronden van de echte kosten is een benchmark niet voldoende, door elkaars bedrijfsprocessen te doorgronden is hier beter zicht op te krijgen (lering ASML).
- Dit is niet alleen van belang tussen opdrachtgever en aannemer, maar ook de belangrijkste co-makers (en de overheid).
- Financiële motivatie om tot innovatie en verbetering te komen in de TCO zit nu nog onvoldoende in het traject.
- Tot nu toe wordt er bijna uitsluitend gekeken en gewaardeerd op euro's. In het model zal ook meer op kwaliteit en (klant)waardering gestuurd moeten worden.
- Meer werken met prestatiebestekken i.p.v. gedetailleerde technische werkomschrijvingen.

| | Thema inclusief probleem omschrijving | DVM Havensteder lost dit op: | |
|---|---|---|---|
| | | JA (hoe dan?) | NEE (oplossing) |
| | **Eenvoud:** | | |
| 1 | Nu:<br>Voorschriften / voorwaarden (UAV, DNR, AVA)<br>- uitgebreide bestekken<br>- van toepassing verklaren van veel normen. | Ja, puur gerelateerd aan bouw is denken we de UAV van toepassing.<br><br>Ja, starten met samenwerkingsovereenkomst | Nee, model gaat alleen over uitvoering. Ontwikkeling ligt bij opdrachtgever.<br><br>Voorstel:<br>- faseverdeling, model breder trekken tot voortraject;<br>- samenwerkingsvoorwaarden: te denken valt aan facturatie, aansprakelijkheden, winstdeling, projectafhankelijkheid, risico's laten waar ze ook traditioneel liggen. Voorbeeld: Rijksmonument is anders dan grondgebonden woningen.<br>- Variabelen in de uniforme voorwaarden die we kennen (UAV, DNR etc.) beperken tot maximaal 5 d.w.z. korting, oplevering, aansprakelijkheid, garanties, waaraan dient de begroting te voldoen. |
| 2 | Geen transparante kostenbepaling (calculatie: Stabu, SR) | Ja, volgens gezamenlijk ingeschakelde externe kostendeskundige. | |
| | **Eerlijkheid:** | | |
| 3 | Eigen bedrijfsbelang staat voorop, geen oog voor belangen van andere partij. | Ja, alleen is dit voor ons lastig te beoordelen. We kennen de inhoud van de contracten niet.<br>Er is volgens horen zeggen veel geïnvesteerd in elkaar leren kennen:<br>- seminars<br>- cursus. | Voorstel: teambuildingactiviteiten organiseren om elkaar te leren kennen, bijvoorbeeld koeien schilderen. |
| 4 | Geen inzage in elkaars verdienmodel (wat is de kostprijs):<br>Hierin zijn volgens ons twee niveaus te onderscheiden:<br>a. verdienmodel van het bedrijf<br>b. verdienmodel van het project (samenwerkings-overeenkomst). | Ja, voor b. | Nee, voor a.<br><br>Abstractieniveau;<br>Waarom een tekening bij de architect en aannemer?<br>Waarom zoveel busjes bij een schilder?<br>Waarom 4 kantoren voor een aannemer?<br><br>Voorstel: organiseer onder leiding van onafhankelijke derde sessies met directies / bestuurders. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 | Niet toegeven van fouten; | Ja, doordat je als co-makers werkt zullen fouten automatisch worden gemeld. Dit wordt versterkt door de projectaccountant die het project namens de keten bewaakt. | |
| 6 | Voordelen worden niet gedeeld. | Ja, zie bijlage 3<br>Vraag: vinden we de verdeling van % correct?<br>Tip: voorstel om hetgeen aan extra besparing wordt gerealiseerd in potje 'opleidingen' te stoppen of te gebruiken voor andere investeringen. | |
| | **Gezamenlijk gevoel voor winst en risico:** | | |
| 7 | Iedere partij bouwt eigen risico's in (afrekencultuur). | Ja, er wordt gebenchmarkt EN een % afgetrokken van de marktconforme begroting. | Nee, we weten nog steeds niet de echte kostprijs,<br>maar dat doet er ook niet heel erg toe. Het gaat om het leggen van de lat op een 'redelijke' hoogte, niet om de details daarin.<br><br>Voorstel:<br>- Bezoeken van onze leveranciers / producenten / onderaannemers en met hen het eigen bedrijfsproces onder de loep nemen. E.e.a. naar het voorbeeld van ASML;<br>- Toevoegen leansessie met als doel gezamenlijke verantwoordelijkheid, elkaar aanspreken hierop met als doel verminderen van risico's. |
| 8 | Bang dat de ander meer (betere beloning) krijgt. | Ja, vooraf is bekend hoe de verdeling is. | |
| 9 | Faïllissementen (vertrouwen). | Ja.<br>Nadelen aan faïlliet gaan:<br>- eigendom, intellectueel eigendom regelen;<br>- werk door een ander laten uitvoeren;<br>- er ontstaat een gat in de begroting. | Voorstel:<br>Andere manier van termijnstelling, gezamenlijk een verzekering afsluiten of garanties vragen aan de financierder van het werk, bankgaranties laten stellen. |
| | **Plussen en minnen:** | | |
| 10 | Jurist checkt nu eerst de stukken -> 'veiligheid op veiligheid'. | N.v.t. | N.v.t. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 11 | Ieder zit op zijn eigen blaren. | Ja, bedrijfs-/marktrisico's blijven bij marktpartijen waar ze traditioneel thuishoren. | |
| 12 | Risicomijdend gedrag. | N.v.t. | N.v.t. |
| 13 | Voorfinanciering. | N.v.t. | N.v.t. |
| 14 | Betalingstermijnen. | N.v.t. | N.v.t. |
| 15 | Onwetendheid. | N.v.t. | N.v.t. |
| | **Win-win:** | | |
| 16 | Geen oog voor gezamenlijke win-win situatie. | Ja, het doel van DVM is dat er wel een gezamenlijke winst, verlies en risico is. | De tijdshorizon is vrij kort (op projectbasis), TCO zou een goede toevoeging zijn.<br><br>Oplossing: TCO, breder trekken. |
| 17 | Alleen eigen belang telt. | N.v.t. | N.v.t. |
| 18 | We delen niet. | N.v.t. | N.v.t. |
| 19 | We verdiepen ons niet in elkaars doelstelling (we investeren niet in elkaar). | N.v.t. | N.v.t. |
| | **Beat de benchmark:** | | |
| 20 | Normen zijn onderling niet bekend. | Ja, door onafhankelijke kostendeskundige. | |
| 21 | Doublures in werkzaamheden. | Ja, in bouwtraject. | Nee, niet in voortraject.<br><br>Voorstel: Lean, workshops en BIM. |
| 22 | Doorlooptijden (ten aanzien van product, proces) zijn niet bekend. | Ja. | |
| | **Investeren in lerend vermogen:** | | |
| 23 | Motivatie over extra's wordt niet altijd gewaardeerd. | | De criteria zoals benoemd bij Havensteder dwingen je naar een situatie waarin je je als ketenpartners maximaal inzet voor lerend vermogen. |
| 24 | Waarom niet meteen de beste oplossing? | Ja, want lerend vermogen heeft tijd nodig. Je kunt niet meteen de beste oplossing vinden. | |
| 25 | Groeiproces wordt niet gewaardeerd. | Ja | |
| 26 | Onvoldoende zelfreflectie. | Ja. | |

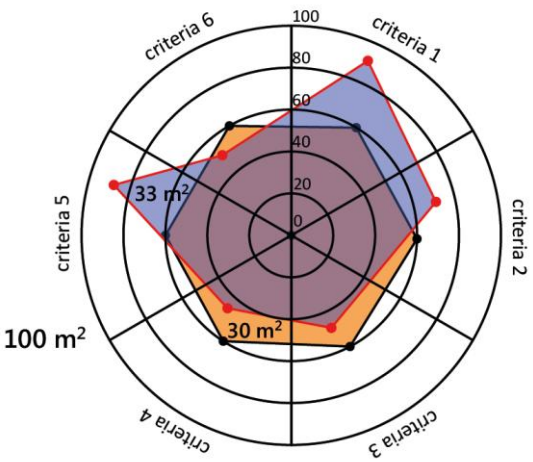
| | | | |
|---|---|---|---|
| 27 | Onvoldoende competenties. | Ja, wordt gedwongen te investeren in lerende competenties. | |
| | **Afrekenen aan de hand van geleverde prestaties:** | | |
| 28 | Alleen afrekenen in geld/prijs. | | Nee, we missen hierin de kwaliteit van het bedrijf. Is in te bouwen.<br><br>Voortraject: voorbeeld proceduretraject.<br>Natraject: aantal keren dat er geschilderd is, verhuurbaarheid van de woningen na 15 jaar, aantallen mutaties, gpr-score, Bream, energierekening. |
| 29 | Gemakzucht (in tijd). | | Nee, doelstelling per onderdeel. Projectaccountant dient ook hier te toetsen per onderdeel. |
| 30 | Minimum is nu maximum (kwaliteit). | Ja.<br>- Definieer de te toetsen criteria in het voortraject;<br>- Omschrijf de te leveren prestatie;<br>- Denk in TCO;<br>- Tussentijds toetsen door projectaccountant. | |
| 31 | We worden niet gevraagd om iets anders te bedenken. | Ja. | |
| 32 | We denken niet in TCO (total cost of ownership). | Nee, deze discussie is zo zwaar beladen dat het niet de moeite is om hier elkaar op af te brenden. Er wordt een marktconform AK-percentage genomen en daar wordt verder niet meer veel over gesproken. | Nee, enkel in bouwkosten. |
| | **Meer-/minderkosten:** | | |
| 33 | Specificaties/uitgangspunten niet duidelijk (vertrouwen in ondeskundigheid). | Ja, er is geen meer-/minderwerk. | Nee, verder te expliciteren (risico van de ketenpartner). |
| 34 | Ontbreken van fasering. | | Nee, we willen een fasering aanbrengen om tussentijds te toetsen of we met elkaar nog op het juiste detailniveau zitten. |
| 35 | Profiteren van elkaars fouten. | Ja. | |
| 36 | We kennen onze klant niet. | N.v.t. | N.v.t. |

# 7. Inhoud van de oplossing

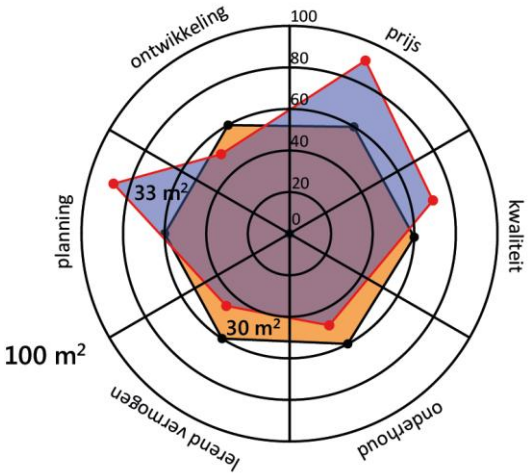
Beschrijving van de inhoud van de oplossing in de vorm van richtlijnen, checklists, aanpakken, modellen etc.

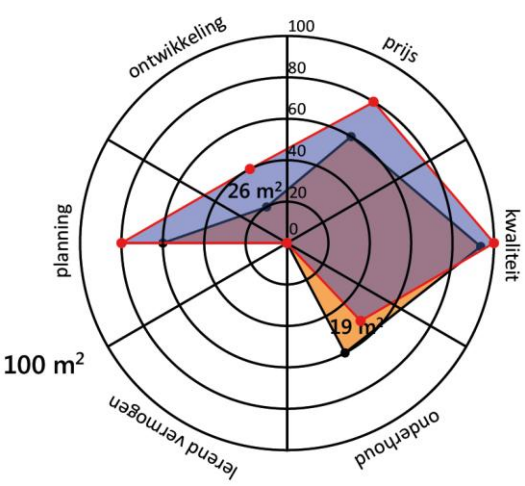
Onderstaand laten we zien hoe naar onze mening een dynamisch verdeelmodel op een grafische wijze opgebouwd kan worden. Dit model dient per project in de keten vastgesteld te worden waarbij de diverse criteria worden vastgesteld, per criterium het programma van eisen en de beoordelingswijze worden bepaald. Op deze wijze kan tijdens- en na afronding van het project het verdeelmodel in de keten worden bepaald.

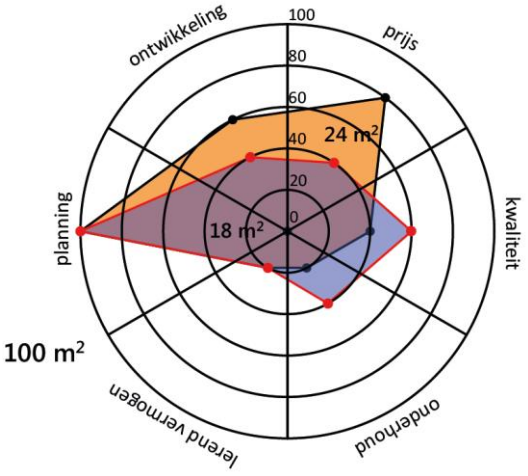
Uitleg:

| | STAPPENPLAN | TOELICHTING | VOORBEELD |
|---|---|---|---|
|  | gestelde *criteria* gezamenlijk door keten te bepalen | definiëren van "vlaaipunten" | planning, prijs, kwaliteit, onderhoud e.d. |
| | schaalniveau's en beoordelingswijze per criteria te bepalen | schaalniveau's in cirkels te bepalen | bijv.: 0-20-40-60-80-100 |
| | minimum-eis per criterium te bepalen | score per criterium (als zwarte punt in cirkel) | omtrek van oranje vlak te bepalen |
| | totaal minimumscore van het project te definiëren (PVE) | oppervlakte van het oranje vlak | weergegeven score: 30 |
| | na afronding project (of tussentijds) de behaalde score bepalen | oppervlakte van het blauwe vlak | weergegeven score: 33 |

Onderstaand laten we een drietal voorbeelden zien.

| **Voorbeeld 1: 15 grondgebonden woningen** | **CRITERIA** | **PVE** | **RESULTAAT** |
|---|---|---|---|
|  | PRIJS | budget **€ 1,2 mio** | eindafrekening: **€ 950.000,=** |
| | KWALITEIT | GPR-score: **7** | Behaalde GPR-score: **7,5** |
| | ONDERHOUD | onderhoudskosten: **€50.000,=** | aangeboden onderhoudskosten: **€ 58.000,=** |
| | LEREND VERMOGEN | tijdens uitvoering **2** stageplekken faciliteren | werkplek geboden aan **1** stagiair |
| | PLANNING | doorlooptijd: max. **180** kalenderdagen | oplevering na **147** kalenderdagen |
| | ONTWIKKELING | **2** verse ideeën | **1** nieuw idee |
| | **SCORE** | **30** | **33** |

| Voorbeeld 2: Hoogwaardige particuliere villa | CRITERIA | PVE | RESULTAAT |
|---|---|---|---|
|  | PRIJS | **géén** meerwerk | door optimalisatie **minderwerk** gerealiseerd |
| | KWALITEIT | max. **5** opleverpunten | **0** opleverpunten gerealiseerd |
| | ONDERHOUD | **garantievoorwaarden** | **niet** voldaan aan gestelde garantievoorwaarden |
| | LEREND VERMOGEN | **geen** eisen | **geen** prestatie |
| | PLANNING | oplevering max. **na 52 weken** | oplevering na **48 weken** |
| | ONTWIKKELING | **optimalisaties** ontwikkelen | voorstel voor ander **funderingstype** |
| | **SCORE** | **19** | **26** |

| Voorbeeld 3: Voetbalstadion WK Brazilië | CRITERIA | PVE | RESULTAAT |
|---|---|---|---|
|  | PRIJS | **€ 100** mio. | **€ 150** mio. |
| | KWALITEIT | project **95%** gereed | project **100%** gereed |
| | ONDERHOUD | min. levensduur **10 jaar** | gegarandeerde levensduur **15 jaar** |
| | LEREND VERMOGEN | **geringe** eisen | **geringe** prestatie |
| | PLANNING | oplevering max. **na 52 weken** | oplevering na **48 weken** |
| | ONTWIKKELING | gereed **12 juni 2014** | gereed **05 juni 2014** |
| | **SCORE** | **18** | **24** |

# Er is al veel bereikt in Limburg!

In 2004 zijn prof.dr. Jack van der Veen en ikzelf begonnen om de principes van ketensamenwerking in de Nederlandse woningbouw te lanceren. Gedachte daarbij was dat de implementatie van ketensamenwerking een meetbare bijdrage zou moeten kunnen leveren aan het reduceren van de (faal-)kosten en het verhogen van de kwaliteit.

In midden Nederland (Rotterdam/Amsterdam) zijn destijds de eerste succesvolle pilots uitgevoerd. Hierna heeft de regio Limburg de handschoen opgepakt en binnen afzienbare tijd laten zien wat een Provincie kan bereiken als men samenwerkt. In een kleine twee jaar is er een succesvol platform ketensamenwerking opgericht dat vier maal per jaar bij elkaar komt om zich op Château St. Gerlach te laten bijspijkeren rondom alle aspecten van ketensamenwerking; w.o. partnerselectie, dynamische verdeelmodellen, vertrouwen, monitoren van prestaties en orgisatieontwikkeling. Daarnaast worden er inmiddels best practices gedeeld tussen partijen die de eerste voorzichtige stappen zetten op het gebied van de implementatie.

Maar het kan nog sneller!

Inmiddels zijn er een aantal Limburgse corporaties die het vertrouwen in de waarde van langdurig samenwerken met ketens van marktpartijen hebben omarmt, en serieuze bouwvolumes in de markt zetten en daar ketenpartners bij zoeken die niet een project maar een heel programma mogen uitvoeren. De gedachte daarbij is de leercurve te laten werken en daarbij voor zowel de opdrachtgever, de opdrachtnemers maar ook de gebruikers veel (meer) waarde te creeeren dan in het uitvoeren van losse projecten mogelijk is.

Wij kunnen alleen maar trots zijn op wat Limburg laat zien.

drs.ing. Marcel Noordhuis
Director Deloitte Real Estate Consulting
Promovendus op het gebied van Ketensamenwerking op Nyenrode Business Universiteit.
mnoordhuis@deloitte.nl

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Een bijzonder initiatief!

Ik ben vanaf 2007 actief bezig met Ketensamenwerking. In eerste instantie als directeur Vastgoedbeheer bij een corporatie, en sinds begin 2011 als trainer/adviseur voor allerlei partijen in de bouwsector. Veelal is Ketensamenwerking beperkt tot slechts enkele partijen. Het bijzondere aan het Convenant Ketensamenwerking Limburg is het breed gedeelde besef dat Ketensamenwerking een extra dimensie krijgt als veel partijen in een regio dezelfde doelen nastreven.

Nu we een jaar 'onderweg' zijn begint de term Ketensamenwerking een begrip te worden in Limburg. Voor velen was het in eerste instantie niet meer dan een abstracte term, misschien wel een soort hype.

Door het harde werk aan de verschillende Versnellingstafels zijn allerlei partijen met elkaar in discussie gegaan, waardoor die abstracte term snel meer concrete invulling kreeg. Alleen al het voeren van de discussie levert aantoonbaar inzicht en meerwaarde op. Maar, er zijn ook allerlei partijen concreet aan de slag gegaan. De eerste resultaten worden inmiddels zichtbaar.

Hierdoor is Limburg in korte tijd koploper op het gebied van Ketensamenwerking in de bouwsector geworden. Een hele prestatie en zeker iets om trots op te zijn. Dus, met een goed gevoel en ambitie naar 2014!

Ferry van Wilgenburg
Duurzame Ketensamenwerking

www.BouwKetens.NL

BOUWKETENS.NL

PLATFORM KETEN SAMENWERKING ZUID

# Teamvorming is pijler voor ketensamenwerking!

De aanpak die het Platform Ketensamenwerking Zuid hier neerzet om de ketensamenwerking concreet in de praktijk te brengen is in mijn ogen uniek. Er zijn veel verschillende partijen in en om de bouwsector met elkaar verbonden, met veel verschillende mensen uit de organisaties, van de directietafel tot en met de uitvoering, en veel enthousiasme om het onderwerp op te pakken.

Ik vind het een voorrecht om hierbij betrokken te zijn en samen met mijn collega Felix Janszen het Integraal Samenwerken in de projectteams te mogen begeleiden.

Het blijkt dat het veel meerwaarde heeft om in het begin van de projecten aandacht te geven aan de teamvorming, met mensen uit de verschillende organisaties en van alle niveaus. Als men nog niet eerder heeft samengewerkt dan helpt het om elkaars teamprofielen te kennen en samen als één team de gemeenschappelijke doelstellingen te bepalen, boven de afzonderlijke belangen van de verschillende organisaties.

Er bestaat een grote behoefte in de teams om te bespreken hoe er zal worden samengewerkt en hoe de communicatie gaat lopen. Iedereen zet zich echt in om er iets van te maken en de dingen steeds beter te doen.

Aart-Jan Hoeven
Techtobizz

# Een korte reflectie van de voorzitters en deelnemers

**Winus Koolen, Syntens; voorzitter Versnellingstafel 1**
*"Een boeiend proces, waarbij de bijdragen uit verschillende invalshoeken heeft geleid tot een gezamenlijk inzicht over hoe het anders zou kunnen. Volgens mij is Ketensamenwerking inmiddels, mede dankzij dit soort initiatieven, een ontwikkeling die onomkeerbaar is. Nu is het moment voor partijen in de bouwkolom om zich aan te sluiten bij deze beweging en samen te bouwen aan de toekomst."*

**Ruud Eijkenboom, Bouwbedrijven Jongen Venlo; voorzitter Versnellingstafel 2**
*"Versnellingstafel 2 heeft met heel veel plezier gewerkt aan de doelstelling om uiteindelijk te komen tot de een oplossing. Als voorzitter heb ik genoten van de passie en inbreng van mijn tafelgenoten. De opdracht heeft ons toe gezet ons te verdiepen in het probleem hetgeen weer heeft geleid tot het komen van een oplossing. Alle deelnemers van Versnellingstafel 2 hebben de wens uitgesproken om te komen tot een vervolg van deze sessies."*

**Ton Smitsmans, Aannemersbedrijf Louis Scheepers; voorzitter Versnellingstafel 3**
*"We zijn het initiatief Versnellingstafels van het Platform Ketensamenwerking Zuid gedurende het proces steeds meer gaan waarderen. De begeleiding van prof.dr. Jack van der Veen is heel waardevol gebleken. Persoonlijk heb ik de samenwerking binnen onze Versnellingstafel heel bijzonder gevonden. Vertegenwoordigers uit verschillende disciplines hebben toch gezamenlijk naar een doel gewerkt buiten de gewone waan van de dag."*

**Bob Jongen, Bouwbedrijven Jongen; voorzitter Versnellingstafel 4**
*"We hebben, met een harde kern van onze Versnellingstafel, onze mening kunnen vormen over persoonlijk vertrouwen in relatie tot ketensamenwerking. Dit is de aanzet tot een betere samenwerking in de Limburgse bouwsector, maar we zijn pas net begonnen. Nu moeten we doorzetten en in ketensamenwerking blijven geloven, om zo de stip op de horizon te bereiken. Wordt vervolgd."*

**Raymond Vaessen, Van Wijnen Sittard; voorzitter Versnellingstafel 5**
*"Het leereffect van het met een aantal mensen de Versnellingstafel vormen, is veel meer gelegen in het begrip dat tussen de ketenpartners is ontstaan gedurende de diverse bijeenkomsten, dan sec de uitkomst van het onderwerp."*

**Huub van Heur, Bouwbedrijf van Heur; voorzitter Versnellingstafel 6**
*"De wet van de herhaling geldt ook voor de Ketensamenwerking, dus doorgaan. Ook met de Versnellingstafels. Ik kan met zekerheid stellen dat het enthousiasme in ons team erg groot is."*

**Maurice Hensgens, Aannemersbedrijf Jongen Venlo; voorzitter Versnellingstafel 7**
*"De discussies binnen de Versnellingstafel, de opkomst voor de diverse bijeenkomsten en het verschil in betrokkenheid bij Versnellingstafel 7, illustreert hoe gedifferentieerd Ketensamenwerking op dit moment binnen de diverse partijen leeft. Hoogste tijd dus voor een gezamenlijke, duidelijke en zorgvuldig gekozen lange termijn visie binnen de bouwsector waar alle partijen in geloven. Sleutelwoorden zijn dus: SAMEN, KEUZES en GELOOF."*

**Michel Kierkels, Van Wijnen Sittard; voorzitter Versnellingstafel 8**
*"We hebben met een aantal mensen de Versnellingstafel gevormd. Het leereffect is dat er kritisch gekeken moet worden naar de samenstelling van de groep en dat een kruisbestuiving tussen de diverse Versnellingstafels wenselijk is."*

**Paul Levels, Provincie Limburg**
*"Ketensamenwerking is mensenwerk, samen verantwoordelijk voor elkaars werk. Dat vraagt om openheid, vertrouwen en controle. In onze tafel (1), zag ik hiervan goede aanzetten. Er moet een click zijn tussen de partners, anders wordt het niks. De klant centraal / van aanbod naar vraag betekent ´omdenken´ bij alle partijen in de bouwkolom, te beginnen bij gemeenten, corporaties en ontwikkelaars."*

**Frank van Kalken, BAM Woningbouw Weert**
*"Ik heb de Versnellingstafel ervaren als een praktijk oefening (keten)samenwerken."*

**Jos Lambrichts, Woningstichting Vaals**
*"Vertrouwen is continue bouwen!"*

**Bart van Roy, Bouwmij Janssen BV**
*"Neem een aanloop en spring!"*

**René Vanhommerig, GrausBouw BV**
*"Controle is goed, maar vertrouwen is beter!"*

**Marijn Urlings, Arcadis**
*"Ketensamenwerking, imagine the result!"*

## Nawoord

De stuurgroep van het Platform Ketensamenwerking Zuid heeft grote waardering voor de bijdrage die de voorzitters en deelnemers hebben geleverd aan het project Versnellingstafels Ketensamenwerking.

Vooral de rol van prof. dr. Jack van der Veen is gedurende het project van enorme meerwaarde geweest. Zijn wetenschappelijke inzichten én praktische ervaring waren belangrijk om de koers in het project vast te houden. Via regelmatig overleg ondersteunde en inspireerde hij de voorzitters en zorgde hij er mede voor dat de projectdoelstellingen zijn gehaald.

Voorzitters en deelnemers aan het project zijn enthousiast over de uitkomsten van het Versnellingstafels en zien mogelijkheden om in een vervolgproject verdere stappen te zetten om het gedachtegoed van integraal samenwerken in de keten verder uit te diepen. Volgens de deelnemers lenen diverse thema's zich nog voor nader onderzoek, terwijl de Versnellingstafels ook nieuwe thema's hebben opgeleverd.

Het Platform Ketensamenwerking Zuid constateert dat de aanbevelingen van de deelnemers ter harte worden genomen. Een dergelijke constructieve bijdrage sluit aan bij de gedachten van het bestuur om sterk de nadruk te leggen op het leereffect van de gekozen thema’s. Onderzoek van nieuwe thema’s in combinatie met het verder concretiseren en uitdiepen van de huidige thema’s zal een succesvolle implementatie van ketensamenwerking bevorderen.

Het project is niet alleen kwalitatief, maar ook kwantitatief een succes geworden. In 2013 zijn maar liefst negentig deelnemers van 65 verschillende organisaties (alle geledingen van de bouwkolom, opdrachtgevers en overheid) betrokken geweest bij de Versnellingstafels. De begin-, midden-, en eindconferentie zijn gemiddeld door meer dan honderd deelnemers van 88 verschillende organisaties bezocht.

Gezien de aanbevelingen van de deelnemers, het inhoudelijke resultaat en de grote betrokkenheid van individuen en organisaties vindt het Platform Ketensamenwerking Zuid het van groot belang dat het project wordt voortgezet in 2014.

Tot slot wil de stuurgroep ven het Platform alle betrokkenen bedanken voor hun bijdrage aan de totstandkoming van voorliggend rapport. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar Agentschap NL en de Provincie Limburg voor de financiële ondersteuning van het project.